

## Model Kerja Hibrida: Kajian Teoretis dan Implikasinya terhadap Dinamika Kerja Modern

Delipiter Lase<sup>1</sup>, Yeni Absah<sup>2</sup>, Prihatin Lumbanraja<sup>3</sup>, Yohanes Giawa<sup>\*4</sup>, Yunuman Gulo<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Nias

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sumatera Utara

<sup>5</sup>Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Nias

e-mail: [john81giawa@gmail.com](mailto:john81giawa@gmail.com)

### ARTICLE INFO

Received: March 28, 2025

Revised: March 31, 2025

Accepted: March 31, 2025

Published: March 31, 2025

### KEYWORDS

autonomy, flexibility, hybrid work, leadership, organizational culture, performance, work-life balance

### ABSTRACT

This article critically examines the Hybrid Working Model (HWM) as a strategic response to transformative shifts in modern work arrangements. Employing a qualitative conceptual approach through an integrative literature review, the study synthesizes key organizational and psychological theories, including Sociotechnical Systems Theory, Self-Determination Theory, and Strategic Human Resource Management. Findings reveal that hybrid work fosters flexibility, autonomy, and efficiency yet presents challenges such as digital fatigue, proximity bias, and leadership and organizational culture gaps. The article emphasizes the need for inclusive and adaptive hybrid design, alongside leadership and cultural transformation, to ensure sustainable implementation. This study contributes theoretical insights and practical strategies for building resilient, human-centered hybrid work systems for the future.

©2025 Authors. Published by PT Delada Cahaya Masagro

This work is licensed under an [Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

### ABSTRAK

Artikel ini mengkaji secara mendalam model kerja hibrida (Hybrid Working Model/HWM) sebagai respons strategis terhadap perubahan besar dalam konfigurasi kerja modern. Melalui pendekatan kualitatif konseptual berbasis tinjauan literatur integratif, studi ini mensintesisasikan berbagai teori organisasi dan psikologi kerja, seperti Teori Sistem Sosioteknis, Self-Determination Theory, dan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Hasil kajian menunjukkan bahwa model kerja hibrida menawarkan fleksibilitas, otonomi, dan efisiensi, tetapi juga menimbulkan tantangan seperti stres digital, bias kedekatan, serta kesenjangan dalam kepemimpinan dan budaya organisasi. Artikel ini menekankan pentingnya desain hibrida yang inklusif dan adaptif serta perlunya transformasi budaya dan kepemimpinan agar kerja hibrida dapat berkelanjutan. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis terhadap pengembangan sistem kerja masa depan yang berkelanjutan, tangguh, dan berpusat pada manusia.

**Kata kunci:** budaya organisasi, fleksibilitas, kepemimpinan, keseimbangan kerja-hidup, kinerja, model kerja hibrida, otonomi

### PENDAHULUAN

Konfigurasi pekerjaan di abad ke-21 sedang mengalami transformasi yang mendalam dan tidak dapat dipulihkan, didorong oleh laju inovasi digital yang semakin cepat, ekspektasi karyawan yang terus berkembang, dan gangguan global seperti pandemi COVID-19. Di antara perkembangan paling menonjol yang muncul dari pergeseran ini adalah munculnya Hybrid Working Model (HWM)—pengaturan kerja yang fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk berganti-ganti antara mode kerja jarak jauh dan di tempat. Awalnya diadopsi sebagai respons darurat terhadap krisis kesehatan masyarakat, kerja hibrida telah berkembang menjadi pilar strategis bagi banyak organisasi yang berusaha menyelaraskan efisiensi operasional dengan kesejahteraan dan ketahanan karyawan (Waizenegger et al., 2020).

Survei terbaru memperkuat daya tahan model ini; misalnya, *Microsoft's Work Trend Index* (2021) mengungkapkan bahwa sebagian besar karyawan di seluruh dunia menginginkan fleksibilitas

yang berkelanjutan, sementara secara bersamaan menghargai peluang untuk kolaborasi tatap muka. Temuan tersebut menggarisbawahi relevansi pekerjaan hibrida bukan sebagai fenomena transisi, tetapi sebagai orientasi organisasi jangka panjang yang menuntut keterlibatan teoretis dan praktis yang serius.

Dari perspektif keilmuan, model kerja hibrida bersinggungan dengan berbagai domain teoretis. *Sociotechnical Systems Theory* (Trist & Bamforth, 1951) mengartikulasikan kebutuhan untuk menyelaraskan infrastruktur teknologi dengan dinamika manusia dan sosial di tempat kerja – sebuah keharusan yang semakin menonjol di lingkungan kerja yang terdistribusi. Demikian pula, *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* (Bakker & Demerouti, 2007) menjelaskan bagaimana pengaturan hibrida dapat mengurangi tuntutan pekerjaan tertentu, seperti stres dalam perjalanan, sementara secara bersamaan memperkuat sumber daya pribadi dan organisasi, seperti otonomi dan fleksibilitas—faktor yang terkait erat dengan keterlibatan dan kesejahteraan.

Selain itu, *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985, 2015) memberikan lensa untuk menafsirkan bagaimana model hibrida dapat memenuhi kebutuhan psikologis inti—otonomi, kompetensi, dan keterkaitan—yang menjadi dasar motivasi intrinsik dan kinerja yang berkelanjutan. Namun, terlepas dari manfaat potensial ini, pekerjaan hibrida juga menimbulkan dilema organisasi yang baru. Karyawan yang bekerja jarak jauh mungkin mengalami perasaan terputus atau berkurangnya visibilitas, yang berpotensi menghambat perkembangan karier dan inklusi, sementara pekerja yang berada di kantor mungkin secara tidak sengaja mendapatkan keuntungan karena kedekatan fisik dengan pimpinan dan jaringan informal (Choudhury et al., 2021).

Implikasi untuk kepemimpinan dan budaya organisasi juga sama pentingnya. Para pemimpin harus memikirkan kembali paradigma tradisional dan mengadopsi pendekatan yang adaptif, berempati, dan melek digital. Gaya komando dan kontrol mungkin terbukti usang dalam pengaturan hibrida, sedangkan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan yang melayani—yang menekankan pemberdayaan, kepercayaan, dan kepemimpinan relasional—menjadi semakin relevan (Contreras et al., 2020).

Terlepas dari semakin maraknya pengaturan kerja hibrida, wacana ilmiah masih belum berkembang dalam hal kerangka kerja teoretis yang kohesif yang dapat sepenuhnya menjelaskan kompleksitas pekerjaan hibrida. Masih banyak pertanyaan mengenai definisi ulang produktivitas, evolusi kolaborasi, dan restrukturisasi jalur pengembangan karier dalam konteks hibrida. Selain itu, ada pemahaman yang terbatas mengenai bagaimana model hibrida dapat berhasil diadaptasi di berbagai sektor, kelompok generasi, dan pengaturan budaya.

Kesenjangan dalam literatur ini menandakan adanya kebutuhan kritis akan penyelidikan yang berlandaskan teori mengenai prinsip, asumsi, dan konsekuensi dari pekerjaan hibrida. Sangat penting untuk bergerak melampaui penjelasan deskriptif dan mengeksplorasi bagaimana lingkungan hibrida mengubah dinamika individu dan kolektif—terutama terkait motivasi, komunikasi, kohesi tim, dan praktik manajerial. Demikian juga, implikasi untuk struktur organisasi, kesetaraan, kebijakan, dan sistem kinerja memerlukan penelitian akademis yang lebih mendalam.

Di negara berkembang dan daerah yang terdesentralisasi, seperti beberapa wilayah di Indonesia, pekerjaan hibrida bersinggungan dengan keterbatasan infrastruktur, kesenjangan literasi digital, dan kesiapan kelembagaan. Dalam konteks tersebut, model kerja hibrida memiliki potensi untuk menjembatani kesenjangan geografis dan memperluas akses terhadap lapangan kerja—namun hanya jika didukung oleh kerangka kerja implementasi yang inklusif dan peka terhadap konteks.

Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji Model Kerja Hibrida tidak hanya sebagai pengaturan operasional, tetapi sebagai pergeseran paradigma tentang bagaimana pekerjaan dikonseptualisasikan, diatur, dan dialami di era modern. Dengan mensintesis konstruk teoritis yang relevan dan melibatkan temuan empiris yang muncul, penelitian ini bertujuan untuk mengartikulasikan kerangka kerja yang komprehensif dan kritis untuk memahami implikasi multifaset dari kerja hibrida terhadap dinamika kerja kontemporer—termasuk dampaknya terhadap perilaku organisasi, pengalaman karyawan, model kepemimpinan, dan pengambilan keputusan strategis.

Pada akhirnya, signifikansi penelitian ini terletak pada kontribusi teoritis dan praktisnya. Penelitian ini memperkaya wacana akademis dengan menjembatani teori konseptual dengan aplikasi dunia nyata sambil menawarkan wawasan berbasis bukti kepada organisasi untuk merancang sistem kerja hibrida yang inklusif, berkelanjutan, dan siap untuk masa depan. Penelitian ini mencerminkan

sifat pekerjaan yang terus berkembang dan mendukung reimaginasi yang sedang berlangsung tentang bagaimana dan di mana pekerjaan terjadi di abad ke-21.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan konseptual yang didasarkan pada metodologi tinjauan literatur integratif. Mengingat sifat kerja hibrida yang dinamis dan terus berkembang, penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis melalui data empiris, tetapi untuk mensintesis kerangka teori yang ada dan temuan empiris untuk membangun pemahaman yang koheren dan kritis tentang model kerja hibrida. Seperti yang ditekankan oleh Snyder (2019), tinjauan literatur konseptual sesuai untuk menghasilkan wawasan teoretis baru dan mengidentifikasi kesenjangan penelitian di bidang yang kompleks atau baru muncul. Metode ini memungkinkan peneliti untuk memetakan hubungan teoretis, mengevaluasi kontradiksi, dan mengusulkan arah masa depan berdasarkan interaksi antara wacana ilmiah dan praktik dunia nyata.

Sumber data utama untuk penelitian ini mencakup jurnal akademik yang telah melalui proses peer-review, buku-buku ilmiah, dan laporan industri yang diterbitkan antara tahun 2015 dan 2024. Literatur bersumber dari database akademis seperti Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, dan JSTOR, dengan kata kunci yang mencakup “model kerja hibrida”, “kerja jarak jauh”, “kerja fleksibel”, “organisasi virtual”, dan “transformasi kerja digital”. Referensi tambahan diambil dari lembaga penelitian organisasi yang diakui secara global seperti Gartner, Microsoft Work Trend Index, dan Harvard Business Review, yang memberikan wawasan praktis yang didukung oleh survei dan tren tempat kerja berskala besar (Gartner, 2021; Microsoft, 2021). Kriteria inklusi difokuskan pada sumber-sumber yang membahas dimensi struktural, budaya, psikologis, dan teknologi dari pekerjaan hibrida. Preferensi diberikan pada literatur yang menawarkan landasan teori, analisis kritis, dan penerapan lintas sektor.

Proses analisis melibatkan sintesis tematik, di mana literatur dikategorikan ke dalam tema-tema utama: fleksibilitas (temporal dan spasial), adaptasi kepemimpinan, budaya organisasi, infrastruktur digital, kesejahteraan karyawan, dan manajemen kinerja. Tema-tema ini kemudian ditafsirkan melalui lensa kerangka kerja teoritis yang relevan seperti *Sociotechnical Systems Theory* (Trist & Bamforth, 1951), *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985, 2015), Teori Tuntutan Pekerjaan-Sumber Daya (Bakker & Demerouti, 2007), dan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (Wright & McMahan, 1992). Pendekatan ini memfasilitasi analisis multi-dimensi dari model kerja hibrida, yang memungkinkan integrasi asumsi normatif dan realitas empiris yang muncul.

Meskipun metode teoritis ini memberikan wawasan yang berharga, metode ini bukannya tanpa keterbatasan. Sebagai sebuah studi non-empiris, temuan-temuannya bergantung pada data sekunder dan tidak menyertakan perspektif pemangku kepentingan secara langsung atau pengujian statistik. Oleh karena itu, kesimpulan yang ditarik harus dilihat sebagai proposisi konseptual daripada generalisasi yang pasti. Meskipun demikian, dengan mensintesis kontribusi ilmiah yang beragam dan menyelaraskannya dengan tren organisasi yang diamati, penelitian ini memberikan kontribusi pemahaman yang diperkaya secara teoritis tentang pekerjaan hibrida dan meletakkan dasar untuk penelitian empiris di masa depan.

## **KAJIAN TEORETIS TENTANG MODEL KERJA HIBRIDA**

### **Definisi Model Kerja Hibrida**

Model kerja hibrida merupakan pendekatan transformatif terhadap struktur kerja organisasi, yang menggabungkan pengaturan kerja jarak jauh dan di tempat untuk mengoptimalkan produktivitas, fleksibilitas, dan kesejahteraan karyawan. Model ini menjadi terkenal karena gangguan global, terutama pandemi COVID-19, yang memaksa organisasi untuk menilai kembali modalitas kerja tradisional (Waizenegger et al., 2020).

Menurut Microsoft (2021), model kerja hibrida dicirikan oleh sistem yang fleksibel di mana karyawan membagi waktu mereka antara bekerja dari kantor dan bekerja dari jarak jauh berdasarkan kebutuhan organisasi dan preferensi individu. Pergeseran ini mencerminkan gerakan yang lebih luas menuju desain kerja yang berpusat pada karyawan, yang menekankan otonomi dan kemampuan beradaptasi.

Choudhury et al. (2021) mendefinisikan model kerja hibrida sebagai “pengaturan lokasi yang fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk berganti-ganti antara bekerja dari kantor pusat dan lokasi terpencil.” Studi mereka menyoroti bagaimana fleksibilitas tersebut dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi perputaran karyawan dengan mengakomodasi kebutuhan dan gaya hidup karyawan yang beragam.

Dalam perspektif lain, Harvard Business Review (2021) menggambarkan model hibrida sebagai kompromi strategis antara kekakuan pekerjaan kantor penuh waktu dan isolasi pekerjaan jarak jauh sepenuhnya. Model ini memungkinkan organisasi untuk mempertahankan manfaat kolaborasi tatap muka sambil memanfaatkan alat digital untuk keterlibatan jarak jauh dan pelaksanaan tugas.

Dari sudut pandang manajemen, Gartner (2021) menegaskan bahwa model kerja hibrida dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, asalkan strategi komunikasi yang kuat, ekspektasi kinerja yang jelas, dan budaya tempat kerja yang inklusif mendukungnya. Faktor-faktor ini sangat penting untuk mengatasi tantangan seperti akses sumber daya yang tidak setara, ketidakselarasan dalam kolaborasi tim, dan berkurangnya kohesi organisasi.

Model kerja hibrida bukan sekadar penyesuaian logistik, melainkan pergeseran paradigma dalam mengonsepsi dan melaksanakan pekerjaan. Model ini mewujudkan prinsip-prinsip fleksibilitas, kepercayaan, dan integrasi teknologi, yang sangat penting untuk menavigasi kompleksitas lingkungan kerja modern.

### **Model Kerja Hibrida: Karakteristik Utama dalam Lingkungan Kerja Modern**

Model kerja hibrida telah muncul sebagai fitur yang menonjol dalam pengaturan kerja pasca pandemi. Seiring organisasi di seluruh dunia beradaptasi dengan perubahan ekspektasi karyawan dan kemajuan teknologi, model hibrida menawarkan perpaduan antara kerja jarak jauh dan di kantor yang mendukung produktivitas, fleksibilitas, dan kesejahteraan. Tidak seperti struktur kerja tradisional yang terikat dengan kantor atau sepenuhnya bekerja jarak jauh, model hibrida mendorong pendekatan kerja yang dinamis dan fleksibel, yang memberdayakan karyawan dan perusahaan untuk menyesuaikan kondisi kerja berdasarkan persyaratan tugas dan preferensi individu.

Tulisan ini menguraikan karakteristik utama dari model kerja hibrida: fleksibilitas lokasi, waktu kerja, teknologi pendukung, otonomi karyawan, dan adaptasi organisasi. Komponen-komponen ini mendefinisikan ulang budaya dan kinerja di tempat kerja sekaligus membentuk masa depan pekerjaan.

#### **a. Fleksibilitas Lokasi**

Ciri khas dari pekerjaan hybrid adalah kebebasan lokasi, yang memungkinkan karyawan untuk bergantian antara bekerja dari rumah, ruang kerja bersama, dan kantor perusahaan. Fleksibilitas ini secara signifikan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dengan mengurangi stres dalam perjalanan dan memberikan karyawan kontrol yang lebih besar terhadap lingkungan mereka (Felstead & Reuschke, 2020).

Sebagai contoh, perusahaan multinasional seperti Google dan Microsoft telah menerapkan kebijakan hibrida terstruktur di mana karyawan bekerja dari jarak jauh beberapa hari dalam seminggu dan hadir di kantor untuk berkolaborasi secara langsung atau rapat strategis. Pendekatan campuran ini menjawab kebutuhan akan otonomi sambil mempertahankan konektivitas interpersonal dan kohesi organisasi (Choudhury et al., 2021).

Namun, fleksibilitas lokasi juga menciptakan tantangan logistik dan manajerial. Tantangan tersebut termasuk perbedaan visibilitas antara karyawan yang bekerja dari jarak jauh dan yang berada di kantor, akses yang tidak setara terhadap sumber daya, dan kesulitan dalam mempertahankan budaya perusahaan. Oleh karena itu, implementasi yang sukses membutuhkan kebijakan yang jelas, penjadwalan yang disengaja, dan manajemen tim yang inklusif.

#### **b. Fleksibilitas Waktu Kerja**

Selain fleksibilitas spasial, model hibrida juga mendorong fleksibilitas temporal, yang memungkinkan karyawan untuk mengatur jam kerja mereka dengan cara yang sesuai dengan ritme dan tanggung jawab pribadi. Menurut Allen et al. (2015), waktu kerja yang fleksibel dapat mengurangi kelelahan, meningkatkan kepuasan karyawan, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan—khususnya untuk pekerja pengetahuan yang mendapat manfaat dari waktu asinkron dan tanpa gangguan untuk fokus.

Organisasi semakin bergeser dari ukuran kinerja “berbasis waktu” ke ukuran kinerja berbasis hasil, mendorong manajer untuk mengevaluasi hasil daripada kehadiran. Pergeseran ini membutuhkan pelatihan kepemimpinan jarak jauh dan penggunaan dasbor digital atau alat pelacak proyek untuk memantau kemajuan secara efektif.

Fleksibilitas temporal juga mendorong inklusivitas. Orang tua, pengasuh, dan penyandang disabilitas dapat menyesuaikan hari kerja mereka untuk mengakomodasi kebutuhan pribadi, yang mendukung inisiatif keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI) yang lebih luas.

c. Teknologi Pendukung

Teknologi merupakan tulang punggung dari model kerja hybrid, memainkan peran krusial dalam memastikan kelancaran operasional tim yang tersebar secara geografis. Berbagai alat digital memungkinkan komunikasi, kolaborasi, hingga aspek keamanan siber dapat berlangsung secara efisien dan tanpa hambatan. Platform konferensi video seperti Zoom, Microsoft Teams, dan Google Meet menjadi sarana utama untuk menyelenggarakan rapat maupun acara virtual. Sementara itu, alat kolaborasi berbasis cloud seperti Google Workspace dan Microsoft 365 memungkinkan pengguna untuk melakukan penyuntingan bersama secara real-time serta berbagi dokumen dengan mudah. Untuk mengatur tugas dan memantau tenggat waktu, perangkat lunak manajemen proyek seperti Asana, Trello, dan Jira digunakan untuk membagi tanggung jawab secara terstruktur. Di sisi keamanan, jaringan pribadi virtual (VPN) dan autentikasi multi-faktor (MFA) berperan penting dalam memastikan akses yang aman ke sistem dan data perusahaan. Kombinasi teknologi-teknologi ini menjadikan model kerja hybrid tidak hanya memungkinkan, tetapi juga efektif dan aman.

Menurut Wang et al. (2021), keberhasilan penggunaan teknologi tersebut berkorelasi dengan peningkatan komunikasi, peningkatan produktivitas, dan keterlibatan karyawan yang lebih baik dalam lingkungan hibrida. Namun, kelelahan digital, masalah keamanan data, dan akses digital yang tidak merata menimbulkan tantangan yang berkelanjutan. Organisasi harus memberikan pelatihan yang memadai, berinvestasi dalam infrastruktur TI, dan menerapkan protokol keamanan siber untuk mendukung operasi hibrida yang berkelanjutan.

d. Otonomi dan Pemberdayaan Karyawan

Pergeseran budaya inti yang dimungkinkan oleh model hibrida adalah penekanan pada otonomi karyawan. Karyawan lebih bebas mengatur jadwal, prioritas, dan lingkungan kerja mereka. Pergeseran ini sejalan dengan *self-determination theory* yang diusulkan oleh Deci & Ryan (2013), yang menyatakan bahwa otonomi, kompetensi, dan keterkaitan sangat penting untuk motivasi dan kinerja intrinsik.

Karyawan yang diberdayakan sering kali menunjukkan keterlibatan, kreativitas, dan akuntabilitas yang lebih tinggi. Lingkungan hibrida juga menuntut kepercayaan yang lebih besar dari kepemimpinan, di mana manajemen mikro digantikan oleh penetapan tujuan, bimbingan, dan umpan balik yang berkelanjutan.

Akan tetapi, tidak semua karyawan beradaptasi dengan cara yang sama. Beberapa mungkin kesulitan dengan manajemen waktu atau mengalami isolasi tanpa interaksi di kantor setiap hari. Oleh karena itu, penilaian kesiapan hybrid, pelatihan berkelanjutan, dan program kesehatan sangat penting untuk menjaga otonomi sambil mencegah pelepasan atau kelebihan beban.

e. Adaptasi dan Budaya Organisasi

Model kerja hybrid menuntut adanya adaptasi organisasi yang mencakup redefinisi budaya kerja, pendekatan kepemimpinan, dan ukuran kinerja. Para pemimpin di era ini dituntut untuk mengembangkan pola pikir yang empatik, inklusif, dan berorientasi digital agar mampu mengakomodasi dinamika kerja yang semakin fleksibel. Proses transisi ini melibatkan berbagai perubahan struktural dan kultural, termasuk perancangan ulang ruang kantor fisik yang kini lebih difokuskan untuk kolaborasi tim ketimbang kerja individu. Selain itu, perlu diterapkan norma-norma kerja hybrid seperti kebijakan “kamera aktif (*camera on*)” saat rapat virtual, penjadwalan hari-hari tertentu untuk bekerja dari kantor, serta rutinitas check-in digital guna menjaga keterhubungan. Budaya organisasi juga perlu dibangun dan dipelihara melalui aktivitas penguatan tim secara virtual, sistem apresiasi lintas platform, serta penanaman nilai-nilai bersama yang mendukung kolaborasi dan produktivitas dalam lingkungan kerja yang tersebar. Adaptasi semacam ini menjadi kunci untuk memastikan bahwa model hybrid tidak hanya fungsional, tetapi juga mendukung kesejahteraan dan keterlibatan seluruh anggota organisasi.

Menurut Spataro (2020), organisasi yang memprioritaskan kesejahteraan karyawan, keamanan psikologis, dan komunikasi yang jelas dalam lingkungan hibrida lebih mungkin berhasil dalam retensi dan inovasi. Kepemimpinan juga harus menghadapi bias bawah sadar yang mungkin mengistimewakan karyawan yang bekerja di kantor daripada karyawan yang bekerja dari rumah, untuk memastikan peluang pengembangan yang adil bagi semua.

Model kerja hibrida bukan sekadar reaksi sementara terhadap pandemi, melainkan evolusi mendasar tentang bagaimana pekerjaan disusun dan dialami. Karakteristik intinya-fleksibilitas lokasi dan waktu, ketergantungan pada teknologi yang memungkinkan, penekanan pada otonomi, dan transformasi budaya-menawarkan cetak biru untuk tempat kerja yang adaptif dan berpusat pada manusia.

Meskipun tantangan seperti ketidaksetaraan digital, kohesi tim, dan pemantauan kinerja masih ada, hal ini dapat diatasi melalui perencanaan strategis, kepemimpinan yang inklusif, dan peningkatan berkelanjutan. Ketika organisasi bergerak menuju masa depan pekerjaan, model hibrida berdiri sebagai kerangka kerja yang kuat untuk ketahanan, inklusivitas, dan inovasi.

### **Perspektif Teoretis terhadap Model Kerja Hibrida**

Model kerja hibrida bukan sekadar penyesuaian logistik, melainkan pergeseran dalam teori organisasi dan psikologi tenaga kerja. Beberapa teori dasar membantu menjelaskan mengapa kerja hibrida berfungsi secara efektif jika diterapkan dengan bijaksana dan di mana potensi jebaknya mungkin muncul.

1. **Teori Sistem Socioteknis (*Sociotechnical Systems Theory/SST*)**  
Teori SST, yang berasal dari Tavistock Institute (Trist & Bamforth, 1951), menyatakan bahwa agar organisasi menjadi efektif, sistem sosial (orang, tim, budaya) dan sistem teknis (alat, proses, infrastruktur) mereka harus dioptimalkan secara bersama-sama. Pekerjaan hibrida mengharuskan organisasi untuk mengadaptasi infrastruktur teknologi (misalnya, platform cloud, alat konferensi video) sambil secara bersamaan mendesain ulang struktur sosial (misalnya, norma tim dan rutinitas komunikasi) untuk mendukung tim yang tersebar (Cherns, 1987). Teori ini menggarisbawahi perlunya pendekatan yang seimbang daripada pola pikir yang mengutamakan teknologi.
2. **Teori Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics Theory*)**  
Hackman & Oldham (1976) menyatakan bahwa kepuasan dan motivasi kerja dipengaruhi oleh dimensi-dimensi pekerjaan inti, terutama otonomi dan signifikansi tugas. Model hibrida meningkatkan otonomi dengan memungkinkan karyawan untuk mengatur lingkungan dan jadwal kerja, yang sering kali menghasilkan motivasi internal yang lebih tinggi. Pada saat yang sama, karyawan harus melihat bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada tujuan organisasi—sebuah tantangan jika pekerjaan jarak jauh menyebabkan isolasi atau komunikasi yang buruk. Oleh karena itu, model hibrida harus secara aktif memperkuat signifikansi tugas melalui umpan balik dan pengakuan secara teratur (Morgeson & Humphrey, 2006).
3. **Teori Penentuan Nasib Sendiri (SDT)**  
*Self-determination theory* (Deci & Ryan, 1985) menekankan pada kebutuhan psikologis otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Dalam model kerja hibrida: (i) otonomi didukung melalui pengaturan kerja yang fleksibel; (ii) kompetensi dipromosikan melalui penggunaan teknologi dan pemecahan masalah di berbagai konteks; dan (iii) namun, keterkaitan dapat menjadi tegang, terutama bagi sebagian besar karyawan yang bekerja dari jarak jauh. Ritual sosial yang disengaja, pembangunan tim virtual, dan hari kolaborasi tatap muka dapat membantu memenuhi kebutuhan ini (Gagné & Deci, 2005).
4. **Teori Kekayaan Media (*Media Richness Theory*)**  
Diusulkan oleh Daft & Lengel (1986), teori ini menyatakan bahwa media komunikasi bervariasi dalam kemampuannya untuk menyampaikan informasi. Komunikasi tatap muka dianggap “kaya” karena memungkinkan adanya umpan balik langsung dan isyarat non-verbal, sedangkan email bersifat “ramping”. Dalam lingkungan hibrida, ketidaksesuaian antara kekayaan media dan kompleksitas tugas dapat menghambat pemahaman. Hal ini menggarisbawahi pentingnya memilih alat yang tepat untuk interaksi yang tepat—konferensi video untuk diskusi yang rumit dan pesan instan untuk pembaruan yang sederhana.

Perspektif teoretis ini memberikan kerangka kerja multidimensi untuk mengevaluasi dan mengoptimalkan kebijakan kerja hibrida—menyeimbangkan elemen psikologis, teknologi, dan struktural untuk kesuksesan organisasi.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia dan Paradigma Kerja Hibrida**

Model kerja hibrida—menggabungkan kerja jarak jauh dan di kantor—dengan cepat mengubah operasi organisasi dan pengalaman karyawan. Dipercepat oleh pandemi COVID-19 dan didukung oleh kemajuan teknologi, kerja hibrida telah mengubah asumsi tentang produktivitas, fleksibilitas, dan kolaborasi (Wang et al., 2021). Organisasi memerlukan kerangka kerja teoretis untuk mengelola transisi ini secara efektif yang memandu keputusan strategis dan operasional. Teori manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah salah satu yang paling relevan, karena menyediakan pendekatan terstruktur untuk perencanaan tenaga kerja, manajemen kinerja, motivasi, dan budaya organisasi. Esai ini mengeksplorasi bagaimana Teori MSDM mendukung desain, implementasi, dan keberlanjutan model kerja hibrida di tempat kerja kontemporer.

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia memandang karyawan sebagai aset berharga yang keterlibatan dan pengembangannya secara langsung berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Tidak seperti administrasi personalia tradisional, HRM modern menekankan integrasi strategis—menyelaraskan praktik sumber daya manusia dengan tujuan bisnis yang lebih luas (Lase & Waruwu, 2025; Schuler & Jackson, 1987). Dalam konteks kerja hibrida, di mana karyawan beroperasi dari lokasi yang tersebar dan dengan otonomi yang lebih besar, Teori MSDM menjadi penting untuk menjaga koherensi, kinerja, dan inklusivitas.

Perkembangan utama dalam HRM adalah Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (*Strategic Human Resource Management/SHRM*), yang menganjurkan penyelarasan strategi SDM dengan tujuan organisasi untuk mendorong efektivitas jangka panjang (Wright & McMahan, 1992). Dalam model hibrida, hal ini termasuk mendesain ulang peran agar sesuai dengan pengaturan yang fleksibel, menggeser evaluasi kinerja dari jam kerja ke hasil yang dicapai, dan merevisi kebijakan untuk mendukung komunikasi yang tidak sinkron. Organisasi seperti Microsoft dan Google telah menunjukkan bagaimana prinsip-prinsip SHRM dapat digunakan untuk menerapkan kebijakan hibrida terstruktur yang menyeimbangkan fleksibilitas dengan akuntabilitas (Spataro, 2020).

Manajemen kinerja, komponen inti dari HRM, harus berevolusi dalam sistem hibrida. Secara tradisional didasarkan pada pengawasan langsung dan penilaian terjadwal, manajemen kinerja sekarang bergantung pada alat digital, umpan balik berkelanjutan, dan evaluasi berbasis hasil. Menurut Armstrong & Taylor (2020), para profesional SDM harus mengembangkan sistem yang mendukung karyawan jarak jauh dan karyawan di tempat melalui penetapan tujuan yang transparan, check-in virtual secara teratur, dan proses pengakuan yang adil. Kepemimpinan berbasis kepercayaan, alih-alih pengawasan berbasis kontrol, menjadi penting dalam lingkungan seperti itu.

Teori HRM juga selaras dengan psikologi motivasi, khususnya Hierarki Kebutuhan (Maslow, 1943) dan Teori Dua Faktor Herzberg (1959). Teori-teori ini menjelaskan bagaimana faktor intrinsik dan ekstrinsik mendorong kinerja karyawan. Dalam konteks hibrida, organisasi harus memenuhi kebutuhan dasar karyawan (misalnya, pengaturan kerja yang ergonomis dan keamanan kerja), sementara juga mempromosikan motivator tingkat tinggi seperti pencapaian, otonomi, dan pertumbuhan pribadi. Jadwal kerja yang fleksibel, kesempatan untuk belajar mandiri, dan platform pengakuan virtual mencerminkan bagaimana HRM menerapkan teori-teori motivasi ini dalam praktiknya.

Bidang utama lainnya yang menjadi perhatian adalah pembelajaran dan pengembangan, yang diidentifikasi oleh Teori HRM sebagai hal yang penting untuk mempertahankan tenaga kerja yang kompetitif dan adaptif. Di lingkungan kerja hybrid, platform pembelajaran digital menggantikan pelatihan tatap muka tradisional. Karyawan harus dibekali dengan kompetensi baru, termasuk literasi digital, kolaborasi virtual, dan manajemen diri. Kerangka kerja HRM menganjurkan pengembangan profesional yang berkelanjutan melalui e-learning, kursus mikro, pelatihan, dan pendampingan, memastikan bahwa semua karyawan, di mana pun lokasinya, memiliki akses yang sama terhadap peluang untuk maju (Senge, 2006).

Selain itu, budaya dan inklusi organisasi sangat dipengaruhi oleh praktik-praktik HRM. Model hibrida secara tidak sengaja dapat menciptakan kesenjangan antara pekerja jarak jauh dan pekerja di

kantor, yang mengarah pada kesempatan yang tidak setara dan kesenjangan komunikasi. Teori HRM menekankan pada pengembangan budaya organisasi yang inklusif melalui komunikasi yang konsisten, kepemimpinan yang inklusif, dan kebijakan yang mendukung keadilan dan rasa memiliki (Barak, 2022; Barak, 2000). Sebagai contoh, organisasi hibrida harus memastikan bahwa semua karyawan dapat berpartisipasi penuh dalam rapat, menerima umpan balik tepat waktu, dan dipertimbangkan untuk promosi tanpa bias berdasarkan kehadiran fisik.

Terakhir, HRM memainkan peran penting dalam manajemen perubahan, terutama selama masa transisi menuju model hibrida. Proses perubahan sering kali memicu ketidakpastian dan resistensi. Menurut model Kotter (2012)—yang sering diintegrasikan ke dalam praktik-praktik MSDM—perubahan yang sukses membutuhkan visi yang jelas, kepemimpinan yang kuat, keterlibatan karyawan, dan komunikasi yang efektif. Departemen SDM, dengan dipandu oleh Teori MSDM, berperan sebagai fasilitator dalam mengelola perubahan ini melalui pelibatan pemangku kepentingan, program pelatihan, dan dukungan yang berkesinambungan.

Teori MSDM memberikan landasan teori yang kuat untuk memahami dan mengimplementasikan model kerja hibrida. Melalui fokusnya pada penyelarasan strategis, manajemen kinerja, motivasi karyawan, pembelajaran dan pengembangan, serta budaya organisasi yang inklusif, teori MSDM menjawab tantangan dan peluang utama dari kerja hibrida. Ketika organisasi terus merangkul pengaturan kerja yang fleksibel, teori HRM menawarkan kerangka kerja yang memandu untuk merancang sistem yang efisien, mudah beradaptasi tetapi juga adil, dan berpusat pada manusia. Dalam menavigasi kompleksitas era hibrida, relevansi HRM yang abadi terletak pada kemampuannya untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan kebutuhan tenaga kerja yang terus berkembang.

### **Organisasi Virtual (*Virtual Organization*) dan Fleksibilitas Kerja**

Pandemi COVID-19 mempercepat adopsi model kerja jarak jauh dan hibrida, yang mengarah pada konfigurasi ulang pengaturan kerja secara global. Meskipun pada awalnya kerja jarak jauh diadopsi karena kebutuhan, kerja hibrida telah muncul sebagai pilihan strategis oleh organisasi yang ingin menyeimbangkan efisiensi, kepuasan karyawan, dan ketahanan (Waizenegger et al., 2020). Model hibrida menawarkan perpaduan antara kerja jarak jauh dan kerja di kantor, yang mengharuskan organisasi untuk mengevaluasi kembali kerangka kerja operasional, pendekatan manajerial, dan infrastruktur teknologi. Memahami dasar-dasar teori model ini sangat penting bagi para akademisi dan praktisi.

Teori Organisasi Virtual mengkonseptualisasikan organisasi sebagai struktur jaringan dengan batas-batas geografis yang tidak relevan karena mediasi teknologi (Davidow, 1993). Alih-alih mengandalkan kantor fisik, organisasi-organisasi ini memanfaatkan alat digital dan teknologi komunikasi untuk mengkoordinasikan dan melakukan pekerjaan.

Organisasi virtual dicirikan oleh beberapa atribut yang membedakannya dari model organisasi tradisional. Salah satu ciri utamanya adalah tenaga kerja yang tersebar, di mana karyawan bekerja dari berbagai lokasi geografis, bukan dari kantor yang terpusat. Hal ini dimungkinkan dengan mengandalkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), yang menjadi tulang punggung komunikasi, kolaborasi, dan manajemen alur kerja. Pengambilan keputusan dalam organisasi virtual cenderung terdesentralisasi, memberdayakan berbagai simpul atau tim untuk membuat pilihan yang sesuai dengan konteksnya tanpa hanya bergantung pada otoritas pusat. Selain itu, organisasi ini sering kali memiliki struktur tim yang dinamis, yang memungkinkan personel untuk membentuk, membubarkan, dan mengkonfigurasi ulang tim berdasarkan kebutuhan proyek dan prioritas yang terus berkembang.

Karakteristik ini sangat mirip dengan struktur dan fungsi model kerja hibrida. Dalam pengaturan hibrida, karyawan sering berinteraksi melalui platform digital meskipun mereka tidak berada di lokasi yang sama secara fisik. Kolaborasi dapat terjadi secara asinkron dan sinkron, tergantung pada tugas dan konteksnya. Perpaduan antara pekerja jarak jauh dan pekerja di kantor berkontribusi pada organisasi yang fleksibel dan tanpa batas, di mana gagasan tradisional tentang tempat kerja didefinisikan ulang oleh konektivitas virtual dan praktik kerja yang gesit.

Teori Organisasi Virtual menekankan pada kepercayaan dan evaluasi kinerja berbasis output sebagai perhatian manajemen pusat. Tidak seperti model hirarkis tradisional, pekerjaan hybrid menuntut gaya kepemimpinan yang mendorong kolaborasi, transparansi, dan protokol komunikasi yang

jas. Para manajer harus beralih dari proses manajemen mikro ke pemberdayaan tim melalui teknologi dan pemberdayaan.

Meskipun organisasi virtual mendapatkan keuntungan dari penghematan biaya dan peningkatan mobilitas talenta, mereka juga menghadapi risiko seperti gangguan komunikasi, isolasi karyawan, dan budaya organisasi yang melemah. Model hibrida berusaha untuk mengurangi hal ini dengan menggabungkan koordinasi digital dengan interaksi tatap muka sesekali untuk menjaga kohesi sosial (Powell et al., 2004).

Teori Fleksibilitas Kerja menawarkan pemahaman konseptual tentang bagaimana kemampuan beradaptasi dalam waktu, ruang, dan fungsi dapat menghasilkan hasil yang positif bagi organisasi dan individu. Menurut Hill et al. (2008), fleksibilitas di tempat kerja yang dimanifestasikan melalui otonomi dalam memutuskan kapan, di mana, dan bagaimana melakukan tugas-tugas mendorong peningkatan keterlibatan, kepuasan, dan produktivitas secara keseluruhan. Teori ini menyatakan bahwa ketika karyawan diberikan kendali yang lebih besar atas kondisi kerja mereka, mereka lebih mungkin untuk berkembang, berkontribusi secara bermakna pada tujuan organisasi, dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja yang lebih sehat.

Beberapa kerangka kerja teoretis yang saling terkait mendukung landasan Teori Fleksibilitas Kerja. Salah satu model utamanya adalah *Model Job Demand-Resources* (JD-R), yang menyatakan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel mengurangi tuntutan terkait pekerjaan dan secara bersamaan meningkatkan sumber daya yang berharga seperti otonomi (Bakker & Demerouti, 2007). Pergeseran dalam lingkungan kerja ini meminimalkan kelelahan dan meningkatkan ketahanan dan efisiensi individu.

Melengkapi hal ini, *Self-Determination Theory* (SDT), yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985), menekankan bahwa otonomi, kompetensi, dan keterkaitan adalah kebutuhan psikologis yang mendasar. Kondisi kerja yang fleksibel secara langsung memenuhi kebutuhan akan otonomi, menstimulasi motivasi intrinsik dan keterlibatan. Hubungan teoritis ini menunjukkan bahwa individu lebih termotivasi ketika mereka memiliki proses dan keputusan kerja mereka sendiri.

Selain itu, *Boundary Theory* sangat penting dalam menjelaskan dimensi psikologis dari pekerjaan yang fleksibel. Teori ini mengeksplorasi bagaimana individu menavigasi dan mengelola batas-batas kehidupan profesional dan pribadi. Ketika pengaturan kerja fleksibel, karyawan mendapatkan lebih banyak kebebasan dalam mempertahankan batasan-batasan ini, mengurangi konflik kehidupan kerja dan meningkatkan kesejahteraan (Ashforth et al., 2000).

Dalam model kerja hibrida, prinsip-prinsip teori fleksibilitas kerja diterapkan secara praktis melalui beberapa mekanisme. Karyawan dapat mengambil manfaat dari penjadwalan yang fleksibel, yang memungkinkan mereka untuk menyelaraskan jam kerja mereka dengan waktu produktivitas puncak atau komitmen pribadi. Kebijakan kerja jarak jauh memungkinkan individu untuk melakukan tugas dari lokasi di luar kantor tradisional, sehingga meningkatkan aksesibilitas dan inklusivitas. Selain itu, kerja hibrida sering kali mendorong manajemen tugas yang otonom, di mana karyawan dipercaya untuk mengelola beban kerja mereka secara mandiri, berdasarkan hasil dan tenggat waktu yang telah disepakati bersama.

Pengaturan ini lebih dari sekadar mendukung kenyamanan individu, tetapi juga memposisikan organisasi untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik, terutama dari kelompok demografis yang beragam, yang mana fleksibilitas merupakan faktor penting dalam keputusan perekrutan. Seperti yang dicatat oleh Kossek & Michel (2011), lingkungan kerja yang fleksibel dapat menjadi keunggulan strategis di pasar tenaga kerja yang kompetitif saat ini, terutama jika disesuaikan dengan ekspektasi karyawan yang terus berkembang.

Pemahaman yang komprehensif tentang model kerja hibrida membutuhkan integrasi Teori Organisasi Virtual dan Teori Fleksibilitas Kerja. Kerangka kerja teoretis ini tidak terisolasi melainkan saling bergantung, menawarkan perspektif yang saling melengkapi tentang dimensi struktural dan manusia dari pekerjaan hibrida. Teori Organisasi Virtual memberikan lensa struktural dan teknologi, menjelaskan bagaimana pekerjaan dapat diatur, dikoordinasikan, dan disampaikan secara efektif di seluruh lokasi yang tersebar dengan menggunakan alat digital dan jaringan yang terdesentralisasi. Teori ini menekankan pada infrastruktur dan desain organisasi yang diperlukan untuk mendukung tenaga kerja yang tidak terpusat.

Sebaliknya, Teori Fleksibilitas Kerja memperkenalkan perspektif psikologis dan berpusat pada manusia, dengan fokus pada bagaimana pengaturan yang fleksibel berdampak pada perilaku, motivasi, dan kepuasan individu. Teori ini menyoroti pentingnya otonomi, kesejahteraan, dan manajemen batas dalam mempertahankan produktivitas dan keterlibatan.

Bersama-sama, teori-teori ini menggambarkan bahwa model kerja hibrida bukan hanya penyesuaian logistik ke lokasi kerja, tetapi juga transformasi mendalam dalam sifat pekerjaan itu sendiri. Mereka menggarisbawahi perlunya kepemimpinan yang adaptif, investasi dalam infrastruktur digital, kebijakan sumber daya manusia yang inklusif, dan budaya pembelajaran yang berkelanjutan. Dengan merangkul wawasan ini, organisasi dapat membangun sistem hibrida berkelanjutan yang efisien dan berempati.

Wawasan teoretis yang berasal dari Teori Organisasi Virtual dan Teori Fleksibilitas Kerja menawarkan beberapa implikasi penting bagi organisasi yang bertransisi ke atau menyempurnakan model kerja hibrida. Pertama, ada kebutuhan yang semakin besar untuk berinvestasi pada alat digital yang kuat yang memfasilitasi kolaborasi waktu nyata, manajemen proyek yang efektif, dan komunikasi tim yang lancar. Alat-alat ini merupakan kebutuhan operasional dan pendukung dasar dari pekerjaan virtual dan hibrida.

Yang tidak kalah pentingnya adalah mendesain ulang sistem manajemen kinerja. Keberhasilan harus diukur berdasarkan hasil dan hasil kerja, bukannya kehadiran fisik dalam lingkungan hibrida. Pergeseran ini mendorong keadilan dan selaras dengan nilai-nilai otonomi dan kepercayaan dari kedua teori tersebut.

### **Perbandingan Model Kerja Tradisional, Jarak Jauh, dan Hibrida**

Sifat pekerjaan telah berkembang dengan cepat, terutama setelah pandemi COVID-19. Organisasi di seluruh dunia bereksperimen dengan model kerja yang berbeda—tradisional (di tempat), jarak jauh, dan hibrida—untuk menjaga produktivitas, kepuasan karyawan, dan kelangsungan bisnis. Memahami kelebihan dan kekurangan masing-masing model sangat penting bagi organisasi yang ingin beradaptasi dengan dinamika tenaga kerja modern.

#### **a. Model Kerja Tradisional**

Model kerja tradisional melibatkan karyawan yang bekerja di tempat selama jam kerja tetap. Model ini berakar pada praktik era industri dan tetap lazim di sektor-sektor yang membutuhkan kehadiran fisik (misalnya, manufaktur, perawatan kesehatan).

Keuntungan:

- Kolaborasi terstruktur – kedekatan fisik memfasilitasi komunikasi spontan dan ikatan tim (Allen et al., 2015).
- Pengawasan yang jelas – manajer merasa lebih mudah memantau kinerja dan memberikan umpan balik langsung (Bloom et al., 2015).
- Penguatan budaya organisasi – karyawan terbenam dalam budaya organisasi melalui interaksi sehari-hari dan lingkungan bersama (Schein, 2016).

Kekurangan:

- Stres perjalanan – perjalanan harian ke tempat kerja meningkatkan stres dan mengurangi waktu untuk kehidupan pribadi (Chatterjee et al., 2021).
- Mengurangi fleksibilitas – jadwal yang tetap dapat berdampak negatif pada keseimbangan kehidupan kerja (Hill et al., 2003).
- Biaya operasional – biaya overhead yang lebih tinggi untuk ruang kantor dan utilitas (Gurchiek, 2021).

#### **b. Model Kerja Jarak Jauh**

Kerja jarak jauh memungkinkan karyawan melakukan tugas dari lokasi di luar kantor tradisional, sering kali dari rumah, menggunakan alat komunikasi dan kolaborasi digital.

Keuntungan:

- Peningkatan fleksibilitas dan otonomi – karyawan menikmati kontrol yang lebih besar atas jadwal kerja mereka, sehingga meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (Felstead & Henseke, 2017).
- Efisiensi biaya – organisasi menghemat biaya real estat dan utilitas, sementara karyawan menghemat biaya perjalanan (Bloom et al., 2015).

- Akses ke kumpulan talenta yang lebih luas – perusahaan dapat merekrut talenta tanpa memandang batas geografis (Donnelly & Johns, 2021).

Kekurangan:

- Isolasi sosial – kurangnya interaksi tatap muka dapat menyebabkan kesepian dan berkurangnya kohesi tim (Golden et al., 2008).
- Tantangan komunikasi – kesalahpahaman dan penundaan dapat terjadi karena terlalu mengandalkan alat digital (Olson & Olson, 2000).
- Pemantauan kinerja – kesulitan dalam melacak produktivitas karyawan dapat muncul tanpa sistem yang tepat (Bailey & Kurland, 2002).

c. Model Kerja Hibrida

Model hibrida menggabungkan kerja di kantor dan kerja jarak jauh. Karyawan membagi waktu mereka antara kantor dan lokasi jarak jauh, menawarkan perpaduan antara fleksibilitas dan kolaborasi.

Keuntungan:

- Terbaik dari kedua dunia – menawarkan fleksibilitas sekaligus mempertahankan peluang untuk kolaborasi tatap muka (Choudhury et al., 2021).
- Kepuasan karyawan – pekerja melaporkan kepuasan dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi karena jadwal yang dapat disesuaikan (Microsoft Work Trend Index, 2021).
- Kesenambungan bisnis – meningkatkan ketahanan organisasi selama gangguan (misalnya, pandemi) sambil mempertahankan keberadaan operasional (Gartner, 2021).

Kekurangan:

- Kompleksitas koordinasi – menjadwalkan rapat dan kolaborasi antara karyawan di lokasi dan karyawan jarak jauh dapat menjadi tantangan (Nadella, 2021).
- Masalah ketidakadilan – risiko menciptakan kesenjangan antara pekerja jarak jauh dan pekerja di kantor dalam hal visibilitas dan peluang (Rockmann & Pratt, 2015).
- Ketergantungan teknologi – membutuhkan infrastruktur yang kuat dan literasi digital (Waizenegger et al., 2020).

**Tabel 1. Ringkasan Komparatif**

Aspect	Traditional	Remote	Hybrid
Flexibility	Low	High	Medium to High
Collaboration	High (in-person)	Low to Medium (virtual)	Medium to High
Supervision	Easy	Challenging	Medium
Cost Efficiency	Low	High	Medium
Employee Satisfaction	Varies	High (with autonomy)	High
Work-Life Balance	Low	High	High
Technological Needs	Moderate	High	High

Setiap model kerja menawarkan keuntungan dan tantangan yang berbeda. Pekerjaan tradisional memastikan adanya struktur dan pengawasan namun kurang fleksibel. Kerja jarak jauh menawarkan otonomi dan penghematan biaya, namun dapat menyebabkan isolasi. Model hibrida mencoba menyeimbangkan keduanya, meskipun menimbulkan kompleksitas dalam manajemen dan komunikasi. Organisasi harus mempertimbangkan konteks industri, kebutuhan tenaga kerja, dan tujuan strategis untuk menentukan model yang paling efektif.

### Tinjauan Penelitian Terdahulu

Menjelajahi model kerja hibrida telah menjadi bidang penelitian yang menonjol, terutama selama pandemi COVID-19, yang memicu perubahan drastis dalam dinamika tempat kerja. Model ini menawarkan kemungkinan kerja jarak jauh dan di tempat, memberikan fleksibilitas kepada karyawan yang selaras dengan ekspektasi keseimbangan kehidupan kerja modern (Givan, 2024). Sejumlah penelitian telah menyoroti implikasi dari model kerja transisi ini, dengan fokus pada dampaknya terhadap keterlibatan karyawan, kinerja pekerjaan, dan strategi organisasi.

Penelitian oleh Naqshbandi et al. menggambarkan pergeseran lanskap dalam keterlibatan dan kinerja karyawan di tempat kerja hibrida, dengan menyajikan wawasan melalui lensa model *Job*

*Demands-Resources* (JD-R) (Naqshbandi et al., 2023). Model ini telah diperluas untuk memeriksa bagaimana pengaturan kerja hibrida memengaruhi efektivitas pribadi dan organisasi, menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan lingkungan kerja yang fleksibel cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dan kinerja pekerjaan yang lebih baik. Selain itu, Chafi et al. (2021) berkontribusi pada wacana ini dengan membahas pergeseran signifikan dari jam kerja tradisional yang mendukung pengaturan kerja yang lebih adaptif, menyoroti tantangan dan peluang ketika organisasi bergerak menuju pembentukan tempat kerja yang berkelanjutan pasca pandemi.

Evaluasi kritis terhadap karakteristik pekerjaan hibrida dapat ditemukan dalam karya (Xie et al., 2018), yang memperkenalkan skala psikometrik untuk mengukur efek multi-segi yang kompleks dari pekerjaan hibrida terhadap sikap dan kesejahteraan karyawan. Temuan mereka mengungkapkan bahwa struktur kerja hibrida dapat mengilhami karakteristik kerja tertentu dengan dimensi baru yang gagal ditangkap oleh model kerja tradisional. Gagasan tentang kompleksitas ini digemakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Dove et al. (2023), yang menekankan bahwa memahami tantangan dan keterampilan yang diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif dalam konteks kerja hibrida sangat penting untuk memupuk kemampuan beradaptasi dalam organisasi. Para pemimpin semakin dituntut untuk membina lingkungan yang tidak hanya mengimbangi ketidakhadiran secara fisik, tetapi juga memanfaatkan teknologi untuk menjaga kolaborasi dan kohesi di antara tim yang tersebar.

Implikasi dari pekerjaan hybrid meluas ke area kritis seperti komunikasi dan kerja sama tim, khususnya dalam kerangka kerja organisasi yang dulunya berpegang teguh pada praktik-praktik konvensional. Penelitian oleh Zhang et al. (2015) mengidentifikasi komunikasi sebagai elemen penting dalam menjaga kualitas di dalam tim, yang meletakkan dasar untuk memahami bagaimana pengaturan kerja hibrida dapat meningkatkan atau menghambat proses kolaboratif. Lebih lanjut, Teng-Calleja et al. (2024) menggarisbawahi sifat ganda dari pekerjaan hibrida, dengan menekankan bahwa meskipun ada keuntungan dalam memilih lokasi kerja yang fleksibel, ada juga kebutuhan yang lebih tinggi akan strategi komunikasi yang efektif untuk mengurangi risiko kesalahpahaman dan pemutusan hubungan kerja.

Di sektor-sektor seperti konstruksi, yang secara tradisional mengandalkan interaksi tatap muka, Devinda et al. (2023) mendokumentasikan transisi menuju model hibrida di mana fleksibilitas membuat para pekerja terbiasa dengan pengaturan kerja jarak jauh. Akibatnya, rekonseptualisasi pengaturan kerja menjadi lebih umum, yang mencerminkan tren yang lebih luas di berbagai industri untuk mengadopsi kerangka kerja hibrida. Hal ini didukung oleh temuan dari Summerfield (2022), yang menyatakan bahwa model kerja hibrida dapat secara signifikan membantu dalam merekrut dan mempertahankan talenta, karena model ini selaras dengan preferensi karyawan akan fleksibilitas dan pemberdayaan.

Melalui pendekatan sosio-teknis, Duckert (2023) terlibat dengan infrastruktur yang diperlukan untuk mendukung lingkungan hibrida, menunjukkan bahwa memahami seluk-beluk konteks pekerjaan sangat penting untuk merancang ruang kerja hibrida yang efektif. Perpaduan antara kehadiran fisik dan keterlibatan jarak jauh harus direncanakan dengan cermat untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara optimal di mana pun mereka berada. Demikian pula, berbagai penelitian menunjukkan bahwa hasil kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan sering kali lebih baik dalam lingkungan hibrida, seperti yang dicatat oleh Höcker et al. (2024), yang meneliti bagaimana kerja jarak jauh dapat mengurangi kelelahan melalui peningkatan otonomi.

Namun, terlepas dari berbagai keuntungan dari pekerjaan hibrida, beberapa tantangan tetap ada. Masalah laten terkait kesenjangan komunikasi dan beban kognitif yang berlebihan terus mengganggu organisasi yang mencoba menerapkan sistem ini secara efektif (Putri et al., 2023). Seperti yang dijelaskan oleh Černiková & Karazijienė (2023), banyak organisasi yang sebelumnya tidak membayangkan struktur kerja yang fleksibel menghadapi tantangan substansial selama proses adaptasi, termasuk resistensi budaya dan ketidakcukupan infrastruktur. Hal ini menggarisbawahi perlunya penelitian yang berkelanjutan untuk melihat keberlanjutan model hibrida, yang harus menyeimbangkan fleksibilitas dengan kebutuhan tenaga kerja yang rumit.

Untuk lebih memperumit pembicaraan seputar pekerjaan hibrida, penelitian seperti yang dilakukan oleh Rupčić (2024) mengungkapkan bahwa meskipun karyawan mengalami aspek-aspek positif tertentu dari konfigurasi hibrida—termasuk otonomi—juga terdapat kerugian sistemik yang perlu diselidiki secara menyeluruh. Manajemen tempat kerja hibrida yang efektif membutuhkan pemahaman tentang komitmen organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dan implikasi psikologis

dari pengaturan kerja campuran. Sementara itu, baik Givan dan Bénédic memberikan wawasan tentang implikasi manajemen talenta dari pekerjaan campuran, menegaskan bahwa strategi yang efektif sangat penting dalam memastikan keselarasan organisasi dengan ekspektasi tenaga kerja (Bénédic, 2023; Givan, 2024).

Dalam ringkasan penelitian ekstensif seputar model kerja hibrida, terbukti bahwa perpaduan interaksi fisik dan virtual akan menjadi ciri lanskap kerja di masa depan. Ketika perusahaan terus menavigasi periode transformatif ini, memahami implikasinya—baik yang diantisipasi maupun yang tak terduga—akan menjadi sangat penting. Berbagai penelitian yang mengartikulasikan hasil dari pekerjaan hybrid menggambarkan evolusi perilaku organisasi dan menimbulkan pertanyaan-pertanyaan terkait tentang kepemimpinan, dinamika tim, dan masa depan pekerjaan secara keseluruhan.

## **IMPLIKASI MODEL KERJA HIBRIDA TERHADAP DINAMIKA KERJA MODERN** **Perubahan Pola Interaksi Kerja**

Munculnya model kerja hibrida—yang ditandai dengan perpaduan antara kerja jarak jauh dan kerja di tempat—telah mengubah pola interaksi kerja tradisional secara mendasar. Pergeseran ini menantang norma-norma lama tentang komunikasi, kolaborasi, dan hubungan di tempat kerja, sehingga membutuhkan paradigma baru tentang bagaimana individu dan tim berinteraksi di dalam dan di luar batas-batas organisasi.

Salah satu perubahan yang paling terlihat adalah transisi dari komunikasi tatap muka yang sinkron ke kombinasi interaksi sinkron dan asinkron yang difasilitasi oleh platform digital. Alat-alat seperti Zoom, Microsoft Teams, Slack, dan perangkat lunak kolaboratif lainnya telah menggantikan atau melengkapi pertemuan tatap muka, menciptakan saluran komunikasi yang lebih fleksibel (Waizenegger et al., 2020). Meskipun transformasi ini memungkinkan otonomi dan daya tanggap yang lebih besar, transformasi ini juga menimbulkan tantangan terkait miskomunikasi, berkurangnya isyarat non-verbal, dan kelelahan digital (DeFilippis et al., 2020).

Model hibrida mendorong peningkatan ketergantungan pada komunikasi asinkron, seperti email, pesan tertulis, dan dokumen kolaboratif. Fleksibilitas ini mendukung karyawan yang berada di zona waktu yang berbeda atau dengan berbagai komitmen pribadi. Namun, hal ini juga berisiko menimbulkan penundaan dalam lingkaran umpan balik dan ketidakselarasan dalam ekspektasi jika tidak dikelola dengan benar (Gartner, 2021). Oleh karena itu, organisasi harus mengembangkan norma-norma komunikasi yang kuat untuk mencegah fragmentasi dan isolasi.

Dinamika tim juga telah berkembang. Penelitian oleh Felstead & Reuschke (2020) menunjukkan bahwa meskipun pekerjaan hybrid dapat meningkatkan produktivitas individu, namun hal ini dapat melemahkan kolaborasi spontan dan berbagi pengetahuan secara informal. Percakapan di ruang kerja, curah pendapat santai, dan interaksi yang tidak disengaja yang sering memicu inovasi menjadi lebih jarang terjadi, sehingga mendorong perusahaan untuk mencari solusi virtual untuk mempertahankan sinergi kreatif (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

Selain itu, model hibrida memengaruhi dinamika kekuasaan dan inklusivitas dalam komunikasi. Karyawan yang bekerja dari jarak jauh mungkin merasa kurang terlihat atau didengar dibandingkan dengan rekan-rekan mereka yang berada di kantor, yang mengarah pada ketidakadilan yang dirasakan dalam partisipasi dan pengambilan keputusan (Choudhury et al., 2021). “Bias kedekatan” ini dapat memengaruhi perkembangan karier dan keterlibatan jika tidak dimitigasi dengan praktik kepemimpinan yang disengaja yang menghargai hasil daripada kehadiran fisik.

Untuk beradaptasi dengan perubahan ini, organisasi mendefinisikan kembali strategi komunikasi internal mereka dengan mendorong kefasihan digital, mempromosikan keamanan psikologis di ruang virtual, dan memanfaatkan data untuk memantau dan meningkatkan kohesi tim. Lingkungan hibrida mengharuskan para pemimpin untuk lebih berhati-hati dalam mengatur pertemuan, memeriksa pekerja jarak jauh, dan mendorong dialog yang inklusif (Kniffin et al., 2021).

Kesimpulannya, model kerja hibrida mengkonfigurasi ulang pola interaksi kerja dengan cara yang mendalam. Selain menawarkan fleksibilitas dan efisiensi, model ini juga menuntut norma-norma baru dalam hal keterlibatan, kesetaraan, dan kolaborasi. Penelitian di masa depan harus terus memeriksa bagaimana alat digital, praktik manajerial, dan budaya organisasi dapat berevolusi bersama untuk mendukung kerangka kerja interaksi hibrida yang berkelanjutan.

## **Dampak pada Produktivitas dan Kinerja**

Hybrid Working Model (HWM) telah muncul sebagai strategi organisasi yang transformatif, dengan implikasi yang besar terhadap produktivitas karyawan dan kinerja organisasi. Dengan mengintegrasikan fleksibilitas kerja jarak jauh dengan struktur kolaborasi di tempat, HWM bertujuan untuk mengoptimalkan hasil kerja individu dan efisiensi kolektif. Bagian ini secara kritis mengkaji dampak model hibrida terhadap produktivitas dan kinerja, dengan mengacu pada studi empiris dan kerangka kerja teoretis.

### **1. Peningkatan Produktivitas Individu**

Salah satu manfaat utama yang terkait dengan HWM adalah peningkatan produktivitas individu. Karyawan yang melakukan pekerjaan jarak jauh—sebagian atau seluruhnya—sering mengalami lebih sedikit gangguan, berkurangnya waktu perjalanan, dan peningkatan otonomi atas lingkungan kerja mereka. Bloom et al. (2015), dalam sebuah eksperimen acak yang melibatkan karyawan call center, menemukan bahwa bekerja dari rumah dapat meningkatkan kinerja sebesar 13%, yang disebabkan oleh waktu istirahat yang lebih sedikit, berkurangnya hari sakit, dan lingkungan kerja yang lebih nyaman. Temuan ini sejalan dengan penelitian terbaru oleh Choudhury et al. (2021), yang menunjukkan bahwa fleksibilitas geografis dalam pengaturan kerja secara positif memengaruhi hasil dan kepuasan karyawan, terutama di sektor yang membutuhkan banyak pengetahuan.

Otonomi—karakteristik utama dari pekerjaan jarak jauh dan hibrida—telah secara konsisten dikaitkan dengan motivasi intrinsik dan keterlibatan dalam tugas. Menurut *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000), pemenuhan kebutuhan psikologis seperti otonomi, kompetensi, dan keterkaitan sangat penting untuk fungsi dan kinerja yang optimal. Ketika diimplementasikan secara efektif, HWM memfasilitasi pemenuhan kebutuhan tersebut dengan memberikan karyawan kontrol yang lebih besar atas modalitas dan lingkungan kerja mereka.

### **2. Hasil Kinerja yang Bergantung pada Peran**

Terlepas dari keuntungannya, manfaat produktivitas dari HWM tidak didistribusikan secara merata di semua jenis pekerjaan. Hasil kinerja cenderung bervariasi berdasarkan sifat pekerjaan, tingkat ketergantungan, dan kebutuhan akan kolaborasi secara real-time. Meskipun pekerja pengetahuan—seperti insinyur perangkat lunak, penulis, dan analis—dapat berkembang di lingkungan hibrida, peran yang sangat bergantung pada kehadiran fisik, koordinasi langsung, atau interaksi tim secara spontan dapat terhambat oleh berkurangnya keterlibatan langsung. Oleh karena itu, organisasi harus mengadopsi pendekatan berbasis peran untuk implementasi pekerjaan hybrid, menyelaraskan fleksibilitas dengan kebutuhan operasional dan persyaratan pekerjaan.

Selain itu, kurangnya pemantauan kinerja yang terstandarisasi dalam pengaturan jarak jauh dapat menimbulkan tantangan bagi akuntabilitas dan koordinasi. Dalam konteks seperti itu, manajemen kinerja harus beralih dari metrik berbasis input (misalnya, jam kerja) ke indikator berbasis output (misalnya, hasil dan tujuan yang dicapai).

### **3. Pertimbangan Psikologis dan Sosial**

Selain pertimbangan logistik dan fungsional, dampak psikologis dari pekerjaan hybrid terhadap kinerja juga perlu diperhatikan. Meskipun banyak karyawan melaporkan produktivitas yang lebih tinggi saat bekerja dari jarak jauh, ada kekhawatiran yang berkembang terkait kelelahan, isolasi sosial, dan berkurangnya rasa memiliki. *Microsoft Work Trend Index* (2021) menyoroti bahwa meskipun alat kolaborasi digital menopang produktivitas operasional, alat tersebut dapat berkontribusi pada kelelahan karyawan dan keterputusan hubungan emosional jika tidak diimbangi dengan interaksi interpersonal yang bermakna.

Mekanisme dukungan organisasi—termasuk pemeriksaan rutin, inisiatif kesehatan mental, dan praktik kepemimpinan yang inklusif—sangat penting dalam memitigasi risiko ini. Selain itu, pengembangan kebijakan kerja hybrid harus mempertimbangkan kesetaraan dalam akses ke sumber daya, peluang peningkatan karier, dan pengakuan kinerja untuk memastikan tenaga kerja yang kohesif dan termotivasi (Gartner, 2021).

Model Kerja Hibrida secara signifikan memengaruhi produktivitas dan kinerja dalam lingkungan kerja kontemporer. Selain mendorong otonomi, fleksibilitas, dan peningkatan hasil kerja—khususnya di kalangan pekerja berpengetahuan (*particularly among knowledge workers*)—model ini juga membutuhkan strategi yang disengaja untuk mengatasi kesenjangan kinerja, kesejahteraan

psikologis, dan kohesi organisasi. Untuk memaksimalkan potensi HWM, organisasi harus mengembangkan budaya kerja yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada hasil.

### **Keseimbangan Kehidupan Kerja dalam Pekerjaan Hibrida**

Keseimbangan kehidupan kerja mengacu pada kemampuan individu untuk mengelola pekerjaan dan tanggung jawab pribadi secara efektif. Pekerjaan hibrida memiliki potensi untuk secara signifikan meningkatkan keseimbangan ini dengan mengurangi waktu perjalanan dan menawarkan fleksibilitas jadwal. Menurut Allen et al. (2015), fleksibilitas adalah prediktor utama kepuasan kerja-kehidupan, yang memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kewajiban keluarga dan sosial.

Studi empiris mendukung temuan ini. Ipsen et al. (2021) mengamati bahwa karyawan yang terlibat dalam pekerjaan campuran melaporkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dengan kemampuan mereka untuk menyeimbangkan tuntutan profesional dan pribadi dibandingkan dengan mereka yang bekerja di kantor. Fleksibilitas ini sangat bermanfaat bagi pengasuh anak dan individu yang memiliki waktu tempuh yang panjang.

Namun, pekerjaan hibrida juga dapat menciptakan ambiguitas antara batas-batas pekerjaan dan rumah. Aksesibilitas konstan yang diberikan oleh teknologi dapat menekan karyawan untuk “selalu aktif”, yang mengarah pada gangguan kehidupan kerja. Derks & Bakker (2014) menekankan perlunya melepaskan diri secara psikologis dari pekerjaan selama jam kerja, sebuah batasan yang dapat dengan mudah terkikis dalam lingkungan kerja hibrida. Tanpa waktu istirahat yang terstruktur dan norma-norma eksplisit tentang ketersediaan waktu, karyawan mungkin akan kesulitan mempertahankan waktu pribadi, yang pada akhirnya mengurangi keseimbangan yang ingin didukung oleh pekerjaan hibrida.

### **Stres Kerja dalam Lingkungan Hibrida**

Pekerjaan hibrida memperkenalkan pemicu stres baru di samping pemicu stres tradisional. Meskipun berkurangnya waktu komutasi dan kenyamanan di rumah dapat mengurangi beban fisik dan emosional (Bloom et al., 2015), model hibrida juga menghadirkan tantangan seperti frustrasi teknologi, kesenjangan komunikasi, dan isolasi.

Wang et al. (2021) berpendapat bahwa alat kolaborasi virtual yang tidak efektif dan protokol komunikasi yang tidak konsisten dapat meningkatkan beban kognitif dan menyebabkan stres, terutama dalam tim yang tidak memiliki norma yang jelas. Selain itu, kesenjangan dalam akses ke infrastruktur digital—seperti internet yang stabil, ruang kerja yang tenang, dan perabot yang ergonomis—dapat memperburuk tingkat stres dan menciptakan ketidaksetaraan di antara para pekerja (Carillo et al., 2021).

Selain itu, pekerja hybrid mungkin menghadapi “bias kedekatan,” di mana manajer lebih memilih karyawan yang berada di kantor daripada mereka yang bekerja dari jarak jauh, yang berkontribusi pada perasaan dikucilkan atau stagnasi karier. Faktor-faktor pemicu stres ini menggarisbawahi perlunya desain kerja hibrida yang bijaksana, yang menekankan pada kesetaraan, aksesibilitas, dan komunikasi yang inklusif.

### **Keterlibatan di Tempat Kerja Hibrida**

Keterlibatan karyawan-didefinisikan sebagai komitmen emosional dan kognitif terhadap pekerjaan dan organisasi—merupakan pendorong utama kinerja dan inovasi. Pekerjaan hibrida dapat memengaruhi keterlibatan baik secara positif maupun negatif. Di satu sisi, hal ini memberdayakan karyawan dengan otonomi yang lebih besar, yang diketahui dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja (Deci & Ryan, 2000). Karyawan yang merasa dipercaya untuk mengatur jadwal dan lokasi kerja mereka mungkin akan membalas dengan keterlibatan yang lebih tinggi.

Parker et al. (2020) menemukan bahwa karyawan dengan fleksibilitas dalam pengaturan kerja mereka melaporkan keterlibatan kerja yang lebih besar, terutama jika digabungkan dengan kepemimpinan yang mendukung dan komunikasi yang transparan. Di sisi lain, pekerjaan hybrid dapat mengurangi interaksi spontan, membatasi berbagi pengetahuan secara informal, dan melemahkan kohesi tim—faktor yang sangat penting untuk mempertahankan keterlibatan.

Lebih lanjut, Gallup (2022) melaporkan bahwa tidak adanya interaksi tatap muka dapat mengurangi rasa memiliki dan tujuan, terutama bagi karyawan baru atau karyawan dengan jaringan sosial yang terbatas di tempat kerja. Oleh karena itu, keterlibatan dalam lingkungan hybrid sangat

bergantung pada upaya yang disengaja untuk membangun budaya, memfasilitasi kolaborasi, dan mengakui kontribusi individu.

## **ADAPTASI GAYA KEPEMIMPINAN DAN MEMBANGUN BUDAYA KERJA HIBRIDA**

Evolusi pekerjaan dari model berbasis kantor tradisional ke pengaturan hibrida telah membawa perubahan mendasar pada budaya organisasi dan kepemimpinan. Ketika organisasi bergulat dengan implikasi integrasi kerja jarak jauh dan di tempat, kebutuhan untuk memikirkan kembali bagaimana kepemimpinan dipraktikkan dan bagaimana budaya organisasi dikembangkan menjadi sangat penting. Makalah ini mengeksplorasi bagaimana model kerja hibrida memengaruhi gaya kepemimpinan dan pembangunan budaya kerja hibrida yang koheren.

### **Adaptasi Gaya Kepemimpinan**

Model kerja hibrida memperkenalkan tenaga kerja yang tersebar, mengurangi ketergantungan pada kehadiran fisik dan pengawasan langsung. Akibatnya, para pemimpin ditantang untuk mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang lebih bernuansa dan adaptif. Gaya kepemimpinan komando dan kontrol tradisional terbukti tidak cukup di lingkungan di mana karyawan beroperasi di berbagai ruang fisik dan virtual.

Salah satu pendekatan yang paling efektif dalam lingkungan hibrida adalah kepemimpinan transformasional. Gaya ini menekankan pada inspirasi, visi, dan pertimbangan individu-kualitas yang menumbuhkan motivasi dan komitmen meskipun terpisah jarak. Para pemimpin transformasional sangat mahir dalam menyelaraskan tim yang tersebar dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi melalui komunikasi dan dukungan yang digerakkan oleh visi (Dirani et al., 2020).

Selain itu, kepemimpinan situasional menjadi semakin relevan. Para pemimpin harus menyesuaikan perilaku kepemimpinan mereka sesuai dengan lokasi, tugas, dan tingkat otonomi karyawan. Misalnya, pekerja jarak jauh mungkin membutuhkan komunikasi yang lebih terstruktur dan pemeriksaan rutin agar merasa didukung, sedangkan pekerja di lokasi mungkin mendapat manfaat dari otonomi yang lebih besar. Fleksibilitas semacam itu memungkinkan dukungan yang disesuaikan, sehingga meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Pendekatan kepemimpinan penting lainnya dalam pengaturan hibrida adalah kepemimpinan terdistribusi. Daripada memusatkan pengambilan keputusan pada beberapa orang, kepemimpinan terdistribusi memungkinkan kepemilikan bersama dan pemecahan masalah secara kolaboratif di seluruh tim. Gaya ini selaras dengan model hibrida, karena mendorong otonomi sambil mempertahankan keselarasan dengan tujuan strategis yang menyeluruh (Bolden, 2011).

Selain itu, kecerdasan emosional telah muncul sebagai kompetensi kepemimpinan yang penting dalam konteks hibrida. Para pemimpin harus peka terhadap kesejahteraan emosional anggota tim, yang banyak di antaranya mungkin menghadapi isolasi, kelelahan, atau berkurangnya semangat kerja karena bekerja dari rumah. Empati, mendengarkan secara aktif, dan komunikasi yang mendukung sangat penting untuk membangun kepercayaan dan mempertahankan keterlibatan dalam lingkungan seperti itu.

### **Membangun Budaya Kerja Hibrida**

Budaya kerja hibrida yang sukses tidak dapat dibiarkan berkembang secara pasif; budaya ini membutuhkan upaya yang disengaja dan berkelanjutan. Budaya organisasi dalam lingkungan hibrida dipengaruhi oleh norma-norma komunikasi digital, perilaku kepemimpinan, ritual bersama, dan inklusivitas pengalaman kerja jarak jauh dan di kantor (Lase et al., 2025).

Pertama, artikulasi dan penguatan nilai-nilai organisasi harus eksplisit dan konsisten. Dalam lingkungan hibrida di mana interaksi sosial informal terbatas, saluran formal seperti balai kota digital, buletin, dan pesan berbasis nilai menjadi sangat penting dalam menyampaikan misi dan harapan organisasi. Para pemimpin harus mewujudkan dan mengomunikasikan nilai-nilai ini secara konsisten di seluruh platform fisik dan virtual.

Kedua, inklusivitas dan kesetaraan merupakan hal yang penting untuk mempertahankan budaya kerja hibrida. Salah satu risiko utama dalam lingkungan hibrida adalah bias kedekatan, di mana karyawan yang hadir secara langsung menerima lebih banyak perhatian, pengakuan, atau kesempatan untuk berkembang dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dari jarak jauh. Untuk memitigasi hal

ini, organisasi harus mengadopsi praktik inklusif, seperti memastikan partisipasi yang setara dalam rapat, merotasi hari kerja, dan menyediakan akses ke sumber daya yang sama serta peluang pengembangan untuk semua karyawan (Miller, 2021).

Ketiga, organisasi harus menciptakan peluang untuk koneksi sosial dan kohesi tim. Tidak adanya interaksi spontan yang biasanya terjadi di tempat kerja fisik dapat menghambat pembangunan hubungan. Untuk mengatasi hal ini, organisasi hibrida harus merancang pengalaman sosial yang sinkron dan asinkron, seperti aktivitas pembangunan tim virtual, alat kolaborasi lintas fungsi, dan retreat tatap muka secara berkala.

Selain itu, keamanan psikologis merupakan landasan dari budaya hibrida yang sehat. Karyawan harus merasa aman untuk mengungkapkan kekhawatiran, meminta bantuan, dan menyumbangkan ide tanpa takut akan konsekuensi negatif. Para pemimpin memainkan peran penting dalam mendorong keamanan tersebut dengan memberikan contoh kerentanan, mendorong dialog terbuka, dan merespons umpan balik secara konstruktif (Edmondson, 2018).

Terakhir, kefasihan digital harus tertanam dalam budaya organisasi. Kemampuan untuk menggunakan alat kolaborasi secara efektif, mengelola alur kerja digital, dan menjaga produktivitas di ruang virtual sangatlah penting. Organisasi dapat mendorong kefasihan digital melalui pelatihan berkelanjutan, pembelajaran rekan kerja, dan infrastruktur teknologi yang mendukung.

Kesimpulannya, model kerja hibrida menghadirkan tantangan dan peluang bagi budaya dan kepemimpinan organisasi. Gaya kepemimpinan yang adaptif, empati, dan inklusif sangat penting untuk memandu tim melalui kompleksitas pekerjaan hybrid. Pada saat yang sama, membangun budaya hibrida yang kohesif membutuhkan strategi yang disengaja yang mempromosikan koneksi, keadilan, dan keamanan psikologis. Organisasi yang secara proaktif menangani dimensi-dimensi ini akan lebih mungkin berkembang dalam lanskap pekerjaan modern yang terus berkembang.

## **DISKUSI DAN ANALISIS**

### **Analisis Sintesis dari Literatur dan Praktik**

Model kerja hibrida (HWM) adalah pertemuan dari praktik organisasi yang berkembang dan kerangka kerja teoritis yang beragam. Mensintesis wawasan dari literatur akademis dan implementasi praktis mengungkapkan pemahaman yang komprehensif tentang model hibrida-tidak hanya sebagai penyesuaian logistik tetapi sebagai transformasi struktural dan budaya kerja modern.

#### **a. Konvergensi Teoritis**

Literatur menguraikan dasar teori interdisipliner yang mendukung paradigma kerja hibrida. *Sociotechnical Systems Theory* (STS) menekankan pada ko-evolusi sistem teknologi dan sosial (Trist & Bamforth, 1951), yang selaras dengan pengamatan praktis bahwa lingkungan kerja hibrida yang sukses membutuhkan infrastruktur TI yang kuat dan praktik adaptif yang berpusat pada manusia. Organisasi yang hanya berfokus pada teknologi tanpa memperhatikan proses interpersonal sering kali mengalami gesekan, seperti berkurangnya kohesi atau gangguan komunikasi (Waizenegger et al., 2020).

*Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985) menyoroti bagaimana otonomi, kompetensi, dan keterkaitan mendorong motivasi intrinsik. Pengaturan hibrida mendukung otonomi dan kompetensi melalui fleksibilitas dan kefasihan digital, tetapi sering kali membuat hubungan menjadi tegang karena interaksi tatap muka yang terbatas. Kesenjangan ini semakin diatasi melalui praktik-praktik yang disengaja-seperti ritual tim hibrida, hari kolaborasi terstruktur, dan program bimbingan-untuk menumbuhkan hubungan (Gagné & Deci, 2005).

Dari sudut pandang manajemen, Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan perluasan strategisnya (SHRM) menyediakan tulang punggung praktis. Mereka memandu bagaimana organisasi merancang sistem kinerja yang kompatibel dengan hibrida, kebijakan inklusif, dan strategi pengembangan talenta jarak jauh (Armstrong, 2020; Wright & McMahan, 1992). Literatur menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan prinsip-prinsip MSDM dalam desain hibrida mereka, seperti Microsoft dan Google, melaporkan tingkat keterlibatan dan retensi yang lebih tinggi (Spataro, 2021).

Teori Organisasi Virtual mendefinisikan ulang gagasan tentang tempat kerja. Teori ini mengonseptualisasikan organisasi sebagai jaringan digital dan tersebar secara geografis (Davidow & Malone, 1992). Dalam praktiknya, model hibrida yang merangkul teori ini menyusun kolaborasi

secara asinkron dan mendistribusikan tanggung jawab kepemimpinan, meningkatkan fleksibilitas sambil menjaga kohesi tim (Powell et al., 2004).

Terakhir, Teori Fleksibilitas Kerja dan Model Tuntutan Pekerjaan-Sumber Daya (JD-R) menggarisbawahi dinamika psikologis yang berperan. Kerangka kerja ini menjelaskan bagaimana fleksibilitas mengurangi stresor (misalnya, perjalanan pulang pergi), sambil meningkatkan sumber daya pribadi seperti kontrol dan keterlibatan (Bakker & Demerouti, 2007). Namun, penerapan praktis menunjukkan bahwa fleksibilitas tanpa struktur dapat menyebabkan batas-batas yang kabur dan kelelahan digital, menggarisbawahi perlunya keseimbangan (Hill et al., 2008).

#### b. Integrasi Praktis

Bukti empiris mendukung model konseptual. Studi menyoroiti peningkatan kepuasan kerja, pengurangan perputaran karyawan, dan peningkatan kesejahteraan ketika model hibrida diimplementasikan secara strategis (Felstead & Reuschke, 2020; Choudhury et al., 2021). Khususnya, pekerjaan hibrida paling efektif ketika organisasi menyediakan:

- Akses teknologi dan peningkatan keterampilan digital
- Kebijakan yang jelas yang menguraikan ekspektasi dan batasan
- Pelatihan kepemimpinan dalam manajemen tim virtual
- Inisiatif kesehatan untuk mengelola stres dan mencegah kelelahan

Praktik-praktik seperti protokol komunikasi asinkron, evaluasi yang berfokus pada hasil, dan format pertemuan inklusif mengatasi tantangan dunia nyata termasuk bias kedekatan, pengecualian, dan ambiguitas kinerja (Gartner, 2021).

Di sektor-sektor seperti pendidikan, kesehatan, dan pemerintahan yang secara tradisional mengandalkan kehadiran fisik-proses adaptasi berjalan lebih lambat dan sering kali menghadapi hambatan budaya. Namun, studi kasus menunjukkan bahwa bahkan di sektor-sektor ini, model hibrida dapat berkembang dengan mekanisme dukungan yang disesuaikan, implementasi bertahap, dan kepemimpinan yang inklusif.

Sintesis antara literatur dan praktik menggambarkan bahwa kerja hibrida merupakan inovasi yang peka terhadap konteks. Keberhasilannya bergantung pada penyelarasan kemampuan struktural dengan kebutuhan manusia, didukung oleh kepemimpinan yang adaptif, kesiapan teknologi, dan umpan balik yang berkelanjutan.

Selain itu, studi empiris yang diulas pada tinjauan penelitian terdahulu memberikan validasi dan nuansa lebih lanjut terhadap integrasi teoretis dan praktis dari model kerja hibrida. Secara kolektif, studi-studi ini menyoroiti tema-tema yang berulang seperti peningkatan otonomi karyawan, peningkatan keterlibatan, dan fleksibilitas yang lebih besar (Naqshbandi et al., 2023; Chafi et al., 2021), serta tantangan-tantangan yang masih ada, seperti bias kedekatan, gangguan komunikasi, dan stres akibat batas-batas yang tidak jelas (Zhang et al., 2015; Duckert, 2023; Putri et al., 2023). Variasi dalam kesiapan sektoral-misalnya, antara industri kreatif dan sektor tradisional seperti konstruksi atau layanan publik-mengungkapkan bahwa keberhasilan pekerjaan hibrida sangat bergantung pada konteks budaya dan infrastruktur (Devinda et al., 2023; Černikováitė & Karazijienė, 2023). Wawasan ini selaras dengan ekspektasi teoretis dari Teori Penentuan Nasib Sendiri dan Teori Sistem Sosioteknis, tetapi juga memunculkan keharusan baru untuk kepemimpinan adaptif, desain digital yang inklusif, dan reformasi kebijakan. Dengan demikian, literatur dan praktiknya—jika ditelaah bersama dengan penelitian terbaru—bertemu pada kesimpulan bahwa pekerjaan hibrida bukanlah model universal, melainkan kerangka kerja dinamis yang harus berevolusi secara responsif terhadap konteks organisasi dan pengalaman karyawan.

### **Diskusi Kritis atas Temuan**

Temuan-temuan yang diperoleh dari penelitian ini menggambarkan bahwa model kerja hibrida merupakan sebuah peluang sekaligus paradoks—menawarkan manfaat besar dalam hal fleksibilitas, produktivitas, dan kesejahteraan, sementara secara bersamaan juga menimbulkan ketegangan organisasional dan psikologis yang membutuhkan pengawasan yang kritis.

#### 1. Fleksibilitas sebagai Pedang Bermata Dua

Meskipun literatur menegaskan bahwa model hibrida mendukung otonomi dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Felstead & Reuschke, 2020; Hill et al., 2008), fitur-fitur yang sama dapat mengaburkan batas-batas dan mengintensifkan gangguan antara pekerjaan dan

- rumah. Ekspektasi “selalu aktif”, yang merupakan produk sampingan dari konektivitas digital, sering kali merusak otonomi yang ingin dipromosikan oleh model ini (Derks & Bakker, 2014). Oleh karena itu, fleksibilitas harus dioperasionalkan dalam batas-batas yang jelas untuk menghindari erosi waktu pemulihan psikologis.
2. Kesetaraan dan Dilema “Bias Kedekatan”  
Penelitian ini mengungkap masalah kesetaraan yang kritis: pekerjaan hibrida mungkin secara tidak sengaja memperkuat hierarki tempat kerja melalui “bias kedekatan” (Choudhury et al., 2021). Karyawan yang hadir di kantor fisik dapat menikmati visibilitas yang lebih besar, bimbingan informal, dan peluang untuk maju, sementara pekerja jarak jauh berisiko terpinggirkan. Meskipun model hibrida menjanjikan inklusivitas, keberhasilannya bergantung pada kesadaran manajerial dan praktik desain yang adil. Strategi seperti rotasi hari kerja dan evaluasi berbasis hasil diperlukan untuk menyamakan kedudukan.
  3. Tantangan Kepemimpinan dalam Konteks Terdistribusi  
Transformasi kepemimpinan dalam pengaturan hibrida menggarisbawahi ketegangan teoretis yang penting. Meskipun kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan yang melayani dianjurkan sebagai solusi adaptif (Contreras et al., 2020), penerapan praktisnya dalam tim yang tersebar masih tetap kompleks. Memimpin dengan empati dan membina keamanan psikologis dalam lingkungan virtual membutuhkan kompetensi baru, termasuk kefasihan digital, penguasaan komunikasi asinkron, dan kecerdasan emosional (Dirani et al., 2020). Namun, tidak semua organisasi memiliki kemampuan atau mau berinvestasi dalam pengembangan kepemimpinan transformatif seperti itu.
  4. Budaya dan Kohesi yang Berisiko  
Budaya organisasi adalah area lain di mana teori dan praktik berbeda. Meskipun budaya sering disebut sebagai hal yang penting untuk kohesi (Spataro, 2021), model hibrida membuat mode transmisi budaya tradisional menjadi tegang-seperti interaksi informal, ritual bersama, dan orientasi secara langsung. “Pengenceran budaya” ini terutama dapat memengaruhi karyawan baru atau mereka yang sebagian besar beroperasi dari lokasi terpencil. Sebagaimana dicatat dalam temuan empiris (Zhang et al., 2015; Duckert, 2023), pembangunan budaya dalam konteks hibrida harus disengaja, multimodal, dan inklusif untuk mempertahankan kohesi.
  5. Integrasi Teoretis Versus Kompleksitas Praktis  
Konvergensi *Sociotechnical Systems Theory*, *Self-Determination Theory*, *Work Flexibility Theory*, dan *Virtual Organization Theory* memberikan fondasi konseptual yang kuat. Namun, implementasi praktis menunjukkan adanya gesekan-gesekan sistemik. Sebagai contoh, meskipun STS menganjurkan optimalisasi bersama antara teknologi dan manusia (Trist & Bamforth, 1951), pada praktiknya, banyak organisasi memprioritaskan penggunaan alat daripada adaptasi tenaga kerja. Demikian juga, meskipun SDT mendukung otonomi dan keterkaitan, pekerjaan hibrida sering kali memenuhi yang pertama dengan mengorbankan yang kedua.
  6. Kekhususan Sektoral dan Budaya  
Wawasan penting dari sintesis literatur adalah kemampuan variabel model hibrida di berbagai konteks. Negara-negara berkembang, institusi sektor publik, dan wilayah dengan infrastruktur terbatas menghadapi kendala yang unik (Waizenegger et al., 2020; Černiková & Karazijienė, 2023). Agar pekerjaan hibrida benar-benar inklusif, pekerjaan tersebut harus dapat beradaptasi dengan kesenjangan digital, preferensi generasi, dan kebutuhan sektoral. Tidak ada satu model yang cocok untuk semua - pekerjaan hibrida harus dirancang dengan kepekaan terhadap konteks dan budaya.
  7. Keberlanjutan dan Kelangsungan Jangka Panjang  
Terakhir, meskipun model hibrida sering diposisikan sebagai masa depan pekerjaan, keberlanjutan jangka panjangnya bergantung pada integrasi sistemik, bukan adopsi yang dangkal. Organisasi harus mengatasi alat dan kebijakan, pola pikir, dinamika relasional, dan paradigma kinerja. Tanpa adaptasi yang komprehensif, sistem hibrida berisiko menjadi terfragmentasi, tidak setara, dan tidak berkelanjutan.

## **Kesenjangan Penelitian**

Meskipun ada banyak literatur yang membahas tentang pekerjaan hibrida, masih ada beberapa kesenjangan yang kritis:

1. **Kurangnya Studi Longitudinal**  
Sebagian besar penelitian berfokus pada hasil jangka pendek hingga menengah dari transisi pekerjaan campuran. Ada keterbatasan data longitudinal yang menangkap efek jangka panjang pada kesejahteraan karyawan, loyalitas organisasi, dan inovasi.
2. **Eksplorasi Terbatas di Negara Berkembang**  
Penelitian tentang pekerjaan hibrida sebagian besar terkonsentrasi pada konteks negara maju. Di wilayah seperti Asia Tenggara, Afrika, atau pedesaan Amerika Latin, pertanyaan-pertanyaan tentang infrastruktur digital, informalitas tenaga kerja, dan norma-norma budaya masih belum banyak dieksplorasi.
3. **Kurangnya Representasi Kerah Biru dan Peran Garis Depan**  
Wacana kerja hibrida cenderung berpusat pada pekerja berpengetahuan. Diperlukan lebih banyak perhatian tentang bagaimana model hibrida dapat diadaptasi atau dirancang ulang untuk pekerja di bidang manufaktur, logistik, perawatan kesehatan, atau konstruksi—di mana kehadiran fisik sering diasumsikan sebagai sesuatu yang tidak dapat dinegosiasikan.
3. **Kerangka Kerja yang Tidak Memadai untuk Mengukur Produktivitas Hibrida**  
Metrik produktivitas tradisional tidak cukup dalam konteks hibrida. Penelitian di masa depan harus fokus pada pengembangan kerangka kinerja multidimensi yang menggabungkan hasil kualitatif, efektivitas kolaborasi, dan keterlibatan emosional.
4. **Mengabaikan Preferensi Kerja Antargenerasi**  
Dengan Gen Z yang memasuki dunia kerja dan Baby Boomers yang menunda masa pensiun, pekerjaan hibrida harus diperiksa melalui lensa generasi. Preferensi dan ekspektasi seputar penggunaan teknologi, otonomi, dan interaksi sosial sangat berbeda dan perlu dieksplorasi secara khusus.
5. **Metrik Kesehatan Mental dan Inklusi**  
Meskipun kesejahteraan disebut-sebut sebagai manfaat, hanya sedikit penelitian yang mengembangkan alat standar untuk mengukur hasil kesehatan mental atau inklusi dalam tim hibrida. Perspektif interseksional—mempertimbangkan gender, ras, disabilitas, dan status sosial-ekonomi—masih langka.

### **Prediksi Arah Pengembangan Model Kerja di Masa Depan**

Berdasarkan tren saat ini, pergeseran organisasi, dan transformasi sosio-teknologi, muncul beberapa prediksi tentang bagaimana model kerja akan berkembang di tahun-tahun mendatang:

1. **Normalisasi Struktur “Omni-Work”**  
Selain hibrida, model masa depan kemungkinan besar akan menjadi “omni-modal,” yang menawarkan otonomi penuh kepada karyawan mengenai kapan, di mana, dan bagaimana mereka bekerja. Ini termasuk model asinkron, tim yang terdesentralisasi, dan jadwal yang dapat disesuaikan yang melampaui biner kantor vs rumah.
2. **Bangkitnya Budaya Berbasis Hasil**  
Budaya tempat kerja akan semakin menekankan hasil daripada input. Kinerja akan diukur berdasarkan hasil, inovasi, dan penciptaan nilai—bukan kehadiran, jam kerja, atau visibilitas.
3. **Alur Kerja yang Ditambah Kecerdasan Buatan**  
Kecerdasan buatan akan memainkan peran yang semakin besar dalam mengelola operasi hibrida—mulai dari penjadwalan dan penugasan tugas hingga analisis prediktif untuk kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Kolaborasi manusia dan AI akan menjadi area fokus baru untuk pengembangan organisasi.
4. **Hibrida berdasarkan Desain, Bukan Secara Default**  
Organisasi akan beralih dari model hibrida yang reaktif ke desain yang disengaja. Hal ini termasuk memikirkan kembali ruang kantor sebagai pusat kolaborasi, merestrukturisasi peran untuk fleksibilitas lokasi, dan mengkodifikasi norma-norma perilaku digital.
5. **Munculnya “Chief Hybrid Officer” atau Peran Serupa**  
Seperti halnya Chief Digital Officer yang muncul sebagai respons terhadap transformasi digital, peran yang didedikasikan untuk mengelola ekosistem hibrida—memadukan SDM, TI, dan strategi—dapat menjadi standar dalam organisasi menengah hingga besar.
6. **Reformasi Regulasi dan Perlindungan Tenaga Kerja**

Pemerintah kemungkinan akan memperkenalkan peraturan khusus hibrida seputar hak untuk memutuskan hubungan, privasi data, standar keamanan jarak jauh, dan akses yang adil ke infrastruktur digital—terutama ketika pasar tenaga kerja jarak jauh berkembang melintasi perbatasan.

7. Perluasan Ekosistem Bakat

Organisasi akan memanfaatkan pekerjaan hibrida untuk membangun kumpulan talenta yang tak terbatas dan beragam. Namun, hal ini akan membutuhkan strategi lanjutan dalam inklusi, orientasi, dan keterlibatan untuk menghindari fragmentasi.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Model kerja hibrida mewakili evolusi yang signifikan dalam arsitektur pekerjaan modern—pergeseran dari sistem yang kaku dan bergantung pada lokasi ke pengaturan yang lebih cair, fleksibel, dan berorientasi pada otonomi. Awalnya dipercepat oleh pandemi COVID-19, model kerja hibrida telah berkembang menjadi strategi organisasi berkelanjutan yang mendefinisikan ulang bagaimana, kapan, dan di mana pekerjaan dilakukan.

Pada intinya, kerja hibrida memadukan keunggulan kerja jarak jauh dan kerja di tempat dengan menawarkan fleksibilitas lokasi dan waktu, memberdayakan karyawan melalui otonomi yang lebih besar, dan memanfaatkan teknologi digital untuk menjaga konektivitas dan produktivitas. Model ini juga memperkenalkan dinamika baru dalam komunikasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengukuran kinerja. Integrasi perspektif teoritis utama—seperti Teori Sistem Socioteknis, Teori Penentuan Nasib Sendiri, Teori Fleksibilitas Kerja, dan Teori Organisasi Virtual—menggambarkan bahwa kerja hibrida bukan hanya sekadar respons logistik atau operasional, tetapi juga pergeseran paradigma tentang bagaimana pekerjaan dikonseptualisasikan dan dialami.

Namun demikian, pekerjaan hybrid bukannya tanpa tantangan. Isu-isu seperti bias kedekatan, kelelahan digital, batas-batas kehidupan kerja yang kabur, dan akses yang tidak merata ke infrastruktur harus ditangani secara kritis. Kesiapan organisasi, desain kebijakan yang inklusif, kemampuan beradaptasi dari para pemimpin, dan pembelajaran yang berkelanjutan merupakan komponen penting dari sistem hibrida yang berkelanjutan. Seperti yang ditunjukkan dalam literatur dan praktik, model hibrida paling berhasil jika responsif secara kontekstual, berpusat pada manusia, dan secara strategis selaras dengan tujuan organisasi jangka panjang.

Berdasarkan analisis dan tinjauan kritis yang disajikan dalam penelitian ini, beberapa rekomendasi strategis diusulkan untuk para pemangku kepentingan utama:

1. Untuk organisasi

- Merancang sistem hybrid dengan sengaja, bukan sebagai tindakan reaktif atau sementara. Organisasi harus secara jelas mendefinisikan kebijakan hibrida, menetapkan ekspektasi, dan menyelaraskan desain kerja dengan peran karyawan dan tujuan operasional.
- Berinvestasi dalam infrastruktur digital dan peningkatan keterampilan karyawan, memastikan bahwa karyawan yang bekerja dari rumah dan di kantor memiliki akses yang sama terhadap teknologi, alat, dan peluang pengembangan.
- Mengatur ulang manajemen kinerja untuk memprioritaskan hasil daripada kehadiran. Gunakan metrik evaluasi yang transparan, adil, dan fleksibel yang mencerminkan realitas hibrida.
- Mendukung kesehatan mental dan kesejahteraan dengan mempromosikan batas-batas kehidupan kerja, menyediakan sumber daya kesehatan, dan mendorong keamanan psikologis di semua lingkungan kerja.

2. Untuk pemimpin

- Mengadopsi gaya kepemimpinan yang inklusif dan adaptif, seperti kepemimpinan transformasional, pelayanan, atau terdistribusi, untuk mendukung kohesi tim, kepercayaan, dan keterlibatan di seluruh lingkungan kerja yang terdistribusi.
- Memerangi bias kedekatan dengan secara sengaja mengakui dan menghargai kontribusi terlepas dari kehadiran fisik. Kesempatan yang sama untuk pengembangan, visibilitas, dan promosi harus dijamin.
- Memupuk budaya hibrida melalui ritual, nilai-nilai bersama, dan komunikasi yang konsisten. Para pemimpin harus mencontohkan perilaku yang ramah hibrida dan memupuk dinamika tim yang kuat yang menjangkau lingkungan digital dan fisik.

3. Untuk pembuat kebijakan

- Mengembangkan kerangka kerja peraturan yang mencerminkan realitas pekerjaan hibrida, termasuk hak untuk memutuskan hubungan kerja, standar keselamatan kerja untuk pengaturan jarak jauh, dan perlindungan privasi digital pekerja.
- Mendorong inklusi digital melalui investasi publik dalam akses broadband, terutama di daerah pedesaan atau daerah yang kurang terlayani, dan menyediakan program pelatihan untuk meningkatkan literasi digital.
- Mendorong kolaborasi lintas sektor untuk berbagi praktik terbaik, mengembangkan tolok ukur kesiapan hibrida, dan memfasilitasi inovasi inklusif di seluruh industri.

## REFERENSI

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page. <http://www.books24x7.com/marc.asp?bookid=65150>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barak, M. E. M. (2022). *Managing Diversity Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE Publications, Inc.
- Bénédic, M. (2023). Hybrid Work for Small Businesses: Strategies for Reaping Benefits. *Journal of Business Strategy*, 45(1), 41–47. <https://doi.org/10.1108/jbs-09-2022-0163>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment \*. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Černikovaitė, M. E., & Karazijienė, Ž. (2023). Hybrid Communication as a Prospect for Organisation Development. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 25(1), 5–19. <https://doi.org/10.54609/reaser.v25i1.286>
- Chafi, M. B., Hultberg, A., & Yams, N. B. (2021). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Cherns, A. (1987). Principles of Sociotechnical Design Revisted. *Human Relations*, 40(3), 153–161. <https://doi.org/10.1177/001872678704000303>
- Choudhury, P., Froughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

- Davidow, W. H. (1993). *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century* (Reprint). Harper Paperbacks.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2015). Self-Determination Theory. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 486–491). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.26036-4>
- DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J., & Sadun, R. (2020). *Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work*. <https://doi.org/10.3386/w27612>
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone Use, Work-Home Interference, and Burnout: A Diary Study on the Role of Recovery. *Applied Psychology, 63*(3), 411–440. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x>
- Devinda, W. A. S. S. S., Sandanayake, T. C., & Mufitha, M. B. (2023). *Evaluation of Employee Engagement Towards Work Performance in a Hybrid Working Model in the Sri Lankan Construction Industry*. 1–13. <https://doi.org/10.31705/icbr.2023.19>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International, 23*(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Donnelly, R., & Johns, J. (2021). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management, 32*(1), 84–105. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737834>
- Dove, J., Stewart, M., Solomon, G., Wood, C., & Ziersch, J. (2023). *Leadership Capabilities Needed to Support Hybrid Work in NSW Government*. <https://doi.org/10.54810/zpjf7716>
- Duckert, M. (2023). *The Futures of Hybrid Work: A Socio-Technical Framework for Designing Hybrid Environments*. 441–443. <https://doi.org/10.1145/3584931.3608921>
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the Growth of Remote Working and Its Consequences for Effort, Well-being and Work-life Balance. *New Technology Work and Employment, 32*(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Felstead, A., & Reuschke, D. (2020). *Homeworking in the UK: Before and During the 2020 Lockdown*.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*.
- Gartner. (2021, June 21). *Reimagining Work: Strategies for the Hybrid Future*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/4002776>
- Givan, B. (2024). Navigating the Hybrid Workforce: Challenges and Strategies in Modern HR Management. *Journal of Economic Bussines and Accounting (Costing), 7*(3), 6065–6073. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i3.9687>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). Wiley.
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior, 63*(2), 220–241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)

- Höcker, M. C., Bachtal, Y., Voll, K., & Pfnür, A. (2024). Healthy, Healthier, Hybrid Work: The Burnout-Reducing Potential of Remote Work and the Mediating Effect of Work Autonomy. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(4), 319–334. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-02-2024-0036>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). Flexible Work Schedules. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization*. (pp. 535–572). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-017>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change* (1st ed.). Harvard Business Press.
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 21–45. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>
- Lase, D., & Waruwu, E. (2025). Corporate Social Responsibility in Management Human Resources (HRM) 2.0. In *Sustainable Management Practices for Employee Retention and Recruitment* (pp. 103–126). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8679-8.ch006>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Microsoft Work Trend Index. (2021, March 22). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?* Microsoft.
- Miller, D. (2021). A theory of a theory of the smartphone. *International Journal of Cultural Studies*, 24(5), 860–876. <https://doi.org/10.1177/1367877921994574>
- Mor Barak, M. E. (2000). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. *Social Work*, 45(4), 339–353. <https://doi.org/10.1093/sw/45.4.339>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2(6), 1096. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, Md. Z. (2023). The Future of Work: Work Engagement and Job Performance in the Hybrid Workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/tlo-08-2022-0097>
- Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance Matters. *Human-Computer Interaction*, 15(2–3), 139–178. [https://doi.org/10.1207/S15327051HCI1523\\_4](https://doi.org/10.1207/S15327051HCI1523_4)
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020, July 30). Remote Managers Are Having Trust Issues. *Harvard Business Review*.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(1), 6–36. <https://doi.org/10.1145/968464.968467>
- Putri, T., Syafitri, U. D., & Sukmawati, A. (2023). The Role of Human Resource Risk on Employee Performance in The Hybrid Workforce Era. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.2.386>
- Rockmann, K. W., & Pratt, M. G. (2015). Contagious Offsite Work and the Lonely Office: The Unintended Consequences of Distributed Work. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 150–164. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0016>

- Rupčić, N. (2024). Working and Learning in a Hybrid Workplace: Challenges and Opportunities. *The Learning Organization*, 31(2), 276–283. <https://doi.org/10.1108/tlo-02-2024-303>
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207–219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Dobleday.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Spataro, J. (2020, July 8). *The future of work—the good, the challenging & the unknown*. Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/07/08/future-work-good-challenging-unknown/>
- Summerfield, R. (2022). Hybrid Working Can Help Recruit and Retain Talent, Upskill Leaders and Boost Team Working, Suggests a Case Study From an International Professional Services Firm. *Strategic Hr Review*, 21(1), 34–40. <https://doi.org/10.1108/shr-11-2021-0060>
- Teng-Calleja, M., Mactal, Ma. T. de G., & Caringal-Go, J. F. (2024). Examining employee experiences of hybrid work: an ecological approach. *Personnel Review*, 53(6), 1408–1424. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0222>
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Xie, J. L., Elangovan, A. R., Hu, J., & Hrabluik, C. (2018). Charting New Terrain in Work Design: A Study of Hybrid Work Characteristics. *Applied Psychology*, 68(3), 479–512. <https://doi.org/10.1111/apps.12169>
- Zhang, Y., Soroken, L., Laccetti, M., Castellero, E. R. d., & Konadu, A. (2015). Centralized to Hybrid Nurse Station: Communication and Teamwork Among Nursing Staff. *Journal of Nursing Education and Practice*, 5(12). <https://doi.org/10.5430/jnep.v5n12p34>