

**MODEL KERJA HYBRID:
SEJARAH, TANTANGAN DAN PROSPEK**

SKRIPSI



Disusun oleh :

VIDYA HERAWATI UTAMI

30402000413

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

SEMARANG

2023

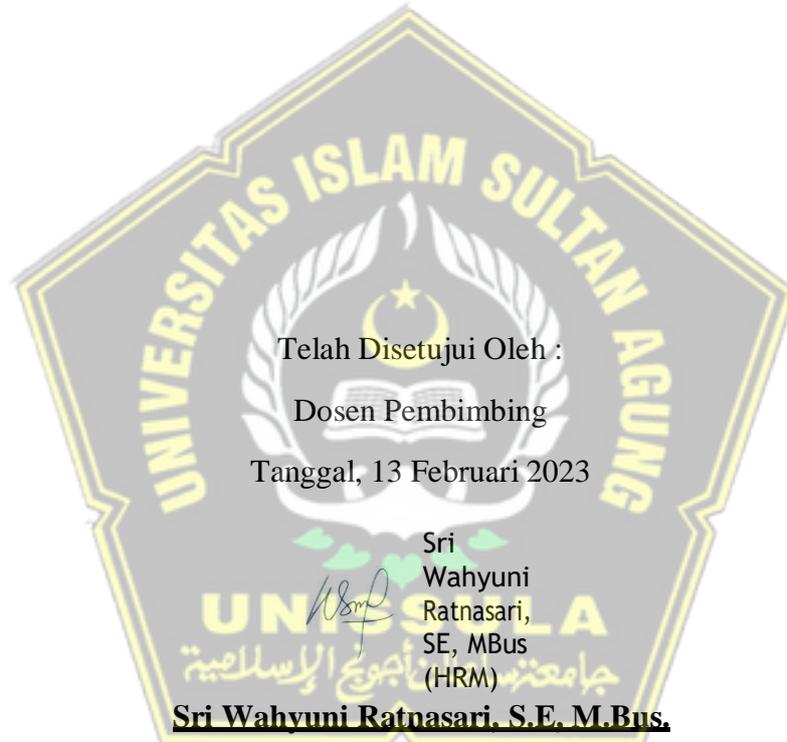
HALAMAN PERSETUJUAN
MODEL KERJA HYBRID:
SEJARAH, TANTANGAN DAN PROSPEK

SKRIPSI

Diajukan oleh :

VIDYA HERAWATI UTAMI

30402000413



NIK. 210498040

HALAMAN PENGESAHAN
SKRIPSI
MODEL KERJA HYBRID:
SEJARAH, TANTANGAN DAN PROSPEK

Disusun Oleh :
Vidya Herawati Utami
NIM : 30402000413

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada Tanggal 10 Februari 2023

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Sri Wahyuni
Ratnasari,
SE, MBus
(HRM)



Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., M.Bus.

NIDN. 210498040

Penguji I

Digitally signed by
Dr. Budhi Cahyono
Date: 2023.02.14
10:01:44 +07'00'



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.

NIDN. 060911680

Penguji II

Drs. H. Bedjo Santoso, M.T., Ph.D

NIDN. 0629026002

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.

NIDN. 0623036901

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Vidya Herawati Utami

NIM : 30402000413

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **“MODEL KERJA HYBRID : SEJARAH, TANTANGAN DAN PROSPEK”** adalah hasil karya tulisan sendiri dan bukan merupakan hasil jiplakan dari karya tulis orang lain. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip dan dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Saya bersedia menarik skripsi yang telah saya ajukan, apabila dikemudian hari terbukti skripsi ini hasil jiplakan karya orang lain baik secara sengaja maupun tidak.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan sebagaimana semestinya.

Semarang, 13 Februari 2023

Yang menyatakan,



Penulis

Vidya Herawati Utami

NIM. 30402000413

ABSTRAK

MODEL KERJA HYBRID : SEJARAH, TANTANGAN, DAN PROSPEK

Oleh :

Vidya Herawati Utami

30402000413

Model kerja dalam setiap organisasi memiliki banyak variasi. Awal mula model kerja tradisional (di kantor) diterapkan semua organisasi. Namun dengan perkembangan ilmu teknologi model kerja semakin mengalami perubahan dari kerja jarak jauh (di rumah), kerja digital hingga muncul fenomena model kerja hybrid (kombinasi kerja di rumah dan di kantor). Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pengumpulan data dengan metode SLR (*Systematic Literature Review*) karena fenomena ini merupakan hal yang masih sangat baru dalam dunia organisasi/ bisnis sehingga masih diperlukan untuk mengeksplorasi lebih jauh dan penerapannya dalam berbagai bidang organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana model kerja hybrid diimplementasikan setelah pandemi Covid-19 di organisasi dengan melihat manfaat, tantangan dan prospek model kerja hybrid di masa depan. Dengan metode SLR (*Systematic Literature Review*) menggunakan search engine sehingga didapatkan 24 literatur (20 literatur Internasional dan 4 literatur Indonesia) yang telah lolos uji kelayakan dengan berbagai tahapan. Kesimpulannya, model hybrid merupakan cara kerja yang fleksibel namun memiliki tingkat stress yang tinggi. Model kerja hybrid memiliki prospek tinggi di beberapa bidang; teknologi, pendidikan, kesehatan tetapi ada pengecualian untuk jenis layanan tertentu. Dalam hal ini hybrid membutuhkan penggunaan teknologi yang cukup handal (IoT).

Kata kunci : Model kerja hybrid, Kerja jarak jauh, Kerja digital

ABSTRACT

MODEL KERJA HYBRID : SEJARAH, TANTANGAN, DAN PROSPEK

Oleh :

Vidya Herawati Utami

30402000413

The work model in every organization has many variations. Initially, the traditional work model (in the office) was applied to all organizations. However, with the development of technology, work models are increasingly experiencing changes from remote work (at home), digital work to the emergence of the phenomenon of a hybrid work model (a combination of work at home and in the office). This research is a qualitative research. Data collection using the SLR (Systematic Literature Review) method because this phenomenon is still very new in the world of organization/business so it is still necessary to explore it further and its application in various areas of the organization. This study aims to explore how a hybrid work model is implemented after the Covid-19 pandemic in organizations by looking at the benefits, challenges and prospects of a hybrid work model in the future. Using the SLR (Systematic Literature Review) method using a search engine, 24 literatures (20 international literature and 4 Indonesian literature) have passed the feasibility test with various stages. In conclusion, the hybrid model is a flexible way of working but has a high level of stress. The hybrid work model has high prospects in several fields; technology, education, health but there are exceptions for certain types of services. In this case hybrid requires the use of a fairly reliable technology (IoT).

Keywords: Hybrid work model, Remote work, Digital work

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas rahmat, barokah, dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Laporan Skripsi. Penyusunan Skripsi ini dengan judul “**MODEL KERJA HYBRID : SEJARAH, TANTANGAN DAN PROSPEK**” dan selain merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan Pendidikan Sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Pada kesempatan ini izinkan penulis untuk mengucapkan terima kasih dan ras hormat atsa segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Laporan Skripsi ini, yaitu kepada :

1. Tuhan Yang Maha Esa Allah SWT, yang selalu menyertai dan mencurahkan berkat, kasih karunia, anugrah, dan pengetahuan yang melimpah kepada penulis.
2. Orang tua, yang tidak pernah berhenti untuk memberikan doa, semangat, dukungan, dan motivasi selama penulis melakukan studi.
3. Kakak kandung saya Henry Ardiansyah, S.Kom dan Yanuar Arifin Nugroho, S.St yang selalu mendukung dan mendoakan dalam penulisan laporan ini.
4. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Bapak Dr. Lutfhi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Ibu Sri Wahyuni, S.E, M.Bus. selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan nasihat kepada penulis dalam melakukan kewajibannya.
7. Seluruh Dosen Pengajar, Staff, dan Karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
8. Teman-teman yang telah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan laporan ini.
9. Kepada semua pihak yang telah berkenan memberikan bantuan dan dukungan serta kerja sama yang baik sehingga laporan ini dapat diselesaikan dengan lancar.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa Laporan Skripsi dan penyusunan laporan ini masih belum sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan, semoga penyusunan laporan ini bermanfaat bagi semua pihak.

Semarang, 13 Februari 2023

Penulis,



Vidya Herawati Utami



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2	6
KAJIAN PUSTAKA	6
2.1 Teori Desain Pekerjaan	6
2.2 Digital Work Design	11
2.3 Tele Commuting	14
2.4 Hybrid Work Design	16
BAB 3	19
METODE PENELITIAN	19
3.1 Jenis Penelitian	19
3.2 Metodologi dan Tahapan Penelitian	20
3.3 Tahapan Metode PRISMA.....	21
3.4 Analisis Data.....	24
BAB 4	26
ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	26
4.1 Fokus Penelitian Hybrid Work Model	26
4.1.1 Pencarian Artikel Hybrid Work Model	27
4.1.2 Hasil Pemilihan dan Analisis Artikel Hybrid Work Model.....	29
4.2 Temuan dan Pembahasan	33
4.2.1 Sejarah dan Perkembangan Konsep Hybrid Work Model.....	33
4.2.2 Perkembangan Penerapan Hybrid Work Model di Luar Negeri.....	34
4.2.3 Perkembangan Penerapan Hybrid Work Model di Indonesia	36
4.2.4 Jenis Model Kerja Hybrid	38
4.2.5 Keunggulan dan Tantangan Hybrid Work Model.....	44
A. Keunggulan Hybrid Work Model.....	44
B. Tantangan Hybrid Work Model	52

4.2.5	Prospek Hybrid Work Model di Masa Depan.....	60
	A. Potensi Hybrid Work Model di Bidang Digital/Teknologi	62
	B. Peluang Hybrid Work Model di Bidang Kesehatan, Pendidikan dan Lainnya.....	65
BAB 5	71
PENUTUP	71
5.1.	Kesimpulan.....	71
5.2.	Saran.....	78
LAMPIRAN	84



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Format Pengumpulan Data.....	23
Tabel 2. Bidang Penelitian Hybrid.....	26
Tabel 3. Hasil Pencarian Database dengan Kata Kunci	28
Tabel 4. Jurnal Terpilih	29
Tabel 5. Keunggulan Hybrid Work Model.....	45
Tabel 6. Tantangan Hybrid Work Model	53



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. PRISMA 2009 <i>Flow Diagram</i>	20
Gambar 2. Mind Mapping Jenis Model Hybrid menurut Lenka.....	39
Gambar 3. Mind Mapping Jenis Model Hybrid menurut Hibob.....	40
Gambar 4. Mind Mapping Jenis Model Hybrid menurut Vidhyaa	41
Gambar 5. Hybrid, WFH, and WFO Arrangements.....	43
Gambar 6. Advantage of Hybrid Work	51
Gambar 7. Challenges of Hybrid Work.....	58



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pandemi COVID-19 yang terjadi di awal tahun 2020 telah memberikan dampak yang signifikan di hampir semua aspek kehidupan masyarakat di banyak negara. Di Indonesia, pemerintah sempat melakukan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) untuk mencegah dan mengatasi penyebaran virus Covid-19 (*varians corona virus disease*). Bahkan hingga awal tahun 2022 ini, beberapa kota masih menerapkan kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) Level 3 dan 4. Untuk mengatur kegiatan perekonomian dan bisnis, pemerintah mengeluarkan peraturan terkait kegiatan operasional di masa pandemi yang membuat perusahaan tidak dapat melakukan aktivitas bekerja seperti biasanya. Berdasarkan Instruksi Mendagri Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Level 4 Corona Virus Disease 2019, misalnya, organisasi hanya dapat beroperasi dengan kapasitas maksimal 50% (lima puluh persen) dari keseluruhan jumlah karyawan. Hal ini merupakan keringanan dari pemerintah untuk memungkinkan setiap organisasi dapat menjalankan kegiatan operasional dengan tetap melakukan protokol kesehatan yang ketat dan mengikuti peraturan yang berlaku.

Adanya perubahan kegiatan operasional tersebut menuntut perubahan atau *redesign* cara anggota organisasi melakukan pekerjaannya. Model kerja beralih dari lingkungan berbasis kantor ke *Work From Home* (WFH) dengan memanfaatkan teknologi online atau virtual (Elrhim dan Elsayed, 2020). Pada saat kondisi telah membaik, di masa new normal perusahaan harus membuat keputusan apakah akan tetap menggunakan model kerja WFH atau kembali WFO. Beberapa perusahaan menerapkan alternatif model kerja yaitu *Hybrid*

Working yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk melakukan kombinasi antara *work from office* (WFO) dan *work from home* (WFH).

Secara umum tren model kerja hybrid pada organisasi masih berada pada tahapan pengenalan dan masih lebih banyak diterapkan oleh organisasi berbasis digital. Perusahaan digital relatif lebih mudah ketika menawarkan kepada karyawannya untuk bekerja jarak jauh mengingat mereka mempunyai sumberdaya teknologi yang mendukung dalam operasionalnya. Meskipun demikian, model kerja hybrid ini sebetulnya sudah digunakan oleh beberapa perusahaan jauh sebelum terjadinya pandemi Covid-19 terutama oleh perusahaan berbasis digital. Penerapan model kerja ini menjadi populer setelah terjadinya pandemi dan mulai diterapkan oleh berbagai organisasi termasuk institusi Pendidikan dan organisasi jasa lainnya. Dalam hal ini *hybrid working* memiliki beberapa manfaat dan tantangan dalam penerapannya.

Model kerja hybrid diyakini memberikan beberapa manfaat kepada karyawan seperti fleksibilitas waktu dan tempat dalam bekerja. Hybrid Working memungkinkan karyawan dapat menjaga keseimbangan dan pembagian waktu untuk pekerjaan yang dapat diselesaikan di kantor dan di rumah dapat memberikan situasi yang nyaman bagi karyawan (Suzana & Siagian, 2022). Peningkatan fleksibilitas kerja diyakini akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan (McNall et al., 2009) dan mengurangi tingkat stress akibat pekerjaan (Hayman, n.d.).

Selain itu penerapan model hybrid memberi manfaat berupa peningkatan kualitas kehidupan kerja dan komitmen karyawan pada organisasi (Ajeng Andini et al., 2022). Penerapan *Hybrid Working Model* membawa perubahan positif mengenai cara berkomunikasi dan berkolaborasi yang menjadi lebih mudah, tetapi karyawan merasa kurang menikmati dan mendapatkan kepuasan dalam bekerja (Ainurrofiq & Amir, n.d.). Penelitian lain juga membuktikan bahwa Hybrid Working memiliki dampak terhadap motivasi kerja karyawan. (Davidescu et al., 2020) mengemukakan bahwa hybrid working sangat diminati oleh karyawan dan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Dan

menurut penelitian (Beno, 2021) kerja jarak jauh model *hybrid* terbukti efektif, positif dan fleksible bagi karyawan.

Di sisi lain, model kerja hybrid memiliki tantangan dan resiko tersendiri. Misalnya, karyawan yang bekerja jarak jauh cenderung mengalami hambatan dan kesulitan komunikasi karena berkurangnya kontak informal (Kiesler dan Cummings, 2002). Karyawan juga mengalami kelelahan ketika berkomunikasi secara online meskipun telah menggunakan platform canggih.

Penelitian secara empiric untuk mengkaji efektivitas model kerja hybrid ini masih relative sangat jarang dan masih diperlukan eksplorasi lebih mendalam penerapan model kerja hybrid ini. Untuk mengisi gap yang ada dalam kajian work design studi ini bermaksud mengeksplorasi lebih jauh sejarah dan penerapan model kerja hybrid dalam organisasi. Penelitian ini akan melihat bagaimana gambaran penerapan model kerja hybrid secara luas, dengan tidak membatasi hanya pada perusahaan yang berbasis digital saja. Dari latar belakang masalah yang telah disampaikan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “**Model Kerja Hybrid; Sejarah, Tantangan, dan prospek**”

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana sejarah perkembangan konsep model kerja hybrid dan penerapannya di organisasi?
2. Apa saja kesempatan/peleuang/manfaat yang didapatkan karyawan dan organisasi dalam menjalankan model kerja hybrid?
3. Apa saja tantangan model kerja hybrid bagi karyawan dan organisasi?
4. Bagaimana prospek penerapan model kerja hybrid di masa yang akan datang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengeksplorasi dan mendeskripsikan sejarah model kerja hybrid dan penerapannya di organisasi.
2. Mengeksplorasi dan mendeskripsikan manfaat yang didapatkan karyawan dan organisasi dalam menerapkan model kerja hybrid
3. Mengeksplorasi dan mendeskripsikan tantangan yang dihadapi karyawan dan organisasi dalam menerapkan model kerja hybrid.
4. Mengeksplorasi prospek penerapan model kerja hybrid di masa yang akan datang.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan desain pekerjaan khususnya model kerja hybrid.

2. Manfaat Secara Praktis

- a. Bagi Penulis

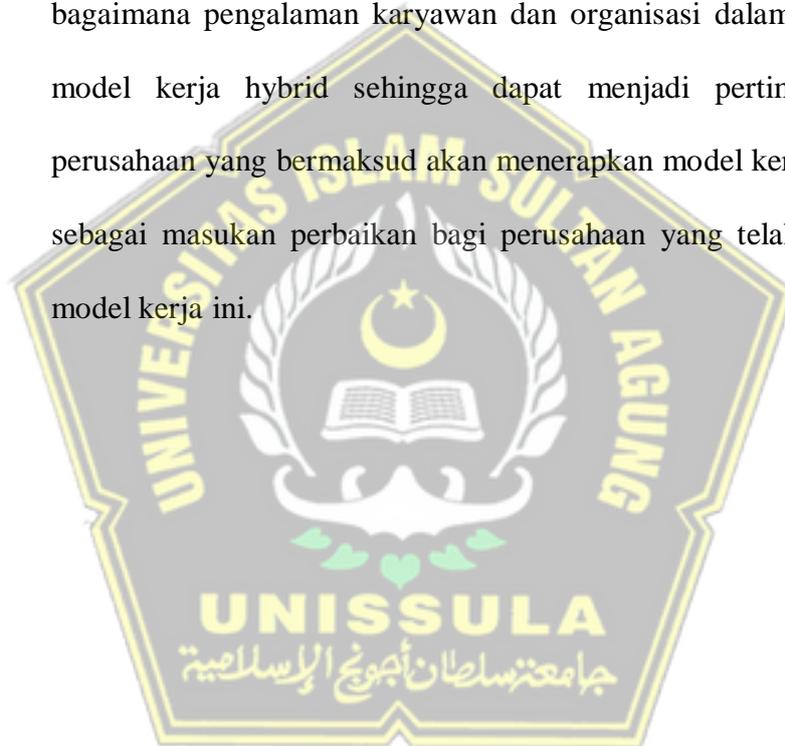
Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, wawasan dan melengkapi pengetahuan selama di perkuliahan, terutama berkaitan dengan sejarah, manfaat dan prospek penerapan model kerja hybrid, sehingga penulis mendapatkan pengetahuan yang lebih komprehensif.

b. Bagi Universitas

Memberikan tambahan kepustakaan sebagai informasi bahan pembanding dan sebagai referensi bagi penelitian yang sudah ada maupun penelitian berikutnya dalam mengkaji model kerja hybrid.

c. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai bagaimana pengalaman karyawan dan organisasi dalam menjalankan model kerja hybrid sehingga dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan yang bermaksud akan menerapkan model kerja hybrid atau sebagai masukan perbaikan bagi perusahaan yang telah menerapkan model kerja ini.



BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Teori Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan atau *job/work design* merupakan salah satu faktor terpenting yang dapat membantu sumberdaya manusia di dalam suatu organisasi untuk menjalankan kegiatan operasional mereka dengan lebih baik (Wahyuni & Hamidi, 2020). Konsep desain pekerjaan pada awalnya muncul sebagai tanggapan terhadap penerapan manajemen ilmiah (*Scientific Management*), dimana banyak pekerjaan pada masa itu dilakukan secara rutin dan berulang sehingga bisa memunculkan kebosanan (Popaitoon, 2020). Pada 1980-an, Oldham dan Hackman melakukan penelitian tentang desain pekerjaan dan menjelaskan bahwa pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi diatur sebagai serangkaian pekerjaan tetap yang dilakukan oleh individu. Kedua pakar tersebut merumuskan *Job Characteristic Theory* yang terdiri dari 5 dimensi pekerjaan utama yaitu, *skill variety, task significance, task identity, Autonomy, and Feedback*. Kelima karakteristik pekerjaan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Skill Variety*: keberagaman ketrampilan menyangkut sejauh mana suatu pekerjaan memerlukan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari individu sehingga berbagai kegiatan yang relevan dengan pekerjaan dapat terselesaikan.
- b. *Task Significance*: tingkat kepentingan tugas merupakan sejauh mana pekerjaan memiliki dampak penting pada kehidupan manusia, baik orang-orang yang berada di dalam organisasi maupun masyarakat di dunia pada umumnya.
- c. *Task Identity*: sejauh mana pekerjaan itu membutuhkan penyelesaian seluruh bagian pekerjaan yang dapat diidentifikasi; yaitu, melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang terlihat.

- d. *Autonomy*: otonomi adalah sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan yang penting kepada individu untuk menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakannya.
- e. *Job Feedback*: umpan balik pekerjaan merupakan sejauh mana individu mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas kinerjanya dalam pelaksanaan aktivitas kerja yang diperlukan oleh pekerjaan itu.

Pendekatan dalam teori *work design* juga mengalami pergeseran, dimana pada awalnya desain pekerjaan bersifat *top-down*, dari atas ke bawah. Dalam hal ini manajemen tingkat atas seperti manajer yang berwenang mendesain atau membuat peraturan dalam mengatur cara SDM menjalankan pekerjaannya. Hal ini dikarenakan adanya asumsi bahwa banyak karyawan tidak memiliki kompetensi maupun komitmen untuk melakukan pekerjaan mereka sendiri (Hackman dan Oldham, 1980, hlm. 268-269). Pendekatan yang berbeda dalam *work design* diusulkan oleh (Wrzesniewski & Dutton, 2001) yang memperkenalkan konsep *job crafting* sebagai strategi dan aktivitas yang dimulai oleh karyawan untuk menciptakan pekerjaan lebih bermakna dan memotivasi diri mereka sendiri (*bottom-up*). Studi ini kemudian diikuti oleh (Tims et al., 2012) yang menjelaskan *job crafting* sebagai perubahan yang dilakukan karyawan untuk lebih menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan dengan kebutuhan kemampuan pribadi mereka. Pendekatan terakhir ini lebih memberikan fleksibilitas kepada SDM dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan mereka.

Desain pekerjaan adalah konsep yang kompleks menyangkut faktor yang bersifat teknis dan sosial (Lestari, 2016). Untuk memperkuat definisi dan pentingnya rancangan kerja dalam organisasi, para ahli telah mengusulkan beberapa definisi di bidang SDM. Desain tempat kerja menurut Sulipan (2000) adalah fungsi yang menentukan aktivitas individu atau kelompok karyawan yang terorganisir dan bertujuan untuk mengatur tugas kerja demi memenuhi persyaratan organisasi. Di sisi lain, menurut Sunarto dan Noor (2003), Desain pekerjaan adalah proses menentukan deskripsi pekerjaan, metode apa yang

digunakan dan bagaimana pekerjaan dilakukan Sehubungan dengan tugas-tugas lain dalam organisasi Anda. Definisi lain dari manuaba & Darma dalam (Soenanta et al., 2021) tentang desain pekerjaan: Mendefinisikan fungsi, tugas, dan tanggung jawab untuk unit kerja organisasi. Desain pekerjaan atau desain pekerjaan didefinisikan sebagai rincian tugas dan metode melakukan aktivitas yang berkaitan dengan deskripsi pekerjaan atau tugas apa saja yang mereka lakukan, bagaimana tugas dilakukan, di mana tugas dapat dilakukan, dan hasil yang diharapkan (Desa et al., 2022).

Menurut Hackman dan Oldman dalam Marwansyah (2009:78), salah satu manfaat desain pekerjaan adalah memotivasi karyawan untuk mengurangi stres di tempat kerja. Menekankan pentingnya desain Pekerjaan, beberapa ahli mempelajari dampak dari desain pekerjaan terhadap prestasi kerja. Misalnya penelitian Garg & Rastogi (2006) Menjelaskan bahwa desain tempat kerja yang baik memiliki efek positif terhadap Kepuasan karyawan dan kinerja karyawan. Konsisten dengan pendapat di atas, Desain pekerjaan adalah cara untuk mengatur isi, metode, dan hubungan kerja untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi dan kepuasan individu karyawan (Ali, 2010). Studi lain berpendapat bahwa desain pekerjaan memungkinkan berpengaruh terhadap motivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan. sebagai alasan Dengan demikian, Work Design dipandang sebagai pelopor perilaku berbagi pengetahuan saat ini dalam organisasi (Brockner et al., 2006). Penelitian lain menjelaskan manfaat desain kerja yaitu dapat meningkatkan komitmen organisasi, yaitu apabila karyawan memiliki desain tempat kerja yang cocok untuk sesuai kebutuhan mereka (Soenanta et al., 2021)

Menurut Nawawi (2005:79), desain pekerjaan diperlukan agar pekerjaan sebagai satu kesatuan tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Pengimplementasian desain pekerjaan dipengaruhi oleh 3 unsur yang mempengaruhi yaitu organisasi, lingkungan dan perilaku. Pertama, desain pekerjaan berdasarkan unsur/elemen organisasi terdiri dari :

- a. Pendekatan Mekanistik, pendekatan untuk mengidentifikasi setiap tugas pekerjaan dalam mengatur waktu dan tenaga karyawan.

- b. Pendekatan Aliran Kerja, pendekatan dalam mengatur urutan pekerjaan dalam organisasi.
- C. Pendekatan Cara Pelaksanaan Pekerjaan, merupakan cara-cara bagaimana pelaksanaan kerja yang ditetapkan pada organisasi.
- d. Pendekatan Ergonomic, Pendekatan ergonomi dalam perancangan pekerjaan berhubungan dengan pergerakan tubuh pekerja, oleh sebab itu sering kali disebut juga dengan pendekatan biologis.

Sebagai tambahan, unsur/elemen organisasi dalam desain pekerjaan digunakan agar tugas dapat berjalan secara efektif dan efisien. Penetapan desain pekerjaan akan berhubungan dengan pengembangan organisasi, sehingga pengimplementasian kegiatan harus sesuai dengan keahlian dan keterampilan tiap individu agar dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Unsur/elemen berikutnya yang berpengaruh pada desain pekerjaan adalah lingkungan. Elemen lingkungan ini terdiri dari karyawan yang dimiliki dan harapan/kondisi sosial dan keberagaman budaya.

Selanjutnya, unsur/elemen yang ketiga adalah perilaku. Desain pekerjaan akan berpengaruh pada motivasi dan disiplin kerja. Unsur ini terdiri dari sebagai berikut desain pekerjaan otonomi, desain pekerjaan bervariasi, desain pekerjaan berdasarkan identitas tugas, desain pekerjaan berdasarkan tingkat pentingnya suatu tugas dan desain pekerjaan yang mengutamakan umpan balik (*feedback*)

2.2 Digital Work Design

Pada saat digitalisasi tidak dapat dihindari, perusahaan beralih dari pekerjaan manual ke teknologi yang lebih modern. Di sinilah konsep digital work design secara digital menunjukkan bahwa pekerjaan tidak lepas dari penggunaan teknologi seperti komputer, teknologi komunikasi, internet (pengiriman email, website) dan berbagai aplikasi perkantoran seperti editing dokumen.

Beberapa peneliti menggambarkan tempat kerja digital sebagai seperangkat alat, platform, dan tempat kerja yang disampaikan dengan cara yang tepat dan produktif, tetapi juga sebagai alat teknis yang digunakan karyawan untuk melakukan tugas mereka di tempat kerja (Williams & Schubert, 2018). Tempat kerja digital juga didefinisikan sebagai fenomena di mana teknologi baru menyebabkan perubahan yang signifikan dalam berbagai masalah terkait pekerjaan seperti bagaimana cara karyawan melakukan pekerjaan, proses kerja karyawan, hingga hubungan sosial karyawan dalam organisasi dan pengalaman secara keseluruhan (Meske & Junglas, 2021). Tempat kerja digital juga didefinisikan sebagai kumpulan alat dalam organisasi yang memungkinkan karyawan menyelesaikan tugasnya. Alat-alat tersebut antara lain intranet, alat komunikasi, e-mail, CRM (customer relationship management), Enterprise Resource Planning, sistem SDM dan alat-alat lain yang mendukung operasi bisnis secara umum. Ruang kerja digital melibatkan ruang kerja fisik, teknologi dan manusia (Attaran et al., 2019).

Fokus pengembangan desain kerja digital adalah pada karyawan atau keberhasilan proses penerapan model tersebut. Sebuah publikasi meneliti faktor-faktor yang mengarah pada fakta bahwa karyawan dalam transformasi digital dengan keputusan teknologi yang berbeda didukung oleh perubahan organisasi dalam desain tempat kerja digital itu sendiri (Meske & Junglas, 2021). Tujuan desain kerja digital adalah untuk memfasilitasi praktik kerja karyawan saat ini dan masa depan dengan bantuan teknologi digital. Perubahan desain kerja digital mengubah metode dan praktik karyawan. Tempat kerja digital membutuhkan kerja virtual dan fleksibel oleh karyawan, dan penggunaan teknologi semakin meningkat. Selain itu, desain kerja digital berkontribusi pada pemahaman teknologi dalam praktik kerja, yaitu bagaimana orang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi di lingkungan kerjanya (Feldman & Orlikowski, 2011).

Transformasi rencana kerja tradisional ke digital membutuhkan desain solusi digital yang dapat digunakan, berguna dan mudah digunakan (Richter & Riemer, 2013, dalam (Richter et al., 2018)) sehingga dapat digunakan dengan

mudah dan tepat. kebutuhan desain kerja di digital harus melibatkan karyawan dalam memilih, hal ini penting bagi karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan yang dilakukan (Bratteteig & Wagner, 2016). Perubahan desain kerja organisasi sangat penting ketika platform web/teknologi menjadi sarana utama untuk menyelesaikan pekerjaan.

Tempat kerja digital diakui secara luas mampu mengoptimalkan produktivitas karyawan (Attaran et al., 2019). Keuntungan lain dari tempat kerja digital adalah dapat mengurangi pemborosan waktu selama bekerja, sehingga waktu kerja menjadi lebih efisien dan efektif (Attaran et al., 2019). Penggunaan digitalisasi di tempat kerja tidak hanya terjadi di lingkungan kantor, produksi dan jasa perusahaan besar, namun kini juga diterapkan di perusahaan kecil atau unit kecil di lapangan. Aplikasi yang paling sederhana adalah penggunaan handphone untuk mendukung proses kerja operasional.

Penggunaan teknologi digital/teknologi di tempat kerja dilihat dari praktiknya dalam organisasi, apakah sesuai untuk menyelesaikan pekerjaan atau tidak. Sejak abad ke-21, penggunaan teknologi digital mulai meluas, dan semakin banyak organisasi digital yang berlomba-lomba mengembangkan teknologi yang menunjang pekerjaan. Model kerja digital diterapkan pada kebutuhan operasional sehari-hari organisasi atau individu di perusahaan digital seperti Google, Microsoft, Facebook dan di organisasi yang menyediakan layanan telekomunikasi dan internet. Misalnya, dengan sistem kerja digital, Microsoft bereksperimen dengan sistem kerja jarak jauh/virtual menggunakan platform online. Setelah itu, perusahaan mencoba mengkaji reaksi dan tanggapan karyawan, yang menunjukkan bahwa kerja virtual menawarkan kepuasan dan fleksibilitas karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Selama beberapa dekade, teknologi digital telah dibutuhkan dan memaksa perubahan dalam organisasi yang mengarah pada kerja jarak jauh, kerja jarak jauh, WFH, kerja jarak jauh atau lebih. Pertemuan tatap muka menjadi pertemuan virtual yang berkolaborasi dengan tim yang berkoordinasi secara online melalui platform virtual (Herath & Herath, 2020). Pandemi Covid-19 secara tidak langsung mengubah perilaku karyawan dalam bekerja dan dituntut untuk tetap

efektif dan meningkatkan kinerja melalui sistem virtual (Morgeson, et al., 2015, (Klonek et al., 2021)). Adanya fenomena global ini mendorong perusahaan terutama yang bergerak di ruang teknologi untuk terus memaksimalkan hasil produknya agar dapat terus berkembang, memudahkan pekerjaan dan mengadopsi digital work design sebagai salah satu model praktik kerja masa depan yang menjanjikan.

2.3 Tele Commuting

Praktik kerja perusahaan pada umumnya menerapkan sistem tradisional (*work from office*). Karyawan masuk ke kantor dan menjalankan aktivitas secara tatap muka. *Work from Office* telah menjadi budaya dan kebiasaan dimana proses operasional dapat dikendalikan secara langsung dan memungkinkan komunikasi antar karyawan terjalin dengan baik. Kemudian, pekerjaan jarak jauh menjadi alternatif bagi organisasi, dimana karyawan bekerja di luar tempat kerja utama dengan mengandalkan teknologi untuk berkomunikasi atau disebut dengan “*Teleworking*” (Bailey & Kurland, 2002)

Bekerja dari rumah (WFH) adalah pengaturan kerja dimana karyawan tidak perlu datang ke tempat, seperti gedung kantor, gudang atau toko. Bekerja dari rumah memiliki beberapa sebutan, misalnya *virtual working*, *remote work*, *teleworking* atau *telecommuting*. Sebutan ini digunakan secara berbeda-beda di setiap organisasi. Untuk memfasilitasi karyawan yang bekerja dari rumah, banyak perusahaan memberikan fasilitas, seperti jaringan pribadi *virtual*, komputasi awam, dan perangkat lunak/ platform online untuk diskusi/rapat. Bekerja dari rumah juga menawarkan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan, misalnya ketika karyawan bekerja dari rumah mereka lebih percaya dan mampu bertanggungjawab menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan/keluarga, meningkatkan retensi karyawan dan membuat mereka lebih bahagia dengan kerja yang fleksible. Dalam menerapkan konsep WFH, beberapa platform teknis

digunakan untuk memastikan efisiensi karyawan tetap terjaga melalui penggunaan teknologi.

Bekerja dari rumah kebanyakan di adopsi oleh perusahaan IT. Informasi terbaru perusahaan Twitter telah menerapkan karyawan untuk bisa tetap bekerja dari rumah selamanya. Dengan mengandalkan perangkat teknologi dalam berkolaborasi, berkomunikasi, bekerjasama secara jarak jauh, dan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas manajemen proyek dan kepuasan karyawan. Diketahui WFH akan selalu berdampingan dengan teknologi, sehingga karyawan WFH (*Work from home*) mendapatkan kesejahteraan dalam *work life balance* dari pada karyawan yang bekerja secara WFO (*work from office*).

Studi sebelumnya menjelaskan masalah utama dalam pekerjaan jarak jauh dan WFH, termasuk kerugian dan keuntungan di dalamnya. Salah satu keuntungan, misalnya peningkatan produktivitas, menurunnya tingkat stress, keseimbangan hidup lebih baik. Sedangkan kerugian yang mungkin terjadi, misalnya penurunan kontak interpersonal, kurangnya dukungan dan kepemimpinan yang terlihat, hingga bekerja lebih lama. Karena pekerjaan jarak jauh melibatkan teknologi informasi dan komunikasi, sehingga manajer harus mampu menyediakan akses teknologi yang sesuai.

2.4 Hybrid Work Design

Perencanaan kerja yang sedang populer saat ini adalah hybrid, atau hybrid yang menggambarkan gabungan dari 2 (dua) hal. Penjadwalan kerja hybrid berarti menggabungkan dua model kerja yang berbeda dalam satu minggu. Pendekatan hibrida kemungkinan akan menjadi semakin penting karena perusahaan tradisional besar semakin harus bersaing dengan pesaing yang lebih gesit, lebih inovatif, dan lebih digital (telah mengadopsi teknologi digital sejak awal perusahaan). Tenaga kerja hybrid biasanya direkrut, dikoordinasikan, dan didukung pada platform yang memungkinkan keahlian internal atau eksternal untuk bekerja sama tanpa kendala di tempat kerja tradisional. Sebelum munculnya

model sistem kerja hybrid, ini disebut pekerjaan kantor, atau pekerjaan tradisional di mana karyawan yang bekerja datang ke kantor pada jam kerja tetap. Kemudian perusahaan IT tersebut merilis sistem kerja baru yang disebut virtual work, atau kerja jarak jauh dengan menggunakan platform online. Pekerjaan virtual didefinisikan sebagai penyebaran lokasi dan ketergantungan teknologi dalam interaksi karyawan terkait pekerjaan (Foster et al., 2015; Gilson et al., 2015; Raghuram et al., 2019), dalam (Klonek et al., 2021).

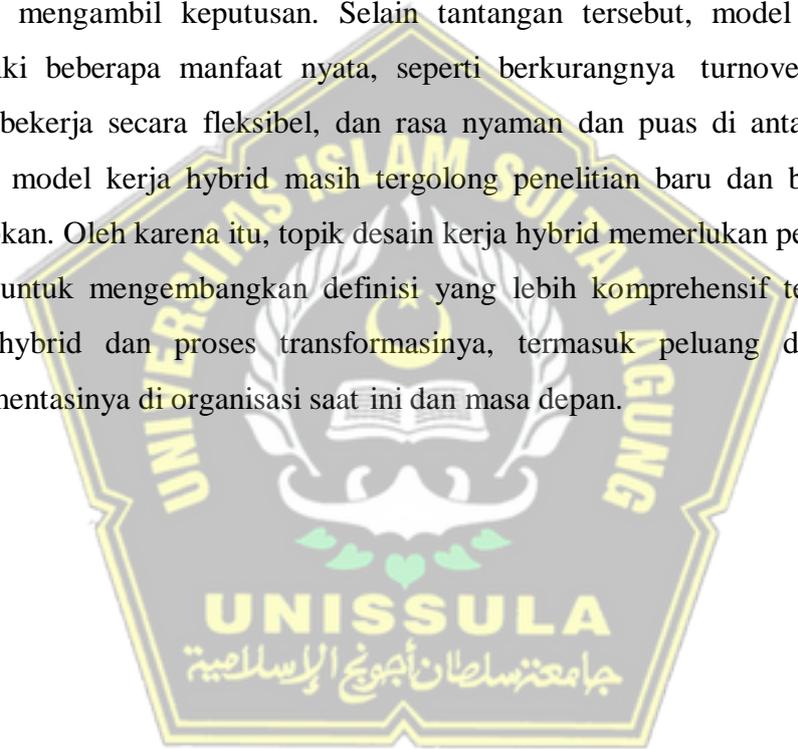
Organisasi kini semakin mengadopsi model kerja hybrid untuk memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memilih apakah akan bekerja dari jarak jauh atau secara fisik di kantor. Pekerjaan fleksibel adalah penerapan teknologi informasi untuk pekerjaan yang fleksibel, karena tempat kerja dapat dipilih secara bebas di mana saja atau di luar kantor (Chung dan van der Lippe, 2020). Model kerja hybrid atau kerja fleksibel artinya orang bekerja di rumah atau di luar kantor untuk mempersingkat dan memperpanjang masa kontrak (Triest et al., 2018). Sebuah studi oleh Hays menjelaskan bahwa lebih dari separuh pekerja akan beralih ke model kerja hybrid (Franklin, 2020), dalam (Beno, 2021). Tenaga kerja hybrid adalah tenaga kerja yang didistribusikan sebagian di luar kantor dan sebagian lagi di kantor, artinya hybrid dicirikan oleh fleksibilitas dan pilihan. Model kerja hybrid juga menghadirkan budaya tempat kerja baru bagi organisasi dan individu.

Budaya kerja dapat dilihat sebagai sifat umum suatu bisnis, yang meliputi nilai, keyakinan, perilaku, tujuan, sikap, aturan, praktik kerja. Intinya budaya kerja bagi organisasi sama seperti kepribadian bagi individu (Schunerman, 2019), dalam (Beno, 2021). Penelitian baru menunjukkan bahwa budaya kerja yang berbeda juga merupakan perluasan kerja online yang berbeda (Beño, 2021). Dalam model hybrid, karyawan dapat melakukan telecommuting sebagian dari waktu kontrak mereka sesuai dengan pengaturan dan negosiasi kerja individu atau kolektif (Grzegorzcyk et al., 2021).

Studi terbaru ini menunjukkan bahwa organisasi mengharapkan 40% karyawan untuk terus bekerja dari jarak jauh di masa depan (Kaufman et al., n.d.). Model kerja hybrid memungkinkan organisasi merekrut orang dengan lebih baik,

mencapai inovasi, dan menciptakan nilai untuk semua (Hilberath et al., n.d.). Lebih lanjut, strategi WFH saat ini menawarkan mobilitas sehingga produktivitas individu meningkat (Beno dan Hvorecky, 2021).

Pekerjaan hybrid dilakukan pada platform yang menghubungkan karyawan eksternal dan karyawan internal (Leimeister dan Peters, 2017), salah satunya adalah komunikasi antar departemen karyawan dalam organisasi. Tantangan kemungkinan akan menunggu model hybrid juga. Salah satu tantangan yang terlihat adalah mengelola teknologi di tempat kerja, berkomunikasi dalam diskusi hingga mengambil keputusan. Selain tantangan tersebut, model kerja hybrid memiliki beberapa manfaat nyata, seperti berkurangnya turnover, kebebasan untuk bekerja secara fleksibel, dan rasa nyaman dan puas di antara karyawan. Kajian model kerja hybrid masih tergolong penelitian baru dan belum banyak diterapkan. Oleh karena itu, topik desain kerja hybrid memerlukan penelitian lebih lanjut untuk mengembangkan definisi yang lebih komprehensif tentang desain kerja hybrid dan proses transformasinya, termasuk peluang dan tantangan implementasinya di organisasi saat ini dan masa depan.



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian menggunakan sintesis penelitian kualitatif yang beberapa tahun ini mulai banyak digunakan oleh para peneliti perguruan tinggi (Mayot & Savin Baden, 2010, dalam (Smithmyer, 2010). Lebih khusus penelitian ini menggunakan *Systematic Literature Review* (SLR) yang dikembangkan oleh (Kitchenham et al., 2010). Pada prinsipnya SLR merupakan penggunaan metode ilmiah dalam mengidentifikasi, memilih, menilai dan merangkum hasil-hasil penelitian tentang topik yang menjadi minat peneliti dengan berfokus pada pertanyaan spesifik. Melalui sintesis dari berbagai hasil penelitian yang relevan, fakta yang disajikan melalui SLR bisa lebih komprehensif dan berimbang.

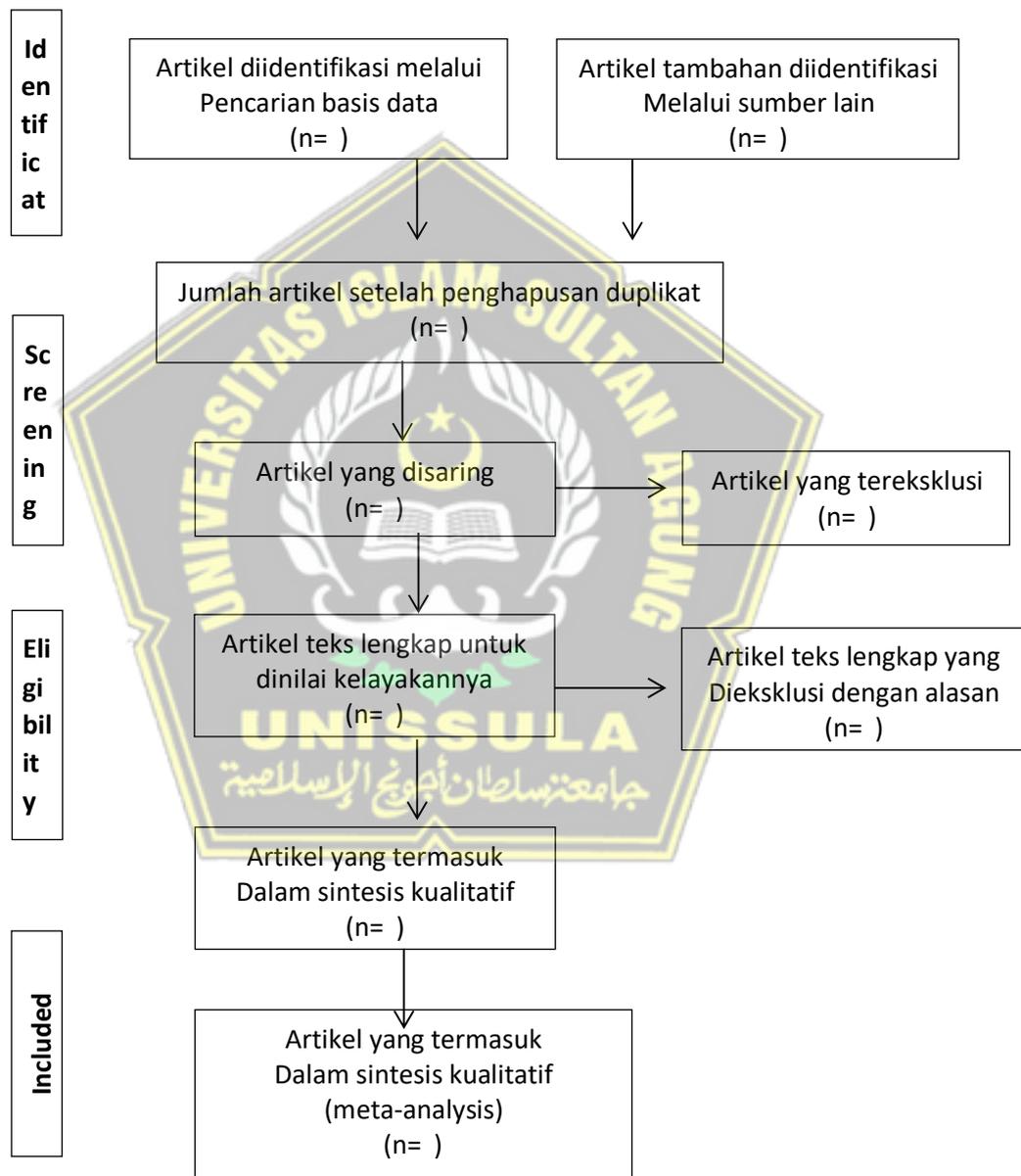
Metode ini juga dapat membantu praktisi dan pembuat kebijakan membangun perspektif teoritis berdasarkan berbagai penelitian yang relevan, tidak hanya mengandalkan satu temuan saja (Mayot & Savin Baden, 2010, dalam (Smithmyer, 2010). Metode SLR ini memiliki beberapa karakteristik:

1. Merangkum hasil-hasil penelitian dengan menggunakan metode ilmiah
2. Melibatkan tim peneliti
3. Adanya protocol penelitian
4. Pencarian hasil penelitian dan artikel dilakukan secara sistematis
5. Ada kriteria yang jelas mana artikel yang akan dimasukkan
6. Bisa direplikasi
7. Sintesis hasil bisa dengan meta-analisis atau meta-sintesis (naratif)

3.2 Metodologi dan Tahapan Penelitian

Di bawah ini merupakan diagram alir PRISMA yang akan memandu proses SLR:

Gambar 1. PRISMA 2009 Flow Diagram



Sumber. Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, The PRISMA Group (2009)

Tahap penelitian ini secara garis besar dimulai dengan menentukan tujuan penelitian dan pengembangan protokol penelitian. Studi literatur dilanjutkan dengan mengidentifikasi database penelitian menggunakan kata kunci yang telah ditentukan. Kemudian *review* dilanjutkan dengan identifikasi, seleksi dan penilaian kualitas jurnal/publikasi. Tinjauan diakhiri dengan ekstraksi dan sintesis data.

Dalam penelitian ini, peneliti dan dengan arahan dari dosen pembimbing akan bekerja sebagai tim melakukan kajian literatur secara sistematis. Tujuan dari tinjauan literature ini adalah untuk melakukan sintesis naratif (meta-sintesis) berbagai penelitian empiris maupun konseptual terkait model kerja hybrid, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif dan berimbang terkait topik tersebut.

3.3 Tahapan Metode PRISMA

Adapun protokol penelitian menggunakan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), yang terdiri dari 5 tahapan:

1. Menentukan kriteria kelayakan
2. Menentukan sumber informasi yang akan digunakan
3. Memilih literatur yang memenuhi kriteria
4. Melakukan pengumpulan data
5. Melakukan pemilihan item data

Masing-masing tahapan PRISMA dalam penelitian ini akan dilakukan sebagai berikut:

Tahap 1: Menentukan kriteria kelayakan literatur dengan menentukan kriteria inklusi, yaitu:

Kriteria Inklusi 1 (IK1): artikel yang akan digunakan berupa artikel empiric dan konseptual yang sudah melalui Peer-Review dan dipublikasikan dalam Bahasa Inggris (dan Bahasa Indonesia.

Kriteria Inklusi 2 (IK2): topik artikel berhubungan dengan hybrid work design (Desain kerja hybrid)

Tahap 2: Menentukan sumber informasi

Pencarian literatur akan dilakukan pada database online untuk akademik seperti Ebscohost dan Scopus yang dilanggan oleh perpustakaan Universitas Islam Sultan Agung maupun yang dikumpulkan melalui mesin pencari akademik yang dapat diakses secara terbuka (Academic Search Engines) seperti: Google Scholar, Publish or Perish (POP), Connected Papers dan lainnya. Pencarian dan identifikasi literatur juga dilakukan dengan menelusuri daftar referensi pada artikel yang masuk dalam kriteria inklusi yang relevan dengan penelitian ini.

Tahap 3: Melakukan pemilihan/seleksi literatur

Tahapan ini akan dengan cara:

- 1) Menentukan kata kunci untuk penelitian ini, yaitu *hybrid work design* atau desain kerja hibrida
- 2) Mengidentifikasi artikel yang relevan dengan mempelajari judul, abstrak dan kata kunci pada artikel dalam proses pencarian yang sesuai dengan criteria
- 3) Membaca secara lengkap atau sebagian artikel yang belum tereliminasi pada tahapan sebelumnya untuk menentukan apakah artikel tersebut akan dimasukkan dalam kajian selanjutnya,
- 4) Daftar referensi dari artikel terpilih diidentifikasi kembali untuk menemukan studi lainnya.

Tahap 4: Melakukan pengumpulan data

Pengumpulan data akan dilakukan menggunakan formular ekstraksi data, menggunakan tabel dalam Microsoft Word, dengan mengumpulkan informasi-informasi sebagai berikut:

Tabel 1. Format Pengumpulan Data

Tipe artikel	
Nama Jurnal atau konferensi	
Tahun	
Topik	
Judul	
Kata Kunci	
Negara	
Metodologi Penelitian	

Sumber. Penulis

Tahap 5: Melakukan pemilihan item data

Tahap akhir dari protocol PRISMA akan didapatkan sejumlah artikel yang memenuhi kriteria kelayakan untuk selanjutnya akan dianalisis lebih lanjut.

3.4 Analisis Data

Dalam menganalisis data penelitian, dimulai dengan mencari dan mendekonstruksi isi temuan yang terkandung dalam artikel terpilih atau yang memenuhi kriteria. Hal ini dilakukan dengan meringkas artikel dan mengekstraksi temuan. Selanjutnya setiap temuan diberi tanda dengan: jelas/tidak diragukan, berkualitas, atau tidak didukung. Untuk melacak artikel dan temuannya digunakan matriks. Sintesis temuan melibatkan pengumpulan temuan yang jelas/tidak diragukan dan yang berkualitas ke dalam unit dan tema yang lebih menyeluruh. Sintesis juga melibatkan identifikasi sub-tema. Penelitian ini akan menggunakan analisis terjemahan timbal balik atau *reciprocal translation analysis*. Noblit dan Hare (1988) dalam Balckmon dan Major (2012) mengusulkan tiga cara untuk memposisikan satu studi dengan studi yang lain lain :

1. Analisis terjemahan timbal balik yang membutuhkan studi perbandingan langsung. Peneliti mengidentifikasi tema atau konsep kunci dan membuat penilaian tentang kemampuan konsep yang ada di satu studi untuk menangkap konsep di studi yang lain. Kemudian dipilih metode yang paling memadai untuk menjelaskan fenomena.

2. Sintesis sanggahan yang membuat studi saling bertentangan : hasil dari satu studi dapat menyangkal studi yang lain dimana peneliti mencoba untuk menjelaskan karakteristik dan kontradiksi yang ada.
3. Garis argumen menghubungkan studi satu dengan studi yang lain dengan menjelaskan bagaimana hasil dari satu studi menginformasikan hasil dari studi yang lain.



BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Fokus Penelitian Hybrid Work Model

Penelitian berfokus pada hybrid working dalam pengelolaan SDM. Studi ini akan menggali lebih jauh konsep *hybrid working* mulai dari sejarah perkembangan konsep *hybrid working* dan bagaimana penerapannya di beberapa bidang seperti perusahaan bisnis, pendidikan dan kesehatan. Dalam penelitian ini akan lebih menjelaskan dan memahami bagaimana sejarah konsep hybrid working, dan akan dibahas juga tentang keunggulan dan tantangan penerapan hybrid working serta prospeknya ke depan. Berdasarkan proses pencarian awal (*initial searching*) tentang topik ini, ditemukan beberapa perbedaan istilah konsep hybrid working di beberapa bidang berikut ini.

Tabel 2. Bidang penelitian hybrid

Bidang pengetahuan	Fenomena hybrid
Bisnis	Hybrid working, remote work,
Pendidikan	Hybrid learning, virtual learning
Kesehatan	Hybrid healthcare, platform checkup online

Sumber. Penulis

Bidang Bisnis, mengenal dengan sebutan Hybrid working yaitu kombinasi jenis kerja dengan dua cara yaitu di rumah dan di kantor. Hybrid working menjadi model pekerjaan yang fleksibel dan mulai diterapkan diberbagai sektor bisnis. Walaupun hybrid working masih banyak diterapkan di perusahaan dalam bidang teknologi/ digital, seperti Google, Facebook. Namun perusahaan bisnis

retail/pabrik, seperti L'oreal Indonesia sudah menerapkan hybrid work ini. Remote working adalah kerja dengan jarak jauh, dimana karyawan akan bekerja dirumah dengan tetap mendapatkan pantauan dari manajer secara jarak jauh (online) dan dilakukan dengan penggunaan sistem teknologi.

Bidang Pendidikan, penerapan *virtual learning* sudah banyak dilakukan di berbagai lembaga pendidikan, seperti Ruangguru, Zenius dengan memberikan pelayanan pembelajaran secara full online dan diakses menggunakan internet/online. *Hybrid learning* adalah sebuah kombinasi pembelajaran yang dilakukan di sekolah dan di rumah, seperti lembaga perguruan tinggi program PPG atau program kuliah karyawan sehingga akan mempermudah proses pembelajaran.

Bidang Kesehatan terdapat istilah hybrid health care yaitu, pelayanan seperti konsultasi dokter dapat dilakukan secara online maupun bertemu langsung dan adanya platform checkup online yaitu pemeriksaan dokter ataupun pembelian resep dokter dapat dilakukan secara online dengan bantuan aplikasi, seperti Halodoc, Alodokter dan lain-lain.

4.1.1 Pencarian Artikel *Hybrid Work Model* (Hybrid working)

Berdasarkan uraian bab 3 tahap penelitian ini menggunakan proses pencarian basis data dengan bantuan *academic search engine* dengan kata kunci “Hybrid work design/ Hybrid work model”. Berikut *academic search engine* yang digunakan untuk mencari basis data pada penelitian:

Tabel 3. Hasil pencarian database dengan kata kunci

Academic Search Engine	Jumlah jurnal dengan kata kunci “Hybrid Work Model” atau “Hybrid work design” “hybrid work*”
Google Scholar	Hybrid Work Model (679; Judul 35); Hybrid work Design (8)
Semantic Scholar	Hybrid Work Model (11); Hybrid work Design (2)
Publish or Perish	Hybrid Work Model (90)

Sumber. Penulis

Dalam pencarian literatur penelitian ini menggunakan *search engine* Google Scholar dan Semantic Scholar maka dihasilkan jumlah artikel seperti di tabel 2. Google scholar maupun semantic scholar sama-sama menggunakan 2 kata kunci “*hybrid work model* dan “*hybrid work design*”. Pencarian di Google Scholar dengan melakukan pembatasan pencarian hanya menggunakan kata kunci pada judul jurnal sehingga dihasilkan 35 jurnal. Semantic scholar juga melakukan pembatasan hanya pada bidang bisnis dan jurnal yang dapat diakses PDF dihasilkan 11 jurnal.

Kemudian untuk membantu proses pencarian literatur yang memiliki kriteria yang bagus dibantu dengan aplikasi Publish or Perish, dengan aplikasi ini sangat membantu dalam proses pencarian jurnal tentang hybrid work model karena dapat ditemukan berbagai jurnal dari berbagai tahun dengan pemilihan yang cukup banyak, sehingga jurnal yang terkumpul akan dilihat dari ranking citation dan nama peneliti. Menggunakan publish or perish dengan kata kunci “hybrid work model” dengan maksimal pencarian 1000 jurnal ditemukan 90 jurnal yang

relevan, namun hal ini masih campur dengan jurnal yang mungkin tidak lengkap dan tidak sesuai dengan pembahasan penelitian.

4.1.2 Hasil pemilihan dan analisis artikel *Hybrid Work Model*

Berdasarkan pencarian menggunakan kata kunci, Isian/Judul artikel, dan juga hasil pencarian melalui daftar referensi artikel secara hasil keseluruhan pencarian jurnal pada tabel 2 berjumlah 146 jurnal yang kemudian dipilih berdasarkan kelayakan jurnal sehingga ditemukan sebanyak 54 artikel yang terdiri dari 4 artikel berbahasa Indonesia dan 50 artikel berbahasa Inggris yang bersumber dari Jurnal Internasional. Keseluruhan artikel tersebut dievaluasi lebih lanjut untuk memastikan artikel bersumber dari jurnal yang bereputasi dan mempunyai kualitas yang baik, serta peneliti dapat mengakses full text. Hasilnya terpilih 24 artikel yang bagus untuk di analisis lebih lanjut, berikut 24 artikel terpilih:

Tabel 4. Jurnal Terpilih

No	Penulis	Judul Jurnal	Nama Jurnal	Tahun	Jumlah Sitasi
1	Dr. Reena (Mahapatra) Lenka	Unique Hybrid Work model- The future of remote work	Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology	2021	13
2	Trivedi & Pathel	Mining Public Opinion about Hybrid Working With RoBERTa	IEEE Member, Technocrats Institute of Technology, India	2022	17
3	Suvi Nenonen and Inka Sankari	Hybrid profiles for knowledge workers - flexible workplace and time	The 21st EuroFM Research Symposium	2022	

4	Rianne Appel-Meulenbroek , Astrid Kemperman , Amke van de Water, Minou Weijs-Perr´ee, Jan Verhaegh	How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences	Journal of Environmental Psychology 81 (2022) 101784	2022	
5	Inka Wappula	Employee Wellbeing and Inequality in a Hybrid Working World	Metropolia University of Applied Sciences	2022	
6	Anne-Laure Fayard, John Weeks, and Mahwesh Khan	Designing the hybrid office from workplace to culture space	Harvard Business Review	2021	
7	Hibob.com	The Advantages of the hybrid work model	Hibob.com	2021	
8	Heather Taylor, Rebecca Florisson & Daisy Hooper	Making Hybrid Inclusive – A guide for employers	CMI (chartered management institute)	2021	
9	Christoph Hilberath, Julie Kilmann, Deborah Lovich, Thalia Tzanetti, Allison Bailey, Stefanie Beck, Elizabeth Kaufman, Bharat Khandelwal, Felix Schuler, and Kristi	Hybrid Work Is the New Remote Work	Website: Boston Consulting Group	2020	12

	Woolsey				
10	Deseré Kolt and Crispen Chipunza	Remote and Hybrid Working during Crisis: Challenges and Implications for Employee Development in Africa	Intechopen.com	2022	
11	Michal Beno	On-Site and Hybrid Workplace Culture of Positivity and Effectiveness: Case Study from Austria	Academic Journal of Interdisciplinary Studies	2021	
12	Monika Grzegorzcyk, Mario Mariniello, Laura Nurski and Tom Schraepen	Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work	Policy Contribution	2021	34
13	Lecturer Dr., Ordu	Current Approaches in management and organization in the process of globalization	Iksad Publisihing House	2021	
14	Iqbal, Khalid, & Barykin	Hybrid Workplace: The Future of Work	ResearchGate	2021	
15	Susan Halford	Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management	Blackwell Publishing Ltd 2005	2005	377
16	B.Vidhyaa , Dr.M.Ravichandran	A Literature Review on Hybrid Work Model	International Journal of Research Publication and Reviews	2022	

17	C. Harty & J. Whyte	Emerging Hybrid Practices in Construction Design Work: Role of Mixed Media	ResearchGate	2020	106
18	Aradhana S. Kumari & Jayanti Banerjee Das	The Impact of Hybrid work model on job satisfaction	International Journal of Business Management & Research (IJBMR)	2022	
19	Dahlia Baker	The future of work is hybrid - Could covid be the catalyst for organizations to implement a hybrid workplace model?	KTH Vetenskap Och Konst	2021	6
20	Suzana, Siagian	Dampak WFH, WFO, dan Hybrid working terhadap motivasi kerja karyawan	Journal of Telenursing (JOTING)	2022	
21	Ihsan Ainurrofiq, Muhammad Taufiq Amir	Penerapan hybrid working model terhadap perubahan budaya kerja dan nilai organisasi	Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan	2022	
22	Andini, Widawati	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan Hybrid Working	Bandung Conference Series: Psychology Science	2022	
23	Supriantono, A., Djuwita, M., & Faradilla, N. (2021), dalam (Supriyadi et al., 2022)	Efektivitas Penerapan Hybrid Working Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Cimahi.	Webinar Konferensi Nasional Ilmu Administrasi, 59–63.	2021	

24	Adriana Ana Maria Davidescu , Simona-Andreea Apostu , Andreea Paul, and Ionut Casuneanu	Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees Implications for Sustainable Human Resource Management	www.mdpi.com/journal/sustainability	2020	
----	---	---	-------------------------------------	------	--

Sumber. Penulis

Dari penjelasan pada tabel 3. Menghasilkan 20 jurnal Internasional dan 4 Jurnal Indonesia sehingga terdapat 24 jurnal untuk dianalisis dan dijelaskan lebih lanjut.

4.2 Temuan dan Pembahasan

4.2.1 Sejarah dan Perkembangan Konsep Hybrid Work Model

Pada awalnya konsep model kerja dilakukan secara tradisonal, yaitu karyawan datang ke ke kantor sesuai dengan tempat dan waktu yang telah ditentukan. Namun tahun semakin berjalan konsep tradisonal mulai ditinggalkan dan beralih dengan penggunaan teknologi dan komunikasi. Pemikiran maupun penelitian mulai bermunculan untuk membagi ruang kerja di rumah dan di kantor dengan perspektif semakin meningkatnya kecanggihan teknologi.

Penelitian menurut (Halford, 2005) Konsep awal adanya model kerja hybrid ditemukan yang menjelaskan adanya ruang kerja hybrid: penataan ulang pekerjaan, organisasi dan manajemen. Konsep ini berawal dari isu tentang penggunaan teknologi, pekerjaan dan ketenagakerjaan dimana teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan spasial rekonfigurasi pekerjaan, manajemen dan

organisasi. Secara khusus, ada perkembangan kemungkinan dengan model kerja *teleworking* atau kerja jarak jauh dengan media teknologi/virtual. Di zaman sekarang penggunaan informasi dan teknologi berdampak pada berbagai aspek kehidupan, salah satunya perubahan dan transformasi dalam sifat pekerjaan, metode pengerjaannya, dan struktur organisasi yang telah bergantung padanya

Perspektif yang mulai bermunculan, seperti system kerja fleksibel, kerja dari rumah, dan kerja hybrid semakin umum saat ini, didasarkan pada revolusi konsep tempat kerja selama periode ini. Hal ini menjadi perubahan dalam kehidupan kerja dan menjadi trend dalam ketenagakerjaan, sehingga mempermudah untuk melakukan pekerjaan serta komunikasi dapat dilakukan dimana dan kapan saja secara lebih fleksibel. Kemudian adanya fenomena pandemi Covid-19 mulai tahun 2019 memaksa banyak pekerja untuk mengikuti perubahan dari model kerja di kantor, jarak jauh/remote hingga ke hybrid work model. Hybrid work model dapat diklaim bahwa adanya aplikasi yang mendukung teknologi informasi, aktivitas bisnis dapat dilakukan diluar tempat kerja tradisional, dan memungkinkan karyawan mengambil keputusan spasial (Chung & van der Lippe, 2020). Namun perubahan yang mendadak ini menimbulkan masalah di beberapa departemen; SDM, Komunikasi, dan Keamanan cyber (Wright, 2020)

4.2.2 Perkembangan Penerapan Hybrid Work di Luar Negeri

Perusahaan teknologi seperti Twitter dan Square akan mulai membuka jalan bagi telecommuter yang lebih permanen pada tahun 2020 dengan membuat kebijakan yang memungkinkan karyawan bekerja dari rumah selamanya (Castillon, 2021). (Iqbal et al., 2021) oleh karena itu menyimpulkan bahwa cara kerja tradisional bukanlah cara kerja yang paling efisien dan kerja jarak jauh dipandang lebih bermanfaat dalam hal produktivitas. Dengan cara ini, ketika model kerja digabungkan, kerugian antara dua model kerja dapat dihilangkan.

Model kerja hybrid berlaku selama pandemi karena menggabungkan kerja jarak jauh dan kerja di kantor. Di China, pembagian kerja dalam 10 tahun hingga Mei 2020 diperkirakan mencapai 60/40 pekerjaan di lokasi/jarak jauh. 55% pekerja Amerika menginginkan model kerja hybrid. Hal ini dikarenakan model hybrid lebih memberikan kebebasan tentang kapan dan dimana karyawan bekerja (Ro, 2020). Kemudian, berdasarkan survei McKinsey, selama pra-pandemi, hingga 30% karyawan memilih metode hybrid, 62% di tempat, dan 8% sepenuhnya jarak jauh. Namun, setelah pandemi, situasi berubah dan ditemukan bahwa 52% karyawan memilih cara kerja hybrid, 37% bekerja di kantor, dan 11% mulai bekerja dari jarak jauh. Selama pandemi hal ini menjadi masa perlindungan dari pandemi Covid-19, tetapi produktivitas meningkat dengan kerja hybrid. Hingga 82 persen perusahaan Microsoft di Eropa mengatakan bahwa produktivitas bisnis meningkat selama adopsi kerja hybrid dibandingkan dengan situasi sebelum pandemi. (James, 2022)

Beberapa perusahaan di luar negeri telah mengambil kebijakan untuk menerapkan *Unique hybrid work*, seperti :

- a. Microsoft, sejak 2020 mengumumkan tentang mengikuti model kerja Unique Hybrid yang terdiri dari 50% pekerjaan jarak jauh dan 50% bekerja di tempat atas izin manajemen.
- b. Ford Motor Company, mengumumkan pada Maret 2021 juga mengikuti model kerja hybrid yang menekankan 30.000 karyawan terutama bekerja jarak jauh dan ketika ada kebutuhan mendesak mereka bisa datang ke kantor terutama bagian teknisi.
- c. Google, telah memutuskan pada Maret 2021 untuk mengadopsi model kerja hybrid sehingga karyawan akan bekerja jarak jauh dan ketika ada keperluan karyawan dapat datang ke kantor.
- d. Infosys, mengumumkan pada Maret 2021 tentang penerimaan model kerja hybrid. Mr Parekh telah mengonfirmasi bahwa mulai tahun 2020 hanya 2% dari beberapa ribu karyawannya yang terkadang hadir di kantor dan lainnya bekerja jarak jauh.

Perusahaan yang menganut model kerja hybrid kebanyakan perusahaan yang bergerak di bidang digital/teknologi. Karena hybrid work akan mengedepankan pekerjaan menggunakan teknologi yang canggih dan handal untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

4.2.3 Perkembangan Penerapan Hybrid Work Model di Indonesia

Hybrid work model belum banyak diterapkan di Indonesia karena masih minimnya pengetahuan dan peluang menggunakan model hybrid. Namun ketika fenomena pandemic covid-19 sejak awal tahun 2020 banyak industry menerapkan bekerja jarak jauh karena keterpaksaan adanya peraturan pemerintah Indonesia. Setelah menerapkan dan melewati kurang lebih selama 1 tahun banyak industry yang merasakan kenyamanan fleksibilitas karyawan dalam bekerja jarak jauh. Kendalanya ada beberapa karyawan yang ingin sesekali bekerja ke kantor untuk sekedar berkolaborasi, meeting maupun ngobrol hanya untuk memenuhi *work life balance* mereka, sehingga dengan adanya penerapan dari Negara lain yang telah menerapkan model kerja hybrid, industry di Indonesia mulai mempelajari dan menerapkannya.

Penerapan di Indonesia kebanyakan pada industri digital/ teknologi seperti, Telkom, Shopee, Tokopedia, L'oreal Indonesia, Ruang Guru. Bekerja dengan sistem hybrid akan menjadi trend di tahun 2022, menurut sebuah studi oleh McKinsey and Company, yang menunjukkan bahwa 52% pekerja ingin bekerja dengan model hybrid setelah pandemi. Beberapa dari mereka mengungkapkan bahwa faktor memilih didasarkan pada beban kerja yang tidak seimbang dan keinginan untuk keseimbangan kehidupan kerja. Beberapa Riset dan pendapat spesialis tentang pekerjaan hybrid di Indonesia Siaran pers Ernst and Young Indonesia menunjukkan beberapa hasil survei tentang model pekerjaan hybrid di Indonesia, yaitu 85% pekerja menginginkan fleksibilitas jam dan pekerjaan, bahkan 54% ingin berhenti jika perusahaan tidak memenuhi

persyaratan. Misalnya, ketika hybrid diluncurkan di Indonesia, layanan sudah dapat diberikan secara online, seperti Telkom melakukan kerja dari jarak jauh, seperti pengaduan, saran pembelian layanan dan produk, yang dijelaskan kepada pelanggan dan karyawan menggunakan video/suara virtual. Staf juga akan diberikan kebebasan bekerja, meskipun jadwal/shift kunjungan kantor tetap santai dan customer service diharapkan tetap mengenakan seragam resmi sesuai ketentuan, meski bekerja dari rumah.

E-commerce seperti Shopee dan Tokopedia dari awal sebelum adanya pandemi telah memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menjelankan tugasnya yaitu dapat di rumah (WFH) maupun di Kantor (WFH), mereka biasa melakukan WFO hanya sesekali untuk diskusi/ meeting melakukan evaluasi perkembangan setiap karyawan/ departemen organisasi, karena Shopee dan Tokopedia memberikan pelayanan 24jam full sehingga dilakukan secara shifting dan model hybrid ini digunakan untuk mengurangi tingkat stress setiap karyawan, saat datang ke kantor karyawan juga diberikan fasilitas seperti, menyediakan snack, softdrink, lunch box sebagai bentuk reward organisasi kepada karyawannya. Di dalam E-commerce banyak diminati karyawan muda / kaum *millenial* karena waktu kerja fleksibel, pakaian bebas sopan tidak terikat dengan peraturan yang terlalu formal, karena E-commerce sangat memperhatikan kesejahteraan dan loyalitas organisasi kepada karyawannya.

Pabrik kosmetik L'Oreal Indonesia mulai menerapkan peraturan kerja yang fleksibel karena menanggapi permintaan karyawan dan mendukung karyawan, termasuk wanita untuk memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Hal ini menjadikan L'Oreal Indonesia sebagai kantor negara pertama untuk menerapkan kebijakan pengaturan kerja yang fleksibel di antara group L'Oreal dan pada tahun 2017, sebagai pengakuan atas inisiatif dan perintis untuk mendorong semua anak perusahaan di semua negara untuk menerapkan kebijakan kerja yang fleksibel. Dan L'Oreal Indonesia menerapkan dan terus mengembangkan kerja fleksibel sehingga dikenal di perusahaan sebagai pekerjaan fleksibel selama beberapa tahun sampai sekarang. (L Oréal, 2009)

Ruang Guru merupakan salah satu perusahaan jasa pembelajaran secara online, perusahaan Ruang Guru juga memberikan kebebasan kepada karyawan dalam bekerja, karyawan dapat bekerja darimana saja seperti departemen *marketing* dapat melakukan pekerjaannya dengan fleksibel dan pakaian yang dikenakan juga bebas sopan, sehingga model ini sangat disukai kaum *millenial* yang tidak menyukai peraturan yang terlalu kaku dan formal. Ruang Guru menjadi perusahaan *education* yang mengikuti trend/ zaman yang modern dan teknologi yang semakin maju dan berkembang.

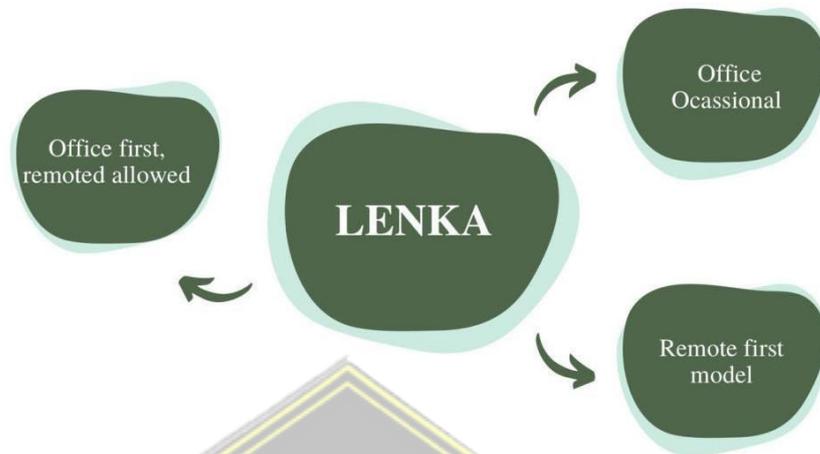
Ada sebuah penelitian (Ainurrofiq & Amir, n.d.) yang menerapkan model kerja hybrid bernama Future of Work, Workforce and Workplace (F3W) di PT Bank DBS Indonesia, yang menawarkan fleksibilitas hingga 40% dari jam kerja efektif karyawan (3 hari WFO dan 2 hari WFH). Pengembangan flexible working/hybrid working di Indonesia terbukti nyaman dan bermanfaat bagi organisasi dan karyawan karena banyak karyawan yang menuntut flexible working untuk mencapai work-life balance, terutama bagi karyawan wanita, dan organisasi mulai mendukung penerapannya. Perkembangan sistem teknologi dan perkembangan budaya di Indonesia dengan terus belajar dan harus memperhatikan tantangan yang mungkin terjadi.

4.2.4 Jenis Model Kerja Hybrid

Dengan adanya beberapa penelitian hasil *sythematic literature* model kerja hybrid memiliki beberapa jenis untuk karyawan pilih maupun terapkan ketika perusahaan menggunakan model kerja hybrid, jenis ini diharapkan agar perusahaan memlih lebih spesifik mana yang baik untuk karyawannya bekerja dengan model kerja baru.

Menurut penelitian (Lenka, 2021a) ada 3 jenis kombinasi model kerja hybrid sebagai berikut :

Gambar 2. Mind Mapping jenis model kerja hybrid (Lenka)



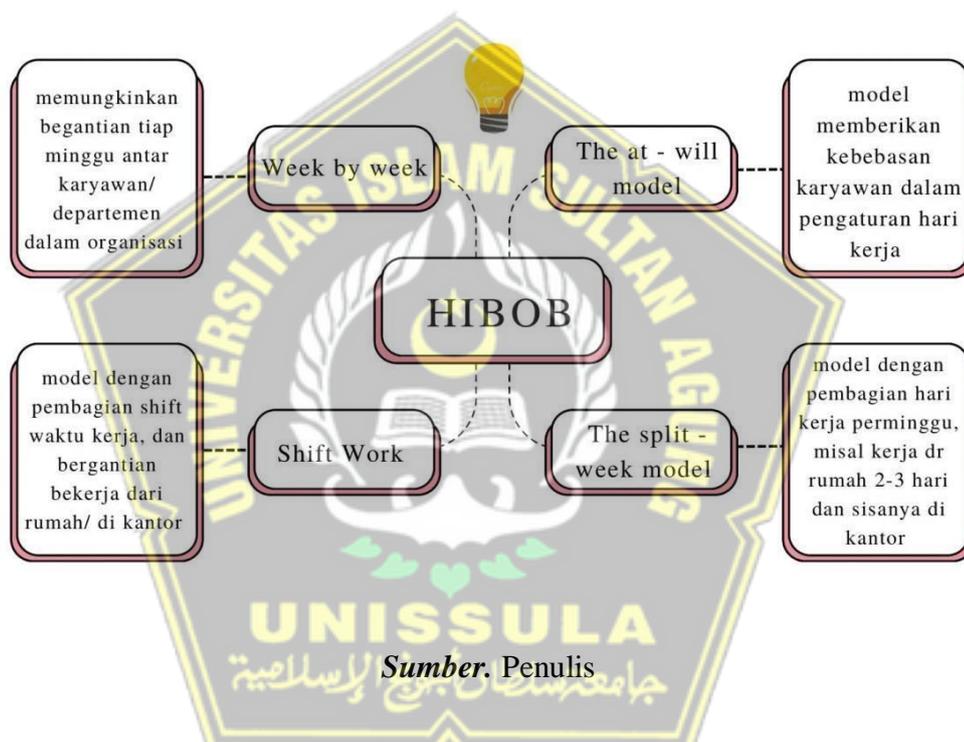
Sumber. Penulis

- a. *Remote first model*, model ini sebagian besar karyawan dan kepemimpinan akan bekerja dari jarak jauh tapi jika ada kebutuhan mendesak untuk kehadiran fisik memungkinkan untuk masuk satu atau dua hari dalam sebulan. Model ini telah diterapkan di perusahaan Quora dan Dropbox.
- b. *Office occasional*, model ini memungkinkan untuk karyawannya bekerja secara jarak jauh dan sesekali bekerja di kantor untuk melengkapi kebutuhan sosial dalam keseimbangan bekerja. Namun model ini kepemimpinan harus memiliki kebijakan dan tidak membedakan karyawannya satu sama lain, karena adanya anggapan yang bekerja di kantor memiliki kemampuan dan kebutuhan lebih dibandingkan dengan karyawan yang diminta untuk tetap bekerja jarak jauh. Sehingga manajemen kepemimpinan harus mampu memberikan solusi mengenai hal ini.
- c. *Office first, remoted allowed*, model ini menggunakan kombinasi antara remote work dulu dan sesekali bekerja di kantor. Sebagian besar karyawan dan kepemimpinan datang ke kantor secara teratur dan mereka yang memilih bekerja jarak jauh harus tetap terhubung dan diskusi dengan karyawan di kantor dan selalu diberikan pengarahan untuk dapat bekerja

secara virtual dengan memaksimalkan teknologi yang ada, sehingga tidak ada rasa kecemburuan antar karyawan yang bekerja secara jarak jauh maupun di kantor.

Pada artikel (Hibob, 2020) ada 4 perbedaan model kerja hybrid sebagai berikut:

Gambar 3. Mind Mapping Jenis model kerja hybrid hibob



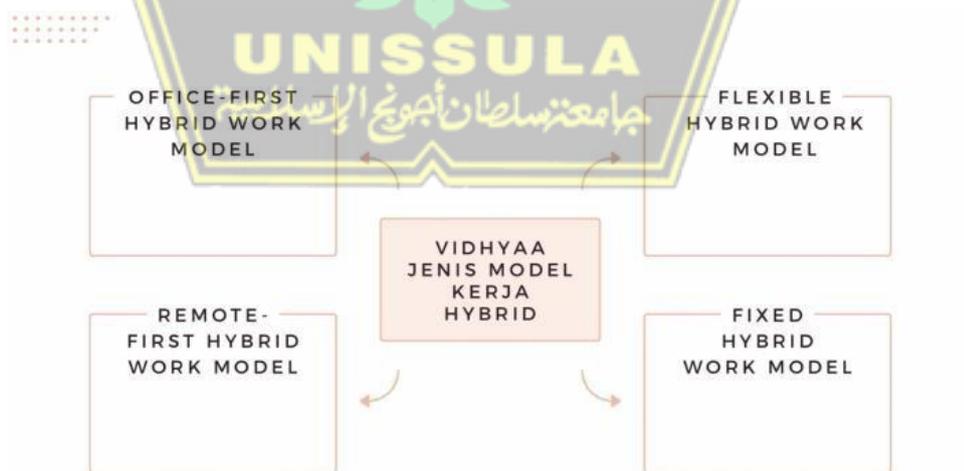
- The at – will model*, model ini memungkinkan kebebasan untuk karyawan memilih pengaturan hari kerja yang paling cocok untuk datang ke kantor ketika mereka memiliki keperluan untuk bertemu seseorang atau sekedar mencari tempat yang tenang untuk bekerja.
- The split – week model*, model ini memungkinkan untuk membagi minggu antara bekerja dari rumah 2-3 hari seminggu dan bekerja di tempat 2-3 hari seminggu. Perusahaan yang menggunakan model ini umumnya membagi minggu antar departemen yang berbeda, misalnya *marketing* datang ke kantor pada hari selasa dan kamis, sedangkan *Accounting* pada

hari jum'at dan sabtu. Model hybrid ini memungkinkan manajer harus mengatur jadwal yang sesuai dan tetap berhubungan dengan mengadakan pertemuan kelompok tatap muka secara teratur.

- c. *Shift work*, model ini karyawan bekerja dalam shift, bergantian antara bekerja dari rumah dan bekerja shift pagi atau sore di tempat. Ini adalah model tersulit untuk diterapkan karena banyak pekerja tidak menyukai kerja shift dan merasa sulit untuk masuk pagi-pagi sekali atau bekerja larut malam. Model hybrid ini akan memberikan ketidakseimbangan mereka dalam bekerja terutama bagi yang sudah berkeluarga.
- d. *Week by week*, model ini menerapkan karyawan berganti-ganti antara bekerja dari rumah dan bekerja di tempat setiap minggu. Alternatif ini digunakan untuk memungkinkan tim besar menggunakan ruang kantor bersama-sama pada waktu yang sama dan bertemu untuk kolaborasi.

Pada artikel (Vidhyaa & Ravichandran, 2022) menjelaskan ada 4 jenis model kerja hybrid, sebagai berikut :

Gambar 4. Mind Mapping Jenis model kerja hybrid Vidhyaa



Sumber. Penulis

a. Flexible Hybrid work model

Fleksibel memberikan kebebasan bagi karyawan dalam bekerja di hari itu, misalnya mereka memiliki fokus project mereka dapat memilih kerja dari rumah maupun di luar kantor. Namun apabila mereka butuh diskusi tim dapat memilih pergi ke kantor.

b. Fixed Hybrid work model

Hal ini organisasi menetapkan jadwal hari dan waktu karyawan diizinkan untuk bekerja dari jarak jauh atau pergi ke kantor, misalnya departemen akuntansi masuk hari senin dan rabu sedangkan departemen marketing hari selasa dan kamis.

c. Office-First hybrid work model

Karyawan diberikan kebebasan untuk menentukan jadwal kerja di kantor dan memilih beberapa hari dalam seminggu untuk bekerja dari jarak jauh.

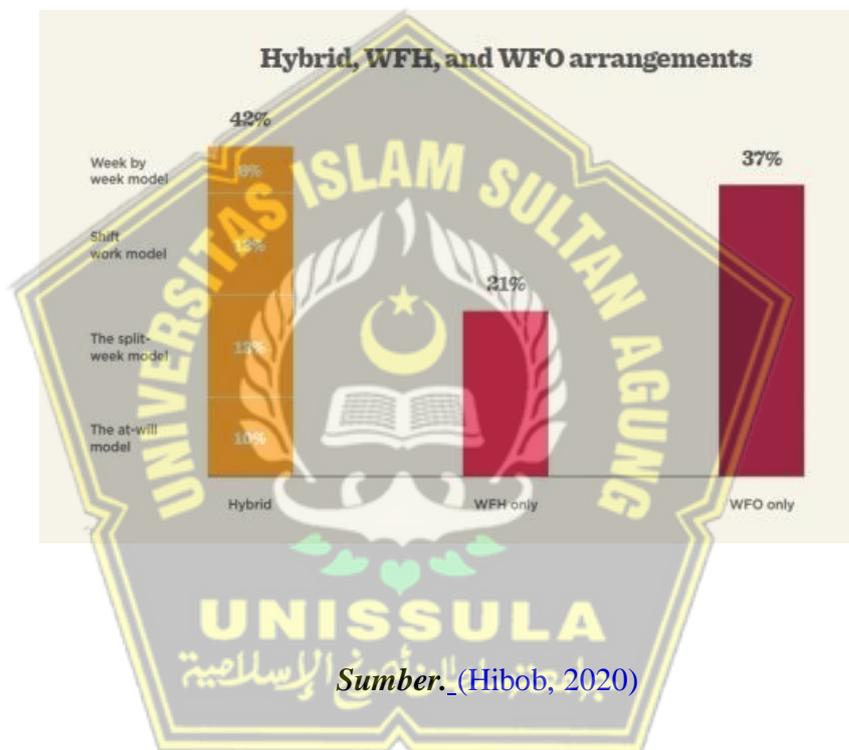
d. Remote-First hybrid work model

Sebagian besar karyawan akan bekerja dari rumah dan sesekali datang ke kantor untuk membangun tim, kolaborasi, maupun pelatihan. Dalam hal ini perusahaan tidak memiliki cukup ruang untuk berkumpul.

Dari perbandingan 3 peneliti tentang jenis model kerja hybrid menurut Lenka, Hibob dan Vidhyaa memiliki beberapa persamaan dan perbedaan. Menurut Lenka menjelaskan tentang mekanisme syarat dan peraturan tentang hybrid work model di organisasi, sedangkan hibob lebih menjelaskan tentang sistem/ peraturan waktu kerja dengan model hybrid. Sedangkan menurut Vidyhaa menjelaskan kombinasi jenis model kerja hybrid menurut lenka dan hibo yang disimpulkan menjadi 4 point. Persamaanya yaitu menjelaskan bagaimana sistem model hybrid yang kaitannya dengan jam kerja dan dapat disesuaikan jadwalnya sendiri (fleksibel). Sedangkan perbedaanya hanya terletak pada cara sistem kerjanya saja. Hibob lebih menerapkan fleksibel kepada karyawan namun tetap pada peraturan hybrid di organisasi, sedangkan menurut lenka peraturan sistem kerja hybrid belum terlalu rinci dan masih dalam pengawasan manajer dan persetujuan organisasi ketika menjalankan model hybrid.

Hal ini dari perbedaan dan persamaan diatas, dapat disimpulkan penjelasan dari hibob lebih lengkap dan rinci tentang peraturan jenis hybrid work yang diterapkan dan telah ditambah dengan hasil penelitian survey tentang 4 jenis model kerja hybrid sehingga akan lebih memuaskan dan mengetahui model hybrid mana yang dikatakan paling efektif atau di sukai oleh karyawan.

Gambar 5. Hybrid, WFH, and WFO arrangements



Dari hasil survey responden, dengan 4 jenis model kerja hybrid, bahwa dari ribuan responden survey, 21% bekerja dari rumah, 42% bekerja secara hybrid, 37% bekerja di tempat. Sedangkan 63% karyawan bekerja penuh waktu bekerja dari rumah setidaknya sebagian waktu dan telah menunjukkan perubahan signifikan dengan cara orang bekerja sebelum pandemi. Dari 42% secara hybrid dari grafik gambar 3 memiliki tingkat prosentase model kerja hybrid yang paling diminati karyawan dari survey responden.

Sehingga kesimpulan dari hasil survey tersebut model kerja hybrid memiliki minat yang cukup tinggi bagi karyawan dan organisasi semakin tertarik untuk menerapkannya dan prospek kedepan akan banyak diminati oleh berbagai sektor organisasi. Harapannya dari hal ini karyawan semakin nyaman dalam bekerja fleksibel dan organisasi mendapatkan keuntungan dalam menjalankan sistem operasinya secara 2 cara; di kantor dan di rumah.

4.2.5 Keunggulan dan Tantangan Hybrid Work Model

Dalam pengambilan kebijakan tentang penerapan model kerja hybrid ini organisasi/karyawan akan mengalami adanya keuntungan dan tantangan yang dialami, hal ini dikarenakan model hybrid menjadi fenomena baru dan harus dikaji lebih jauh dari pengalaman yang telah diterapkan terlebih dahulu di negara asing maupun organisasi yang telah bergerak di bidang digital/ teknologi. Fenomena hybrid mulai diterapkan oleh organisasi dalam bidang teknologi, pendidikan maupun kesehatan dengan penyesuaian yang diperlukan. Model hybrid memiliki banyak keuntungan dalam fleksibilitas waktu dan tempat kerja namun disisi lain memiliki kerugian yang perlu diperhatikan bagi organisasi karena dapat mengganggu aktivitas karyawan dalam bekerja.

A. Keunggulan Hybrid Work Model

Beberapa pakar penelitian hybrid work berpendapat tentang keunggulan hybrid work model pada masing-masing penelitiannya. Keunggulan ini digunakan untuk lebih menganalisis bagaimana menurut pendapat dan pandangan penulis dengan fenomena model kerja baru, apakah memiliki kesamaan ataupun pendapat yang berbeda, berikut rangkuman tabel keunggulan hybrid work model:

Tabel 5. Keunggulan Hybrid work model

Peneliti/Penulis	Keunggulan Hybrid Work Model
A. (Lenka, 2021b)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penghematan biaya 2. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan 3. Alat perekrutan yang efektif 4. Keselamatan karyawan di masa pandemi
B. (Trivedi & Patel, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil survey membuktikan mayoritas masyarakat memiliki sikap positif terhadap model hybrid
C. (Sezgin, 2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja hybrid dapat meningkatkan produktivitas karyawan
D. (Beno, 2021b)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghilangkan batasan lokasi 2. Hybrid mampu menyesuaikan kemampuan & keterampilan karyawan 3. Model kerja hybrid positif dan efektif dibandingkan model kerja lainnya
E. (Halford, 2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hybrid dapat mengubah sifat kerja, organisasi, dan manajemen. 2. Mempermudah pekerjaan organisasi digital
F. (Appel-Meulenbroek et al., 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja hybrid membuktikan perempuan lebih menyukai dari pada laki-laki 2. Laki laki dengan model hybrid dapat mengurangi stress 3. Perempuan dengan model hybrid dapat menyeimbangkan kehidupan
G. (Taylor et al., 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja hybrid lebih disukai perempuan dari pada laki-laki
H. (Bloom, 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perempuan lebih ingin kerja

	dirumah dari pada laki-laki
I. (Wappula, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hybrid meningkatkan produktivitas karyawan 2. Hybrid meminimalkan gangguan saat bekerja 3. Hybrid menghemat energi dan biaya mobilitas
J. (Mawson, 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hemat energi dan Mengurangi biaya mobilitas 2. Meminimalkan biaya organisasi
K. (Wigert and Jessica white, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keseimbangan kehidupan lebih baik 2. Penggunaan waktu lebih efisien 3. Fleksibel dalam pemilihan tempat dan waktu kerja 4. Mengurangi rasa kelelahan 5. Meningkatkan produktivitas kerja
L. (Suzana & Siagian, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hybrid working meningkatkan motivasi kerja karyawan 2. Menyeimbangkan kehidupan bekerja
M. (Davidescu et al., 2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hybrid working meningkatkan kinerja organisasi dan karyawan 2. Fleksibel dalam pembagian waktu dan tempat bekerja 3. Hubungan sosial berjalan dengan lancar melalui online/offline.
N. (Ajeng Andini et al., 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hybrid working meningkatkan komitmen organisasi terhadap karyawan 2. Meningkatkan loyalitas karyawan kepada organisasi
O. (Fayard et al., 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memudahkan karyawan bekerja dengan fleksibel 2. Karyawan tidak memikirkan kontak

	secara langsung
P. (Vidhyaa & Ravichandran, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menaawarkan kebebasan dan fleksibilitas dalam menentukan jam kerja 2. Meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja 3. Menghemat biaya ruang kantor dan perjalanan
Q. (Aradhana S. Kumar & Jayanti Banerjee Das, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan keseimbangan kehidupan sosial dan kepuasan kerja 2. Perempuan lebih menyukai model hybrid
R. Supriantono, A., Djuwita, M., & Faradilla, N. (2021) <i>dalam</i> (Supriyadi et al., 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan dapat dilakukan lebih efisien dan efektif
Rangkuman Keunggulan	<p>Berdasarkan point keunggulan yang telah dijelaskan dapat disimpulkan, sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penghematan biaya mobilitas 2. Meningkatkan produktivitas kinerja 3. Keseimbangan kehidupan kerja lebih baik 4. Meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan 5. Meningkatkan motivasi karyawan karena bekerja fleksibel 6. Perbedaan gender bahwa wanita lebih menyukai dan merasa nyaman

Sumber. Penulis

Dari 18 penelitian yang mengungkapkan tentang keunggulan kerja hybrid, dapat disimpulkan menjadi 6point utama keunggulannya. Dengan sistem hybrid akan menghemat biaya mobilitas karyawan dan organisasi karena karyawan tidak

selalu datang ke kantor, dan sekaligus mengurangi polusi dari asap kendaraan. Pengurangan biaya menjadikan karyawan merasa nyaman dan aman dalam bekerja sehingga produktivitas kerja mereka meningkat dan mendapatkan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik terutama bagi wanita yang sudah berkeluarga akan bisa membagi waktunya antara pekerjaan dan urusan rumah tangga. Kerja model hybrid menjadi incaran karyawan dalam mencari pekerjaan karena dengan pekerja fleksibel dapat meningkatkan motivasi karyawan dan loyalitas karyawan kepada organisasi dengan adanya fasilitas yang mendukung, sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan dan kemampuan dan keterampilan karyawan meningkat atau bisa mengikuti promosi jabatan di suatu organisasi dan Bagi organisasi juga akan mengurangi biaya produktivitas dan mobilitas yang berlebih dan menghemat ruang kantor karena lebih fleksibel dan mengurangi biaya operasional organisasi.

Menurut (Lenka, 2021b) keuntungan model kerja hybrid sebagai berikut :

- a. Pengehematan biaya, dalam hal ini organisasi akan mengurangi biaya cleaning service kantor, konsumsi karyawan kantor, dan transportasi karena dilakukan secara jarak jauh dan sesekali hanya dilakukan di kantor.
- b. Peningkatan efisiensi dan produktivitas karyawan, hal ini dikarekan karyawan tidak dipaksa untuk ke kantor pagi-pagi dan pulang sore maupun lembur di kantor. Dengan adanya model hybrid ini karyawan lebih mendapatkan kebebasan dalam bekerja termasuk dalam memilih waktu dan tempat kerja. Sebagian besar organisasi di seluruh dunia melaporkan bahwa kerja jarak jauh telah meningkatkan efisiensi dan kinerja hingga 30%.
- c. Alat perekrutan yang efektif, model kerja hybrid mampu menjadi alat rekrutmen yang efektif karena dapat diakses dan memberi kebebasan bagi siapapun antar negara dalam mencari SDM yang unggul dan memiliki kompetensi.
- d. Keselamatan karyawan, model hybrid ini pada masa pandemi dapat memberikan keuntungan bagi karyawan agar tidak terpapar oleh virus

covid-19 namun setelah adanya pasca pandemi, model hybrid akan diteruskan karena karyawan telah mendapatkan kebebasan dalam bekerja dan merasa nyaman tidak terikat oleh waktu kerja yang formal.

Sebuah studi (Trivedi & Patel, 2022) melakukan analisis survei yang mengumpulkan pendapat tentang model tempat kerja hybrid melalui tweet dan menunjukkan bahwa dari 1000 tweet; mengatakan 37 negatif, 305 netral, 658 positif pekerjaan hybrid. Jadi sekitar 65,8% tweet positif tentang kerja hybrid dan hanya 3,7% tweet yang negatif. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas masyarakat memiliki sikap positif terhadap model kerja hybrid. Menurut sebuah penelitian (Sezgin, 2020), 38% peserta dari berbagai industri dan departemen percaya bahwa kerja hybrid dapat meningkatkan produktivitas mereka, sementara 39,2% percaya bahwa itu tidak memiliki efek baik atau buruk (netral). Dalam hal persentase efek positif, peserta mengaitkan hal ini dengan pertemuan yang lebih sedikit, mampu berkonsentrasi tanpa kebisingan, berbagi kantor, dan merasa lebih nyaman untuk fokus pada tugas dalam pekerjaan individu. Keuntungan dari model hybrid ini adalah memungkinkan untuk membatalkan pembatasan lokasi dan organisasi dapat memprioritaskan sekelompok orang cerdas dan kreatif sesuai dengan keterampilan yang mereka butuhkan (Beno, 2021a).

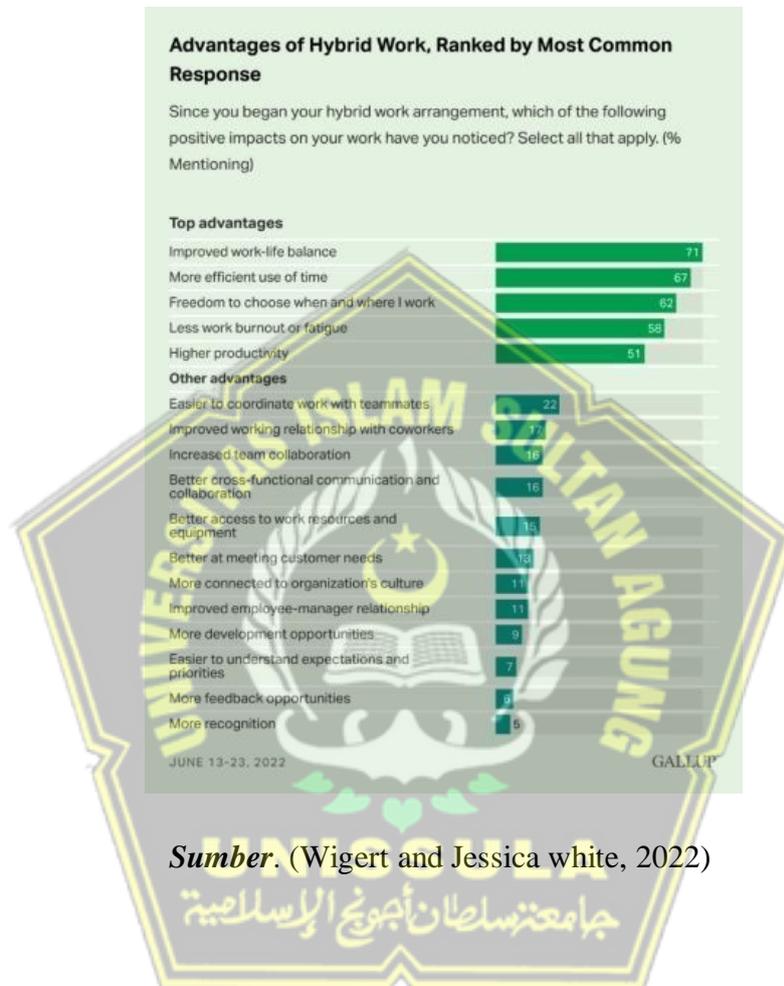
Sebuah studi tentang perusahaan keuangan dengan metode kerja hybrid (Halford, 2005) menemukan bahwa menggabungkan pekerjaan kantor dan pekerjaan rumah menghasilkan hasil yang positif, dan Halford berpendapat bahwa hibriditas geografis mengubah cara kerja dan dikelola di negara-negara yang dominan secara lokal, organisasi dan digital. (Moll & De Leede, 2015) melakukan penelitian dengan metode wawancara, yang menyatakan bahwa kerja jarak jauh dan jam kerja fleksibel berpengaruh positif terhadap kreativitas dan produktivitas. (Beno, 2021a) menyatakan dalam penelitiannya bahwa keberadaan model kerja hybrid secara umum positif dan efektif dibandingkan dengan model kerja lainnya, dan hasil ini juga menunjukkan bahwa keunggulan model hybrid juga meluas ke perkantoran.

Organisasi bertanggung jawab untuk menemukan model operasi yang memungkinkan pekerjaan jarak jauh dan di tempat terbaik serta memberikan pengalaman yang positif, efisien, dan fleksibel. Sebuah studi (Appel-Meulenbroek et al., 2022) menjelaskan 2 segmen pekerjaan antara laki-laki dan perempuan dengan model jarak jauh/hybrid, dimana perempuan lebih memilih pekerjaan jarak jauh karena fleksibilitas memfasilitasi keseimbangan hidup, dibandingkan dengan laki-laki yang bekerja relatif di kantor untuk mengurangi tingkat stres. Dalam hal ini, wanita lebih menyukai model hybrid, tetapi pria mulai merasakan manfaat dari pekerjaan hybrid, meskipun mereka harus berada di kantor dari waktu ke waktu (Taylor et al., 2021).

Kemudian, dalam sebuah penelitian (Bloom, 2021) tentang keinginan pasca-pandemi untuk WFH/pekerjaan hybrid, misalnya di antara lulusan perguruan tinggi dan karyawan wanita telah memiliki anak, hampir 50% lebih banyak wanita dari pada pria yang ingin bekerja penuh waktu dari rumah. Nyatanya, manfaat kerja hybrid meningkatkan produktivitas, mungkin karena karyawan mengalami lebih sedikit gangguan di rumah. Meningkatkan energi karyawan karena lebih mudah bagi karyawan untuk bangun di siang hari dan berhenti melakukan pekerjaan bolak-balik (Wappula, 2022). Ini terkait dengan olahraga atau perjalanan. Model hybrid mengurangi mobilitas karena karyawan tidak harus datang ke kantor setiap hari. Dalam hal ini, transport bahan bakar berkurang, sehingga menghemat energi dan mengurangi polusi udara dari knalpot kendaraan. Di sisi lain, organisasi dapat memilih tempat dan ruang yang lebih kecil sesuai dengan kebutuhan karyawan yang terkadang bekerja sama di kantor dan nyaman digunakan (Mawson, 2021).

Terdapat sebuah artikel online mengenai keuntungan hybrid work yang disajikan dalam sebuah grafik, sebagai berikut: (Wigert and Jessica white, 2022)

Gambar 6. Advantage of Hybrid Work



Dari grafik tersebut dapat disimpulkan bahwa manfaat terbesar dari pekerjaan hybrid adalah keseimbangan hidup yang lebih baik, penggunaan waktu yang lebih efisien, manajemen ruang dan waktu kerja, pengurangan kebosanan dan produktivitas yang lebih tinggi. Kerja hybrid memberi karyawan fleksibilitas untuk bekerja dengan cara yang paling efisien, dan mereka percaya bahwa pengaturan ini meningkatkan kesejahteraan, produktivitas, dan motivasi pribadi mereka. Sebuah penelitian (Suzana & Siagian, 2022) menunjukkan bahwa hybrid work mempengaruhi komitmen karyawan dengan menyebarkan kuesioner kepada 103 responden. Karyawan dalam pekerjaan hybrid dapat mengatur keluarganya

dan menyeimbangkannya dengan aktivitas lain seperti olahraga. Selain penelitian, bukti (Davidescu et al., 2020) menunjukkan bahwa pekerjaan hybrid sangat diminati oleh karyawan yang menggabungkan pekerjaan jarak jauh dan rumahan dan dilihat sebagai solusi optimal untuk meningkatkan kinerja organisasi, hubungan sosial, dan profesionalisme, tetapi untuk mencapai Hal ini karyawan harus mampu membuat jadwal untuk berbagi waktu untuk bekerja di rumah.

Mengapa perusahaan digital mengadopsi desain pekerjaan hybrid? Dalam penelitian (Ajeng Andini et al., 2022), tidak kurang dari 97 pekerja hybrid di startup/ perusahaan digital di Jakarta yang dianalisis dengan metode penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa hybrid work meningkatkan komitmen organisasi terhadap karyawan ketika karyawan merasa nyaman dan hasil pekerjaan sesuai rencana sehingga akan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penelitian (Fayard et al., 2021) tentang mendesain kerja khususnya pada remote atau hybrid work membutuhkan beberapa hal yang perlu diperhatikan, jarak jauh/hybrid work akan membuat pekerjaan menjadi lebih mudah bagi karyawan dengan bantuan teknologi yang lebih fleksibel dan tidak memikirkan kontak langsung lagi.

B. Tantangan Hybrid Work Model

Model hybrid memiliki sejumlah keuntungan bagi organisasi maupun karyawan. Namun peluang adanya keuntungan tersebut tidak lepas dengan adanya tantangan bahkan ancaman bagi kedua pihak. Peluang kerja hybrid dan jarak jauh telah menjadi norma banyak karyawan tetapi peluang tersebut dapat menghadirkan tantangan bagi tim, manajer, dan karyawan itu sendiri (Mitchell, 2021).

Tabel 6. Tantangan Hybrid work model beberapa artikel

Peneliti/Penulis	Tantangan Hybrid Work Model
A. (Lenka, 2021b)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja tim terpengaruh 2. Mengurangi keterlibatan antar karyawan 3. Alat pendukung tidak mumpuni 4. Mengurangi visibilitas karyawan
B. (Iqbal et al., 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghambat pengembangan budaya organisasi 2. Kurangnya kontak sosial secara langsung antar karyawan
C. (Gardiner, Gleghorn, 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbatasan sistem dalam mengelola organisasi/karyawan 2. Kurangnya pengawasan terhadap pekerjaan
D. (Oxford University Hospitals, 2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kelelahan bekerja di depan layar 2. Penguasaan alat teknologi kurang terhadap karyawan
E. (Mitchell, 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghadirkan tantangan bagi karyawan, organisasi dan manajemen
F. (Klinghoffer, 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja hybrid berdampak negatif terhadap kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan.
G. (Griffith et al., 2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja hybrid sulit mengembangkan dan mentransfer pengetahuan organisasi 2. Sulitnya berkolaborasi dan menyamakan perspektif antar karyawan
H. (Bloom, 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Model hybrid menyulitkan karyawan untuk mendapatkan promosi 2. Organisasi sulit melakukan pengawanan kerja karyawan
I. (Wappula, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alat/teknologi yang digunakan harus tepat agar efektif ketika bekerja 2. Kurang dalam menjalin budaya organisasi 3. Kolaborasi dan komunikasi terganggu

	4. Proses kerja dan sulit dalam pembagian tugas, jadwal.
J. (Vidhyaa & Ravichandran, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sulit untuk melakukan kolaborasi dalam tim 2. Kurang mampu mempertahankan budaya organisasi 3. Karyawan akan merasa terisolasi dan jenuh
K. (Aradhana S. Kumar & Jayanti Banerjee Das, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kemalasan dan jenuh pada karyawan 2. Mengganggu kesehatan mental karyawan 3. Meningkatkan tingkat stress pada karyawan
L. Supriantono, A., Djuwita, M., & Faradilla, N. (2021) dalam (Supriyadi et al., 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya komunikasi menyulitkan kolaborasi tim 2. Kesulitan dalam administrasi secara fisik ke dalam WFH
Rangkuman Tantangan model hybrid	<p>Berdasarkan point tantangan yang telah dijelaskan dapat disimpulkan, sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesulitan dalam kerja tim untuk berkolaborasi 2. Masih rendahnya penguasaan teknologi dan pengetahuan tentang hybrid 3. Tingkat stress, jenuh, atau malas meningkat 4. Kurangnya pengawasan manajer pada karyawan 5. Keamanan data pribadi/organisasi dapat terancam 6. Menghambat pengembangan budaya organisasi

Sumber. Penulis

Kesimpulan dari tantangan model kerja hybrid terdapat 12 pendapat peneliti, sehingga ada 6 point yang paling utama yaitu dengan sistem hybrid antar karyawan akan sulit untuk melakukan berkolaborasi/ tim karena tidak mudah untuk mendapatkan jadwal yang sama dalam suatu waktu, dimana setiap karyawan mengharuskan memiliki kemampuan dalam penguasaan teknologi untuk membantu dalam bekerja, komunikasi, maupun dalam pengambilan keputusan apabila bekerja dengan jarak jauh. Dengan sistem hybrid karyawan

akan lebih sering bekerja di rumah sehingga mengakibatkan karyawan stress, jenuh hingga malas dalam bekerja ditambah dengan sulitnya pengawasan dari manajer pada karyawan dalam bekerja karena dilakukan secara jarak jauh. Selain jenuh hybrid antar karyawan akan sulit untuk bertemu/ bersosial sehingga akan menghambat pengembangan budaya organisasi. Dan hal yang ditakutkan bagi karyawan dengan bantuan teknologi tentang keamanan data pribadi maupun organisasi yang akan mudah untuk di hacker sehingga organisasi perlu menguatkan keamanan/privasi sistem organisasi sehingga tidak adanya kesalahan yang fatal.

Menurut (Lenka, 2021b) terdapat beberapa kontra pada model kerja hybrid ini, seperti berikut ini :

- a. Kerja tim terpengaruh, model kerja hybrid tentang kerja tim merupakan salah satu tantangan terbesar karena dengan adanya kerja jarak jauh akan sulit kelompok/tim untuk berkoordinasi dan komunikasi tim akan terganggu, sehingga pengaturan ini akan mempengaruhi pekerjaan.
- b. Mengurangi keterlibatan karyawan, model hybrid tanpa adanya kontak fisik secara langsung ketika ada kendala/masalah personal tentang pekerjaan akan mengalami kesulitan karena tidak adanya bantuan secara langsung dan apabila dilakukan secara jarak jauh akan kurang efektif, sehingga hybrid diharuskan tetap datang ke kantor agar adanya tatap muka tetap berlangsung.
- c. Alat tidak mutakhir, dalam model kerja hybrid apabila alat teknologi yang dilakukan tidak mumpuni akan menjadi hambatan yang cukup besar dalam melakukan pekerjaan, seperti sistem yang tidak UpToDate, sinyal yang susah, teknologi yang dimemenuhi kriteria, SDM yang kurang memiliki kemampuan bidang teknologi. Oleh karena itu hal ini harus dimatangkan dan dianalisis lebih lanjut agar tidak memberikan dampak yang cukup buruk bagi organisasi/karyawannya.
- d. Mengurangi visibilitas karyawan, model kerja hybrid ini perkembangan karyawan akan menjadi masalah karena kurang terpantau pekerjaan yang

dilakukan setiap karyawan oleh manajer organisasi, apakah mereka melakukan pekerjaan sesuai yang diharapkan atau tidak dan akan mempengaruhi tentang penilaian kinerja, pengembangan karir/promosi. Sehingga manajer dengan menerapkan hybrid work model harus mengatur konsep yang baik terutama dalam jadwal karyawan yang sesekali harus bekerja di kantor.

Jika model hybrid bekerja terus menerus tanpa kehadiran fisik yang konstan, seseorang akan kehilangan kontak dengan rekan kerja lainnya. Kondisi ini dapat dilihat sebagai hambatan bagi pengembangan budaya organisasi dan dijelaskan bahwa ketika sistem kerja tradisional, misi, visi, tujuan dan sasaran serta nilai-nilai organisasi bekerja karena adanya interaksi tatap muka, tetapi dalam kasus sistem hybrid, elemen-elemen ini lebih sulit karena pembatasan tatap muka (Iqbal et al., 2021). Kendala sistem lain yang perlu dipertimbangkan saat mengelola orang dan mengendalikan bisnis dan produksi (Gardiner, Gleghorn, 2021).

Kerja jarak jauh atau kerja hibrid memungkinkan kolaborasi berkelanjutan dengan teknologi. Alat kolaborasi virtual yang populer adalah Microsoft Teams, yang memfasilitasi rapat virtual. Rapat tidak terganggu karena mobilitas yang rendah, tetapi hal ini dapat menyebabkan kelelahan karena bekerja di depan layar dan kurang istirahat. Beberapa solusi untuk ini termasuk menyembunyikan informasi pribadi, menjadwalkan pertemuan yang lebih pendek dan lebih sering (Oxford University Hospitals, 2020), dan solusi lain yang menciptakan "hari pertemuan" yang memungkinkan staf untuk fokus pada tugas operasional mereka (Mitchell, 2021).

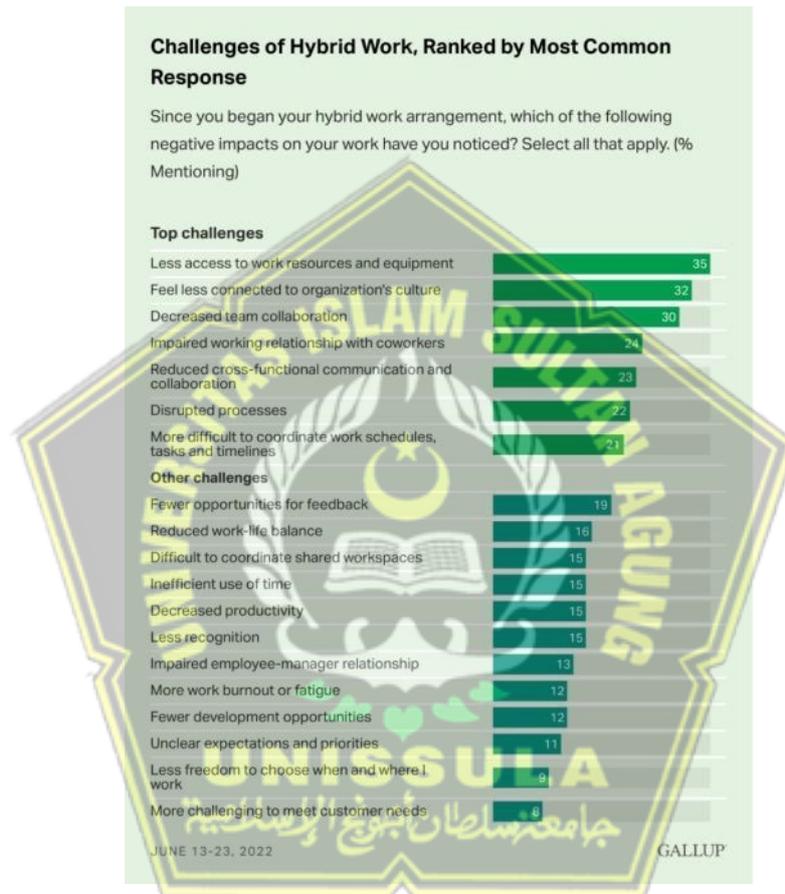
Kerja hybrid dipastikan oleh teknologi dan sebagai karyawan "pekerjaan berkelanjutan" diharapkan untuk bekerja di depan layar, rapat tanpa batas waktu, pemahaman virtual tentang teori-teori sulit, komunikasi video tanpa akhir, sehingga faktor-faktor ini berdampak negatif terhadap kesejahteraan dan kehidupan karyawan. Pekerjaan yang seimbang (Klinghoffer, 2021). Belakangan,

dalam studi tahun 2015 (Bloom, 2021) bekerja sama dengan perusahaan multinasional besar yang beroperasi di China, sebuah survei dilakukan dengan 250 sukarelawan yang secara acak ditugaskan ke kelompok yang bekerja empat hari seminggu dari pekerjaan Jarak Jauh, dan kelompok lain yang bekerja penuh di kantor. Hal ini kemudian menunjukkan bahwa setelah 21 bulan, kelompok WFH memiliki tingkat promosi 50% lebih rendah dibandingkan dengan rekan kantor mereka, yang mengarah pada kesimpulan bahwa karyawan WFH merasa sulit untuk dipromosikan di tempat kerja mereka di dalam organisasi.

Yang harus dilindungi dan menjadi ancaman yang cukup besar bagi organisasi dan karyawan adalah keamanan data dan informasi pribadi/organisasi ketika bekerja dengan teknologi dan informasi yang semakin maju dan tersebar luas dari banyak pelaku seperti cyber dan hacker. Ketika organisasi menerapkan sistem ini harus fokus untuk memastikan perlindungan data dan, jika perlu, menerapkan kebijakan keamanan informasi yang dikembangkan oleh pakar keamanan dunia maya. Misalnya, sebuah kelompok dengan anggota laki-laki dan perempuan dapat dibagi menjadi beberapa subkelompok berdasarkan perbedaan jenis kelamin. Ada penelitian dalam praktik kerja yang menunjukkan bahwa laki-laki dan perempuan dapat bereaksi berbeda terhadap prakarsa kehidupan kerja seperti ketika datang ke tempat kerja seperti teleworking (Beauregard & Henry, 2009), tetapi tidak ada bukti bahwa penggunaan kontrol dipengaruhi oleh jenis kelamin karyawan (Ramaswami, 2002) dalam (Trieste et al., 2018)).

Terdapat sebuah artikel online mengenai tantangan *hybrid work* yang disajikan dalam sebuah grafik, sebagai berikut : (Wigert and Jessica white, 2022)

Gambar 7. Challenges of Hybrid Work



Sumber. (Wigert and Jessica white, 2022)

Kesimpulan dari grafik diatas tantangan hybrid work adalah, memiliki alat/teknologi yang tepat agar efektif ketiks bekerja, merasa kurang terhubung dengan budaya organisasi, kolaborasi dan menjalin komunikasi terganggu, dan proses kerja juga terganggu. Hybrid work akan menciptakan kebutuhan dan koordinasi sumber daya yang lebih baik; dirumah maupun kantor. Kantor pusat harus mampu didesain sebaik mungkin sebagai tempat berkolaborasi dan

komunikasi antar tim. Dengan adanya budaya organisasi secara substansial akan sulit untuk dikembangkan karena lingkungan kerja yang jarak jauh, namun tidak sepenuhnya karena hybrid masih sesekali datang ke kantor. Kerja tim dalam *hybrid work* akan lebih menantang karena mengharuskan berkolaborasi membangun hubungan dengan baik, sehingga memerlukan koordinasi rapat yang lebih efektif, mulai dari menentukan kapan berapa orang hingga bagaimana cara memimpin rapat hybrid dengan audiens secara online.

Selain hal di atas tantangan *hybrid work model* yang semakin banyak diterapkan juga dipengaruhi oleh tipe pemberian pelayanan jasa/komunikasi. Dalam hal ini, *hybrid work model* kurang efektif apabila dilakukan untuk pelayanan yang bersifat *High Contact*. Pelayanan jasa jenis ini membutuhkan interaksi langsung yang intens antara pemberi layanan dengan penerima layanan sehingga kurang efektif bila dilakukan secara jarak jauh/online. Contohnya dalam bidang Pendidikan, tidak semua dapat dilakukan secara online seperti praktikum yang mengharuskan dosen mengetahui perkembangan keterampilan mahasiswanya, akan sulit menilai mahasiswa apabila dilakukan secara online/ jarak jauh. Begitu pula dibidang Kesehatan ketika dokter atau perawat harus melakukan pemeriksaan pasien secara fisik maka sulit untuk dilakukan secara jarak jauh.

Di Indonesia model hybrid masuk saat pandemi covid-19, dikarenakan aktivitas yang dilakukan di dalam rumah termasuk cara bekerja. Karyawan di indonesia awalnya penuh paksakan menjalaninya, namun setelah berjalan 2 tahun model jarak jauh menjadi hal yang diinginkan karyawan dalam bekerja termasuk dengan model hybrid. Banyaknya keuntungan maupun keunggulan yang didapatkan namun menyisakan tantangan bagi Indonesia dalam hybrid work model. Dalam penelitian Supriantono, A., Djuwita, M., & Faradilla, N. (2021), *dalam* (Supriyadi et al., 2022) menjelaskan adanya kesulitan komunikasi dalam berkolaborasi tim dan kesulitan mengubah kebiasaan administrasi fisik menjadi online. Budaya kerja baru di Indonesia ini cukup memiliki banyak tantangan karena kesulitan dalam mengatur masyarakat di Indonesia yang sulit lepas akan

kebiasaan lamanya dan kurangnya pemahaman akan kemudahan kerja hybrid dan yang terakhir penguasaan teknologi dan perkembangan masih minim dan berbeda dengan kemajuan teknologi di Luar Negeri.

4.2.6 Prospek Hybrid Work Model di Masa Depan

Melihat perkembangan dari luar maupun dalam negeri mengenai *hybrid work*, kemudian keuntungan dan tantangan yang telah dijelaskan, bahwasanya hybrid work model cukup baik untuk diterapkan dalam sistem kerja di organisasi. Banyak organisasi yang telah mengadopsi sistem ini karena dapat meningkatnya kinerja dan kesejahteraan karyawan. Organisasi dikatakan baik dalam penerapan sistem kerja apabila karyawan dan hasil kerjanya mampu meningkatkan nilai organisasi dan dapat bersaing dengan berbagai organisasi dalam bidang yang sama. Meskipun hybrid tergolong sistem yang baru pasca pandemi, namun hal ini tidak menjadi hambatan organisasi untuk mencoba sekaligus *menchallenges* dengan perubahan yang baru. Hybrid work tidak hanya diterapkan pada organisasi digital/teknologi namun sudah merancah ke berbagai bidang lainnya seperti kesehatan dan pendidikan. Prospek hybrid ke depan akan mengalami peningkatan dan kemudahan karena keuntungan yang didapatkan semakin tinggi, meskipun akan diikuti dengan adanya tantangan namun hal ini akan terus berkembang dan mencari solusi yang terbaik dari setiap masalah.

Dalam penerapan hybrid work model harus memperhatikan hal-hal yang penting sebagai mengacu keberhasilan organisasi menerapkan hybrid work model, sebagai berikut :

1) Penggunaan Teknologi saat Kerja Hybrid

Penggunaan dan pengetahuan sistem komunikasi/ teknologi dengan model hybrid sudah menjadi hal utama untuk melaksanakan pekerjaan di masa sekarang. Terdapat sebutan tentang IoT (*Internet of Things*) menjadi konsep baru yang bertujuan untuk berkomunikasi, mengendalikan,

menghubungkan, dan bertukar data melalui perangkat lain selama masih terhubung dengan Internet. Iot erat kaitannya dengan istilah *machine-to-machine* atau M2M, dimaksudkan alat yang memiliki kemampuan M2M sering disebut perangkat cerdas atau *smart device*. Hal ini akan memudahkan karyawan bekerja dan menyelesaikan tugasnya dengan model kerja hybrid.

2) Fleksibilitas Ruang Kerja Hybrid

Kerja hybrid menjadi konsep model kerja *trend* saat ini dan peluang hingga masa depan karena adanya kebebasan karyawan untuk memilih bekerja di dua tempat (di rumah/ di kantor). Karyawan yang awalnya terpaksa menjadi nyaman dengan model hybrid karena banyaknya keuntungan yang didapat dan mereka memiliki *work life balance* dalam kehidupan kerja dan sosial. Namun dengan catatan organisasi (manajer) harus sudah mampu mengelola SDM dan manajemen dengan baik dan dapat memantau karyawannya dengan mudah meskipun secara jarak jauh/hybrid (Apabila diperlukan untuk karyawan mengaktifkan GPS agar mudah diketahui apakah sedang bekerja atau tidak sesuai laporan absensi)

3) Fleksibilitas Waktu Kerja Hybrid

Waktu kerja hybrid disini dimaksudkan dengan lebih memberikan kebebasan karyawan untuk memilih jam kerja sesuai dengan peraturan organisasi yang diterapkan. Organisasi harus sudah memiliki pemahaman dan mensosialisasikan hal ini kepada karyawan agar tidak adanya kesalahpahaman praktik. Dalam organisasi baiknya tetap membeikan jadwal yang tepat dan sesuai dengan jabatan/ *jobdesk* setiap karyawan sehingga absensi dan tim manajer mudah memantau karyawan yang bekerja jarak jauh/ hybrid.

4) Aturan/ Norma Kerja Hybrid

Dengan konsep hybrid organisasi harus membuat konsep strukturisasi yang sesuai dengan model hybrid dan peraturan yang berlaku harus sudah ditetapkan. Misalnya peraturan jam kerja fleksibel seperti karyawan hanya diberikan kebebasan bekerja di rumah 3x seminggu sisanya di kantor atau

menetapkan jadwal dengan departemen lain agar tetap bekerja dan berkolaborasi tim dengan mudah. Karyawan tidak seluruhnya menyesuaikan jam kerja sendiri, namun tetap berdasarkan peraturan yang berlaku di suatu organisasi.

Empat poin di atas perlu diperhatikan sebelum menerapkan model hybrid, dan model hybrid dapat dikatakan berhasil apabila telah memiliki 4 kunci di atas sehingga hal-hal lainnya dapat mudah diterapkan.

A. Potensi Hybrid Work Model Di Bidang Digital/Teknologi

Dalam bidang industri digital/teknologi penerapan hybrid sudah diterapkan jauh bahkan sebelum adanya fenomena pandemi, karena sistem digital adalah pekerjaan yang selalu berhubungan dengan perkembangan program/aplikasi untuk digunakan. Organisasi digital untuk ruangan kerja/tempat kerja kantor formal kurang dibutuhkan karena mereka akan lebih sering fokus pada alat teknologi masing-masing, sesekali kolaborasi untuk menyatukan perspektif. Organisasi digital menggunakan model hybrid memang paling cocok karena dengan tuntutan pekerjaan yang selalu berhubungan dengan teknologi akan meningkatkan tingkat stress bagi karyawan, oleh karena itu hybrid menjadi solusinya agar karyawan dapat sesekali datang ke kantor apabila karyawan jenuh bekerja jarak jauh.

Dalam pengimplementasian model hybrid, terdapat 4 tips. Dari beberapa penerapan model hybrid menurut Gartner, McKinsey, dan Forbes dapat disimpulkan dan menjadi contoh untuk pengimplementasian organisasi dalam penerapan hybrid.

a. Dengarkan dan pahami keinginan karyawan

Pertama-tama, untuk mengoptimalkan model hybrid perlu bekerja sama secara terbuka dengan karyawan dalam merancang model kerja hybrid yang ideal di masa

depan. Kerjasama dalam hal ini adalah saling mendengarkan dan memahami setiap masalah medasar yang mereka alami sehingga dapat tertangani secara efektif. Dalam penyelesaian masalah ini karyawan harus dilibatkan agar saling mencari solusi yang terbaik

b. Mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada karyawan

Kedua, organisasi harus menjelaskan dan mengkomunikasi apa tujuan sebuah organisasi, bukan hanya sekedar bekerja menyelesaikan pekerjaan lalu sudah, namun tujuan ini diharapkan mampu mempererat komunikasi dan kolaborasi akan berjalan sesuai harapan.

c. Memberikan pelatihan tambahan kepada manajer

Sangat disarankan suatu organisasi harus memberikan pelatihan/ keterampilan tambahan kepada manajer untuk menangani berbagai tantangan baru yang muncul dari sistem kerja baru ini, sehingga karyawan bekerja dengan fleksibilitas tidak bergantung/terikat pada tempat dan waktu.

d. Bersiaplah untuk mengurangi risiko keamanan

Sumber daya dan keahlian yang diperlukan untuk mengelola risiko keamanan baru yang berasal dari WFH harus penuh ekstra. Potensi kemudahan bekerja jarak jauh/ hybrid memang bagus diterapkan namun risiko ancaman mengenai keamanan dIT dalam bekrja perlu diperhatikan bagi organisasi dan harus mampu mendapatkan karyawan yang dapat dipercaya dan pastinya mampu menjaga kerahasiaan organisasi.

Trend *hybrid working* pasca pandemi menjadi perhatian semua organisasi dan karyawan. Diketahui karyawan mulai tahun 2020, hanya 36% dari 5.889 pekerja memilih bekerja dari rumah sementara 2 tahun berikutnya angka tersebut naik menjadi 61%. Selain sebagai pelindungan karyawan menganggap kerja jarak jauh memberikan keseimbangan anatara pekerjaan dengan kehidupan pribadi,

sehingga berdampak meningkatkan produktivitas yang lebih baik di masa depan. Potensi dalam bekerja *hyrbid working* atau kerja fleksibilitas sekarang menjadi faktor pilihan karyawan dalam mencari perusahaan yang menawarkan kerja fleksibel setelah pasca pandemi. Sebuah sstudi menyebutkan bahwa 49% pekerja Indonesia mempertimbangkan untuk pindah ke perusahaan yang menawarkan mereka opsi bekerja yang fleksibel.

Perusahaan digital akan lebih unggul dan memiliki potensi yang lebih besar dibandingkan perusahaan dibidang lainnya dalam menerapkan kerja fleksibel atau *hybrid working model*, karena perusahaan digital telah memiliki salah satu faktor terpenting dalam menerapkan *hybrid work*, yaitu:

- a. Penerapan teknologi yang terus berkembang, SDM atau karyawan yang telah lama bergelut dengan sistem teknologi akan lebih mudah dan beradaptasi dengan model kerja baru dibandingkan karyawan yang jarang menggunakan teknologi dalam melaksanakan pekerjaan. Model *hybrid* dilakukan dengan metode jarak jauh dengan sesekali datang ke kantor untuk berkolaborasi/ *meeting*. Konsep IoT juga harus diperankan dalam model hybrid
- b. Mampu mencari solusi ketika bekerja model *hybrid working* karena memiliki potensi yang besar namun memiliki tantangan dan ancaman yang cukup besar apabila tidak mencari solusi yang terbaik, seperti kendala ketika *virtual meeting* ketika jaringan internet sulit, audio/video kurang memadai. Sehingga mereka mencari teknologi yang sesuai dengan pekerjaanya sehingga tidak mengganggu proses saat bekerja.
- c. Karyawan dibidang digital telah mendapatkan pembelajaran dan pelatihan tentang bagaimana cara menjaga keamanan data pribadi/ pekerjaan dengan baik karena mereka telah dibekali dengan pengetahuan yang cukup tentang cyber keamanan dalam bekerja.

Cara bekerja secara hybrid dibidang digital telah dilakukan di hampir semua perusahaan yang terus berkembang. Namun bisnis, industri lain harus menyadari bahwasanya *hybrid work model* ini bukan sebatas tren belaka. Karena semakin banyaknya karyawan yang menerapkan dan mengetahuinya, maka akan sulit untuk menghapus penerapan *hybrid*. Sebaliknya, baik perusahaan maupun industri harus mulai beradaptasi sehingga mampu memaksimalkan potensi karyawan mereka di waktu yang akan datang. Dalam hal ini potensi yang digali bukan dari dalam industrinya namun potensi karyawan sangat diperlukan agar keuntungan yang didapatkan dengan *hybrdi work model* tercapai dengan maksimal dan tantangan yang dihadapi dapat tertangani dengan benar tanpa menimbulkan kerugian lainnya.

Potensi *hybrid work* akan berjalan dengan baik apabila sesuai dengan peraturan dan skema yang ada, seperti hybrid berarti tidak bermaksud karyawan akan bekerja jarak jauh terus menerus karena mereka tetap membutuhkan keseimbangan hidup sosial seperti berkolaborasi/ *meeting*, sekedar untuk membicarakan pekerjaan maupun hanya mengobrol kecil karena kesehatan mental juga dipengaruhi dari tingkat stress yang tinggi, jenuh, kurangnya aktivitas bertatap muka dengan karyawan lainnya. Sehingga diharapkan *hybrid work* juga tetap dalam batasannya dan tidak mengikat karyawan untuk bekerja jarak jauh terus menerus.

B. Peluang Hybrid Model di Bidang Kesehatan, Pendidikan dan Lainnya

Hybrid work model akan terus berkembang dan diterapkan oleh berbagai bidang industri bisnis, bukan hanya industri dibidang digital/teknologi namun industri lain, seperti dibidang kesehatan dan pendidikan mulai mencoba dan memperkenalkan dengan bantuan teknologi (IoT). Peluang ini didapatkan karena sudah banyak yang telah menerapkan sistem remote work/ jarak jauh. Dalam hal dapat digaris bawahi bahwasanya dalam bidang kesehatan maupun pendidikan hanya memberikan jasa secara online/virtual. Namun lainnya tetap ada yang harus

bekerja di kantor dikarenakan standar operasional industri/bisnis tersebut. Sehingga dalam bidang Kesehatan/Pendidikan tetap adanya pengecualian bagi pada jenis pelayanan tertentu yang tidak bisa dilakukan secara virtual/ jarak jauh karena tidak semua akan mendapatkan hasil yang maksimal dengan sistem jarak jauh meskipun menghemat waktu/ mobilitas, namun hal yang didapat bagi *customer* akan kurang puas. Berikut akan dijelaskan dalam bidang Pendidikan dan Kesehatan hingga contoh penerapan yang dapat dilakukan dengan hybrid maupun tidak bisa secara hybrid/ jarak jauh :

1. Bidang Kesehatan

Bidang kesehatan ini menambahkan sistem pemberian pelayanan jasa secara online, seperti pengobatan online, pembelian obat, pendaftaran pemeriksaan kesehatan secara online, hingga menciptakan program/ aplikasi untuk konsultasi dokter secara gratis dan mudah dengan penggunaan teknologi. Sebutan *hybrid* ini adalah *hybrid healthcare*, atau *platform check-up online*, *telemedicine*. Hal ini statusnya hanya untuk mempermudah dan mempersingkat waktu agar tidak terlalu antri ataupun penuh di klinik kesehatan maupun rumah sakit swasta/ pemerintahan. Contohnya seperti aplikasi Hallo Doc, Alo dokter untuk mempermudah masyarakat dalam melakukan pemeriksaan kesehatan/ pembelian obat secara online. Hal ini hanya sebagai peluang di bidang kesehatan karena banyaknya masyarakat yang harus berdesakan antri untuk melakukan pemeriksaan, sebenarnya secara online telah difasilitasi dengan sebaik mungkin dengan standar operasional yang telah memenuhi izin praktik.

Kemudian berbicara tentang *hybrid work* yang diterapkan karyawan dalam bidang kesehatan hanya berlaku bagi dokter/ admin klinik ataupun rumah sakit yang dapat melakukan *double job* dengan melakukan pekerjaan secara offline (di klinik/ rumah sakit) dan online (memberi informasi/ layanan melalui aplikasi sesuai dengan yang ditanyakan pasien). Karyawan yang bertugas dalam program/ aplikasi yang bersangkutan dapat dilakukan dimana saja hanya saja harus selalu memantau agar pasien tidak ada yang tertinggal. Dengan

menggunakan model *hybrid work* oleh sistem kesehatan anak, apoteker klinis rawat jalan secara efisien menyediakan aktivitas perawatan pasien secara langsung dalam kuantitas banyak bahkan saat di luar lokasi. Adaptasi yang cepat dalam penerapan *telemedicine* sangat penting dan bermanfaat bagi apoteker untuk terus memberikan layanan yang mudah dan cepat (Baron et al., 2022)

Dalam bidang Kesehatan meskipun adanya pelayanan yang mudah dapat dilakukan secara online/ jarak jauh, namun adanya pengecualian bagi pelayanan kesehatan yang tidak bisa dilakukan dengan dengan jarak jauh/online, seperti contoh :

- a) Perawatan bagi orang sibuk, memiliki waktu yang padat mungkin dengan adanya model online/ jarak jauh akan mempermudah, namun dengan daerah-daerah yang susah sinyal dan minimnya penggunaan teknologi dan internet akan mengalami kesulitan dan tetap mudah pengobatan secara langsung.
- b) Perawatan dalam pengambilan obat juga diperlukan secara langsung bagi yang awam hal obat-obat sehingga diperlukan tatap langsung dengan dokter maupun apoteker agar informasi yang didapat valid.
- c) Perawatan dengan memerlukan alat-alat kesehatan yang berlebih (gejala sedang-berat) memerlukan tindakan secara langsung ke klinik/ rumah sakit setempat atau yang memerlukan tindakan operasi.

Sehingga pelayanan online dalam bidang kesehatan tidak semua dapat dilakukan secara online/ jarak jauh karena melihat dengan situasi, kondisi, dan juga kebutuhan dalam setiap tindakan operasional di bidang kesehatan tetap adanya pengecualian dan tidak bisa dilakukan secara jarak jauh.

2. Bidang Pendidikan

Sama halnya di bidang kesehatan, di bidang pendidikan juga bertujuan untuk membantu memberikan jasa pelayanan pembelajaran yang dikenal dengan sebutan *Hybrid Learning* kepada anak sekolah hingga pemberian kursus bagi

calon pekerja secara online. Program teknologi ini terus dikembangkan agar masyarakat mudah dalam mengakses dan mendapatkan ilmu yang bermanfaat. Contohnya pada perusahaan Ruang Guru, dan Zenius mereka tetap memberikan pelayanan pembelajaran secara langsung namun juga menambahkan video-video yang dapat diakses secara online dan fleksibel. Karyawan pada perusahaan ini melakukan metode hybrid lebih diterapkan pada departemen *marketing* karena mereka dapat melakukan promosi dimana saja, secara online maupun offline.

Peluang *Hybrid Learning* ini dimanfaatkan saat masa pandemi covid-19 dikarenakan pembelajaran tidak diperbolehkan dilakukan secara tatap muka langsung sehingga muncul metode *hybrid*. Metode *hybrid* memiliki nilai positif dan negatif dikarenakan siswa maupun mahasiswa lebih sulit untuk menangkap materi pembelajaran dan lebih menyukai model secara tatap muka langsung. *Hybrid Learning* diharuskan siswa/ mahasiswa untuk bisa mengoperasikan teknologi dan melakukan pembelajaran secara mandiri sehingga terjadi stress dan kejenuhan kepada siswa dan bahkan berdampak kemalasan bagi siswa untuk belajar. Banyak dari mereka memahami teknologi untuk membuka hal-hal lain seperti main game bukan untuk belajar.

Dalam bidang Pendidikan meskipun adanya pelayanan yang mudah dilakukan secara online/ jarak jauh, namun adanya pengecualian bagi pelayanan kesehatan yang tidak bisa dilakukan dengan dengan jarak jauh/online, seperti contoh :

- a) Bidang pendidikan dalam perguruan tinggi, meskipun adanya program online namun adanya pengecualian bagi mata kuliah tertentu, contohnya mata kuliah praktik pengolahan data, pembacaan Al-Qur'an, Ujian Pendadaran masih diperlukan secara langsung agar mengetahui pemahaman dan pengetahuan bagi mahasiswa kepada dosennya secara langsung.
- b) Bidang pendidikan dalam sekolah maupun pembelajaran online juga dikecualikan bagi mata pelajaran tertentu yang memerlukan pemahaman lebih dan tidak bisa di akses secara online. Dan dapat dilihat banyak siswa tidak

memahami pembelajaran secara online yang guru sajikan dan masih bertanya kepada orang tua atau menambah bimbingan diluar lainnya.

- c) Bidang pendidikan juga pengecualian dengan program praktik, karena praktik tidak bisa hanya melalui online/ jarak jauh, namun harus secara tatap muka langsung agar dapat menilai dan melihat ekspresif mahasiswa/siswa dan hal ini dapat melatih sikap kepribadian dan kepercayaan diri pada anak.

3. Bidang Lainnya

Selain bidang bisnis/ teknologi/ pendidikan/ kesehatan, dapat dilihat juga dari bidang lainnya yang telah banyak ditemukan atau diterapkan di Luar Negeri maupun di Indonesia. Bidang Lainnya dengan memperhatikan 4 kunci keberhasilan hybrid work model dapat dilihat juga dari bidang jasa jenis pelayanan lainnya, sebagai berikut :

- a) Bidang Transportasi

Bidang Transportasi sudah merambah dalam penggunaan aplikasi seperti pemesanan tiket secara online hingga bekerja sama dengan bagian perhotelan dan pariwisata. Hal ini perkembangan teknologi sangat dibutuhkan hingga kemudahan *customer* mendapatkan kebutuhan dan pelayanan dapat dilakuka lebih fleksibel. Contohnya pada BUMN seperti KAI Indonesia, Garuda Indonesia, sudah meluncurkan aplikasi untuk pemesanan/pembatalan tiket secara online/jarak jauh. Bagi karyawannya juga dapat melakukan dengan sistem shift/ hybrid karena hal ini merupakan pelayanan 24 jam.

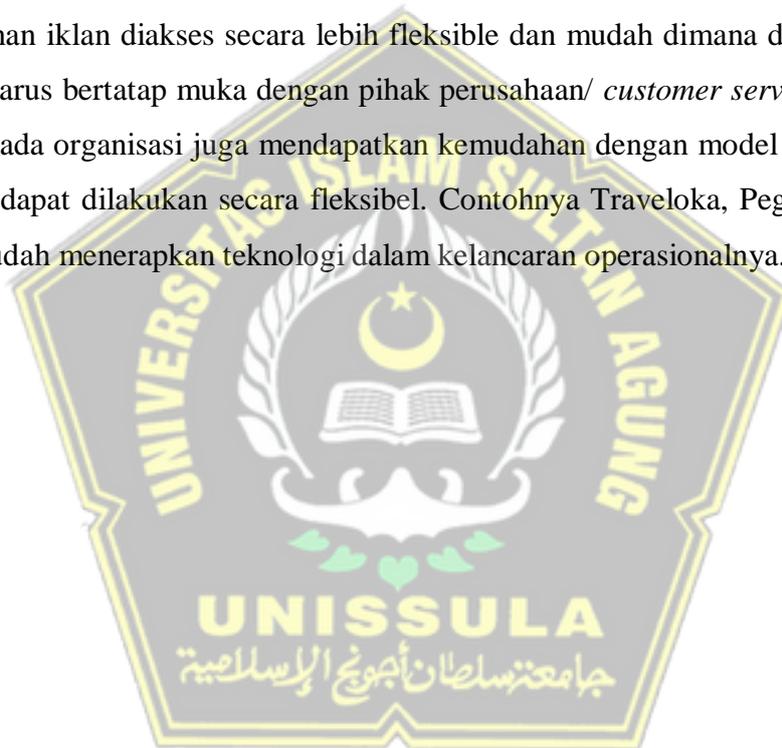
- b) Bidang Monitoring/ Konsultasi

Monitoring secara online melalui seminar/ webinar sudah banyak dilakukan diberbagai indsutri untuk memudahkan dalam melakukan pelayanan/ konsultasi bagi karyawan yang sibuk. Konsultasi berikut ini bersifat fleksibel biasanya dilakukan dengan melaukan perjanjian terlebih dahulu apabila secara langsung namun bisa dilakukan dengan online melalui sebuah aplikasi maupun sosial media

lainnya yang mudah di akses. Contohnya pada Konsultasi online, dalam pembuatan website, pembuatan toko online hingga pembuatan iklan.

c) Bidang Pariwisata/ Perhotelan

Bidang ini lebih mengedepankan pada teknologi dan fleksibilitas *customer* pada ruang dan waktu. Sistem promosi ini yang diterapkan dengan model hybrid atau *team marketing* yang dapat dilakukan secara online/ offline. *Customer* akan mendapatkan pelayanan yang dapat diakses melalui website/ aplikasi handphone. Pelayanan iklan diakses secara lebih fleksible dan mudah dimana dan kapan saja, tanpa harus bertatap muka dengan pihak perusahaan/ *customer service* organisasi. SDM pada organisasi juga mendapatkan kemudahan dengan model online/ hybrid karena dapat dilakukan secara fleksibel. Contohnya Traveloka, Pegi-Pegi, Agoda yang sudah menerapkan teknologi dalam kelancaran operasionalnya.



BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif *Systematic literature review* yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis apa itu hybrid work model untuk mengetahui bagaimana penerapan di organisasi, sejarah, keuntungan, tantangan hingga prospek di masa depan. Data diperoleh dengan mengumpulkan database menggunakan *academic search engine* dan kemudian di *review* hingga menyimpulkan berdasarkan hasil pencarian literature luar negeri maupun dalam negeri. Dibantu dengan metode PRISMA (*Preffererd reporting systematic reviews and meta analysis*) dengan analisis terjemahan timbal balik atau *reciprocal translation analysis*.

Berdasarkan hasil penelitian, dari 24 jurnal yang di analisis bahwasanya konsep awal adanya model kerja hybrid ditemukan menurut penelitian (Halford, 2005) yang menjelaskan adanya ruang kerja hybrid: penataan ulang pekerjaan, organisasi dan manajemen. Konsep ini berawal dari isu tentang penggunaan teknologi, pekerjaan dan ketenagakerjaan dimana teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan rekonfigurasi pekerjaan secara spatial, manajemen dan organisasi, kemudian didukung dengan perkembangan model kerja *teleworking* atau kerja jarak jauh dengan media teknologi/virtual. (Jacob, 2022) dan beberapa Riset dan pendapat spesialis tentang pekerjaan hybrid di Indonesia Siaran pers Ernst and Young Indonesia menunjukkan beberapa hasil survei tentang model pekerjaan hybrid di Indonesia, yaitu 85% pekerja menginginkan fleksibilitas jam dan pekerjaan, bahkan 54% ingin berhenti jika perusahaan tidak memenuhi persyaratan. Sehingga model hybrid ini sudah mulai diterapkan di Indonesia sejak pandemi dan di Luar Negeri diterapkan sebelum ada fenomena pandemi.

Untuk melihat manfaat/ keunggulan hybrid work model sudah dikaji terlebih dahulu dalam penelitian Internasional yang kemudian di simpulkan dalam beberapa point yaitu dengan sistem hybrid akan menghemat biaya mobilitas karyawan dan organisasi karena karyawan tidak selalu datang ke kantor, dan sekaligus mengurangi polusi dari asap kendaraan. Pengurangan biaya menjadikan karyawan merasa nyaman dan aman dalam bekerja sehingga produktivitas kerja mereka meningkat dan mendapatkan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik terutama bagi wanita yang sudah berkeluarga akan bisa membagi waktunya antara pekerjaan dan urusan rumah tangga. Kerja model hybrid menjadi pilihan karyawan dalam mencari pekerjaan karena dengan pekerja fleksibel dapat meningkatkan motivasi karyawan dan loyalitas karyawan kepada organisasi dengan adanya fasilitas yang mendukung, sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan dan kemampuan dan keterampilan karyawan meningkat atau bisa mengikuti promosi jabatan di suatu organisasi dan bagi organisasi juga akan mengurangi biaya produktivitas dan mobilitas yang berlebih dan menghemat ruang kantor karena lebih fleksibel dan mengurangi biaya operasional organisasi.

Selain keunggulan/ manfaat yang tercantum adanya tantangan bagi hybrid work model yaitu, sistem hybrid antar karyawan akan sulit untuk melakukan berkolaborasi/ tim karena tidak mudah untuk mendapatkan jadwal yang sama dalam suatu waktu, dimana setiap karyawan mengahruskan memiliki kemampuan dalam penguasaan teknologi untuk membantu dalam bekerja, komunikasi, maupun dalam pengambilan keputusan apabila bekerja dengan jarak jauh. Dengan sistem hybrid karyawan akan lebih sering bekerja di rumah sehingga mengakibatkan karyawan stress, jenuh hingga malas dalam bekerja ditambah dengan sulitnya pengawasan dari atasan pada karyawan dalam bekerja karena dilakukan secara jarak jauh. Selain jenuh hybrid antar karyawan akan sulit untuk bertemu/ bersosial sehingga akan menghambat pengembangan budaya organisasi. Dan hal yang ditakutkan bagi karyawan dengan bantuan teknologi tentang keamanan data pribadi maupun organisasi yang akan mudah untuk di hacker sehingga organisasi perlu menguatkan keamanan/privasi sistem organisasi

sehingga tidak adanya kesalahan yang fatal.

Hybrid work model merupakan salah satu fenomena *trend* model kerja jaman sekarang bahkan dapat diterapkan untuk model kerja di masa depan yaitu dengan model hybrid, dimana model ini memiliki potensi yang cukup tinggi untuk diterapkan di masa depan dengan perkembangan teknologi yang semakin maju dan SDM yang mampu mendapatkan pelatihan yang cukup kompeten. Prospek hybrid work model karena merupakan model kerja fleksibel dan mendapatkan *wellbeing* bagi karyawannya dan juga mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Untuk menerapkan prospek hybrid work model di masa depan berhasil harus memiliki 4 kunci utama yaitu : 1). Penggunaan Teknologi saat kerja hybrid; 2). Fleksibilitas ruang kerja hybrid; 3). Fleksibilitas waktu kerja hybrid; 4). Aturan/ Norma Kerja Hybrid;

Prospek hybrid work model memiliki peluang yang dapat berkembang di masa depan seiring perkembangan di bidang Digital/Teknologi, karena model hybrid erat dengan penggunaan teknologi. *Hybrid working* atau kerja fleksibilitas sekarang menjadi pilihan bagi karyawan dalam mencari perusahaan yang menawarkan kerja fleksibel setelah pasca pandemi. Sebuah studi menyebutkan bahwa 49% pekerja Indonesia mempertimbangkan untuk pindah ke perusahaan yang menawarkan mereka opsi bekerja yang fleksibel. Perusahaan digital akan lebih unggul dan memiliki potensi yang lebih besar dibandingkan perusahaan dibidang lainnya dalam menerapkan kerja fleksibel atau *hybrid working model*. Selain peluang dalam bidang teknologi, model hybrid juga memiliki peluang lain di bidang lain seperti Pendidikan, Kesehatan, Transportasi, Konsultasi hingga Bidang Pariwisata. Bidang ini memiliki keutamaan dalam memberikan pelayanan secara jarak jauh/ online dengan tetap memperhatikan keinginan *customer* dan disesuaikan dengan peraturan operasionalnya masing-masing bidang.

Melihat dari hal tersebut masih banyak peluang di bidang lain dengan sistem online/hybrid dengan bantuan teknologi yaitu dibidang transportasi, dimana jaman sekarang pembelian tiket dapat dilakukan secara online, kemudian bidang konsultasi dapat mudahnya konsultasi secara online dalam kursus/

pembelajaran tertentu. Kemudian dibidang pariwisata atau perhotelan yang sering bekerjasama untuk menarik perhatian *customer* dan memudahkan dalam berlibur dan tanpa harus datang ke gerai tapi cukup secara jarak jauh, pelayanan dapat dilakukan sesuai keinginan *customer*.

5.2 Saran

Dalam uraian kesimpulan di atas maka penulis memberikan saran-saran yang diberikan dapat membantu pembaca maupun penelitian lain lebih rinci dan mendeskripsikan lebih lengkap, karena kendala penulis adalah minimnya literatur tentang hybrid work model yang sesuai dengan pembahasan penelitian dan masih sangat minim penelitian di dalam negeri. Berikut saran-saran yang dapat disimpulkan:

1. Disarankan kepada pembaca maupun peneliti yang akan datang lebih memperhatikan dan memperbanyak bacaan literatur yang sesuai dan memiliki kriteria kelayakan yang bagus. Diharapkan juga lebih menguatkan dan menambah wawasan tentang *hybrid work model* yang diterapkan di Negara Indonesia. Lebih menjelaskan dan menganalisis keuntungan dan tantangan *hybrid work model*, potensi hingga prospek terhadap organisasi seperti apa untuk model hybrid. Kemudian selain mendeskripsikan juga ditambahkan beberapa point terpenting yang sangat mempengaruhi model hybrid di dalam organisasi.
2. Kepada penelitian lain disarankan untuk ditambah melakukan wawancara singkat untuk lebih mengetahui bagaimana *feedback* dari karyawan terhadap organisasi dan dapat mengetahui keadaan lapangan yang sesungguhnya untuk menguatkan pendapat pada pengumpulan literatur yang telah ditetapkan.
3. Karena penelitian ini merupakan jenis *literature review* dan pembahasan untuk mendeskripsikan hybrid work model dan penerapan yang masih cukup baru dan belum banyak diterapkan, sehingga diharapkan untuk lebih menjelaskan lebih dalam dan ditambahkan pengaruhnya terhadap suatu

variabel baru. Terutama pada tantangan hybrid work model beserta solusinya yang tepat dan telah diterapkan di organisasi diperlukan dikaji lebih luas

4. Dalam penelitian yang akan datang diharapkan ditambahkan pada bidang lain dan fokus pada penerapan di Indonesia yang telah menggunakan model hybrid.



menggunakan model *hybrid work* oleh sistem kesehatan anak, apoteker klinis rawat jalan secara efisien menyediakan aktivitas perawatan pasien secara langsung dalam kuantitas banyak bahkan saat di luar lokasi. Adaptasi yang cepat dalam penerapan *telemedicine* sangat penting dan bermanfaat bagi apoteker untuk terus memberikan layanan yang mudah dan cepat (Baron et al., 2022)

Dalam bidang Kesehatan meskipun adanya pelayanan yang mudah dapat dilakukan secara online/ jarak jauh, namun adanya pengecualian bagi pelayanan kesehatan yang tidak bisa dilakukan dengan dengan jarak jauh/online, seperti contoh :

- a) Perawatan bagi orang sibuk, memiliki waktu yang padat mungkin dengan adanya model online/ jarak jauh akan mempermudah, namun dengan daerah-daerah yang susah sinyal dan minimnya penggunaan teknologi dan internet akan mengalami kesulitan dan tetap mudah pengobatan secara langsung.
- b) Perawatan dalam pengambilan obat juga diperlukan secara langsung bagi yang awam hal obat-obat sehingga diperlukan tatap langsung dengan dokter maupun apoteker agar informasi yang didapat valid.
- c) Perawatan dengan memerlukan alat-alat kesehatan yang berlebih (gejala sedang-berat) memerlukan tindakan secara langsung ke klinik/ rumah sakit setempat atau yang memerlukan tindakan operasi.

Sehingga pelayanan online dalam bidang kesehatan tidak semua dapat dilakukan secara online/ jarak jauh karena melihat dengan situasi, kondisi, dan juga kebutuhan dalam setiap tindakan operasional di bidang kesehatan tetap adanya pengecualian dan tidak bisa dilakukan secara jarak jauh.

2. Bidang Pendidikan

Sama halnya di bidang kesehatan, di bidang pendidikan juga bertujuan untuk membantu memberikan jasa pelayanan pembelajaran yang dikenal dengan sebutan *Hybrid Learning* kepada anak sekolah hingga pemberian kursus bagi

calon pekerja secara online. Program teknologi ini terus dikembangkan agar masyarakat mudah dalam mengakses dan mendapatkan ilmu yang bermanfaat. Contohnya pada perusahaan Ruang Guru, dan Zenius mereka tetap memberikan pelayanan pembelajaran secara langsung namun juga menambahkan video-video yang dapat diakses secara online dan fleksibel. Karyawan pada perusahaan ini melakukan metode hybrid lebih diterapkan pada departemen *marketing* karena mereka dapat melakukan promosi dimana saja, secara online maupun offline.

Peluang *Hybrid Learning* ini dimanfaatkan saat masa pandemi covid-19 dikarenakan pembelajaran tidak diperbolehkan dilakukan secara tatap muka langsung sehingga muncul metode *hybrid*. Metode *hybrid* memiliki nilai positif dan negatif dikarenakan siswa maupun mahasiswa lebih sulit untuk menangkap materi pembelajaran dan lebih menyukai model secara tatap muka langsung. *Hybrid Learning* diharuskan siswa/ mahasiswa untuk bisa mengoperasikan teknologi dan melakukan pembelajaran secara mandiri sehingga terjadi stress dan kejenuhan kepada siswa dan bahkan berdampak kemalasan bagi siswa untuk belajar. Banyak dari mereka memahami teknologi untuk membuka hal-hal lain seperti main game bukan untuk belajar.

Dalam bidang Pendidikan meskipun adanya pelayanan yang mudah dilakukan secara online/ jarak jauh, namun adanya pengecualian bagi pelayanan kesehatan yang tidak bisa dilakukan dengan dengan jarak jauh/online, seperti contoh :

- a) Bidang pendidikan dalam perguruan tinggi, meskipun adanya program online namun adanya pengecualian bagi mata kuliah tertentu, contohnya mata kuliah praktik pengolahan data, pembacaan Al-Qur'an, Ujian Pendadaran masih diperlukan secara langsung agar mengetahui pemahaman dan pengetahuan bagi mahasiswa kepada dosennya secara langsung.
- b) Bidang pendidikan dalam sekolah maupun pembelajaran online juga dikecualikan bagi mata pelajaran tertentu yang memerlukan pemahaman lebih dan tidak bisa di akses secara online. Dan dapat dilihat banyak siswa tidak

memahami pembelajaran secara online yang guru sajikan dan masih bertanya kepada orang tua atau menambah bimbingan diluar lainnya.

- c) Bidang pendidikan juga pengecualian dengan program praktik, karena praktik tidak bisa hanya melalui online/ jarak jauh, namun harus secara tatap muka langsung agar dapat menilai dan melihat ekspresif mahasiswa/siswa dan hal ini dapat melatih sikap kepribadian dan kepercayaan diri pada anak.

3. Bidang Lainnya

Selain bidang bisnis/ teknologi/ pendidikan/ kesehatan, dapat dilihat juga dari bidang lainnya yang telah banyak ditemukan atau diterapkan di Luar Negeri maupun di Indonesia. Bidang Lainnya dengan memperhatikan 4 kunci keberhasilan hybrid work model dapat dilihat juga dari bidang jasa jenis pelayanan lainnya, sebagai berikut :

- a) Bidang Transportasi

Bidang Transportasi sudah merambah dalam penggunaan aplikasi seperti pemesanan tiket secara online hingga bekerja sama dengan bagian perhotelan dan pariwisata. Hal ini perkembangan teknologi sangat dibutuhkan hingga kemudahan *customer* mendapatkan kebutuhan dan pelayanan dapat dilakuka lebih fleksibel. Contohnya pada BUMN seperti KAI Indonesia, Garuda Indonesia, sudah meluncurkan aplikasi untuk pemesanan/pembatalan tiket secara online/jarak jauh. Bagi karyawannya juga dapat melakukan dengan sistem shift/ hybrid karena hal ini merupakan pelayanan 24 jam.

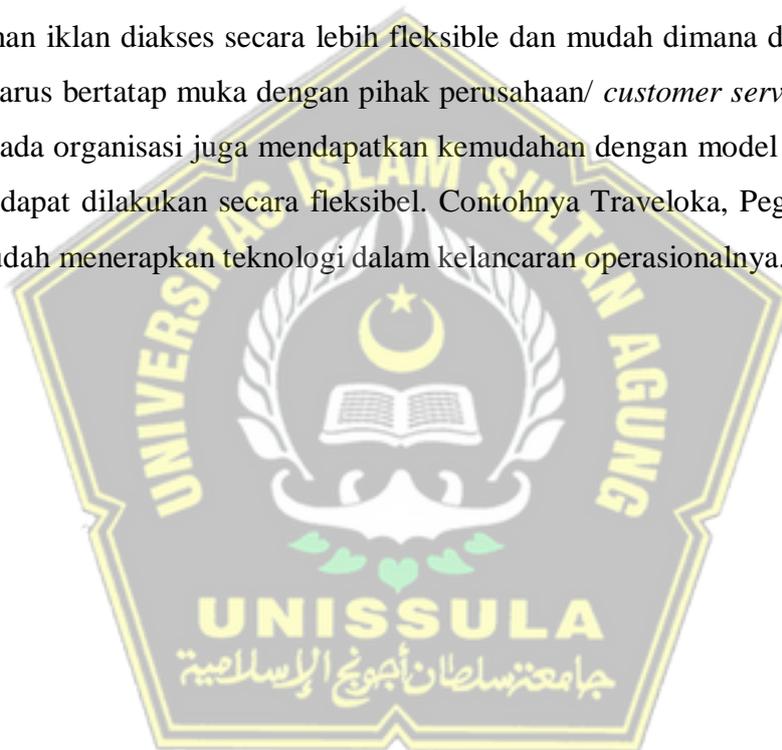
- b) Bidang Monitoring/ Konsultasi

Monitoring secara online melalui seminar/ webinar sudah banyak dilakukan diberbagai indsutri untuk memudahkan dalam melakukan pelayanan/ konsultasi bagi karyawan yang sibuk. Konsultasi berikut ini bersifat fleksibel biasanya dilakukan dengan melaukan perjanjian terlebih dahulu apabila secara langsung namun bisa dilakukan dengan online melalui sebuah aplikasi maupun sosial media

lainnya yang mudah di akses. Contohnya pada Konsultasi online, dalam pembuatan website, pembuatan toko online hingga pembuatan iklan.

c) Bidang Pariwisata/ Perhotelan

Bidang ini lebih mengedepankan pada teknologi dan fleksibilitas *customer* pada ruang dan waktu. Sistem promosi ini yang diterapkan dengan model hybrid atau *team marketing* yang dapat dilakukan secara online/ offline. *Customer* akan mendapatkan pelayanan yang dapat diakses melalui website/ aplikasi handphone. Pelayanan iklan diakses secara lebih fleksible dan mudah dimana dan kapan saja, tanpa harus bertatap muka dengan pihak perusahaan/ *customer service* organisasi. SDM pada organisasi juga mendapatkan kemudahan dengan model online/ hybrid karena dapat dilakukan secara fleksibel. Contohnya Traveloka, Pegi-Pegi, Agoda yang sudah menerapkan teknologi dalam kelancaran operasionalnya.



BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif *Systematic literature review* yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis apa itu hybrid work model untuk mengetahui bagaimana penerapan di organisasi, sejarah, keuntungan, tantangan hingga prospek di masa depan. Data diperoleh dengan mengumpulkan database menggunakan *academic search engine* dan kemudian di *review* hingga menyimpulkan berdasarkan hasil pencarian literature luar negeri maupun dalam negeri. Dibantu dengan metode PRISMA (*Preffererd reporting systematic reviews and meta analysis*) dengan analisis terjemahan timbal balik atau *reciprocal translation analysis*.

Berdasarkan hasil penelitian, dari 24 jurnal yang di analisis bahwasanya konsep awal adanya model kerja hybrid ditemukan menurut penelitian (Halford, 2005) yang menjelaskan adanya ruang kerja hybrid: penataan ulang pekerjaan, organisasi dan manajemen. Konsep ini berawal dari isu tentang penggunaan teknologi, pekerjaan dan ketenagakerjaan dimana teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan rekonfigurasi pekerjaan secara spatial, manajemen dan organisasi, kemudian didukung dengan perkembangan model kerja *teleworking* atau kerja jarak jauh dengan media teknologi/virtual. (Jacob, 2022) dan beberapa Riset dan pendapat spesialis tentang pekerjaan hybrid di Indonesia Siaran pers Ernst and Young Indonesia menunjukkan beberapa hasil survei tentang model pekerjaan hybrid di Indonesia, yaitu 85% pekerja menginginkan fleksibilitas jam dan pekerjaan, bahkan 54% ingin berhenti jika perusahaan tidak memenuhi persyaratan. Sehingga model hybrid ini sudah mulai diterapkan di Indonesia sejak pandemi dan di Luar Negeri diterapkan sebelum ada fenomena pandemi.

Untuk melihat manfaat/ keunggulan hybrid work model sudah dikaji terlebih dahulu dalam penelitian Internasional yang kemudian di simpulkan dalam beberapa point yaitu dengan sistem hybrid akan menghemat biaya mobilitas karyawan dan organisasi karena karyawan tidak selalu datang ke kantor, dan sekaligus mengurangi polusi dari asap kendaraan. Pengurangan biaya menjadikan karyawan merasa nyaman dan aman dalam bekerja sehingga produktivitas kerja mereka meningkat dan mendapatkan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik terutama bagi wanita yang sudah berkeluarga akan bisa membagi waktunya antara pekerjaan dan urusan rumah tangga. Kerja model hybrid menjadi pilihan karyawan dalam mencari pekerjaan karena dengan pekerja fleksibel dapat meningkatkan motivasi karyawan dan loyalitas karyawan kepada organisasi dengan adanya fasilitas yang mendukung, sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan dan kemampuan dan keterampilan karyawan meningkat atau bisa mengikuti promosi jabatan di suatu organisasi dan bagi organisasi juga akan mengurangi biaya produktivitas dan mobilitas yang berlebih dan menghemat ruang kantor karena lebih fleksibel dan mengurangi biaya operasional organisasi.

Selain keunggulan/ manfaat yang tercantum adanya tantangan bagi hybrid work model yaitu, sistem hybrid antar karyawan akan sulit untuk melakukan berkolaborasi/ tim karena tidak mudah untuk mendapatkan jadwal yang sama dalam suatu waktu, dimana setiap karyawan mengahruskan memiliki kemampuan dalam penguasaan teknologi untuk membantu dalam bekerja, komunikasi, maupun dalam pengambilan keputusan apabila bekerja dengan jarak jauh. Dengan sistem hybrid karyawan akan lebih sering bekerja di rumah sehingga mengakibatkan karyawan stress, jenuh hingga malas dalam bekerja ditambah dengan sulitnya pengawasan dari atasan pada karyawan dalam bekerja karena dilakukan secara jarak jauh. Selain jenuh hybrid antar karyawan akan sulit untuk bertemu/ bersosial sehingga akan menghambat pengembangan budaya organisasi. Dan hal yang ditakutkan bagi karyawan dengan bantuan teknologi tentang keamanan data pribadi maupun organisasi yang akan mudah untuk di hacker sehingga organisasi perlu menguatkan keamanan/privasi sistem organisasi

sehingga tidak adanya kesalahan yang fatal.

Hybrid work model merupakan salah satu fenomena *trend* model kerja jaman sekarang bahkan dapat diterapkan untuk model kerja di masa depan yaitu dengan model hybrid, dimana model ini memiliki potensi yang cukup tinggi untuk diterapkan di masa depan dengan perkembangan teknologi yang semakin maju dan SDM yang mampu mendapatkan pelatihan yang cukup kompeten. Prospek hybrid work model karena merupakan model kerja fleksibel dan mendapatkan *wellbeing* bagi karyawannya dan juga mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Untuk menerapkan prospek hybrid work model di masa depan berhasil harus memiliki 4 kunci utama yaitu : 1). Penggunaan Teknologi saat kerja hybrid; 2). Fleksibilitas ruang kerja hybrid; 3). Fleksibilitas waktu kerja hybrid; 4). Aturan/ Norma Kerja Hybrid;

Prospek hybrid work model memiliki peluang yang dapat berkembang di masa depan seiring perkembangan di bidang Digital/Teknologi, karena model hybrid erat dengan penggunaan teknologi. *Hybrid working* atau kerja fleksibilitas sekarang menjadi pilihan bagi karyawan dalam mencari perusahaan yang menawarkan kerja fleksibel setelah pasca pandemi. Sebuah studi menyebutkan bahwa 49% pekerja Indonesia mempertimbangkan untuk pindah ke perusahaan yang menawarkan mereka opsi bekerja yang fleksibel. Perusahaan digital akan lebih unggul dan memiliki potensi yang lebih besar dibandingkan perusahaan dibidang lainnya dalam menerapkan kerja fleksibel atau *hybrid working model*. Selain peluang dalam bidang teknologi, model hybrid juga memiliki peluang lain di bidang lain seperti Pendidikan, Kesehatan, Transportasi, Konsultasi hingga Bidang Pariwisata. Bidang ini memiliki keutamaan dalam memberikan pelayanan secara jarak jauh/ online dengan tetap memperhatikan keinginan *customer* dan disesuaikan dengan peraturan operasionalnya masing-masing bidang.

Melihat dari hal tersebut masih banyak peluang di bidang lain dengan sistem online/hybrid dengan bantuan teknologi yaitu dibidang transportasi, dimana jaman sekarang pembelian tiket dapat dilakukan secara online, kemudian bidang konsultasi dapat mudahnya konsultasi secara online dalam kursus/

pembelajaran tertentu. Kemudian dibidang pariwisata atau perhotelan yang sering bekerjasama untuk menarik perhatian *customer* dan memudahkan dalam berlibur dan tanpa harus datang ke gerai tapi cukup secara jarak jauh, pelayanan dapat dilakukan sesuai keinginan *customer*.

5.2 Saran

Dalam uraian kesimpulan di atas maka penulis memberikan saran-saran yang diberikan dapat membantu pembaca maupun penelitian lain lebih rinci dan mendeskripsikan lebih lengkap, karena kendala penulis adalah minimnya literatur tentang hybrid work model yang sesuai dengan pembahasan penelitian dan masih sangat minim penelitian di dalam negeri. Berikut saran-saran yang dapat disimpulkan:

1. Disarankan kepada pembaca maupun peneliti yang akan datang lebih memperhatikan dan memperbanyak bacaan literatur yang sesuai dan memiliki kriteria kelayakan yang bagus. Diharapkan juga lebih menguatkan dan menambah wawasan tentang *hybrid work model* yang diterapkan di Negara Indonesia. Lebih menjelaskan dan menganalisis keuntungan dan tantangan *hybrid work model*, potensi hingga prospek terhadap organisasi seperti apa untuk model hybrid. Kemudian selain mendeskripsikan juga ditambahkan beberapa point terpenting yang sangat mempengaruhi model hybrid di dalam organisasi.
2. Kepada penelitian lain disarankan untuk ditambah melakukan wawancara singkat untuk lebih mengetahui bagaimana *feedback* dari karyawan terhadap organisasi dan dapat mengetahui keadaan lapangan yang sesungguhnya untuk menguatkan pendapat pada pengumpulan literatur yang telah ditetapkan.
3. Karena penelitian ini merupakan jenis *literature review* dan pembahasan untuk mendeskripsikan hybrid work model dan penerapan yang masih cukup baru dan belum banyak diterapkan, sehingga diharapkan untuk lebih menjelaskan lebih dalam dan ditambahkan pengaruhnya terhadap suatu

variabel baru. Terutama pada tantangan hybrid work model beserta solusinya yang tepat dan telah diterapkan di organisasi diperlukan dikaji lebih luas

4. Dalam penelitian yang akan datang diharapkan ditambahkan pada bidang lain dan fokus pada penerapan di Indonesia yang telah menggunakan model hybrid.



DAFTAR PUSTAKA

Ainurrofiq, I., & Amir, M. T. (n.d.). Penerapan hybrid working model terhadap perubahan budaya kerja dan nilai organisasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(8), 2022. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>

Ajeng Andini, T., Widawati, L., Tuty Utami Prodi Psikologi, A., Psikologi, F., & Islam Bandung, U. (2022). *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan Hybrid Working*. <https://doi.org/10.29313/bcsp.v2i3.2926>

Ali, M. a M. H. (2010). Impact of job design on employees' performance. *International Conference on Business & Information, University*, 1–16.

Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijs-Perrée, M., & Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 81(March). <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101784>

Aradhana S. Kumar & Jayanti Banerjee Das. (2022). the Impact of 'Hybrid-Work-Model' on Job Satisfaction. *International Journal of Business Management & Research (IJBMR)*, 12(1), 71–82.

Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019). The need for digital workplace: Increasing workforce productivity in the information age. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 15(1), 1–23. <https://doi.org/10.4018/IJEIS.2019010101>

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(SPEC. ISS.), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>

Baron, K., Herbst, J., Mcnicol, M., Stephan, E., Abdel-Rasoul, M., & Wise, K. (2022). Evaluation of a remote hybrid staffing model for ambulatory clinical pharmacists in a pediatric health system during the COVID-19 pandemic. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 79(11), 852–859. <https://doi.org/10.1093/ajhp/zxac022>

Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2008.09.001>

Beño, M. (2021). *E-working : Country Versus Culture Dimension Agris on-line Papers in Economics and Informatics E-working : Country Versus Culture Dimension*. June. <https://doi.org/10.7160/aol.2021.130202>

Beno, M. (2021a). *On-Site and Hybrid Workplace Culture of Positivity and Effectiveness : Case Study from Austria*. 2020, 331–339.

Beno, M. (2021b). On-site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness: Case study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 331–338. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0142>

Beno, M., & Hvorecky, J. (2021). *Data on an Austrian Company ' s Productivity in the Pre-Covid-19 Era , During the Lockdown and After Its Easing : To Work Remotely or Not ? March*. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.641199>

Bloom, B. N. (2021). Hybrid is the future of work. *Policy Brief Stanford*, 1–5.

Bratteteig, T., & Wagner, I. (2016). Unpacking the Notion of Participation in Participatory Design. *Computer Supported Cooperative Work: CSCW: An International Journal*, 25(6), 425–475. <https://doi.org/10.1007/s10606-016-9259-4>

Brockner, J., Flynn, F. J., Dolan, R. J., Ostfield, A., Pace, D., & Ziskin, I. V. (2006). ENCOURAGING KNOWLEDGE SHARING AMONG EMPLOYEES: HOW JOB DESIGN MATTERS. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>

Castrillon, C. (2021). *This Is the Future Of Remote Work In 2021*. <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2021/12/27/this-is-the-future-of-remote-work-in-2021/>

Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>

Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>

Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees- Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>

Desa, P., Indah, S., & Balinggi, K. (2022). *PENGARUH DESAIN PEKERJAAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM (KSP)*. 8(1), 48–55.

Fayard, A. L., Weeks, J., & Khan, M. (2021). Designing the hybrid office. *Harvard Business Review*, 2021(March-April), 1–11.

Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240–1253. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0612>

Fuji Wahyuni, D., & Hamidi, M. (2020). Corporate Governance Management Towards Companies Including in Lq45 Index. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 3(2), 1. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v3i2.559>

Gardiner, Gleghorn, M. (2021). *SPECIAL REPORT: HYBRID WORKING 2021 In collaboration with.*

Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design: Motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572–587. <https://doi.org/10.1108/02621710610670137>

Griffith, T. L., Sawyer, J. E., Neale, M. A., & Sawyer, J. E. (2003). *information technology*. 265–287.

Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Nurski, L., Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., & Nurski, L. (2021). *Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work Executive summary. June.*

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19–33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>

Hayman, J. R. (n.d.). *Flexible Work Arrangements : Exploring the Linkages between Perceived Usability of Flexible Work Schedules and Work / Life Balance Flexible Work Arrangements : Exploring the Linkages between Perceived Usability of Flexible Work Schedules and Work / Life B.*

Herath, T., & Herath, H. S. B. (2020). Coping with the New Normal Imposed by the COVID-19 Pandemic: Lessons for Technology Management and Governance. *Information Systems Management*, 37(4), 277–283. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1818902>

Hibob. (2020). *The Advantages of the Hybrid Model.*

Hilberath, B. C., Kilmann, J., Lovich, D., Tzanetti, T., Bailey, A., Beck, S., Kaufman, E., Khandelwal, B., Schuler, F., & Woolsey, K. (n.d.). *Hybrid Work Is the New Remote Work*. 1–8.

Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid workplace: The future of work. *Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education*, July, 28–48. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003>

Jacob. (2022). *Tren Hybrid Working Pasca Pandemi 2022.*

<https://www.andalworks.com/blogs/post/tren-hybrid-working-pasca-pandemi-2022>

Kaufman, B. E., Lovich, D., Bailey, A., Messenböck, R., & Schuler, F. (n.d.). *Remote Work Works — Where Do We Go from Here ?*

Kitchenham, B., Pretorius, R., Budgen, D., Brereton, O. P., Turner, M., Niazi, M., & Linkman, S. (2010). Systematic literature reviews in software engineering-A tertiary study. *Information and Software Technology*, 52(8), 792–805. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.03.006>

Klinghoffer, D. (2021). *Hybrid Tanked Work-Life Balance. Here's How Microsoft Is Trying to Fix It.* <https://hbr.org/2021/12/hybrid-tanked-work-life-balance-heres-how-microsoft-is-trying-to-fix-it>

Klonek, F. E., Kanse, L., Wee, S., Runneboom, C., & Parker, S. K. (2021). Did the COVID-19 Lock-Down Make Us Better at Working in Virtual Teams? *Small Group Research*, 1–22. <https://doi.org/10.1177/10464964211008991>

L Oréal, I. (2009). Flexible working arrangements. *CESifo DICE Report*, 7(3), 73–74. <https://doi.org/10.1038/s41404-021-0842-0>

Leimeister, J. M., & Peters, C. (2017). *Work Organization in Online Platform Ecosystems Please quote as : Mrass , V . (2017) : Work Organization in Online Platform Ecosystems . In : International Conference on Information Systems (ICIS). Seoul , South Korea . December.*

Lenka, R. (2021a). Unique Hybrid Work model-The future of remote work. *Palarch's Journal Of Archaeology OfEgypt/Egyptology*, 18(7), 2687–2697. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8694/8102>

Lenka, R. (2021b). Unique Hybrid Work model-The future of remote work. *Palarch's Journal Of Archaeology OfEgypt/Egyptology*, 18(7), 2687–2697.

Lestari, D. (2016). Analisis Desain Pekerjaan Pada. *Ilmu Adiministrasi Bisnis*, 4(1), 211–221.

Mawson, A. (2021). *What are the benefits of hybrid working?* <https://www.advanced-workplace.com/what-are-the-benefits-of-hybrid-working/>

McNall, L. A., Masuda, A., & Style, C. (2009). *Flexible Work Arrangements , Job Satisfaction , and Turnover Intentions : The Mediating Role of Work-to- Family Enrichment. May 2014.* <https://doi.org/10.1080/00223980903356073>

Meske, C., & Junglas, I. (2021). Investigating the elicitation of employees' support towards digital workplace transformation. *Behaviour and Information Technology*, 40(11), 1120–1136. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2020.1742382>

Mitchell, A. (2021). *The future of work is hybrid – here's an expert's*

recommendations for success. <https://iowacapitaldispatch.com/2021/10/24/the-future-of-work-is-hybrid-heres-an-experts-recommendations-for-success/>

Moll, F., & De Leede, J. (2015). Fostering Innovation: The Influence of New Ways of Working on Innovative Work Behavior - An Exploratory Multiple Case Study among White-Collar and Knowledge Workers. *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes*, 1–133.

Oxford University Hospitals. (2020). *MS Teams fatigue – how to avoid virtual burnout.* <https://www.ouh.nhs.uk/working-for-us/staff/occupational-health/staff-wellness/documents/avoid-virtual-burnout.pdf>

Popaitoon, S. (2020). The moderating effects of job design on human capital and NPD performance: Evidence from high-technology MNCs in Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(1), 40–57. <https://doi.org/10.1108/APJBA-01-2019-0017>

Richter, A., Heinrich, P., Stocker, A., & Schwabe, G. (2018). Digital Work Design: The Interplay of Human and Computer in Future Work Practices as an Interdisciplinary (Grand) Challenge. *Business and Information Systems Engineering*, 60(3), 259–264. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0534-4>

Ro, C. (2020). *Why the future of work might be 'hybrid.'* <https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-why-the-future-of-work-might-be-hybrid>

Sezgin. (2020). COVID-19 AND ITS EFFECTS ON BUSINESS LIFE : WORK AT HOME koronavirüs (Covid - 19) Dünya Sağlık Örgütü tarafından 30 Ocak 2020 tarihinde uluslararası kamu benimsenmesi , karantina uygulamaları , sokağa çıkma yasakları 2020 yılının Mart ayı itibariyle dün. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(3), 71–81. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf%0Ahttps://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_765806/ang--en/index.htm%0Awww.ilo.org/publns

Smithmyer, C. W. (2010). A synopsis of synthesis: A review of major and savin-baden's an introduction to qualitative research synthesis. *Qualitative Report*, 15(5), 1276–1281. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2010.1342>

Soenanta, A., Akbar, M., & Sariwulan, R. T. (2021). Effect of job design and organizational commitment to employee retention in a lighting company. *Linguistics and Culture Review*, 5(S3), 1161–1171. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5ns3.1834>

Suzana, D., & Siagian, H. L. (2022). *DAMPAK WORK FROM HOME, WORK FROM OFFICE DAN HYBIRD WORKING TERHADAP MOTIVASI KERJA*

KARYAWAN. 4, 546–553.

Taylor, H., Florisson, R., & Hooper, D. (2021). *Making hybrid inclusive – A guide for employers*. October.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>

Triest, V., Groen, B. A. C., Triest, S. P. Van, Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727–735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>

Trivedi, S., & Patel, N. (2022). Mining Public Opinion about Hybrid Working With RoBERTa. *Empirical Quests for Management Essences*, 2(1), 31–44. <https://researchberg.com/index.php/eqme/article/view/48>

Vidhyaa, B., & Ravichandran, M. (2022). A literature review on hybrid work model. *International Journal of Research Publication and Reviews Journal Homepage: Www.Ijrpr.Com*, 3(7), 292–295. www.ijrpr.com

Wappula, I. (2022). *Employee Wellbeing and Inequality in a Hybrid Working World*. April. <https://www.theseus.fi/handle/10024/751147>

Wigert and Jessica white. (2022). *The Advantages and Challenges of Hybrid Work*. <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx>

Williams, S. P., & Schubert, P. (2018). Designs for the digital workplace. *Procedia Computer Science*, 138(October), 478–485. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.066>

Wright, S. (2020). *The importance of supplying equipment to staff working remotely*. <https://customerthink.com/the-importance-of-supplying-equipment-to-staff-working-remotely/>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179. <https://doi.org/10.2307/259118>