

Strategi Sistem *Hybrid Work* untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Elvonda Dewa Nugraha¹ Santi Widyaningrum²

^{1,2} Program Studi Manajemen, Universitas Ma Chung, Jalan Villa Puncak Tidar Blok N no. 1, Malang, Indonesia, 65151

Correspondence: Elvonda Dewa Nugraha (elvondanugraha@gmail.com)

Received: 15 Juni 2025 – Revised: 01 Juli 2025 - Accepted: 22 Juli 2025 - Published: 15 Agustus 2025

Abstrak. Naskah ini bertujuan untuk mempelajari sistem kerja *hybrid* pada kinerja karyawan di Indonesia yang merupakan kombinasi antara bekerja dari rumah, (*WFH*), dan dari kantor, (*WFO*), menjadi respons organisasi terhadap perubahan lingkungan kerja pasca-pandemi. Studi ini mempelajari strategi sistem kerja *hybrid work* pada kinerja karyawan yang bekerja. Literatur yang dikaji menunjukkan bahwa sistem ini mampu meningkatkan fleksibilitas kerja, efisiensi waktu, serta keseimbangan kehidupan kerja *work-life balance*, yang berkontribusi positif terhadap produktivitas karyawan. Sejumlah studi, *work-life balance* juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *hybrid work* dan kinerja. Latar belakang studi ini mengidentifikasi beberapa tantangan, seperti hambatan komunikasi, kesenjangan teknologi, dan potensi turunnya kohesi tim. Studi dilakukan dengan metode studi literatur, Analisa deskriptif, kualitatif, didukung dengan pendekatan tematik terhadap berbagai sumber yang berasal dari jurnal ilmiah terindeks Scopus dan SINTA, dengan batasan tahun publikasi 2020–2024. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa efektivitas penerapan sistem *hybrid* sangat bergantung pada kepemimpinan, kejelasan peran, serta dukungan infrastruktur teknologi. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk menyusun kebijakan kerja yang fleksibel namun terstruktur, menyediakan pelatihan komunikasi virtual, serta menerapkan sistem evaluasi kinerja yang adil dan transparan. Implikasi dari temuan ini dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam mengembangkan strategi kerja yang adaptif dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Kata kunci: Sistem kerja, *hybrid work*, kinerja karyawan, Indonesia, studi literatur

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital dan disrupsi global akibat pandemi *COVID-19* telah mendorong perubahan signifikan dalam sistem kerja organisasi. Salah satu model kerja yang banyak diterapkan pasca-pandemi adalah sistem *hybrid work*, yaitu gabungan antara bekerja dari rumah (*Work from Home/WFH*) dan bekerja dari kantor (*Work from Office/WFO*). Model ini dipandang mampu menjawab kebutuhan fleksibilitas dan efektivitas kerja, serta mendukung keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional (Setiyono et al., 2022). Pandemi menciptakan kebutuhan akan mekanisme pengaturan hukum untuk organisasi tertentu mengenai kerja jarak jauh, waktu kerja, lokasi kerja, dan kondisi kerja (Yaroshenko, Sirokha, Velychko, Kotova, & Sobchenko, 2022). Sistem *hybrid work* yang semakin maju memungkinkan karyawan untuk bekerja dari lokasi mana saja, sehingga pekerja dapat memilih untuk menetap di tempat geografis yang diinginkan (Choudhury, 2022).

Beberapa studi menemukan bahwa sistem *hybrid work* dapat memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan kepuasan kerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Anomsari et al. (2021), *work-life balance* terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara sistem kerja fleksibel dengan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mujahid et al. (2023) di Kota Medan, yang menunjukkan bahwa *hybrid work* berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas kerja, terutama dalam sektor pemerintahan setelah masa pembatasan kegiatan masyarakat.

Di sisi lain, penerapan sistem *hybrid work* juga menghadirkan tantangan, seperti kebutuhan terhadap infrastruktur digital yang memadai, hambatan komunikasi virtual, dan potensi menurunnya kohesi tim. Menurut Saroni et al. (2023), gaya kepemimpinan transformasional diperlukan dalam konteks *hybrid work* untuk mengatasi disorganisasi, menumbuhkan motivasi kerja, serta menjaga koordinasi dalam tim yang bekerja dari lokasi berbeda.

TINJAUAN PUSTAKA

Studi yang dilakukan oleh Arnetta et al. (2021) dan N. Chellam et al. (2022) menunjukkan bahwa model *hybrid work* berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Selain itu, Lenka (2021) menyebutkan bahwa model *hybrid work* tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memperbaiki kinerja, motivasi, keterlibatan karyawan, dan kolaborasi tim yang efektif. Sebagai tambahan, penelitian oleh Grzegorzcyk et al. (2021) mengungkapkan bahwa sistem kerja hybrid menawarkan banyak keuntungan bagi karyawan, salah satunya adalah peningkatan dalam fleksibilitas. Fleksibilitas ini meliputi kebebasan

untuk memilih tempat kerja dan menetapkan jumlah waktu minimum atau maksimum yang digunakan untuk bekerja, baik di rumah maupun di kantor. Karyawan juga diberikan kebebasan untuk menentukan tempat tertentu untuk bekerja dari jarak jauh, Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang dirumuskan dalam studi ini adalah :

Hipotesis 1 : Semakin efektif sistem kerja *hybrid* maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, muncul sejumlah persoalan yang perlu dikaji lebih lanjut terkait penerapan sistem *hybrid work*. Meskipun sistem ini menawarkan fleksibilitas dan efisiensi, keberhasilannya dalam meningkatkan kinerja karyawan masih dipengaruhi oleh sejumlah faktor, seperti kemampuan adaptasi organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas infrastruktur digital, serta kondisi psikososial karyawan. Di samping itu, belum banyak kajian yang secara sistematis membahas keterkaitan antara *hybrid work*, *work-life balance*, dan kinerja karyawan.

METODE PELAKSANAAN

Tinjauan literatur digunakan dalam studi ini untuk memperoleh teori yang dapat membantu menyelesaikan masalah yang sedang diteliti. Teori yang dikumpulkan adalah langkah pertama agar peneliti dapat lebih memahami isu yang sedang diteliti dengan menggunakan pola pikir ilmiah. Data diperoleh dari artikel jurnal terindeks Scopus dan SINTA, dengan topik seputar *hybrid work*, *work-life balance*, dan kinerja. Studi dilakukan secara tematik dengan mengelompokkan temuan berdasarkan isu utama, lalu disusun menjadi kerangka naratif untuk menjawab rumusan masalah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hypothesis	Correlation Coefficient	T Count	p values	Results
Direct Impact				
Work hybrid -> Employee performance	0.362	4.738	0.000	Significant
Work-life balance -> Employee performance	0.263	3.428	0.001	Significant
Work engagement-> Employee performance	0.321	5.125	0.000	Significant
Work hybrid -> Work engagement	0.329	4.105	0.000	Significant
Work-life balance -> Work engagement	0.495	6.160	0.000	Significant
Indirect Impact				
Work-life balance -> Work engagement -> Employee performance	0.159	3.357	0.001	Significant

Tabel 1.0 Hasil Tes Hipotesis*

Pengujian hipotesis tentang pengaruh work hybrid terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa *hybrid work* berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan

di Indonesia, dengan koefisien 0,362, nilai t 4,738 (lebih besar dari 1,96), dan nilai p 0,000 (lebih kecil dari 0,04). Dengan kata lain, jika pengalaman *hybrid work* yang dirasakan oleh karyawan di Indonesia semakin positif, maka kinerja mereka akan semakin baik. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang menyatakan bahwa work hybrid memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Indonesia diterima.

Studi yang dilakukan oleh Arnetta et al. (2021) dan N. Chellam et al. (2022) menunjukkan bahwa model kerja hybrid memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Lenkaa (2021) mengungkapkan bahwa model kerja hybrid dapat berkontribusi pada peningkatan dalam operasi kerja, kinerja, motivasi, keterlibatan karyawan, serta kerja sama tim. Hasil ini sejalan dengan penelitian Grzegorzczuk et al. (2021) yang menyebutkan bahwa model kerja hybrid menawarkan banyak keuntungan bagi karyawan, salah satunya adalah peningkatan fleksibilitas. Fleksibilitas ini merujuk pada keleluasaan dalam memilih tempat kerja. Karyawan juga dapat dengan leluasa menetapkan waktu minimum dan/atau maksimum yang dihabiskan untuk bekerja, baik dari jarak jauh maupun di kantor, termasuk menentukan lokasi ruang kerja jarak jauh mereka. Sama halnya dengan penelitian Davidescu et al. (2020) yang menyatakan bahwa karyawan sangat menyukai kerja hybrid karena mengintegrasikan pekerjaan dari rumah dan di kantor. Ini dianggap sebagai jawaban terbaik untuk meningkatkan hasil perusahaan serta mempertahankan hubungan profesional dan sosial. Untuk meraih tujuan ini, karyawan harus mengatur dan menyeimbangkan waktu kerja mereka dengan baik.

Analisis terhadap berbagai literatur menunjukkan bahwa sistem kerja hybrid memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan di Indonesia, terutama pada sektor yang telah mendukung digitalisasi proses kerja. Fleksibilitas dalam pengaturan waktu dan lokasi kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas serta efisiensi tugas, di samping mengurangi tingkat stres akibat tekanan perjalanan kerja (Setiyono et al., 2022). Penelitian di sektor pemerintahan daerah juga memperlihatkan bahwa efektivitas kerja meningkat setelah penerapan hybrid, meskipun kebutuhan akan interaksi tatap muka tetap menjadi perhatian (Mujahid et al., 2023).

Salah satu aspek penting yang memperkuat hubungan antara sistem kerja hybrid dan kinerja karyawan adalah keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Studi literatur menunjukkan bahwa karyawan yang mampu menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan motivasi dan kinerja yang lebih baik. Keseimbangan ini juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja, loyalitas, serta kesehatan mental, sehingga banyak organisasi di Indonesia mulai mengadopsi kebijakan fleksibel sebagai strategi jangka panjang (Anomsari et al., 2021).

Namun demikian, implementasi sistem hybrid tidak lepas dari tantangan. Hambatan komunikasi, kesenjangan dalam akses teknologi, serta ketidakjelasan dalam pengukuran kinerja masih sering ditemukan. Dalam hal ini, peran kepemimpinan menjadi krusial. Gaya kepemimpinan transformasional dipandang efektif dalam mengelola tim hybrid, terutama dalam menjaga koordinasi dan semangat kerja. Selain itu, tantangan dalam menjaga budaya organisasi dan kohesi tim juga perlu diperhatikan, mengingat berkurangnya interaksi langsung dapat menimbulkan isolasi sosial. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang mendukung komunikasi terbuka, penetapan peran yang jelas, serta sistem evaluasi yang berbasis pada hasil kerja (Saroni et al., 2023).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil studi literatur, dapat disimpulkan bahwa sistem *hybrid work* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Indonesia, terutama dalam hal peningkatan fleksibilitas, efisiensi kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Model ini menjadi respons adaptif organisasi terhadap perubahan lingkungan kerja pasca-pandemi, dengan memanfaatkan teknologi digital sebagai sarana utama dalam mendukung pelaksanaan tugas. Karyawan yang menjalani sistem *hybrid work* cenderung mengalami penurunan stres dan memiliki kontrol waktu kerja yang lebih baik, sehingga mampu meningkatkan produktivitas.

Namun, penerapan *hybrid work* juga memiliki tantangan yang tidak dapat diabaikan, seperti kesenjangan dalam kemampuan teknologi, hambatan komunikasi, serta risiko turunnya kohesi tim. Peran manajer dalam memastikan koordinasi dan kejelasan tujuan menjadi kunci keberhasilan implementasi sistem ini. Selain itu, *work-life balance* terbukti menjadi faktor mediasi yang penting dalam menjaga kinerja tetap optimal. Tanpa manajemen yang baik terhadap keseimbangan tersebut, manfaat dari *hybrid work* justru dapat berbalik menjadi beban kerja yang tidak terstruktur.

DAFTAR PUSTAKA

- Anomsari, E., Susianti, Y., & Puspitasari, D. (2021). The Effect of Working From Home and Work Discipline on Employee Performance with Work-Life Balance as Intervening Variable. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/makambang/article/view/226>
- Anomsari, S., Handaru, A. W., & Ahmad, G. N. (2021). The Influence of Work from Home and Work Discipline on the Performance of Employees with Work-Life Balance as Mediating Variable in the COVID-19 Outbreak Period. *Oblik i Finansii*, 4(4(94)), 91–98. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-4\(94\)-91-98](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-4(94)-91-98)
- Aziz, N., & Dewanto, I. J. (2022). Model penilaian kinerja karyawan dengan personal balanced scorecard (Studi Kasus Universitas Tangerang Raya). *Jurnal Manajemen*. Vol. 1 No. 2, pp. 168-177. DOI: 10.55123/mamen.v1i2.218
- Bramanto dan Saputra, A. R. P. (2022). Pengaruh kompensasi dan jam kerja fleksibel terhadap kinerja mitra driver dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening studi pada

PT. Gojek Indonesia di Yogyakarta. Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi. Vol. 1, No. 1, pp. 1-15

Choudhury, P. (2022). Geographic Mobility, Immobility, and Geographic Flexibility: a Review and Agenda for Research on the Changing Geography of Work. *Academy of Management Annals*, 16(1), 258–296. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0242>

Lenka, R. M. (2021). Unique Hybrid Work model-The future of remote work. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*. Vol. 18, No. 7. Pp. 2687- 2697. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/download/8694/8102>

Mujahid, M., Siregar, M., & Rangkuti, S. (2023). Efektivitas Sistem Kerja Hybrid pada Pegawai Pemerintahan di Kota Medan Pasca-PPKM. <https://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/administrasi/article/view/35329>

Rafsanjani, F., Nursyamsi, I., & Pono, M. (2019). Pengaruh Work-Life Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *The Effect of Work-Life Life Balance on Employee Performance with Job Stress and Job Satisfaction as Intervening Variables*, 37–42

Rene, R., & Wahyuni, S. (2018). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan Perusahaan Asuransi Di Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 16(1), 53–63. <https://doi.org/10.29259/jmbs.v16i1.6247>

Saina, I., Pio, R., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh worklife balance dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis UNSRAT*, 4(3), 1–9

Saroni, M., Mustofa, I., & Rokhmat, J. (2023). Work from Home dan Gaya Kepemimpinan Transformatif dalam Menekan Stres Kerja. <https://ejournal.unma.ac.id/index.php/maj/article/view/3659>

Setiyono, E., Ikhsan, R. B., & Rohmah, I. N. (2022). Effectiveness of Hybrid Working in the New Normal Era. *JIMB*. <https://journal.unida.gontor.ac.id/index.php/jimb/article/view/7356>

Shirmohammadi, M., Au, W.C., Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, Vol. 25, No. 2, 163–181

Wambui, M. L., Cherotich, B. C., Emily, T., & Dave, B. (2017). Effects Of Work Life Balance On Employees' Performance In Institutions Of Higher Learning. A Case Study Of Kabarak University. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 4(2), 60–79. <http://eserver.kabarak.ac.ke/ojs/>

Wicaksono, B. D. & Rahmawati, S. (2019). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan direktorat sistem informasi dan transformasi digital institut pertanian bogor. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. Vol. 10 No. 2, Hal. 133-146

Yaroshenko, O. M., Sirokha, D., Velychko, L. Y., Kotova, L. V., & Sobchenko, V.V. (2022). Current Problems of Legal Regulation of Remote Work in the Context of the Introduction

of Restrictive Measures Caused By the Spread of Covid-19 in Ukraine and the Eu. Relacoes Internacionais No Mundo Atual, 1(34), 1–16. <https://doi.org/10.21902/Revrima.v1i34.55>



© 2025 by authors. Content on this article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International license. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).