

The Asia Pacific

Journal of Management Studies

E – ISSN : 2502-7050

P – ISSN : 2407-6325

Vol. 13 | No. 2

ANALISIS PENERAPAN SISTEM HYBRID WORKING DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI PT ARKADIA SINERGI INDONESIA JAKARTA SELATAN

Sania Puji Rahayu¹, Iskandar Zulkarnain²

¹⁻³ Universitas Pamulang

Article Info

Keywords:

Hybrid Working,
Productivity, Work-life
Balance, fenomenologis,
Human Resource
Management

Abstract

Post-COVID-19 digital transformation has driven many organizations to adopt hybrid work systems as a strategy to maintain both productivity and employee work-life balance. This article analyzes the implementation of a hybrid work system and its impact on employee productivity at a national-scale interior design firm headquartered in South Jakarta; it highlights findings from a 2021 internal survey showing that 75.5% of the 1,313 employees preferred a hybrid work model over working exclusively from the office or from home. The study employs a phenomenological qualitative approach to explore employees' subjective experiences, utilizing three informants selected purposively based on their direct involvement in the hybrid work system's implementation. The results indicate that flexibility regarding work time and location enhances efficiency and the quality of work outcomes—particularly for tasks requiring high levels of concentration—though its effectiveness relies heavily on self-discipline, adequate technological support, and clear output-based supervision mechanisms.

Corresponding Author:

saniapujirahayu9123@gmail.com
dosen01748@unpam.ac.id

The Asia Pacific Journal of Management Studies

Volume 13 dan Nomor 1
Mei - Agustus 2026
Hal. 117-124



©2026 APJMS. This is an Open Access Article distributed the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Transformasi digital pascapandemi COVID-19 mendorong banyak organisasi mengadopsi sistem kerja hybrid sebagai strategi menjaga produktivitas sekaligus keseimbangan kehidupan-kerja pegawai. Artikel ini menganalisis penerapan sistem kerja hybrid dan pengaruhnya terhadap produktivitas pegawai di sebuah perusahaan jasa desain interior berskala nasional yang berkantor pusat di Jakarta Selatan, dengan mengangkat temuan bahwa 75,5% dari 1.313 pegawai pada survei internal tahun 2021 menyatakan preferensi terhadap model kerja hybrid dibandingkan kerja penuh dari kantor maupun dari rumah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis untuk menggali pengalaman subjektif pegawai, dengan tiga informan yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung dalam penerapan sistem kerja hybrid. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu dan lokasi kerja meningkatkan efisiensi serta kualitas hasil kerja, terutama pada tugas yang menuntut konsentrasi tinggi, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kedisiplinan diri, dukungan teknologi yang memadai, dan kejelasan mekanisme pengawasan berbasis output.

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 mempercepat transformasi digital yang mendorong pergeseran fundamental dari sistem kerja konvensional menuju model kerja jarak jauh dan hybrid di berbagai sektor industri (Kurniawan & Aruan, 2021). Kniffin et al. (2021) mencatat bahwa krisis kesehatan global tersebut memaksa organisasi merombak asumsi lama mengenai kehadiran fisik sebagai prasyarat produktivitas, sekaligus membuka ruang bagi model kerja yang lebih fleksibel secara lokasi dan waktu. Sistem kerja hybrid, yang mengombinasikan kerja dari kantor (WFO) dan dari rumah (WFH), menjadi respons organisasi terhadap perubahan preferensi tenaga kerja sekaligus upaya mempertahankan efisiensi biaya operasional dan daya saing dalam merekrut talenta (Mustafa, 2021).

Fleksibilitas lokasi kerja merupakan nilai fundamental yang membedakan model hybrid dari sistem kerja tradisional, karena memungkinkan pegawai menyesuaikan tempat bekerja dengan kebutuhan tugas dan kondisi pribadi (Mustafa, 2021). Studi berskala besar oleh Choudhury et al. (2021) maupun tinjauan terbaru Bloom et al. (2023) mengonfirmasi bahwa fleksibilitas geografis yang tepat dapat meningkatkan produktivitas tanpa mengorbankan kualitas kerja, sepanjang didukung oleh kejelasan target dan mekanisme evaluasi berbasis hasil. Vera et al. (2022) menambahkan bahwa pengaturan kerja fleksibel turut memperkuat keterikatan dan loyalitas kerja pegawai. Namun demikian,

tinjauan sistematis Williams dan Shaw (2025) menegaskan bahwa manfaat produktivitas dari kerja hybrid tidak berlaku universal; efektivitasnya sangat tergantung pada karakteristik pekerjaan, kematangan budaya organisasi, dan kapasitas pegawai dalam mengelola batas antara kehidupan kerja dan pribadi.

Di sisi lain, sejumlah kajian memperingatkan risiko yang menyertai fleksibilitas tersebut, termasuk kaburnya batas kerja-pribadi, potensi burnout, dan hambatan komunikasi antaranggota tim yang tersebar lokasi (Kniffin et al., 2021). Persoalan ini relevan diteliti pada organisasi berskala menengah di sektor jasa kreatif, yang literturnya masih terbatas dibandingkan sektor teknologi dan keuangan yang lebih banyak dikaji. Survei internal perusahaan jasa desain interior yang menjadi objek penelitian ini pada tahun 2021 menunjukkan bahwa dari 1.313 responden, 75,5% memilih model kerja hybrid, sementara hanya 9,7% memilih WFO penuh dan 14% memilih WFH penuh setelah pandemi berakhir. Preferensi kuat ini, yang bertahan hingga penerapan sistem hybrid saat ini, menjadi dasar empiris untuk menelaah lebih dalam bagaimana fleksibilitas tersebut sesungguhnya berkontribusi terhadap produktivitas kerja pegawai serta tantangan apa yang menyertainya.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan menganalisis penerapan sistem kerja hybrid dan dampaknya terhadap produktivitas kerja pegawai, termasuk mengidentifikasi tantangan utama dan strategi adaptif yang

dikembangkan pegawai maupun organisasi, melalui pendekatan kualitatif fenomenologis yang menggali pengalaman subjektif pelaku kerja secara langsung.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi untuk memahami pengalaman subjektif pegawai terhadap penerapan sistem kerja hybrid, mengingat pengalaman kerja bersifat personal dan kontekstual sehingga tidak dapat direduksi menjadi data kuantitatif semata (Zulkarnain, 2021; Moleong, 2021). Penelitian dilaksanakan pada sebuah perusahaan jasa desain ruang kerja (workspace design) berkantor pusat di Jakarta Selatan selama dua bulan, April hingga Mei 2026. Dari total 91 pegawai yang menjalankan sistem kerja hybrid, tiga informan dipilih secara purposive berdasarkan pengalaman langsung menjalani transisi kerja pascapandemi, mewakili fungsi pengadaan (purchasing), media sosial, dan keuangan, dengan masa kerja antara satu hingga hampir dua puluh tahun.

Data dihimpun melalui tiga teknik: observasi langsung terhadap interaksi dan aktivitas kerja pegawai di lingkungan perusahaan; wawancara semi-terstruktur berbasis tertulis melalui formulir daring, yang dipilih untuk mengakomodasi keterbatasan waktu informan sekaligus memberi ruang refleksi yang lebih mendalam; dan dokumentasi berupa foto kegiatan lapangan serta data survei internal perusahaan. Analisis data dilakukan secara naratif, yakni dengan mengidentifikasi pola

cerita, tema, dan makna yang muncul dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian disusun berdasarkan indikator hybrid working (fleksibilitas waktu dan lokasi, teknologi, komunikasi dan kolaborasi tim, dukungan dan kebijakan organisasi, serta pengawasan manajemen) dan indikator produktivitas kerja (kuantitas dan efisiensi output, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif dan kreativitas, serta keterlibatan kerja). Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi guna memastikan konsistensi temuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan *Hybrid Working*

Hasil wawancara terhadap tiga informan menunjukkan pola penerapan hybrid working yang relatif konsisten pada lima indikator utama, sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Wawancara Berdasarkan Indikator *Hybrid Working*

Indikator	Purchasing Officer	Social Media Specialist	Finance Manager
Fleksibilitas waktu & lokasi	Tetap responsif meski kondisi kurang sehat; lebih efisien mengurus pekerjaan lapangan	Waktu perjalanan teralihkan untuk bekerja; ritme kerja lebih dinamis	WFH memberi fokus tanpa distraksi; WFO mempercepat koordinasi tim

Teknologi	Mebutuhkan aplikasi yang tidak bergantung sinyal untuk mobilitas tinggi	Mebutuhkan platform kerja terpadu untuk respons cepat	Aplikasi yang tersedia sudah cukup efektif, meski perlu pengembangan
Komunikasi & kolaborasi tim	Kadang terlambat saat rekan WFH; lebih lancar saat WFO	Tetap efektif selama tim berkomitmen respons cepat	Cukup efektif lewat platform daring; koordinasi lebih cepat saat WFO
Tantangan utama	Kesulitan membagi fokus saat pekerjaan datang bersamaan	Gangguan lingkungan domestik yang mengganggu WFH sama dengan libur	Distorsi lingkungan keluarga, terutama karena memiliki anak balita

Ketiga informan menegaskan bahwa fleksibilitas waktu dan lokasi kerja memberikan ruang penyesuaian terhadap kondisi personal dan tuntutan tugas, sejalan dengan temuan bahwa fleksibilitas geografis berkontribusi positif terhadap produktivitas karena memungkinkan pegawai mengoptimalkan kondisi kerja sesuai kebutuhan (Choudhury et al., 2021). Dari sisi teknologi, kebutuhan akan platform kerja terpadu dan akses yang tidak bergantung pada mobilitas fisik menjadi perhatian utama, terutama bagi pegawai dengan

aktivitas lapangan tinggi. Pada aspek komunikasi dan kolaborasi tim, seluruh informan mengakui adanya penurunan kecepatan koordinasi ketika sebagian anggota tim bekerja dari rumah, namun hal ini dapat diminimalkan melalui komitmen bersama untuk responsif pada platform daring. Dukungan organisasi berupa fasilitas laptop dan reimburse kuota internet dinilai memadai, meskipun alur reimburse masih perlu disederhanakan. Sementara itu, pengawasan berbasis output dinilai lebih efektif dibandingkan pemantauan proses harian, konsisten dengan pergeseran paradigma pengawasan pada model kerja hibrida dari kehadiran fisik menuju kepercayaan dan evaluasi berbasis hasil (Maity & Lee, 2025).

Fleksibilitas Kerja dan Produktivitas

Temuan menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu dan lokasi kerja memberikan dampak positif yang konsisten pada ketiga informan, khususnya dalam menghemat waktu dan tenaga yang sebelumnya terpakai untuk commuting. Informan pada fungsi keuangan menyatakan bahwa bekerja dari rumah memberikan fokus tanpa distraksi pekerjaan lain, sementara bekerja dari kantor justru mempercepat koordinasi langsung dengan tim; pola serupa ditemukan pada informan media sosial, yang merasakan ritme kerja lebih dinamis karena waktu perjalanan teralihkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pola ini sejalan dengan temuan Chan et al. (2023) bahwa fleksibilitas jam kerja berkontribusi positif terhadap produktivitas karyawan, serta memperkuat hasil studi skala besar Choudhury

et al. (2021) dan Bloom et al. (2023) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas geografis meningkatkan output ketika pegawai memiliki otonomi menyesuaikan lokasi kerja dengan sifat tugas yang dikerjakan.

Dari sisi keseimbangan kehidupan-kerja, seluruh informan merasakan manfaat serupa: waktu yang sebelumnya terbuang untuk perjalanan dapat dialihkan untuk istirahat maupun pengembangan diri, sehingga pegawai bekerja dalam kondisi lebih segar dan termotivasi. Hasil ini konsisten dengan Mahesti (2025) yang menegaskan bahwa pendekatan kerja hybrid terbukti meningkatkan keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan sekaligus produktivitas karyawan, namun temuan tinjauan sistematis Williams dan Shaw (2025) mengingatkan bahwa manfaat ini tidak otomatis diperoleh seluruh jenis pekerjaan; keberhasilannya lebih terlihat pada tugas berbasis pengetahuan yang menuntut konsentrasi tinggi dibandingkan tugas yang memerlukan koordinasi fisik intensif.

3.3 Kedisiplinan Diri sebagai Faktor Penentu

Meskipun fleksibilitas memberi dampak positif, hasil observasi menunjukkan bahwa produktivitas pegawai kadang menurun saat bekerja dari rumah akibat gangguan lingkungan domestik, seperti urusan rumah tangga dan anggapan keluarga bahwa WFH setara dengan hari libur. Kedisiplinan diri (self-discipline) tampak menjadi variabel penentu utama yang membedakan pegawai yang tetap produktif dengan yang mengalami penurunan kinerja saat

bekerja dari rumah. Pola ini relevan dengan kerangka Job Demands-Resources yang diperbarui oleh Bakker dan Demerouti (2023), yang menempatkan regulasi diri dan sumber daya personal sebagai penyeimbang tuntutan kerja yang menjadi lebih ambigu batasnya dalam pengaturan kerja jarak jauh. Dengan kata lain, fleksibilitas tanpa kapasitas regulasi diri yang memadai berisiko menjadi beban, bukan keuntungan, bagi produktivitas individu.

TANTANGAN DAN STRATEGI ADAPTIF

Tiga tantangan utama teridentifikasi dari pengalaman informan: pertama, gangguan lingkungan domestik saat bekerja dari rumah; kedua, keterbatasan akses terhadap dokumen fisik yang hanya tersedia di kantor, yang berdampak langsung pada fungsi pengadaan; dan ketiga, keterlambatan respons komunikasi ketika sebagian anggota tim bekerja dari lokasi berbeda. Temuan ini sejalan dengan peringatan Kniffin et al. (2021) mengenai risiko fragmentasi komunikasi dalam kerja jarak jauh, serta hasil tinjauan Effiyaldi et al. (2025) yang mengidentifikasi koordinasi lintas lokasi sebagai tantangan struktural utama sistem kerja hybrid di berbagai jenis organisasi.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, pegawai mengembangkan strategi personal berupa penerapan disiplin diri dan manajemen waktu yang lebih ketat, pembiasaan responsif melalui platform komunikasi digital, serta penetapan batasan tegas antara jam kerja dan waktu pribadi. Pada tingkat organisasi, perusahaan memperkuat kebijakan pengawasan berbasis output alih-alih pemantauan proses harian, dan

menyediakan fasilitas kerja seperti perangkat kerja serta reimburse kuota internet, meskipun proses reimburse dinilai informan masih perlu disederhanakan. Kombinasi strategi personal dan organisasional ini menegaskan argumen Vera et al. (2022) bahwa loyalitas dan produktivitas kerja hybrid ditopang oleh interaksi antara pengaturan kerja yang fleksibel dan dukungan kelembagaan yang jelas, sebuah pola yang secara ringkas dirangkum dalam Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Temuan Penerapan Sistem Kerja Hybrid dan Implikasinya terhadap Produktivitas

Aspek	Temuan Utama	Implikasi bagi Produktivitas
Fleksibilitas waktu & lokasi	Menghemat waktu perjalanan; fokus meningkat pada tugas yang membutuhkan konsentrasi tinggi	Meningkatkan efisiensi dan kualitas output
Teknologi & komunikasi	Alat kolaborasi daring memadai namun rentan	Berpotensi menghambat kecepatan koordinasi tim

	keterlambatan respon lintas lokasi	
Kedisiplinan diri	Faktor pembeda utama antara pegawai produktif dan yang mengalami penurunan kinerja saat WFH	Menentukan konsistensi output dan ketepatan waktu
Dukungan organisasi	Pengawasan berbasis output serta fasilitas perangkat dan kuota internet	Memperkuat rasa percaya dan akuntabilitas kerja

KESIMPULAN

Penerapan sistem kerja hybrid pada perusahaan yang diteliti terbukti memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas kerja pegawai melalui peningkatan fleksibilitas waktu dan lokasi, efisiensi penggunaan teknologi, serta perbaikan keseimbangan kehidupan-kerja. Namun demikian, manfaat tersebut tidak bersifat otomatis; efektivitasnya bergantung pada kapasitas kedisiplinan diri pegawai, ketersediaan infrastruktur teknologi yang memadai, dan kejelasan mekanisme

pengawasan berbasis output dari pihak manajemen. Tantangan utama yang perlu terus dikelola meliputi gangguan lingkungan domestik, keterbatasan akses dokumen fisik, dan hambatan komunikasi lintas lokasi, yang di lapangan diatasi melalui kombinasi strategi personal berupa manajemen waktu yang lebih ketat dan strategi organisasional berupa penguatan kebijakan berbasis hasil.

Penelitian ini memiliki keterbatasan cakupan karena hanya melibatkan tiga informan pada satu organisasi, sehingga temuan tidak dapat digeneralisasi secara langsung pada perusahaan atau sektor lain dengan karakteristik berbeda. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas jumlah informan atau menggunakan pendekatan campuran (mixed methods) untuk menguji generalisasi temuan, serta mengeksplorasi variabel moderasi lain seperti gaya kepemimpinan, kesehatan mental, dan kematangan infrastruktur teknologi organisasi dalam membentuk keberhasilan sistem kerja hybrid.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). The job demands-resources theory: Ten years after. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2023). How hybrid working from home works out. *National Bureau of Economic Research Working Paper*, 4(1), 115–132. <https://doi.org/10.3386/w30292>
- Chan, J., et al. (2023). Pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*, 8(4), 50–67.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–688.
- Effiyaldi, E., Subroto, S., & Sakaria, M. (2025). Hybrid working: Challenges and opportunities in managing employee performance in the age of flexible working. *Oikonomia: Journal of Management, Economics, and Accounting*, 2(2), 95–106. <https://doi.org/10.61942/oikonomia.v2i2.310>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
- Kurniawan, F. E., & Aruan, N. L. (2021). Digitalisasi dan pola kerja baru: Dampak bagi industrialisasi dan respons kebijakan ketenagakerjaan. *Jurnal Sosioteknologi*, 20(3), 395–409.
- Mahesti, T. (2025). Efektivitas sistem kerja hybrid dalam meningkatkan work-life balance dan produktivitas karyawan pada perusahaan startup. *Paradoks: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 1(3), 108–118.
- Maity, R., & Lee, K. (2025). The impact of remote and hybrid work models on small and medium-sized enterprises productivity: A systematic literature review. *SN Business & Economics*, 5, Article 158.
- Moleong, L. J. (2021). Metode penelitian kualitatif. PT Remaja Rosdakarya.

- Mustafa, B. A. (2021). The effect of remote working on employees wellbeing and work-life integration during pandemic in Egypt. *International Business Research*, 14(3), 41–52.
<https://doi.org/10.5539/ibr.v14n3p41>
- Vera, V. V., Abbas, B., & Sabilalo, H. M. A. (2022). Pengaruh pengaturan kerja yang fleksibel, keseimbangan kehidupan kerja dan keterikatan karyawan terhadap loyalitas kerja karyawan pada perusahaan properti di Kota Kendari. *Journal Publicuho*, 5(4), 1061–1090.
- Williams, S., & Shaw, N. (2025). Hybrid working: Benefits and challenges for productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 163–179.
- Zulkarnain, L. (2021). Analisis mutu (input proses output) pendidikan di lembaga pendidikan MTS Assalam Kota Mataram Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Literasiol*.