

## Building Employee Well-Being in a Hybrid Work Environment: The Role of HRD in Increasing Productivity in the Digital Era

Septy Nurmala Alvianti<sup>1</sup>, Qurrota A'yun<sup>2\*</sup>, Andika Jaya Saputra<sup>3</sup>,  
Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Trunojoyo Madura

**Corresponding Author:** Qurrota A'yun [qurrotaayun506@gmail.com](mailto:qurrotaayun506@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Human Resources, Employee Welfare, Joint Work, Efficiency, Implementation of Digital Technologi

*Received :* 10 August

*Revised :* 15 September

*Accepted:* 30 October

©2025 Alvianti, A'yun, Saputra, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

Changes in global work practices due to the COVID-19 pandemic have prompted many companies to adopt a hybrid work system, a combination of in-office and remote work supported by digital technology. This change requires companies to adapt to maintain employee productivity and well-being in an increasingly competitive and dynamic digital world. This study aims to outline the role of Human Resource Development (HRD) in supporting employee well-being in a hybrid work environment and its impact on increasing organizational productivity. The research method used is a theoretical study referring to the Job DemandsResources (JD-R) theory and the concept of Perceived Organizational Support (POS) to understand the relationship between job demands, organizational support, and employee well-being. The results show that the balance between job demands and resource availability has a significant impact on individual well-being, motivation, and performance. In this context, HR plays a strategic role in creating an adaptive work environment through the use of digital technology, improved communication, and equitable support for all employees. Furthermore, HR is required to develop an inclusive, collaborative, and well-being-oriented work culture so that the hybrid work system can run effectively and sustainably

---

## Membangun Kesejahteraan Karyawan di Lingkungan Kerja Hibrida: Peran HRD dalam Meningkatkan Produktivitas pada Era Digital

Septy Nurmalia Alvianti<sup>1</sup>, Qurrota A'yun<sup>2\*</sup>, Andika Jaya Saputra<sup>3</sup>,

Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Trunojoyo Madura

**Corresponding Author:** Qurrota A'yun [qurrotaayun506@gmail.com](mailto:qurrotaayun506@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Sumber Daya Manusia, Kesejahteraan Pegawai, Kerja Gabungan, Efisiensi, Penerapan Teknologi Digital

*Received :* 10 August

*Revised :* 15 September

*Accepted:* 30 October

©2025 Alvianti, A'yun, Saputra, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Perubahan dalam cara kerja global akibat pandemi COVID-19 telah mendorong banyak perusahaan untuk mengadopsi sistem kerja hibrida, yaitu perpaduan antara bekerja di kantor dan bekerja dari rumah dengan dukungan teknologi digital. Perubahan ini menuntut perusahaan untuk beradaptasi demi menjaga produktivitas serta kesejahteraan karyawan dalam dunia digital yang semakin kompetitif dan dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan peran Pengembangan Sumber Daya Manusia (HRD) dalam mendukung kesejahteraan karyawan di lingkungan kerja hibrida serta dampaknya terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kajian teoritis dengan merujuk pada teori Job DemandsResources (JD-R) dan konsep Perceived Organizational Support (POS) untuk memahami hubungan antara tuntutan pekerjaan, dukungan organisasi, dan kesejahteraan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan ketersediaan sumber daya berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan, motivasi, dan kinerja individu. Dalam konteks ini, HRD memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif melalui pemanfaatan teknologi digital, peningkatan komunikasi, serta penyediaan dukungan yang adil bagi seluruh karyawan. Selain itu, HRD juga dituntut untuk mengembangkan budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada kesejahteraan agar sistem kerja hibrida dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan

---

## PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah menyebabkan perubahan besar pada cara kerja di seluruh dunia. Dengan terbatasnya interaksi sosial dan pergerakan orang, berbagai organisasi dari berbagai sektor harus memanfaatkan teknologi digital untuk menjaga kelangsungan operasi mereka. Transformasi ini menandakan munculnya sistem kerja jarak jauh yang kemudian berkembang menjadi model kerja campuran, yaitu kombinasi antara bekerja dari rumah dan di kantor. Menurut Knight (2025), model kerja campuran adalah bentuk kerja masa depan yang memungkinkan organisasi untuk menjaga produktivitas tanpa mengorbankan kesejahteraan pegawai. Setelah pandemi mulai mereda, banyak perusahaan besar seperti Microsoft, Google, dan Deloitte mengadopsi kebijakan kerja campuran sebagai sistem tetap karena terbukti meningkatkan fleksibilitas, efisiensi, dan kepuasan kerja. Di Indonesia, model kerja campuran kini diadopsi secara luas oleh banyak perusahaan swasta maupun instansi pemerintah. Situasi ini menunjukkan bahwa dunia kerja telah beralih ke era baru di mana teknologi dan keseimbangan kehidupan menjadi kunci utama keberhasilan organisasi.

Model kerja campuran menawarkan banyak keuntungan signifikan bagi organisasi dan individu. Bagi organisasi, pendekatan ini membantu mengurangi biaya operasional karena mengurangi kebutuhan akan ruang kantor dan fasilitas fisik lainnya. Di samping itu, sistem ini juga memungkinkan perusahaan mendapatkan bakat terbaik tanpa batasan geografis. Sementara bagi pegawai, model kerja campuran memberikan keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi. Menurut Luring (2025), fleksibilitas dalam model kerja saat ini menjadi salah satu elemen penting yang meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dengan adanya fleksibilitas ini, pegawai dapat menyesuaikan waktu kerjanya dengan ritme produktivitas individu masing-masing. Namun, sistem ini juga membawa tantangan besar seperti berkurangnya interaksi sosial, meningkatnya beban digital, serta kaburnya batas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Jika tidak dikelola dengan baik, kondisi ini bisa menyebabkan stres kerja, kelelahan mental, dan bahkan penurunan motivasi. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa penerapan sistem kerja hibrida tetap memperhatikan kesejahteraan dan kesehatan mental karyawannya.

Di Indonesia, penerapan model kerja hibrida dihadapkan pada berbagai tantangan sosial, budaya, dan infrastruktur teknologi yang belum merata. Perusahaan-perusahaan besar seperti Telkom Indonesia, Bank Indonesia, Gojek, dan Kementerian Komunikasi dan Informatika telah menjadi yang terdepan dalam mengadopsi sistem kerja hibrida berkat dukungan teknologi yang kuat. Namun, banyak perusahaan menengah dan kecil masih mengalami masalah terkait dengan kesiapan digital dan perubahan budaya kerja. Menurut Urrila (2025), negaranegara yang sedang berkembang kesulitan dalam mengimplementasikan sistem kerja hibrida karena masih adanya budaya kerja tradisional yang mendasarkan penilaian kinerja pada kehadiran fisik di kantor. Di Indonesia, banyak pemimpin organisasi masih percaya bahwa produktivitas karyawan diukur dari lama waktu yang mereka habiskan di kantor. Paradigma ini menjadi hambatan besar bagi HRD dalam mengubah pendekatan manajemen

sumber daya manusia untuk lebih berfokus pada hasil kerja serta kinerja yang nyata. Transformasi budaya kerja ini memerlukan strategi komunikasi yang efektif, pelatihan bagi para manajer, serta dukungan kebijakan yang jelas agar dapat dilaksanakan dengan baik dan berkelanjutan. Perubahan sistem kerja yang disebabkan oleh digitalisasi juga berdampak kompleks terhadap kesejahteraan karyawan. Para karyawan harus mampu beradaptasi dengan ritme kerja yang baru, menjaga kerjasama secara daring, dan tetap produktif tanpa pengawasan langsung dari atasan. Menurut Chatterjee (2023), karyawan dengan sistem kerja hibrida sering mengalami tantangan emosional seperti rasa kesepian, stres akibat beban kerja digital yang tinggi, dan kesulitan dalam membedakan waktu kerja dengan waktu pribadi. Situasi ini diperburuk oleh meningkatnya jumlah pertemuan daring yang sering melewati waktu kerja yang wajar. Akibatnya, banyak karyawan mengalami digital fatigue atau kelelahan akibat penggunaan teknologi yang berlebihan. Selain itu, tidak semua lingkungan rumah mendukung produktivitas kerja. Beberapa karyawan harus berhadapan dengan gangguan dari keluarga atau keterbatasan ruang kerja yang menyulitkan mereka untuk berkonsentrasi.

HRD perlu memahami kompleksitas ini dengan memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan dukungan teknologi, sosial, dan psikologis yang memadai. Program kesejahteraan seperti pelatihan manajemen stres, konseling psikologis, dan jadwal kerja yang fleksibel harus diterapkan untuk membantu menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesehatan mental. Kesejahteraan pegawai merupakan topik utama dalam sistem kerja campuran karena berdampak langsung pada produktivitas dan kesetiaan. Pegawai yang merasakan kesejahteraan cenderung memiliki motivasi yang tinggi, semangat kerja yang stabil, dan keterikatan emosional yang kuat dengan perusahaan. Sebaliknya, jika kesejahteraan diabaikan, pegawai bisa mengalami stres, kelelahan, dan menurunnya motivasi yang berdampak negatif pada produktivitas. Demerouti dan Bakker (2001) berpendapat bahwa kesejahteraan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh besarnya beban kerja, tetapi juga oleh tersedia atau tidaknya sumber daya yang membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas mereka. Teori Job Demands-Resources (JD-R) mengungkapkan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan menentukan tingkat kesejahteraan setiap individu. Tuntutan pekerjaan mencakup tekanan waktu, tanggung jawab, dan beban kerja yang berat, sedangkan sumber daya pekerjaan terdiri dari dukungan sosial, otonomi, penghargaan, serta kesempatan untuk pengembangan diri. HRD perlu memetakan kedua faktor ini agar tidak terjadi ketidakseimbangan yang dapat menyebabkan kelelahan dan stres berkepanjangan. Dalam konteks kerja campuran, kesejahteraan menjadi salah satu aspek penting yang memengaruhi keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan. Teori JD-R memberikan arahan bagi HRD untuk merancang strategi yang dapat menjaga keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya pekerjaan. Saat pegawai dibebani dengan tugas yang banyak, organisasi perlu memberikan dukungan dan penghargaan yang sesuai agar mereka tetap termotivasi. Bakker dan Demerouti (2017) menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan bermanfaat sebagai faktor pelindung

yang bisa mengurangi dampak buruk dari tuntutan kerja yang terlalu tinggi. Dalam sistem kerja campuran, HRD harus memastikan semua pegawai mendapatkan akses ke sumber daya teknologi yang cukup, seperti alat kerja, koneksi internet, dan pelatihan keterampilan digital. Selain itu, HRD juga perlu memperhatikan aspek psikologis dengan memberikan dukungan emosional melalui program kesejahteraan dan komunikasi yang terbuka antara manajemen dan pegawai. Dengan adanya dukungan organisasi yang kuat, risiko stres dan kelelahan mental akan merosot dengan signifikan. Oleh karena itu, menjaga keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya merupakan fondasi penting bagi organisasi untuk memastikan produktivitas tetap terjaga di era kerja hibrida. Selain teori JD-R, konsep Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan (POS) juga sangat penting dalam menjelaskan pengaruh dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Menurut Eisenberger et al. (1986), persepsi dukungan organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan merasakan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan yang memiliki pandangan positif mengenai dukungan ini cenderung lebih setia, berkomitmen, dan mau bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks kerja hibrida, POS dapat terpenuhi melalui kebijakan yang memberikan fleksibilitas waktu kerja, akses teknologi yang memadai, serta komunikasi yang terbuka dan adil. HRD memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan persepsi ini melalui program-program yang menunjukkan perhatian organisasi terhadap kebutuhan karyawan. Contohnya, HRD dapat menawarkan pelatihan digital, bantuan teknis, serta kegiatan sosial secara virtual yang dapat memperkuat rasa kebersamaan di antara karyawan. Berdasarkan penelitian Knight (2025), karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi daripada mereka yang merasa diabaikan. Dengan demikian, POS berperan sebagai penghubung psikologis antara organisasi dan karyawan yang memperkuat rasa kepercayaan dan meningkatkan kinerja.

Peranan HRD dalam lingkungan kerja hibrida tidak hanya sebatas pada pengelolaan administratif, namun juga mencakup perubahan budaya dan strategi organisasi. HRD perlu mengembangkan cara baru yang dikenal sebagai *phygital HRM* (manajemen sumber daya manusia fisik dan digital), yaitu penggabungan antara cara kerja fisik dan digital secara seimbang. Merujuk pada Atapattu et al. (2024), metode *phygital HRM* memungkinkan organisasi untuk mempertahankan keefisienan digital tanpa mengabaikan aspek kemanusiaan dalam interaksi kerja. Dengan menggunakan konsep ini, HRD dapat menciptakan sistem pelatihan berbasis teknologi, melakukan evaluasi kinerja digital yang transparan, serta menyediakan kebijakan kesejahteraan yang dapat diakses secara online. Selain itu, HRD juga berfungsi dalam memperkuat budaya kerja yang berlandaskan kepercayaan dan kerjasama. Dalam suasana kerja hibrida, kerjasama yang efektif memerlukan komunikasi yang jelas dan dukungan antar tim supaya semua karyawan merasa terlibat.

HRD harus merancang mekanisme komunikasi yang mengurangi kesenjangan antara karyawan yang bekerja dari rumah dan mereka yang berada di kantor. Dengan demikian, HRD berperan sebagai penggerak yang

memastikan semua karyawan mendapatkan pengalaman kerja yang menyeluruh dan seimbang.

Implementasi *phygital HRM* juga memudahkan HRD untuk memantau kesejahteraan karyawan dengan lebih tepat. Melalui informasi yang dikumpulkan dari platform digital, HRD bisa mendeteksi pola kelelahan, menurunnya motivasi, serta masalah komunikasi dalam tim. Menurut Chatterjee (2023), penggunaan analisis data dalam manajemen sumber daya manusia memungkinkan HRD untuk mengambil keputusan berdasarkan bukti demi meningkatkan kesejahteraan karyawan. Namun, digitalisasi ini harus diimbangi dengan pendekatan yang penuh empati agar interaksi antarpegawai tidak kehilangan aspek kemanusiaannya. HRD perlu menciptakan program pelatihan kepemimpinan digital agar para manajer dapat memimpin tim secara remote dengan empati, kejelasan, dan kepercayaan. Pemimpin yang menunjukkan empati dan memberikan dukungan emosional akan mampu membangun lingkungan kerja yang positif. Oleh karena itu, teknologi bukan hanya menjadi alat efisiensi, tetapi juga medium untuk memperkuat hubungan antarmanusia dalam organisasi.

Konteks di Indonesia memberikan tantangan tersendiri dalam penerapan sistem kerja hibrida karena perbedaan sosial, ekonomi, dan budaya yang ada. Banyak wilayah masih mengalami kendala dalam akses internet dan infrastruktur digital, sehingga penerapan kerja jarak jauh belum maksimal. Selain itu, sebagian besar perusahaan masih lebih fokus pada pengawasan kehadiran fisik ketimbang hasil kerja. Menurut Luring (2025), sistem kerja yang mengutamakan kehadiran fisik cenderung menghalangi inovasi dan mengurangi otonomi karyawan. HRD perlu menyesuaikan strategi manajemen sumber daya manusia dengan kenyataan sosial dan teknologi di Indonesia. Salah satu langkah yang bisa dilakukan adalah meningkatkan literasi digital melalui pelatihan dan bimbingan yang berkelanjutan. HRD juga bisa mendorong kolaborasi antar generasi agar karyawan muda yang paham teknologi dapat membantu rekan-rekannya yang masih beradaptasi dengan sistem digital. Pendekatan kolaboratif seperti ini dapat memperkuat solidaritas antarpegawai serta menciptakan budaya kerja yang inklusif dan responsif terhadap perubahan teknologi.

Keberhasilan model kerja hibrida sangat tergantung pada komitmen perusahaan untuk menjadikan kesejahteraan anggota staf sebagai fokus utama. Perusahaan yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan akan mendapatkan keuntungan jangka panjang seperti peningkatan produktivitas, kesetiaan, dan kreativitas. Di sisi lain, perusahaan yang tidak memperhatikan kesejahteraan akan menghadapi risiko menurunnya motivasi, meningkatnya tingkat tekanan, serta tingginya angka pergantian karyawan. Menurut Robertson dan Cooper (2022), kesejahteraan adalah elemen penting dalam menciptakan suasana kerja yang sehat dan efisien. HRD memiliki tanggung jawab moral dan strategis untuk memastikan bahwa setiap kebijakan yang diterapkan sejalan dengan kebutuhan sumber daya manusia yang ada. Program kesejahteraan, penghargaan berbasis kinerja, serta kegiatan sosial dan kesadaran akan kesehatan mental dapat menjadi langkah-langkah efektif untuk mendukung keseimbangan kerja. Dengan

pendekatan yang berorientasi pada individu, perusahaan bisa menciptakan suasana kerja yang bukan hanya produktif tetapi juga berkelanjutan.

Dengan demikian, membangun kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja hibrida bukan sekadar langkah adaptif, tetapi juga merupakan fondasi kesuksesan organisasi di zaman digital ini. HRD berfungsi sebagai motor penggerak dalam mempertahankan keseimbangan antara fleksibilitas, efisiensi, dan kesejahteraan manusia. Model kerja hibrida telah menunjukkan bahwa produktivitas tidak hanya bergantung pada kehadiran fisik, tetapi pada seberapa baik perusahaan mampu membangun kepercayaan dan memberikan dukungan nyata kepada karyawannya. Menurut Knight (2025), masa depan dunia kerja akan ditentukan oleh sejauh mana organisasi dapat menciptakan keseimbangan antara teknologi dan aspek kemanusiaan. Oleh karena itu, HRD perlu terus berinovasi dalam merancang kebijakan yang mengutamakan kesejahteraan, kolaborasi, dan pembangunan yang berkelanjutan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diberikan dukungan, mereka tidak hanya akan menjadi individu yang produktif, tetapi juga berfungsi sebagai mitra strategis dalam mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Pada akhirnya, penerapan model kerja hibrida yang efektif akan menciptakan suasana kerja yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan, serta memperkuat daya saing perusahaan di tengah dinamika ekonomi global yang terus berubah. Dengan adanya keseimbangan antara inovasi dan perhatian terhadap aspek kemanusiaan, HRD memiliki peran penting dalam memastikan kelangsungan dan kesuksesan jangka panjang organisasi.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Studi ini bertujuan untuk meneliti dampak penerapan sistem kerja hibrida terhadap kesejahteraan dan kinerja pegawai, dengan menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia (HRD) dalam menciptakan keseimbangan antara fleksibilitas kerja dan produktivitas organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja hibrida memberikan efek yang signifikan, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan, terhadap kesejahteraan pekerja dalam lingkungan kerja modern yang semakin terdigitalisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas pekerja merasakan peningkatan dalam kesejahteraan psikologis dan emosional pasca pengadaptasian terhadap sistem kerja hibrida. Mereka mengakui bahwa fleksibilitas dalam waktu dan lokasi bekerja memberikan peluang untuk mengatur ritme kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Pekerja bisa memanfaatkan waktu yang biasanya dihabiskan untuk perjalanan ke kantor untuk kegiatan lain yang dapat meningkatkan kualitas hidup, seperti berolahraga, beristirahat lebih lama, atau menghabiskan waktu bersama keluarga. Dengan demikian, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi lebih optimal, yang secara tidak langsung meningkatkan semangat dan kepuasan di tempat kerja.

Namun demikian, penelitian ini juga mengungkapkan sisi lain dari penerapan sistem kerja hibrida. Beberapa karyawan melaporkan mengalami kesulitan dalam memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi. Ketika menjalani pekerjaan dari rumah, batasan antara waktu kerja sering kali menjadi tidak jelas,

sehingga karyawan cenderung menghabiskan waktu bekerja lebih dari jam kerja yang ditentukan. Keadaan ini menimbulkan risiko kelelahan, stres, dan berkurangnya waktu untuk beristirahat yang memadai. Selain itu, interaksi dan kolaborasi dengan rekan kerja seringkali menghadirkan tantangan karena tidak semua pegawai memiliki keterampilan komunikasi digital yang baik.

Fenomena ini menguatkan relevansi teori Job Demands-Resources (JD-R) yang menjadi dasar dari penelitian ini. Dalam teori JD-R, kesejahteraan pekerja dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. Tuntutan pekerjaan yang tinggi tanpa dukungan yang memadai dapat menyebabkan stres dan kelelahan, sementara adanya sumber daya yang cukup seperti fleksibilitas waktu, dukungan dari organisasi, dan komunikasi yang baik dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kesejahteraan para pegawai.

Selain faktor permintaan dan sumber daya, dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support/POS*) memiliki peranan krusial dalam mempertahankan kesejahteraan karyawan. POS diartikan sebagai seberapa besar karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Dalam konteks kerja hibrida, POS menjadi faktor utama yang menentukan apakah fleksibilitas akan memberikan dampak yang baik atau buruk. Apabila karyawan merasa mendapatkan dukungan dan fasilitas yang memadai, maka fleksibilitas akan memperbaiki kesejahteraan. Sebaliknya, jika dukungan dari organisasi minim, sistem kerja hibrida dapat menjadi sumber stres karena karyawan merasa diabaikan tanpa petunjuk yang jelas.

Lebih lanjut, temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa keberhasilan penerapan kerja hibrida sangat bergantung pada kemampuan pengelolaan sumber daya manusia oleh HRD melalui pendekatan *Phygital HRM* (Manajemen Sumber Daya Manusia Fisik dan Digital). Pendekatan ini memadukan strategi manajemen sumber daya manusia tradisional dengan teknologi digital untuk menciptakan keseimbangan pengalaman kerja antara lingkungan fisik dan digital. *Phygital HRM* mencakup perancangan pekerjaan berbasis hasil, pengembangan kemampuan digital, sistem evaluasi kinerja yang adil, serta kebijakan yang mendukung kesejahteraan mental dan sosial bagi karyawan.

Secara keseluruhan, hasil studi menunjukkan bahwa kerja hibrida bisa menjadi cara bekerja yang efektif di masa depan, asalkan organisasi mampu menjaga keseimbangan antara fleksibilitas, tuntutan tugas, dan dukungan sumber daya secara berkelanjutan.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan menerapkan metode penelitian pustaka untuk menginvestigasi secara mendalam peran Pengembangan Sumber Daya Manusia (HRD) dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam pengaturan kerja hibrida di masa digital. Penelitian ini merujuk pada teori Job Demands-Resources (JD-R) dan konsep *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai dasar teoretis utama untuk memahami interaksi antara tuntutan pekerjaan, sumber daya organisasi, dan kesejahteraan pegawai.

Data sekunder diperoleh melalui kajian literatur dari jurnal-jurnal akademis, bukubuku ilmiah, laporan-laporan organisasi, dan artikel yang relevan yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis konten yang bertujuan untuk mengenali pola, hubungan, dan kecenderungan dalam manajemen Sumber Daya Manusia yang berfokus pada peningkatan efektivitas kerja, penggunaan teknologi digital, dan penciptaan tempat kerja yang fleksibel. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi bagaimana HRD dapat merancang strategi yang peka terhadap pergeseran sistem kerja sambil mendukung keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan pegawai dalam kerangka kerja hibrida. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan teoritis dan praktis bagi pengembangan kebijakan HRD yang lebih ramah, efisien, dan berkelanjutan di era digital yang terus berubah.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

#### **A. Hasil Berdasarkan Hipotesis Penelitian H1: Dampak Kerja Hibrida Terhadap Kesejahteraan Karyawan**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa model kerja hibrida memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan karyawan. Fleksibilitas dalam waktu dan lokasi kerja menciptakan rasa otonomi yang tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan mental.

Karyawan merasa lebih leluasa dalam mengatur jadwal kerja, memilih lingkungan yang nyaman, serta menyesuaikan pola kerja dengan kondisi pribadi mereka. Kesejahteraan yang meningkat juga disebabkan oleh berkurangnya stres akibat perjalanan setiap hari dan kemacetan lalu lintas.

Namun, hasil ini juga menunjukkan bahwa jika tidak dikelola dengan baik, fleksibilitas bisa menyebabkan kebingungan dalam pengelolaan waktu dan beban tugas. Batas antara waktu kerja dan waktu istirahat menjadi tidak jelas, sehingga beberapa karyawan kesulitan untuk benar-benar "melepaskan" diri dari pekerjaan. Maka dari itu, kesejahteraan karyawan dalam sistem kerja hibrida sangat tergantung pada kemampuan organisasi untuk mengatur kebijakan waktu kerja yang realistis dan seimbang.

#### **H2: Dampak Kerja Hibrida terhadap Produktivitas melalui Keseimbangan Hidup dan Pekerjaan serta Fokus**

Model kerja hibrida terbukti dapat meningkatkan produktivitas karyawan melalui perbaikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Dengan waktu kerja yang lebih fleksibel, karyawan dapat bekerja pada jam-jam di mana mereka merasa paling produktif, sehingga efektivitas kerja menjadi lebih baik. Lingkungan kerja yang lebih tenang di rumah juga berkontribusi pada peningkatan fokus.

Namun, kenaikan produktivitas ini tidak terjadi secara otomatis. Faktor lain seperti disiplin pribadi, kejelasan dalam tujuan pekerjaan, serta keadilan dalam sistem penilaian kinerja sangat mempengaruhi hasil kerja. Penilaian yang masih menekankan kehadiran fisik (*presenteeism*) dapat mengurangi motivasi bagi karyawan yang bekerja dari jarak jauh. Oleh karena itu, sistem evaluasi yang

berbasis pada hasil (outputbased performance) perlu diterapkan agar semua karyawan merasa diperlakukan secara adil, terlepas dari lokasi mereka bekerja.

### H3: Dampak Burnout terhadap Kesejahteraan Karyawan

Burnout memiliki efek negatif yang signifikan terhadap kesejahteraan karyawan. Di dalam konteks kerja hibrida, burnout sering muncul karena beban kerja digital yang berlebihan, pertemuan daring yang terlalu sering, dan tuntutan untuk selalu responsif terhadap pesan atau email pekerjaan. Karyawan merasa seolah tidak memiliki batas yang jelas antara urusan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Di samping itu, faktor sosial juga berkontribusi terhadap munculnya burnout. Karyawan yang lebih banyak bekerja dari rumah cenderung mengalami pengurangan interaksi sosial, yang dapat memicu perasaan terasing dan menurunkan semangat kerja. HRD perlu memastikan bahwa sistem kerja jarak jauh tetap mendukung interaksi sosial, baik melalui kegiatan pembangunan tim secara daring atau sesi tatap muka secara berkala di kantor.

### H4: Dampak POS terhadap Kelelahan Kerja dan Kesejahteraan

Persepsi dukungan organisasi (POS) terbukti bisa mengurangi kelelahan kerja dan meningkatkan kesejahteraan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi memperhatikan kebutuhan mereka cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah. Bentuk dukungan ini dapat meliputi penyediaan fasilitas kerja yang cukup, pelatihan terkait teknologi, komunikasi yang empatik, serta kebijakan fleksibel yang jelas. POS juga menumbuhkan rasa aman secara psikologis, sehingga membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan performa terbaik.

Di sisi lain, apabila karyawan merasakan bahwa organisasi tidak peduli terhadap kesejahteraan mereka, maka tingkat stres akan meningkat dan hubungan emosional dengan organisasi menjadi kurang kuat. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menunjukkan kepedulian yang nyata, bukan sekadar menyusun kebijakan di atas kertas.

### H5: Posisi Moderasi POS dalam Kerja Hibrida dan Kesejahteraan

POS berfungsi sebagai variabel yang menguatkan hubungan antara kerja hibrida dengan kesejahteraan. Saat dukungan organisasi berada pada tingkat tinggi, manfaat dari fleksibilitas dapat dirasakan secara optimal karena karyawan merasa dihargai, didukung, dan dipercaya. Namun, saat dukungan kurang, kerja hibrida justru bisa menjadi sumber kebingungan dan tekanan. Dukungan dari organisasi menciptakan kejelasan dalam peran, menjamin akses informasi, dan menyediakan jalur komunikasi yang efektif. Tanpa adanya POS, kerja hibrida bisa berubah menjadi sistem kerja yang tidak jelas dan melelahkan secara emosional.

### H6: Efektivitas Pelaksanaan sebagai Penghubung antara Kebijakan dan Kinerja

Efektivitas pelaksanaan kebijakan berperan sebagai jembatan antara kebijakan kerja hibrida dan hasil kinerja organisasi. Dalam konteks ini, HRD memiliki peranan penting melalui penerapan Phygital HRM. HRD perlu mengintegrasikan aspek teknologi dan kemanusiaan agar kebijakan kerja hibrida benar-benar dapat memberikan manfaat. Pelaksanaan yang baik mencakup pelatihan digital, desain kerja yang adaptif, dan sistem pemantauan yang bersifat

mendukung, bukan menekan. Keberhasilan pelaksanaan juga tergantung pada kesiapan budaya organisasi dan tingkat literasi digital dari para karyawan.

## **B. Pembahasan Temuan**

Temuan dari studi ini menegaskan bahwa model kerja hibrida lebih dari sekadar kombinasi antara bekerja di kantor dan bekerja dari rumah; ini merupakan sebuah perubahan menyeluruh dalam cara bekerja. Penerapan model ini memerlukan penyesuaian dalam budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan tanggung jawab HRD dalam mengelola kesejahteraan dan produktivitas secara seimbang.

Di sisi positif, kerja hibrida memberi karyawan kesempatan untuk bekerja dengan ritme yang lebih sesuai dengan manusia. Mereka tidak lagi terjebak dalam rutinitas yang kaku sehingga bisa lebih fokus pada pencapaian dan pengembangan diri. Lingkungan yang lebih fleksibel juga mendorong inovasi, karena karyawan merasa lebih leluasa untuk bereksperimen dan mengemukakan ide-ide mereka.

Namun, di sisi lain, model kerja ini juga menghadirkan masalah seperti kesenjangan komunikasi, hilangnya hubungan emosional antarpegawai, dan meningkatnya risiko burnout digital. Oleh karena itu, kesuksesan dari kerja hibrida tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada faktor sosial dan psikologis yang mendukungnya.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa POS memiliki peran penting dalam menjaga hubungan antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa mendapatkan dukungan, mereka cenderung menunjukkan komitmen dan loyalitas yang tinggi. Sebaliknya, ketika dukungan tersebut minim, rasa tidak dihargai dapat muncul dan berujung pada menurunnya motivasi.

Selain itu, pendekatan Phygital HRM berfungsi sebagai dasar operasional untuk mencapai keseimbangan antara efisiensi digital dan hubungan manusiawi. Dengan pendekatan ini, HRD dapat memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan pengalaman kerja, seperti pelatihan daring yang interaktif, sistem penilaian kinerja yang berbasis hasil, dan mekanisme pengakuan digital terhadap pencapaian. Dengan demikian, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai cara untuk memberdayakan karyawan.

## **C. Implikasi Teoretis**

Dari sudut pandang teoretis, temuan dari studi ini menguatkan signifikansi teori Job Demands-Resources (JD-R) dalam situasi kerja modern yang bersifat fleksibel dan berbasis digital. Kesejahteraan serta produktivitas karyawan terbukti sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. Apabila organisasi menyediakan sumber daya yang memadai, seperti fleksibilitas dalam waktu, dukungan emosional, dan komunikasi yang jelas, karyawan dapat mempertahankan motivasi dan performa yang optimal.

Lebih jauh, penelitian ini juga memperdalam pemahaman mengenai pentingnya Perceived Organizational Support (POS). POS tidak hanya berfungsi sebagai elemen yang mendukung kesejahteraan, tetapi juga berperan sebagai variabel yang menjadi penghubung dan pengatur dalam hubungan antara kerja hibrida dan kesejahteraan. Oleh karena itu, teori JD-R perlu ditambah dengan

aspek persepsi dukungan organisasi agar lebih relevan dalam konteks kerja yang digital.

Konsep Phygital HRM yang diperkenalkan dalam studi ini juga memberikan kontribusi tambahan terhadap teori manajemen sumber daya manusia yang modern. Pendekatan ini menekankan perlunya sinergi antara unsur fisik dan digital untuk membentuk sistem kerja yang berkelanjutan dan berfokus pada manusia.

#### **D. Implikasi Praktis**

Dalam praktiknya, studi ini memberikan arahan strategis untuk departemen HR dan pemimpin organisasi dalam mengelola model kerja hibrida:

##### **1). Penyusunan Kerja yang Seimbang.**

Departemen HR harus menetapkan pembagian waktu kerja yang jelas antara lokasi kantor dan rumah. Kegiatan yang memerlukan kolaborasi kreatif sebaiknya dilakukan di kantor, sementara tugas yang membutuhkan konsentrasi tinggi dapat dikerjakan dari rumah.

##### **2). Peningkatan Dukungan dari Organisasi.**

Organisasi perlu menyediakan alat dan infrastruktur untuk kerja jarak jauh, perangkat digital, serta kebijakan fleksibel yang jelas. Dukungan psikologis, seperti layanan konseling online, juga sebaiknya diperhatikan.

##### **3). Penguatan Tugas Pemimpin.**

Para pemimpin harus dilatih untuk berperan sebagai fasilitator kesejahteraan, bukan hanya pengawas hasil. Mereka perlu mampu menjaga komunikasi yang penuh empati dan menangkap tanda-tanda kelelahan di dalam tim.

##### **4). Penerapan Bundel Phygital HRM**

- Desain pekerjaan digital: mengatur lingkungan fokus dan otonomi.
- Pelatihan dan pengembangan: meningkatkan kemampuan digital.
- Manajemen kinerja: lebih mengutamakan hasil ketimbang kehadiran.
- Rekrutmen adaptif: mempertimbangkan kesiapan dalam penggunaan teknologi.
- Program kesejahteraan: mendukung kesehatan mental dan sosial.

Dengan langkah-langkah ini, departemen HR dapat memastikan bahwa kerja hibrida tidak hanya menjadi pilihan sementara, tetapi juga sebuah model kerja yang kuat, berkelanjutan, dan membawa kesejahteraan di masa depan.

#### **Pembahasan**

##### **A. Pemahaman Tentang Kesejahteraan Karyawan dan Kinerja dalam Sistem Kerja Hibrida**

Kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja hibrida mencerminkan kondisi yang berkembang di mana individu dapat menggali potensi diri, bekerja dengan produktif dan kreatif, menjalin hubungan sosial yang baik, serta memberikan kontribusi bagi masyarakat. Di era organisasi modern, kesejahteraan tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga menyentuh aspek mental dan sosial yang berhubungan langsung dengan tingkat keterlibatan dan prestasi kerja karyawan. Meningkatnya kesejahteraan akan berpengaruh pada peningkatan

keterlibatan, motivasi, serta daya tahan mental karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan keuntungan perusahaan.

Menurut Tatiana Harkiolakis, kesejahteraan karyawan dapat dianggap sebagai investasi jangka panjang bagi perusahaan. Perusahaan yang berkomitmen untuk mengembangkan program kesejahteraan akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan pada saat yang sama mendorong kinerja ekonomi yang lebih efisien. Kesejahteraan berfungsi sebagai landasan penting bagi keberlangsungan kinerja yang tinggi. Setelah pandemi, banyak organisasi mengalami pergeseran besar dalam cara pandang terhadap kesejahteraan kerja. Kini, tantangan utama bukan lagi mengenai lokasi kerja, tetapi lebih kepada bagaimana organisasi bisa menangani stres, perasaan kesepian, dan keterputusan sosial yang muncul akibat peralihan menuju model kerja hibrida. Penelitian kualitatif yang dilakukan terhadap para praktisi HR di perusahaan teknologi besar menunjukkan bahwa fokus baru HR adalah menemukan metode untuk mendukung kesehatan mental, meningkatkan komunikasi, serta memberikan dukungan yang lebih personal kepada seluruh karyawan. Ini menunjukkan bahwa kesejahteraan harus dipertimbangkan sebagai bagian integral dari strategi organisasi, bukan hanya sebuah program tambahan.

Dalam studi yang dilakukan oleh Makhubu pada organisasi nirlaba yang beralih ke sistem kerja hibrida, ditemukan bahwa model ini membawa keuntungan dan tantangan. Di satu sisi, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung meningkat, serta waktu luang juga bertambah berkat fleksibilitas dalam bekerja. Di sisi lain, interaksi sosial menjadi berkurang, batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin tidak jelas, dan komunikasi antar tingkatan menjadi lebih lemah. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi organisasi yang mampu menjaga keseimbangan antara fleksibilitas dan interaksi sosial agar suasana kerja tetap sehat dan produktif.

Di samping itu, penelitian terhadap persepsi karyawan yang dilakukan oleh Dale mengidentifikasi dua tema utama yang berkaitan dengan kerja hibrida, yaitu keuntungan dan tantangan.

Keuntungannya termasuk meningkatnya waktu bersama keluarga, perbaikan dalam keseimbangan hidup, serta pengurangan stres. Namun, tantangan yang muncul antara lain adalah meningkatnya jam kerja, kesulitan dalam memisahkan waktu kerja dan istirahat, serta meningkatnya perasaan kesepian akibat menurunnya interaksi sosial informal di kantor. Waktu yang bisa dihemat karena tidak ada perjalanan ke tempat kerja menjadi salah satu keuntungan utama, sedangkan berkurangnya koneksi sosial menjadi tantangan yang harus diperhatikan. Lebih jauh, Dr. Hai Tran (2024) mengungkapkan bahwa kunci utama keberhasilan kerja hibrida terletak pada harmoni antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. Fleksibilitas dalam waktu dan tempat kerja mampu meningkatkan keterlibatan serta produktivitas, asalkan organisasi dapat mengelola tuntutan seperti beban kerja yang berlebihan dan keterasingan sosial. Kerangka Job Demands-Resources (JDR) berfungsi sebagai alat yang efektif untuk memahami dinamika ini, karena menunjukkan bagaimana kesejahteraan dan produktivitas bergantung pada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang disediakan oleh organisasi.

Dimensi sosial-psikologis, seperti rasa memiliki, juga memainkan peran penting dalam membangun kesejahteraan di lingkungan kerja hibrida. Harkiolakis dan Komodromos (2023) menegaskan bahwa pekerja pengetahuan dapat mencapai potensi terbaik mereka ketika organisasi memberikan otonomi, fleksibilitas, interaksi sosial, dan kesempatan untuk pengembangan pribadi. Di sisi lain, ketika komunikasi informal berkurang dan batas sosial semakin samar, rasa keterhubungan dengan organisasi menurun, yang berdampak negatif pada motivasi dan kesehatan mental.

Implikasi untuk HRD nampak jelas. Berdasarkan berbagai temuan tersebut, HRD harus aktif dalam empat area utama.

Pertama, HRD perlu merancang kebijakan fleksibilitas kerja yang mendukung keseimbangan hidup tanpa menambah beban kerja yang berlebihan. Kedua, HRD harus memperkuat kemampuan manajer garis sebagai pemimpin yang dapat mengidentifikasi tanda-tanda stres, menjaga komunikasi dua arah, dan memberikan pengakuan atas kinerja dengan tepat waktu (Salsabila Avrillia, 2025; Eka Faricha Bachrie, 2025).

Ketiga, HRD perlu mengembangkan praktik sosial yang memperkuat rasa kebersamaan di tempat kerja hibrida, seperti kegiatan informal secara daring atau ritual tim hibrid yang memperkuat kohesi sosial (Arofatus Sakdiah, 2023).

Keempat, HRD harus membangun mekanisme umpan balik yang berkelanjutan sehingga kebijakan kesejahteraan benar-benar sesuai dengan kebutuhan karyawan yang sesungguhnya (Lampinen, 2024). Dari pembahasan ini, dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan karyawan dalam konteks kerja hibrida merupakan hasil dari keseimbangan antara tuntutan pekerjaan, dukungan sosial, dan desain kerja yang adaptif. HRD memiliki tanggung jawab strategis untuk menciptakan lingkungan yang mendukung keseimbangan tersebut, dengan memanfaatkan pendekatan JD-R dan memperkuat dukungan organisasi agar kesejahteraan dapat tumbuh bersamaan dengan produktivitas.

## **B. Kerja Hibrida: Keuntungan, Risiko, dan Dampak Terhadap Produktivitas**

Model kerja hibrida, yang menggabungkan pekerjaan di kantor dan dari rumah, kini semakin banyak diterapkan di berbagai bidang. Setelah masa pandemi, banyak perusahaan melihat sistem ini sebagai solusi ideal karena dapat menjaga produktivitas sambil memberikan fleksibilitas untuk karyawan. Namun, seperti yang diungkapkan dalam berbagai studi, kerja hibrida memiliki tantangan tersendiri - ia menawarkan manfaat besar namun juga risiko baru yang berdampak pada kesejahteraan dan kinerja.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Williams dan Shaw (2025), survei besar menunjukkan bahwa sebagian besar pekerja merasa kerja hibrida memberikan "waktu perjalanan yang kembali" atau reclaimed commuting time, lebih banyak kesempatan untuk menjalani aktivitas pribadi, serta peningkatan keseimbangan antara kerja dan kehidupan. Lebih jauh lagi, banyak peserta merasa bahwa lingkungan kerja di rumah memiliki lebih sedikit gangguan, sehingga konsentrasi mereka meningkat. Meskipun demikian, manfaat ini datang dengan tantangan baru seperti kebutuhan untuk transparansi dalam sistem penghargaan, munculnya potensi burnout yang tersembunyi, dan perlunya komunikasi dalam tim yang lebih jelas dan terarah agar koordinasi tetap berjalan dengan baik. Di sisi

lain, Dale, Wilson, dan Tucker (2024) menyatakan bahwa dampak kerja hibrida terhadap kesejahteraan sangat ditentukan oleh cara desain dan pelaksanaannya. Bagi beberapa individu, fleksibilitas dalam waktu dan lokasi dapat meningkatkan kesehatan mental dan memperbaiki keseimbangan hidup karena mereka memiliki kontrol lebih atas ritme kerja mereka. Namun, untuk yang lain, situasi ini bisa menyebabkan isolasi sosial, kesulitan dalam memisahkan antara waktu kerja dan istirahat, serta masalah fisik seperti kelelahan karena terlalu lama duduk di rumah. Oleh karena itu, kerja hibrida memiliki sifat ambivalen, bisa menjadi sumber daya bila dikelola dengan baik, atau justru menjadi beban yang berlebihan jika tidak diatur dengan baik.

Kerangka Kerja Job Demands-Resources (JD-R) kembali menjadi alat yang berguna untuk menggambarkan ambivalensi ini. Dalam konteks kerja hibrida, aspek seperti isolasi sosial, hilangnya batasan antara kerja dan rumah, serta meningkatnya beban koordinasi termasuk dalam kategori tuntutan, yang bisa menyebabkan stres dan kelelahan. Sebaliknya, fleksibilitas, otonomi, dukungan teknologi, serta penghematan waktu perjalanan merupakan sumber daya yang dapat meningkatkan energi, motivasi, dan kesejahteraan. Dr. Hai Tran (2024) menekankan bahwa keseimbangan antara keduanya menentukan apakah kerja hibrida akan memiliki efek positif atau negatif pada produktivitas dan kesehatan karyawan.

Dari segi produktivitas, penelitian terkini menunjukkan bahwa banyak perusahaan masih menyesuaikan diri dalam mengevaluasi kinerja pada sistem hybrid. Seperti yang dijelaskan oleh Williams (2025), organisasi masih berusaha menemukan cara terbaik untuk mengukur produktivitas karena metrik yang biasa digunakan, yang mengandalkan kehadiran, sudah tidak lagi relevan. Diperlukan metode penilaian yang lebih menekankan pada hasil dan keluaran kerja, bukan hanya jumlah waktu yang dihabiskan untuk bekerja. Selain itu, efektivitas kerja hybrid sangat dipengaruhi oleh sejauh mana koordinasi antar tim jelas dan kecocokan antara tempat kerja dan jenis aktivitas yang dilakukan, apakah itu kolaboratif atau pekerjaan individu.

Dalam konteks ekonomi makro, Lampinen (2024) menekankan bahwa menurunnya kesejahteraan karyawan dapat menyebabkan dampak negatif yang signifikan terhadap produktivitas negara. Seorang pemimpin atau manajer yang tidak peka terhadap kesejahteraan anggotanya bisa berujung pada tingginya angka ketidakhadiran dan presenteeism (hadir namun tidak produktif). Ini pada akhirnya akan mengurangi kinerja organisasi dan meningkatkan biaya operasional. Oleh karena itu, ada beberapa kebijakan publik yang diusulkan agar indikator kesejahteraan dapat dimasukkan dalam laporan tahunan perusahaan dan menetapkan hak untuk "tidak selalu terkoneksi" sebagai langkah untuk mencegah burnout di era pascapandemi.

Dari berbagai penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa keuntungan utama dari kerja hybrid meliputi peningkatan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, penghematan waktu perjalanan, dan peningkatan fokus dalam bekerja. Namun, tanpa adanya pengelolaan dan komunikasi yang baik, keuntungan ini berpotensi berubah menjadi beban mental. Untuk mencegah hal tersebut, organisasi perlu merancang struktur kerja hybrid yang adil, transparan,

dan mendukung kerjasama yang efektif. Penilaian kinerja yang berfokus pada hasil, komunikasi yang jelas antar tim, serta kebijakan fleksibilitas yang mendukung kesejahteraan merupakan kunci untuk menjaga produktivitas tetap optimal. Dengan demikian, kerja hybrid lebih dari sekadar perubahan lokasi kerja; ini adalah transformasi cara organisasi dalam mengelola produktivitas. Sumber Daya Manusia (HRD) harus berperan aktif dalam menyeimbangkan fleksibilitas dengan tanggung jawab, memastikan sistem penghargaan yang adil, dan menciptakan budaya komunikasi yang terbuka agar model kerja ini dapat bertahan dan mendukung kesejahteraan jangka panjang para karyawan.

### **C. Peran HRD: Dukungan Organisasi, Kepemimpinan Tim, dan Budaya Kerja**

Dalam model kerja hibrida, fungsi Human Resource Development (HRD) menjadi semakin vital karena HRD bertindak sebagai jembatan antara kebijakan perusahaan, kesejahteraan karyawan, dan tingkat produktivitas. Peralihan ke skema kerja hibrida tidak hanya menyangkut aspek teknis seperti lokasi dan jam kerja, tetapi juga menyentuh perubahan budaya serta cara organisasi dalam membangun rasa saling percaya, dukungan, dan komunikasi yang efisien di antara anggota tim.

Sebuah studi oleh Despinur Dara (2025) yang melibatkan 533 pegawai negeri sipil di Indonesia dengan memanfaatkan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) menunjukkan bahwa kerja hibrida memiliki dua aspek yang berbeda. Di satu sisi, sistem ini berdampak positif terhadap kesejahteraan karyawan, namun di sisi lain, dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya burnout jika tidak didukung oleh organisasi yang cukup. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya Perceived Organizational Support (POS), yaitu seberapa besar karyawan merasakan kepedulian, penghargaan terhadap kontribusi mereka, serta ketersediaan sumber daya yang diperlukan oleh organisasi. POS terbukti mampu menurunkan kemungkinan burnout sekaligus meningkatkan kesejahteraan. Ini berarti, semakin tinggi dukungan yang dirasakan dari organisasi, semakin besar pula pengaruh positif kerja hibrida terhadap kesejahteraan karyawan.

Dalam praktiknya, HRD harus memastikan ada dasar dukungan yang konkret agar sistem hibrida dapat berfungsi secara efektif. Dukungan ini mencakup penyediaan fasilitas dan teknologi yang tepat untuk pekerjaan jarak jauh, kebijakan fleksibel mengenai jam kerja, serta komunikasi yang terbuka dan jelas dari manajemen. Di samping itu, HRD juga perlu menumbuhkan budaya saling percaya dan kerja sama, karena rasa aman secara psikologis adalah faktor krusial dalam menentukan kemampuan karyawan untuk bekerja dengan baik dalam lingkungan hibrida. Zhang (2024) menekankan bahwa budaya digital yang kuat akan meningkatkan produktivitas serta mempercepat adaptasi organisasi terhadap perubahan dalam cara kerja.

Sebuah penelitian oleh Makhubu (2024) pada lembaga non-pemerintah yang beralih ke sistem kerja hibrida menemukan tiga elemen penting yang mempengaruhi kesejahteraan tim. Pertama, pemimpin tim harus berperan sebagai "sensor kesejahteraan" yang aktif, dapat memahami kondisi psikologis anggota tim, menjaga komunikasi yang hangat, dan memberikan dukungan emosional. Kedua, harus ada komunikasi dua arah yang berkelanjutan, tidak hanya antara

atasan dan bawahan, tetapi juga antar tim dan mitra eksternal, termasuk penyedia layanan kesehatan kerja. Ketiga, organisasi harus memastikan bahwa layanan kesejahteraan mudah diakses, seperti program konseling, Employee Assistance Program (EAP), serta promosi kesehatan mental yang berkelanjutan. Dari sudut pandang budaya organisasi, Dr. Hai Tran (2024) menekankan bahwa ada tiga aspek kunci yang berperan sebagai penghubung antara sistem kerja hibrida dan kesehatan mental karyawan, yaitu rasa memiliki, kejelasan dalam berkomunikasi, dan kesiapan terhadap teknologi digital. Ketika batasan kerja hibrida tidak dijelaskan dengan baik, karyawan cenderung merasa bingung, yang dapat mengurangi rasa percaya diri dan meningkatkan kemungkinan mereka mengalami stres mental. Di sisi lain, jika organisasi memberikan dukungan emosional serta sosial yang signifikan, rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan akan meningkat, yang pada gilirannya akan memberi dampak positif pada semangat dan produktivitas mereka. Dalam sektor publik dan kesehatan, model kerja hibrida menghadirkan tantangan yang berbeda. Penelitian oleh Tran dan Ngoc (2024) mengungkapkan bahwa kerja hibrida dapat menjadi sumber yang dapat meningkatkan fleksibilitas dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga, namun juga dapat menjadi beban ketika kebutuhan akan komunikasi dan koordinasi yang tinggi tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai. Oleh sebab itu, bagian HRD harus menggabungkan metode kualitatif dan kuantitatif dalam memantau kondisi kesejahteraan, dengan menggunakan survei teratur, forum umpan balik, dan evaluasi berbasis data agar kebijakan dapat tetap responsif terhadap perubahan di lapangan.

Lebih lanjut, Lampinen (2024) mengungkapkan bahwa fungsi HRD di zaman kerja campuran mencakup empat aspek utama:

1. Perancangan pekerjaan yang fleksibel, yang seimbang antara kebutuhan dan sumber daya yang ada.
2. Pengembangan kepemimpinan untuk manajer lini agar mereka dapat berperan sebagai fasilitator dalam menjaga kesejahteraan dan komunikasi yang efektif.
3. Pembangunan ruang sosial hybrid, baik dalam bentuk virtual maupun tatap muka, untuk mempertahankan rasa kebersamaan dan mengurangi perasaan terasing.
4. Umpan balik yang berkelanjutan, agar HRD dapat menyesuaikan kebijakan sesuai dengan perubahan kebutuhan karyawan. Selain itu, divisi HRD juga mempunyai tanggung jawab untuk menjamin keadilan dalam prosedur dan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan, baik yang bekerja di lokasi kantor maupun dari rumah. Masalah ini sering muncul dalam organisasi yang menerapkan model hibrida karena ada pandangan tentang ketidakadilan antara karyawan yang hadir secara fisik dan yang bekerja secara jarak jauh. Dengan menerapkan prinsip-prinsip keadilan dan transparansi dalam evaluasi kinerja dan promosi, HRD dapat mempertahankan kepercayaan karyawan terhadap sistem yang ada dalam organisasi.

Hasil-hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa HRD tidak hanya berfungsi sebagai pengelola aspek administratif sumber daya manusia, tetapi juga berperan sebagai perancang kesejahteraan organisasi. Divisi HRD perlu mampu mengatur kolaborasi antara kebijakan, budaya, teknologi, dan kepemimpinan agar kesejahteraan dan produktivitas dapat berjalan secara seimbang. Dukungan organisasi yang solid, komunikasi yang terbuka, serta kepemimpinan yang penuh empati menjadi bagian penting dari keberhasilan sistem kerja hibrida yang sehat dan berkelanjutan.

#### **D. Kepemimpinan di Era Hibrida**

Kepemimpinan dalam lingkungan kerja hibrida membawa serangkaian tantangan baru yang berbeda dibandingkan dengan kepemimpinan konvensional. Seorang pemimpin kini tidak hanya berfungsi sebagai pengarah pekerjaan, tetapi juga sebagai penghubung dalam menciptakan kesejahteraan serta koneksi sosial di antara anggota tim yang berada di berbagai lokasi. Keberhasilan dalam lingkungan kerja hibrida sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin untuk menumbuhkan rasa kebersamaan, memelihara komunikasi yang baik, dan membangun kepercayaan meskipun terpisah jarak.

Harkiolakis (2023) mengemukakan bahwa pemimpin pada era hibrida harus dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia, yang menempatkan kebutuhan individu sebagai inti strategi organisasi. Ini berarti pemimpin dituntut untuk menyesuaikan gaya manajerial mereka dengan kondisi psikologis dan sosial para karyawan, alih-alih sekadar fokus pada pencapaian target kinerja. Kepemimpinan semacam ini memerlukan tingkat empati yang tinggi, kemampuan mendengarkan dengan baik, dan perhatian terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi para anggota tim. Williams (2025) berpendapat bahwa kepemimpinan hibrida mengharuskan manajer untuk menemukan keseimbangan antara kepercayaan dan tanggung jawab. Dalam situasi kerja jarak jauh, pengawasan yang berlebihan dapat menurunkan motivasi dan menyebabkan rasa kurang dipercaya, sedangkan pengawasan yang kurang dapat mengakibatkan kekacauan. Oleh karena itu, pemimpin perlu membangun kepercayaan yang berfokus pada hasil kerja serta kolaborasi, bukan sekadar kehadiran fisik. Pendekatan ini disebut "kepemimpinan berdasarkan hasil," yang menekankan penilaian keberhasilan berdasarkan pencapaian nyata, bukan hanya proses.

Di samping itu, Makhubu (2024) menekankan betapa pentingnya kecerdasan emosional dalam kepemimpinan hibrida. Pemimpin dengan kemampuan emosional yang tinggi dapat memperhatikan perubahan suasana hati dan tingkat stres tim mereka, bahkan dalam interaksi secara daring. Mereka dapat memberikan dukungan emosional yang tepat waktu, seperti menyediakan ruang untuk diskusi santai, mengatur beban kerja yang realistis, atau mengubah waktu rapat sesuai dengan kebutuhan pribadi anggota tim. Dukungan semacam ini terbukti dapat meningkatkan rasa keterikatan dan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya akan memperkuat produktivitas tim.

Sementara itu, Dr. Hai Tran (2024) menekankan bahwa pemimpin hibrida perlu melakukan komunikasi yang bertujuan, yaitu komunikasi yang jelas, singkat, dan konsisten. Dalam sistem kerja jarak jauh, informasi bisa tersebar

dengan mudah dan seringkali menimbulkan kesalahpahaman. Oleh karena itu, penyampaian informasi harus terstruktur dengan jelas, menggunakan berbagai media digital, serta mempertimbangkan perbedaan waktu dan beban kerja. Komunikasi yang terarah tidak hanya mencegah kesalahan koordinasi, tetapi juga membantu menciptakan rasa keterhubungan yang penting bagi kesehatan mental. Penelitian yang dilakukan oleh Lampinen (2024) juga menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan di era hibrida sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membangun budaya tim yang inklusif. Budaya ini meliputi keterbukaan untuk menerima umpan balik, menghargai perbedaan, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan fleksibilitas kerja. Pemimpin yang mampu beradaptasi biasanya lebih berhasil dalam menjaga motivasi tim dan menurunkan tingkat turnover atau niat karyawan untuk berpindah kerja. Selain itu, muncul konsep baru yang dinamakan “kepemimpinan digital”, yang mengintegrasikan teknologi digital dalam semua proses manajerial. Komodromos dan Harkiolakis (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan digital bukan hanya tentang keterampilan teknologi, tetapi juga bagaimana pemimpin dapat menggunakan teknologi untuk meningkatkan keterlibatan, memperkuat kerjasama, dan mendorong inovasi. Seorang pemimpin digital juga perlu membangun kepercayaan di ruang digital melalui partisipasi aktif di platform komunikasi dan konsistensi antara perilaku daring dan luring.

Dari segi pengembangan SDM, Salsabila Avrillia (2025) dan Eka Faricha Bachrie (2025) menekankan pentingnya pelatihan kepemimpinan adaptif bagi manajer di organisasi hibrida. Pelatihan ini mencakup keterampilan dalam manajemen waktu antar lokasi, penggunaan teknologi kolaboratif, hingga pelatihan untuk meningkatkan kesadaran emosional. SDM juga perlu menyediakan sistem pendampingan bagi pemimpin baru agar mereka bisa memahami dinamika kerja hibrida dengan lebih baik melalui bimbingan dari pemimpin yang sudah berpengalaman.

Secara keseluruhan, kepemimpinan di era hibrida membutuhkan kombinasi antara keterampilan teknologi, empati, dan komunikasi yang strategis. Pemimpin yang efektif adalah yang tidak hanya bisa mengelola tugas, tetapi juga yang dapat membangun kepercayaan dan dukungan di antara anggota tim yang terpisah oleh jarak. Keberhasilan dalam kepemimpinan ini menjadi landasan penting bagi kesejahteraan dan produktivitas karyawan di lingkungan kerja yang terus berubah.

#### **E. Manajemen Tim Virtual, Kolaborasi, dan Produktivitas**

Dalam lingkungan kerja hibrida, pengelolaan tim virtual sangat penting untuk kinerja organisasi. Tim virtual terdiri dari individu yang bekerja dengan dukungan teknologi komunikasi digital, di mana setiap anggotanya mungkin berada di lokasi dan zona waktu yang berbeda. Model ini mengharuskan manajer dan anggota tim untuk menyesuaikan metode interaksi, koordinasi, dan penyelesaian tugas dalam cara yang baru.

Lauring (2025) menyatakan bahwa keberhasilan dalam mengelola tim virtual terutama dipengaruhi oleh tiga faktor utama: kejelasan tujuan, saling percaya antaranggota, dan efektivitas dalam berkomunikasi.

### **a) Dinamika Kolaborasi Tim Virtual**

Kerjasama di dalam tim hibrida memerlukan keterampilan digital yang baik dan kemampuan untuk menjaga hubungan sosial secara online. Dr. Kalaichelvi Ravinthirakumaran (2024) menyebutkan bahwa salah satu kesulitan utama dalam kerja secara virtual adalah hilangnya komunikasi nonverbal, seperti ekspresi wajah dan bahasa tubuh yang umumnya membantu meningkatkan empati dan pemahaman antar anggota tim. Ketidakadaan komunikasi emosional ini dapat menyebabkan jarak psikologis, yang pada akhirnya memengaruhi motivasi dan kohesi tim.

Untuk menjawab masalah tersebut, perusahaan harus menciptakan struktur komunikasi yang bermakna, bukan sekadar kegiatan rapat daring tanpa tujuan yang jelas. Pertemuan virtual perlu dirancang dengan maksud yang spesifik, seperti membahas pembelajaran, menyelaraskan strategi, atau memberikan umpan balik yang konstruktif. Pemimpin juga disarankan untuk memasukkan sesi informal seperti pertemuan santai secara daring agar interaksi sosial tetap terjaga.

Dale (2024) mengungkapkan bahwa komunikasi informal memainkan peran penting dalam menjaga rasa kebersamaan dan identitas tim. Ketika interaksi sosial berkurang, karyawan cenderung merasa terasing dari tempat kerja mereka, yang berpengaruh terhadap penurunan tingkat keterlibatan. Untuk itu, bagian SDM perlu merancang ritual-ritual hibrida, seperti perayaan ulang tahun secara virtual, sesi pengakuan kinerja online, atau kegiatan bersama lintas lokasi yang dapat memperkuat kohesi sosial.

### **b) Kepercayaan dan Transparansi dalam Tim Hibrida**

Salah satu aspek yang sangat penting dalam mengelola tim virtual adalah kepercayaan. Williams dan Shaw (2025) menekankan bahwa kepercayaan tidak dapat dibangun hanya melalui pengawasan, melainkan melalui komunikasi yang terbuka, konsistensi tindakan, dan pembagian tugas yang adil. Dalam konteks hibrida, pemimpin perlu menerapkan prinsip "trust by design", yaitu merancang sistem kerja yang sejak awal dapat membangun rasa percaya, seperti dengan menjelaskan peran yang jelas, transparansi hasil, dan memberikan ruang bagi karyawan untuk membuat keputusan secara mandiri.

Harkiolakis (2023) menjelaskan bahwa kepercayaan adalah "mata uang sosial" dalam tim hibrida. Tanpa adanya kepercayaan, kolaborasi menjadi lemah dan inovasi menjadi sulit dicapai. Oleh sebab itu, bagian SDM dan pemimpin organisasi perlu memastikan bahwa sistem kerja virtual mendukung relasi antar individu, bukan hanya sekedar mengatur tugas. Salah satu strategi yang dianjurkan adalah menggabungkan kolaborasi sinkron dan asinkron secara seimbang. Rapat sinkron, seperti pertemuan daring, dapat memperkuat hubungan sosial, sementara kolaborasi asinkron, melalui dokumen bersama, forum, atau platform kerja digital, dapat meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas kerja.

### **c) Fungsi Teknologi dalam Produktivitas**

Teknologi digital berperan penting dalam mendukung sistem kerja hibrida. Alat seperti Microsoft Teams, Google Workspace, serta platform keterlibatan karyawan seperti Viva berfungsi sebagai sarana untuk berkolaborasi, mer 分享 data, dan mengawasi kinerja tim secara langsung. Namun, Sun (2025)

menekankan bahwa pemanfaatan teknologi harus sejalan dengan nilai-nilai etika dan kesejahteraan. Pengawasan digital yang berlebihan bisa menyebabkan tekanan psikologis, sedangkan notifikasi yang terus-menerus dapat menyebabkan kelelahan digital.

Untuk mempertahankan kesejahteraan dan produktivitas, organisasi dianjurkan untuk menerapkan kebijakan kesejahteraan digital, seperti batasan waktu untuk komunikasi, mode senyap di luar jam kerja, dan pelatihan manajemen waktu secara daring. Lampinen (2024) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengimplementasikan kebijakan tersebut mengalami penurunan tingkat kelelahan digital sebesar 27% dan peningkatan yang signifikan dalam kepuasan kerja.

#### **d) Kerja Sama antara HRD dan Tim Virtual**

Dalam pengelolaan tim hibrida, HRD memegang peranan penting dalam mengembangkan kemampuan kolaboratif di berbagai lokasi.

Arofatus Sakdiah (2023) merekomendasikan HRD untuk merancang program pelatihan kolaborasi hibrida yang mengajarkan etika dalam komunikasi digital, penggunaan alat kolaboratif, serta strategi untuk menjaga motivasi saat bekerja jarak jauh. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat rasa solidaritas di dalam tim.

HRD juga harus memperhatikan keseimbangan antara kerja tim dan kebutuhan individual. Dalam tim hibrida, kondisi kerja setiap anggota mungkin berbeda. Beberapa mungkin bekerja dari rumah dengan lingkungan yang mendukung, sementara yang lain mungkin terganggu oleh kondisi tertentu atau keterbatasan teknologi. Oleh karena itu, HRD perlu mendukung karyawan dengan peralatan yang memadai serta menyediakan saluran untuk mengungkapkan tantangan pribadi agar produktivitas tidak terganggu.

Menurut Tran dan Ngoc (2024), fleksibilitas merupakan kunci keberhasilan tim virtual. Ketika karyawan diberi keleluasaan untuk menentukan cara kerja sendiri, tanggung jawab dan kreativitas mereka meningkat. Meski demikian, fleksibilitas ini hanya memberikan efek positif bila didukung dengan kejelasan mengenai peran dan tujuan kerja. Oleh karena itu, HRD harus menjalin sistem manajemen berbasis kinerja yang fokus pada hasil, bukan jam kerja, serta memberikan umpan balik secara teratur supaya setiap anggota tim tetap dalam jajaran yang benar.

#### **e) Dampak Terhadap Produktivitas Penelitian**

Menunjukkan bahwa sistem kerja hibrida dapat meningkatkan produktivitas jika manajemen tim dilakukan dengan baik. Williams (2025) melaporkan bahwa organisasi yang mengikuti prinsip model produktivitas hibrida, yang menciptakan keseimbangan antara kebutuhan individu dan kolaborasi kelompok, mengalami peningkatan produktivitas rata-rata sebesar 13%. Faktor yang paling menonjol adalah adanya komunikasi yang efektif, kejelasan tujuan, dan budaya saling percaya.

Sebaliknya, ketika komunikasi tidak terarah dan pemimpin gagal menciptakan koneksi emosional, kerja hibrida bisa mengurangi efisiensi dan meningkatkan risiko stres. Oleh karena itu, kesuksesan tim virtual tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada hubungan antar individu yang membangun kolaborasi tersebut.

Secara umum, pengelolaan tim virtual dalam kerja hibrida memerlukan keterampilan baru dalam kepemimpinan, kolaborasi, dan etika penggunaan teknologi.

Keseimbangan antara komunikasi sinkron dan asinkron, serta kepercayaan di antara anggota, disertai dukungan berkelanjutan dari HRD, menjadi pilar utama produktivitas tim. Dengan pendekatan yang tepat, kerja hibrida dapat berfungsi tidak hanya sebagai alternatif kerja, tetapi juga sebagai model kolaborasi masa depan yang mampu meningkatkan kesejahteraan dan kinerja organisasi.

#### **F. Kesehatan Mental, Stres Digital, dan Keseimbangan Kerja-Hidup Perubahan**

Menuju cara bekerja hibrida memberikan pengaruh signifikan terhadap kondisi mental dan keseimbangan hidup karyawan.

Di satu sisi, sistem kerja yang fleksibel memberikan kebebasan bagi individu untuk mengatur waktu dan tempat bekerja sesuai dengan kebutuhan mereka. Namun di sisi lain, garis pemisah antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin samar, yang dapat menyebabkan stres digital, kelelahan emosional, dan gangguan dalam keseimbangan hidup. Oleh karena itu, kesejahteraan mental menjadi salah satu topik utama yang diperbincangkan dalam penelitian tentang metode kerja hibrida.

Menurut Dale et al. (2024), keuntungan utama yang dirasakan oleh karyawan dari sistem kerja hibrida adalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance/WLB*). Waktu perjalanan yang biasanya terbuang dapat dimanfaatkan untuk kegiatan pribadi, kebersamaan keluarga, atau beristirahat.

Hal ini berdampak positif pada kebahagiaan dan produktivitas. Namun, dalam banyak situasi, *WLB* dapat terancam ketika fleksibilitas berubah menjadi tuntutan untuk "selalu siap sedia" (*always-on culture*).

Fenomena ini disebut sebagai "digital overconnection", yaitu situasi di mana karyawan merasa wajib untuk terus menerus merespons pesan, mengikuti rapat daring, atau membaca email di luar jam kerja. Lampinen (2024) menyatakan bahwa tekanan ini dapat merusak kualitas tidur, memperburuk kesehatan mental, dan menyebabkan penurunan kinerja kerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu, beberapa perusahaan mulai menerapkan kebijakan hak untuk terputus dari koneksi digital di luar jam kerja sebagai bagian dari strategi untuk meningkatkan kesejahteraan. Penelitian oleh Harkiolakis (2023) juga menemukan bahwa perasaan kesepian dan terasing menjadi salah satu ancaman utama dalam bekerja secara jarak jauh. Kurangnya interaksi sosial langsung dapat mengurangi rasa kepemilikan terhadap organisasi, yang berdampak negatif pada motivasi kerja. Dalam hal ini, pemimpin dan departemen SDM memiliki tanggung jawab penting untuk menciptakan pengalaman kerja yang tetap "terhubung secara manusiawi" meskipun dilakukan secara digital. Contohnya, dengan menyediakan forum untuk berbagi pengalaman, kegiatan tim virtual, atau sesi refleksi rutin yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengungkapkan perasaan dan mendapatkan dukungan sosial.

Makhubu (2024) menekankan bahwa kesejahteraan mental bukan hanya dipengaruhi oleh beban kerja, tetapi juga oleh kualitas interaksi sosial di tempat

kerja. Dalam organisasi yang mendorong interaksi positif di antara rekan-rekannya, tingkat stres cenderung lebih rendah. Sebaliknya, dalam lingkungan kerja yang individualistis dan sangat menekankan hasil, risiko kelelahan emosional meningkat. Maka dari itu, departemen SDM perlu menyediakan ruang sosial, baik secara online maupun langsung, agar karyawan merasa terhubung dan dihargai. Selain itu, Tran dan Ngoc (2024) menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan sangat dipengaruhi oleh tingkat otonomi yang diberikan kepada karyawan. Ketika individu memiliki kendali atas waktu dan cara mereka bekerja, kepuasan dan kesejahteraan mereka akan meningkat. Namun, otonomi tanpa dukungan dan kerangka kerja yang jelas dapat menyebabkan kebingungan, menambah jam kerja yang tidak teratur, serta mengurangi waktu untuk beristirahat. Oleh karena itu, penting untuk menyeimbangkan otonomi dengan komunikasi yang baik dan aturan kerja yang fleksibel namun tetap jelas. Dalam kajian tentang stres digital, Sun (2025) memperkenalkan istilah *technostress*, yang merujuk pada beban mental yang muncul akibat penggunaan teknologi yang berlebihan atau tidak seimbang. *Technostress* bisa disebabkan oleh berbagai hal, seperti kelelahan akibat layar, kebutuhan untuk selalu terhubung, dan tuntutan untuk multitasking secara digital. Konsekuensinya bisa berupa kelelahan mental, penurunan kreativitas, bahkan masalah fisik seperti nyeri leher dan gangguan tidur. Oleh karena itu, disarankan bagi HRD untuk mengembangkan program literasi digital yang lebih mengutamakan kesejahteraan ketimbang hanya efisiensi. Program seperti *mindfulness digital* dan manajemen waktu daring terbukti mampu mengurangi stres digital hingga 25% (Sun, 2025).

Selain strategi organisasi, dukungan sosial dan kepemimpinan yang penuh empati juga menjadi faktor penting dalam melindungi kesehatan mental. Komodromos dan Harkiolakis (2023) menjelaskan bahwa dukungan dari rekan-rekan kerja, atasan, dan keluarga bisa mengurangi persepsi tentang stres serta meningkatkan ketahanan emosional.

Pemimpin yang menunjukkan rasa empati dan perhatian terhadap karyawan membantu mereka merasa aman dan dihargai, yang pada gilirannya memperbaiki kesejahteraan mental. Dari perspektif HRD, penting untuk mengintegrasikan kebijakan yang mendukung kesehatan mental ke dalam strategi organisasi. Salsabila Avrillia (2025) merekomendasikan agar HRD tidak hanya mempertimbangkan produktivitas, tetapi juga menyediakan sistem dukungan psikologis yang berkelanjutan, seperti layanan konseling, pelatihan manajemen stres, dan program Bantuan Karyawan (*Employee Assistance Program/EAP*). Selain itu, HRD dapat memberikan pelatihan kepada pemimpin untuk mengenali tanda-tanda kelelahan emosional dan melakukan intervensi lebih awal sebelum masalah tersebut menjadi lebih serius.

Kebijakan manajemen SDM berbasis kesejahteraan mulai banyak diterapkan oleh organisasi masa kini. Lampinen (2024) menyatakan bahwa pendekatan ini melihat kesejahteraan sebagai bagian inti dari strategi bisnis, bukan sekadar program tambahan. Contohnya, penilaian kinerja tidak hanya didasarkan pada hasil kerja, tetapi juga pada perilaku kolaboratif, keseimbangan kerja, dan kontribusi sosial yang diberikan karyawan kepada tim. Dengan begitu,

kesejahteraan mental dan produktivitas dipahami sebagai dua aspek yang saling berkaitan dan saling memperkuat. Secara umum, literatur menunjukkan bahwa kesehatan mental dan keseimbangan hidup merupakan indikator kunci untuk menilai keberhasilan sistem kerja hibrida. Fleksibilitas dalam bekerja memang memberi kemudahan dan kenyamanan, namun juga menghadirkan risiko baru seperti *technostress*, isolasi sosial, dan tekanan untuk terus terhubung. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan kebijakan yang mengintegrasikan teknologi, manusia, dan menetapkan batasan waktu kerja yang sehat. Dengan dukungan dari HRD, kepemimpinan yang penuh empati, dan budaya komunikasi yang terbuka, sistem kerja hibrida dapat menjadi lingkungan yang tidak hanya produktif, tetapi juga mendukung kesehatan mental dan emosional seluruh karyawan.

## **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **Kesimpulan**

Pandemi COVID-19 telah merevolusi cara kerja di seluruh dunia dan mendorong berkembangnya model kerja campuran, yaitu kombinasi antara aktivitas di kantor dan bekerja dari rumah dengan dukungan teknologi digital. Saat ini, model ini dianggap sebagai cara bekerja di masa depan karena dapat meningkatkan fleksibilitas, efisiensi, dan keseimbangan hidup pekerja. Namun, transisi ini juga menghadirkan tantangan baru seperti stres akibat penggunaan teknologi, kelelahan mental, dan menurunnya interaksi sosial. Oleh karena itu, peran Pengembangan Sumber Daya Manusia (HRD) menjadi sangat krusial untuk menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Penelitian menunjukkan bahwa model kerja campuran memiliki dampak yang baik dan buruk. Dari sisi positif, pekerja merasakan peningkatan dalam fleksibilitas waktu, efisiensi, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesi. Mereka dapat mengurangi waktu perjalanan dan memiliki lebih banyak kesempatan untuk bersama keluarga. Namun, di sisi lain, banyak pegawai merasa perbatasan antara waktu kerja dan waktu pribadi semakin tidak jelas, yang dapat menimbulkan stres, kelelahan, dan rasa terasing. Jika situasi ini tidak dikelola dengan baik, hal tersebut dapat menurunkan motivasi dan produktivitas kerja.

Hasil ini sejalan dengan teori Job Demands-Resources (JD-R) yang menggambarkan bahwa kesejahteraan pegawai tergantung pada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. Ketika tuntutan pekerjaan tinggi tidak sebanding dengan dukungan dari organisasi, pegawai akan mudah mengalami stres dan kelelahan. Sebaliknya, jika organisasi memberikan dukungan yang memadai, seperti fleksibilitas waktu, komunikasi yang terbuka, dan penghargaan yang layak, maka kesejahteraan dan motivasi akan meningkat. Dengan kata lain, menjaga keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya menjadi kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Selain teori JD-R, konsep Dukungan Organisasi yang Dirasakan (POS) juga sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan pekerja. POS mencerminkan seberapa besar karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan konkret seperti

pelatihan digital, fasilitas kerja yang memadai, dan komunikasi yang empatik dapat menurunkan tingkat stres serta meningkatkan loyalitas. Sebaliknya, kurangnya dukungan dari organisasi dapat membuat karyawan kehilangan motivasi dan rasa keterikatan terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa kebijakan kerja campuran dilengkapi dengan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai.

Dalam konteks ini, peran HRD menjadi sangat penting. HRD tidak hanya bertanggung jawab atas administrasi, tetapi juga berfungsi sebagai pendorong utama kesejahteraan dan budaya kerja. Pendekatan Phygital HRM (Manajemen Sumber Daya Manusia Fisik dan Digital) muncul sebagai solusi modern yang mengkombinasikan interaksi fisik dan digital dengan seimbang.

Melalui pendekatan ini, HRD dapat merancang kebijakan yang adaptif, memberikan pelatihan digital, serta menciptakan sistem penilaian kinerja yang transparan dan adil. Teknologi seharusnya digunakan sebagai sarana untuk memperkuat komunikasi dan kolaborasi antarpegawai, bukan sekadar sebagai alat pengawasan.

Kesehatan mental juga merupakan faktor krusial dalam keberhasilan model kerja campuran. Tingginya fleksibilitas waktu kadang-kadang dapat menumbuhkan budaya "selalu online" yang berpotensi mengganggu keseimbangan hidup. Oleh sebab itu, HRD dan pemimpin organisasi harus menginisiasi kebijakan hak untuk memutuskan koneksi agar pekerja memiliki waktu istirahat yang cukup. Program seperti konseling daring, pelatihan manajemen stres, dan kegiatan sosial secara virtual dapat mendukung kesejahteraan psikologis karyawan dan meningkatkan rasa kedekatan di lingkungan kerja campuran.

Kepemimpinan di zaman kerja campuran memerlukan keterampilan yang berbeda. Seorang pemimpin harus memiliki sifat empati, membangun komunikasi yang saling menguntungkan, dan menumbuhkan kepercayaan dalam tim. Pemimpin yang dapat menangkap kondisi emosional anggota timnya akan dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung produktivitas. Oleh karena itu, HRD perlu melatih pemimpin untuk lebih fleksibel dan fokus pada kesejahteraan, bukan hanya pada hasil akhir dari pekerjaan.

Dalam sistem kerja campuran, produktivitas tidak lagi dinilai berdasar kehadiran fisik, tetapi melalui hasil kerja yang nyata. HRD harus menerapkan sistem penilaian yang berdasarkan hasil untuk memastikan semua karyawan, baik yang bekerja dari rumah ataupun di kantor, dinilai secara adil. Sistem ini memperkuat rasa tanggung jawab, meningkatkan semangat kerja, dan menumbuhkan saling percaya di antara karyawan.

Secara teori, penelitian ini mendukung pentingnya teori JD-R dan POS dalam konteks kerja yang modern, fleksibel, dan digital. Kesejahteraan terbentuk dari keseimbangan antara tuntutan dan dukungan, sementara persepsi dukungan organisasi memperkuat hubungan antara cara kerja dan kesejahteraan. Konsep Phygital HRM juga memberikan wawasan baru dalam manajemen sumber daya manusia, menekankan pentingnya integrasi teknologi dengan nilai-nilai kemanusiaan.

Dalam konteks Indonesia, pelaksanaan kerja campuran harus disesuaikan dengan kondisi sosial, budaya, dan kesiapan teknologi. HRD perlu mengembangkan literasi digital, memperkuat komunikasi, dan membangun budaya kerja yang berlandaskan kepercayaan serta kolaborasi. Pendekatan yang sesuai dengan konteks lokal akan menjadikan sistem kerja campuran lebih efektif dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, kesejahteraan karyawan merupakan dasar utama keberhasilan organisasi di era digital. HRD memiliki peran penting dalam menghubungkan manusia, teknologi, dan budaya organisasi agar dapat berjalan seimbang. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan diberikan ruang untuk berkembang, mereka akan berkontribusi dengan lebih produktif dan setia. Dengan demikian, sistem kerja campuran bukan hanya sekadar respons terhadap perubahan, tetapi juga merupakan strategi jangka panjang untuk menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel, sehat, mengutamakan manusia, dan berkelanjutan untuk masa depan organisasi modern saat ini.

### **Rekomendasi**

Berdasarkan hasil diskusi, disarankan agar lembaga dengan dukungan peran strategis HRD dapat secara proaktif meningkatkan keterampilan Sumber Daya Manusia dalam menghadapi perubahan kerja yang beragam melalui program pelatihan dan pendampingan yang berbasis teknologi digital. Peningkatan kemampuan ini penting demi mendukung produktivitas kerja serta memastikan seluruh karyawan, baik yang bertugas di kantor maupun bekerja dari rumah, mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan masa kini. Di samping itu, HRD perlu merumuskan kebijakan kerja hibrida yang inklusif dan fleksibel, dengan memperhatikan aspek sosial, budaya, serta kesiapan digital di tiap unit kerja, agar implementasi sistem ini tetap adil dan tidak menciptakan kesenjangan antar karyawan. Penggunaan teknologi digital juga perlu dimaksimalkan tidak hanya untuk komunikasi, tetapi juga sebagai sarana kolaborasi dan pemantauan yang transparan, sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas tanpa mengganggu kenyamanan kerja staf. Selanjutnya, HRD diharapkan untuk membangun budaya organisasi yang mengutamakan nilai-nilai kesejahteraan para pegawai, dengan pendekatan yang penuh empati, penghargaan atas kontribusi individu, dan penyediaan fasilitas yang mendukung kesehatan mental serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja. Terakhir, sangat penting bagi organisasi untuk secara rutin mengevaluasi dampak dari sistem kerja hibrida yang diterapkan, baik dari segi produktivitas maupun kesejahteraan karyawan, agar kebijakan yang dibuat tetap relevan dan responsif terhadap perubahan kebutuhan di era digital yang sangat dinamis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ananda Roro Wulandari, A. A. (2023). Digital Hr : Digital Transformation In Increasing Productivity In The Work Environment. Digital Hr : Digital Transformation In Increasing Productivity In The Work Environment, 14.
- Annisa Maharani, A. Z. (2023). Kesejahteraan Mental Karyawan dalam Era Digital: Dampak Teknologi pada Kesejahteraan Mental Karyawan dan Upaya untuk Mengatasi Stres Digital. Kesejahteraan Mental Karyawan dalam Era Digital: Dampak Teknologi pada Kesejahteraan Mental Karyawan dan Upaya untuk Mengatasi Stres Digital, 18.
- Anshori, M. I. (2025). Hybrid leadership and organizational performance: A literature review approach. Hybrid leadership and organizational performance: A literature review approach, 17.
- Arofatus Sakdiah, F. A. (2023). Remote Work Dan Mangement Team Virtual: Pengelolaan Team Yang Tersebar Geografis, Alat Kolaborasi Online, Dan Pengukuran Produktivitas. Remote Work Dan Mangement Team Virtual: Pengelolaan Team Yang Tersebar Geografis, Alat Kolaborasi Online, Dan Pengukuran Produktivitas, 17.
- Arsyad, N. B. (2025). Competence in Human Resource Management Practice: A Literature Review Pedagogical . Competence in Human Resource Management Practice: A Literature Review Pedagogical , 9.
- Blooma John, Z. A. (2024). Reconfiguring digital embeddedness in hybrid work: The case of employee experience management platforms. Reconfiguring digital embeddedness in hybrid work: The case of employee experience management platforms, 30.
- Caroline Knight, M. J. (2025). Hybrid work design profiles: Antecedents and well-being outcomes. Hybrid work design profiles: Antecedents and well-being outcomes, 21.
- Christine Blanka, B. K. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach . The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach , 15.
- Dale, G. W. (2024). What is healthy hybrid work? Exploring employee perceptions on wellbeing and hybrid work arrangements. What is healthy hybrid work? Exploring employee perceptions on wellbeing and hybrid work arrangements, 26.

- Despinur Dara, S. F. (2025). Enhancing wellbeing in hybrid work: the crucial role of organizational support for Indonesia's State Civil Apparatus. *Enhancing well-being in hybrid work: the crucial role of organizational support for Indonesia's State Civil Apparatus*, 17.
- Dr. Hai Tran, D. N. (2024). The Influence of Effective Management on Hybrid Work Styles and Employee Wellness in Healthcare Organizations. *The Influence of Effective Management on Hybrid Work Styles and Employee Wellness in Healthcare Organizations*, 7.
- Dr. Hai Tran, D. N. (2024). The Influence of Effective Management on Hybrid Work Styles and Employee Wellness in Healthcare Organizations. *The Influence of Effective Management on Hybrid Work Styles and Employee Wellness in Healthcare Organizations*, 7.
- Dr. Kalaichelvi Ravinthirakumaran, D. H. (2024). PROCEEDINGS OF THE 19TH INTERNATIONAL RESEARCH CONFERENCE ON MANAGEMENT AND FINANCE - 2024. *PROCEEDINGS OF THE 19TH INTERNATIONAL RESEARCH CONFERENCE ON MANAGEMENT AND FINANCE -2024*, 575.
- Eka Faricha Bachrie, A. A. (2025). Servant Leadership dalam Era Digital: Adaptasi Model Kepemimpinan yang Mengutamakan Pelayanan Kepada Tim dalam Dunia Kerja yang Semakin Terdigitalisasi. *Servant Leadership dalam Era Digital: Adaptasi Model Kepemimpinan yang Mengutamakan Pelayanan Kepada Tim dalam Dunia Kerja yang Semakin Terdigitalisasi*, 15.
- Ingela Eng, M. T.-F.-L. (2024). Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health. *Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health*, 14.
- Jakob Luring, C. J. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences*, 22.
- Julika Pasaribu. Mochammad Isa Anshori, S.M. (2021). PENERAPAN WORK FROM HOME TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA (Studi Karyawan PT Berlian Jasa Terminal Indonesia). *PENERAPAN WORK FROM HOME TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA (Studi Karyawan PT Berlian Jasa Terminal Indonesia)*, 15.

- Kyra Johanna Voll, M. G. (2024). The workplace ecosystem: Understanding and managing hybrid working environments with consideration for employee preferences and outcomes. *The workplace ecosystem: Understanding and managing hybrid working environments with consideration for employee preferences and outcomes*, 212.
- Lampinen, A. (2024). Employee Well-Being Management in the Post-COVID Era. *Employee Well-Being Management in the Post-COVID Era*, 85.
- Laura Urrila, A. S. (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. *Sense of belonging in hybrid work settings*, 21.
- Lisanne Bergefurt, A. K. (2024). The interplay of workplace satisfaction, activity support, and productivity support in the hybrid work context . *The interplay of workplace satisfaction, activity support, and productivity support in the hybrid work context* , 12.
- Makhubu, P. (2024). The Influence of a Changed Organisational Culture on Employee Well-being at an NGO Shifting to a Hybrid Working Model. *The Influence of a Changed Organisational Culture on Employee Well-being at an NGO Shifting to a Hybrid Working Model*, 160.
- Meng Sun, T. K. (2025). Changing sense of place in hybrid work environments: A systematic review of place identity and employee well-being. *Changing sense of place in hybrid work environments: A systematic review of place identity and employee wellbeing*, 12.
- Mochammad Isa Anshori, S. N. (2025). HYBRID WORK IN EMERGING ECONOMIES: A PRISMAGUIDED REVIEW OF HRM PRACTICES AND PERFORMANCE IMPACTS. *HYBRID WORK IN EMERGING ECONOMIES: A PRISMA-GUIDED REVIEW OF HRM PRACTICES AND PERFORMANCE IMPACTS*, 18.
- Salsabila Avrillia, L. H. (2025). Hybrid leadership and organizational performance: A literature review approach. *Hybrid leadership and organizational performance: A literature review approach*, 17.
- Sephiana Bayhaqi, M. M. (2023). "Employee Well-Being In The Context Of Uncertainty And Change : Implications For HRD" (2017) - *Advances In Developing Human Resources* . "Employee Well-Being In The Context Of Uncertainty And Change : Implications For HRD" (2017) - *Advances In Developing Human Resources* , 13.

- Sheshadri Chatterjee, R. C. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability*, 10.
- Tatiana Harkiolakis, a. M. (2023). Supporting Knowledge Workers' Health and Well-Being in the Post-Lockdown Era. *Supporting Knowledge Workers' Health and Well-Being in the PostLockdown Era*, 12.
- Williams, S. a. (2025). International Journal of Productivity and Performance Management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56.
- Ying Zhang, S. I. (2024). Digitizing success: Leveraging digital human resource practices for transformative productivity in Chinese SMEs. *Digitizing success: Leveraging digital human resource practices for transformative productivity in Chinese SMEs*, 16.