

Studi Kualitatif Penerapan Sistem *Hybrid Working* dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Gen-Z di PT Interactive Surabaya

Aprilia Kurniati¹, Veta Lidya Delimah Pasaribu²

^{1,2} Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Terbuka

e-mail: kurniati825@gmail.com¹, veta01889@unpam.ac.id²

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak penerapan sistem *hybrid working* terhadap motivasi kerja karyawan, mengidentifikasi faktor pendukung, dan penghambat dalam pelaksanaannya, serta memberikan saran strategis bagi perusahaan agar sistem *hybrid working* dapat lebih efektif dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara terstruktur terhadap karyawan yang telah bekerja dengan sistem kerja remote. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *hybrid working* memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja karyawan. Fleksibilitas waktu dan tempat kerja memungkinkan karyawan menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi mereka, yang berkontribusi pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian ini juga menemukan bahwa sistem ini memiliki tantangan yang perlu dikelola dengan baik, terutama dalam hal komunikasi dan koordinasi tim. Kesimpulannya, *hybrid working* berpotensi meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memberikan fleksibilitas yang lebih besar dan keseimbangan hidup, tetapi tantangan dalam komunikasi dan koordinasi perlu mendapat perhatian serius dari perusahaan.

Kata kunci: *Hybrid Working, Motivasi Kerja, Gen Z*

Abstract

This exploration aims to discern repercussions the impact of implementing a hybrid working system on employee motivation and to identify the supporting and inhibiting factors in its execution. Additionally, this study seeks to provide strategic recommendations for companies to enhance the effectiveness of hybrid working in improving motivation and productivity. The research adopts a qualitative approach using structured interviews with employees who have experience working remotely. The findings indicate that hybrid working has a positive impact on employee motivation. The flexibility in time and workplace allows employees to adjust their work schedules according to personal needs, contributing to a better work-life balance. However, this study also highlights challenges that need to be properly managed, particularly in terms of communication and team coordination. In conclusion, hybrid working has the potential to enhance employee motivation by offering greater flexibility and work-life balance. Nevertheless, companies must pay serious attention to overcoming communication and coordination challenges to maximize the benefits of this system.

Keywords: *Hybrid Working, Work Motivation, Gen Z*

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang terjadi pada awal tahun 2020 membawa perubahan besar terutama dalam dunia kerja. Pandemi yang terjadi di Indonesia menuntut perusahaan agar dapat merubah sistem kerja agar tercapai tujuan perusahaan, meskipun saat pandemi diberlakukan pembatasan aktivitas (Suzana & Siagian, 2022). Adanya pembatasan sosial berskala besar dan penerapan protokol kesehatan yang ketat membuat perusahaan-perusahaan perlu menerapkan sistem kerja jarak jauh atau bekerja dari rumah sebagai upaya agar kegiatan operasional tetap berjalan. Setelah terjadinya fenomena global tersebut, dunia kerja mengalami perubahan yang

signifikan. Pola bekerja yang semula bekerja dikantor dengan jam kerja menjadi bekerja dari rumah atau *work from home* (WFH) dengan jam kerja sebagaimana jam kantor (Fatoni dkk., 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh logansen dkk., (2024) mengatakan bahwa setelah pandemi berakhir 39,4% pekerja di negara maju menyatakan minat untuk terus menggunakan siste kerja hybrid dimasa mendatang. Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa penerapan kerja jarak jauh telah mendorong perusahaan untuk mengubah strategi TI mereka, dengan fokus pada teknologi berbasis awan dan alat kolaborasi yang mendukung kerja jarak jauh (Wiyanto dkk., 2023). Berdasarkan hasil penelitian tersebut, menunjukkan bahwa adanya minat yang besar dalam meneruskan sistem kerja jarak jauh untuk fleksibilitas bagi karyawan didukung dengan adanya teknologi. Perkembangan teknologi saat ini memudahkan banyak hal dalam proses bekerja yang semakin instan (Wijoyo dkk., 2020). Menurut Fauzan dkk., (2023) beradaptasi dengan kemajuan teknologi sangat penting untuk pengelolaan motivasi. Adanya perkembangan teknologi dan kebutuhan fleksibilitas kerja untuk peningkatan motivasi kerja karyawan, berpengaruh terhadap sistem kerja konvensional mulai ditinggalkan, dan beralih ke sistem kerja *hybrid*.

Hybrid Working model mengacu pada spektrum pengaturan kerja yang fleksibel dimana lokasi dan/atau jam kerja karyawan tidak distandarisasi secara ketat (Ainurrofiq & Amir, 2022). Sistem kerja *hybrid* adalah penggabungan antara kerja dari kantor dan kerja dari jarak jauh yang kemudian menjadi pilihan banyak perusahaan internasional. Sistem *hybrid working* tampak semakin populer setelah pandemi berakhir karena dinilai memberi manfaat kepada karyawan karena menyeimbangkan antara kebutuhan bekerja dan kehidupan (*work life balance*). Adanya sistem kerja *hybrid* ini menawarkan berbagai manfaat seperti fleksibilitas, peningkatan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta efisiensi operasional (Febriantina dkk., 2025). Selain itu, model kerja ini memberikan fleksibilitas kepada karyawan, memungkinkan mereka untuk bekerja dari lokasi yang berbeda yang pada gilirannya dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja (Mungkasa, 2020). Fleksibilitas kerja jarak jauh memiliki berbagai kelebihan yang dapat memengaruhi produktivitas karyawan secara signifikan (Sumarno dkk., 2024). Selain itu, penelitian oleh Aprilina & Martdianty (2023) menyampaikan bahwa *hybrid working* berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

Untuk menghadapi persaingan di era globalisasi organisasi dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien (Krisnaldy, 2020). Tingkat produktivitas kerja yang tinggi dan kinerja yang lebih baik perlu adanya dorongan motivasi kerja dalam diri karyawan. Motivasi kerja adalah sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Muflihah, 2024). Motivasi perlu ditingkatkan agar para karyawan dapat mencapai kinerja terbaik. Untuk mencapai kinerja yang tinggi karyawan harus memiliki motivasi juga untuk berprestasi dan unggul dalam pekerjaannya (Octaviani & Mulyanto, 2021). Hal ini berlaku sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki motivasi yang tinggi dalam pekerjaannya maka akan sulit untuk bekerja dengan baik dan kurang bertanggungjawab meskipun sebenarnya karyawan tersebut memiliki kemampuan yang baik. Apabila motivasi dilaksanakan dengan baik maka kinerja karyawan pun akan meningkat, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai (Yuliani, 2023).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Salianto dkk., (2024), motivasi kerja adalah dorongan yang membuat seseorang bekerja dengan semangat dan usaha maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi pada suatu perusahaan sangatlah dibutuhkan agar dapat memberikan dorongan pada karyawannya untuk merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, semakin tinggi motivasi kerja maka kepuasan kerja akan meningkat. Selain itu, penelitian oleh Febrian dan Jacobus (2022) menjelaskan bahwa motivasi kerja tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan efisiensi organisasi tetapi juga untuk memperdalam kecintaan karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, suatu perusahaan perlu benar-benar memahami bagaimana agar proses motivasi bisa dilakukan sebaik mungkin.

Pada karyawan gen Z yang saat ini mulai memasuki dunia kerja secara signifikan, memiliki karakteristik dan preferensi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya (Febrianty & Muhammad, 2022). Menurut Lubis & Handayani (2021) generasi Z tergolong generasi yang selalu berusaha mencari peluang baru yang dapat membawa mereka secepat mungkin sampai ke tujuan hidup mereka. Generasi ini menilai fleksibilitas kerja sebagai faktor penting untuk terwujudnya

keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang secara langsung berhubungan dengan tingkat komitmen mereka terhadap organisasi tempat gen Z bekerja (Triyanto dkk., 2024).

Keselarasannya antara aktivitas profesional dan kehidupan pribadi tetap menjadi fokus utama dengan fleksibilitas sebagai faktor pendukung, dan hal ini tentunya berpengaruh pada motivasi kerja mereka (Masrur & Manafe, 2024). Hal-hal tersebut menjadi motivasi besar bagi para gen Z agar bisa mendapat pekerjaan yang menerapkan sistem *hybrid working*. Generasi Z lebih menyukai fleksibilitas dalam bekerja dan mampu untuk beradaptasi dengan cepat khususnya pada teknologi baru (Mulia dkk., 2025). Motivasi akan mendorong karyawan untuk meningkatkan pekerjaan mereka, yang akan berdampak pada nilai kinerja mereka (Pahrudin & Pasaribu, 2024). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan merasa selalu terhubung dengan perusahaan dan memiliki keinginan kuat untuk terus berinovasi dan menjadi bagian dari perusahaan.

PT Interactive Surabaya sebagai perusahaan yang bergerak di bidang digital dan kreatif telah mengadopsi sistem *hybrid working* untuk sebagian divisinya agar dapat menyesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja saat ini. Namun efektivitas sistem ini terhadap motivasi kerja karyawan khususnya gen Z di PT Interactive masih belum dapat sepenuhnya dipahami dan belum banyak penelitian yang khusus membahas sistem *hybrid* ini khususnya dalam membangun motivasi kerja karyawan Gen Z yang memiliki karakter berbeda dari generasi sebelumnya. Oleh karena itu, dengan memperhatikan permasalahan tersebut dilakukan penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem *hybrid working* di PT Interactive Surabaya, dampak penerapan sistem *hybrid working* terhadap motivasi kerja karyawan, serta strategi yang dapat diterapkan oleh PT Interactive Surabaya untuk mengoptimalkan sistem *hybrid working* dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan Gen Z.

METODE

Pendekatan berbasis kualitatif diimplementasikan dengan pemanfaatan wawancara terstruktur sebagai teknik utama dikarenakan penelitian ini bertujuan agar dapat memahami penerapan sistem *hybrid working* dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan gen Z pada PT Interactive Surabaya. Peneliti menggunakan pendekatan ini karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap pengalaman dan persepsi karyawan dalam menghadapi sistem kerja yang fleksibel. Pengambilan sampel dalam penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*, dikarenakan yang menjalani dan telah berpengalaman kerja dengan sistem *hybrid working* di perusahaan ini sebanyak 5 orang, maka 5 orang tersebut yang peneliti jadikan sebagai sampel. Pemilihan sampel secara *purposive* dipandang sebagai strategi yang lebih optimal dalam mencapai sasaran studi (Hardani dkk., 2020).

Instrumen dalam penelitian ini ialah menggunakan wawancara terstruktur yang telah disiapkan untuk memperoleh informasi persepsi karyawan tentang motivasi kerja *hybrid working*. Wawancara terstruktur merupakan proses interaksi yang dilaksanakan dengan berpedoman secara eksklusif pada daftar pertanyaan yang telah dirancang secara sistematis oleh peneliti (Hardani dkk., 2020). Teknik dalam mengumpulkan data dilakukan dengan memberikan beberapa pertanyaan yang diajukan melalui google form pada narasumber yang dilakukan selama 2-3 hari. Setelah mengumpulkan data dilakukanlah proses analisis tematik.

Proses analisis ini meliputi reduksi data dengan menampilkan dalam bentuk tabel ringkasan hasil wawancara, lalu pengkodean data dengan menandai bagian yang penting dan memiliki makna relevan, kemudian identifikasi tema dengan mengelompokkan berdasarkan tema utama yang terkait motivasi kerja yaitu fleksibilitas kerja, keseimbangan hidup, komunikasi tim, produktivitas dan fokus. Selanjutnya, dilakukan interpretasi yang menghubungkan temuan dengan teori yang relevan. Analisis tematik dipilih dalam penelitian ini disebabkan peneliti akan lebih mudah untuk mengidentifikasi pola dan tema yang dominan dalam data kualitatif.

Berikut list pertanyaan yang memuat pertanyaan-pertanyaan wawancara terstruktur yang diajukan kepada narasumber:

1. Bagaimana pengalaman Anda dengan penerapan sistem *hybrid* di PT Interactive? terutama perbedaannya ketika bekerja dari kantor atau dari rumah?
2. Apa saja kelebihan dan kekurangan yang Anda rasakan selama bekerja dengan sistem *hybrid working*?

3. Bagaimana sistem *hybrid working* mempengaruhi motivasi kerja Anda?
4. Apakah Anda ingin bekerja dengan sistem *hybrid working* seterusnya? Apa alasannya?
5. Apakah Anda merasa lebih puas ketika bekerja dari rumah atau dari kantor? Apa alasannya?
6. Apakah Anda merasa lebih produktif ketika bekerja dari rumah atau dari kantor? Apa alasannya?
7. Apakah ada kendala yang dihadapi saat berkomunikasi dengan tim ketika bekerja dari rumah?
8. Apa saja peluang yang bisa dikembangkan dan diperbaiki dari sistem *hybrid working* yang sudah dijalankan untuk dapat meningkatkan motivasi kerja Anda?

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada hasil penelitian ini, peneliti akan menampilkan tabel yang berisi ringkasan hasil wawancara dengan narasumber.

Tabel 1. Pengalaman karyawan dengan model kerja *hybrid working* di PT. Interactive

Pertanyaan 1	Bagaimana pengalaman Anda dengan penerapan sistem <i>hybrid</i> di PT Interactive? terutama perbedaaan ketika bekerja dari kantor atau dari rumah?	Kata Kunci	Kategori Utama	Topik
Informan 1	Jika bekerja dikantor lebih tertata dan fokus di pekerjaan saja, jika dirumah bisa sambil mengerjakan pekerjaan rumah.	Tertata, fokus, dapat mengerjakan pekerjaan lain	- Produktivitas dan Fokus - Fleksibilitas	
Informan 2	Pengalaman awal agak susah membagi waktu ketika bekerja dari rumah namun lama kelamaan bisa mengikuti dengan baik.	Pembagian waktu	Produktivitas dan Fokus	
Informan 3	Selama beberapa bulan terakhir beradaptasi dengan model <i>hybrid working</i> memberi saya keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, namun juga memberi beberapa tantangan seperti koordinasi dan komunikasi dengan rekan kerja.	Keseimbangan hidup, adanya tantangan komunikasi	- Keseimbangan Hidup - Komunikasi Tim	
Informan 4	Pengalamannya seru saat bekerja dikantor karena berinteraksi langsung dengan rekan kerja dan tetap produktif walau kerja dirumah.	Produktif saat dirumah, seru saat dikantor	- Produktivitas dan Fokus - Keseimbangan Hidup	
Informan 5	Cukup nyaman karena fleksibel bisa bekerja dimana saja, bahkan jika bosan bisa bekerja dari café.	Fleksibel kerjanya	Fleksibilitas	

Tabel 2. Kelebihan dan kekurangan bekerja dengan model *hybrid working*

Pertanyaan 2	Apa saja kelebihan dan kekurangan yang Anda rasakan selama bekerja dengan sistem <i>hybrid working</i> ?	Kata Kunci	Kategori Utama	Topik

Informan 1	Kelebihannya waktu lebih fleksibel dan kekurangannya fasilitas WFH yang kurang memadai dari perusahaan.	Fleksibel, fasilitas kurang memadai	- Fleksibilitas Kerja - Produktivitas dan Fokus
Informan 2	Kelebihannya lebih santai, bisa bekerja dari mana saja dan mendapat suasana baru dan untuk kekurangannya agak susah untuk koordinasi.	Bisa bekerja darimana saja, susah koordinasi	- Fleksibilitas Kerja - Komunikasi Tim
Informan 3	Bekerja dikantor kelebihannya lebih mudah berinteraksi dengan rekan kerja, membangun hubungan, dan diskusi lebih cepat. Sedangkan bekerja dari rumah terkadang penuh gangguan dari anggota keluarga dirumah.	Mudah interaksi bekerja dikantor, gangguan dirumah	- Komunikasi Tim - Produktivitas dan Fokus
Informan 4	Kelebihan bekerja dari rumah bisa lebih fokus karena sendiri dan kekurangan jika dikantor ramai jadi kurang fokus namun kelebihannya bisa bertanya secara langsung kepada rekan kerja jika ada kendala dan ada teman ngobrolnya.	Lebih fokus dirumah, dikantor lebih mudah komunikasi	- Produktivitas dan Fokus - Komunikasi Tim
Informan 5	Kelebihannya lebih fleksibel, sedangkan kekurangan bekerja dari rumah tidak bisa fokus 100% seperti saat kerja dikantor.	Lebih fleksibel, kurang bisa fokus dirumah	- Fleksibilitas Kerja - Produktivitas dan Fokus

Tabel 3. Pengaruh *hybrid working* dengan motivasi kerja karyawan

Pertanyaan 3	Bagaimana sistem <i>hybrid working</i> mempengaruhi motivasi kerja Anda?	Kata Kunci	Kategori Utama	Topik
Informan 1	Merasa lebih termotivasi dengan adanya <i>hybrid working</i> karena menjadi lebih cekatan dan multitalent.	Lebih cekatan dan multitalent	Produktivitas dan Fokus	
Informan 2	Bekerja secara <i>hybrid working</i> dapat meningkatkan rasa tanggung jawab pada diri sendiri dan kemandirian, serta manajemen waktu yang baik.	Rasa tanggung jawab pada diri, kemandirian, manajemen waktu	- Keseimbangan Hidup - Produktivitas dan Fokus	
Informan 3	Motivasinya dengan adanya <i>hybrid working</i> jadi lebih fleksibel, hemat transport, bisa lebih fokus, dan lebih enjoy dan tetap bisa berkomunikasi dengan rekan dimana saja.	Lebih fleksibel, hemat, fokus, mudah komunikasi, enjoy	- Fleksibilitas Kerja - Keseimbangan Hidup - Produktivitas dan Fokus - Komunikasi Tim	
Informan 4	Merasa lebih menguntungkan dan termotivasi karena tidak perlu pergi ke kantor,	Lebih termotivasi, hemat energi	Keseimbangan Hidup	

	menghemat energi karena bisa bekerja cukup dari rumah.		
Informan 5	Lebih senang dan meningkatkan motivasi karena tidak semua perusahaan memiliki sistem <i>hybrid working</i> .	Senang termotivasi	dan Keseimbangan Hidup

Tabel 4. Keinginan bekerja dengan model *hybrid working* di masa depan

Pertanyaan 4	Apakah Anda ingin bekerja dengan sistem <i>hybrid working</i> seterusnya? Apa alasannya?	Kata Kunci	Kategori Utama	Topik
Informan 1	Tetap ingin bekerja <i>hybrid</i> karena waktunya lebih fleksibel.	Lebih fleksibel	Fleksibilitas Kerja	
Informan 2	Tidak ingin, karena saat libur tidak sama dengan karyawan pada umumnya sehingga jika ada kendala teknis koordinasinya lebih lama.	Koordinasi dengan tim sulit	Komunikasi Tim	
Informan 3	Tidak, karena terkadang merasa kesulitan dalam koordinasi dengan rekan kerja IT jika bekerja dari jarak jauh kalau dikantor lebih mudah koordinasinya.	Kesulitan koordinasi dengan rekan	Komunikasi Tim	
Informan 4	Iya tetap ingin, namun juga ingin agar tetap bekerja dari kantor sesering mungkin agar bekerja tidak jenuh jika dirumah saja.	Bekerja dikantor juga sering tidak jenuh	Keseimbangan Hidup	
Informan 5	Iya karena jika sudah berkeluarga sistem kerja ini mendukung sekali karena bisa menyeimbangkan waktu pekerjaan dan keluarga.	Seimbang waktu bekerja keluarga	Keseimbangan dan Hidup	

Tabel 5. Tingkat kepuasan bekerja dari kantor dan dirumah

Pertanyaan 5	Apakah Anda merasa lebih puas ketika bekerja dari rumah atau dari kantor? Apa alasannya?	Kata Kunci	Kategori Utama	Topik
Informan 1	Cukup puas bekerja dari rumah, karena waktu menjadi lebih fleksibel.	Puas kerja dari rumah, waktu fleksibel	- Fleksibilitas Kerja - Keseimbangan Hidup	
Informan 2	Dikantor karena agar lebih teratur dan rapi.	Dikantor agar lebih teratur dan rapi	Produktivitas dan Fokus	
Informan 3	Tidak puas jika bekerja dari rumah karena menjadikan keterbatasan sosialisasi, tidak ada interaksi fisik langsung dengan rekan kerja, serta mengurangi kesempatan untuk membangun hubungan sosial	Dirumah susah sosialisai, interaksi, hubungan sosial berkurang	Komunikasi Tim	

	di tempat kerja.		
Informan 4	Lebih suka bekerja dari rumah karena lebih hemat tenaga dan uang transportasi.	Suka bekerja dari rumah, transportasi	Keseimbangan Hidup
Informan 5	Bekerja dari kantor karena bisa lebih fokus.	Dikantor lebih fokus	Produktivitas dan Fokus

Tabel 6. Perbandingan produktivitas bekerja dari kantor dan dirumah

Pertanyaan 6	Apakah Anda merasa lebih produktif ketika bekerja dari rumah atau dari kantor? Apa alasannya?	Kata Kunci	Kategori Utama	Topik
Informan 1	Lebih produktif bekerja dari kantor karena bisa fokus dan suasana kerja yang kondusif.	Lebih produktif, fokus, kondusif	- Produktivitas dan Fokus	
Informan 2	Lebih produktif dikantor, karena jika ada koordinasi hal tertentu tidak ketinggalan informasi dan lebih cepat tanggap.	Produktif dikantor, koordinasi lebih cepat	- Produktivitas dan Fokus - Komunikasi Tim	
Informan 3	Lebih produktif dikantor, karena dapat mengatur waktu dengan baik, fokus pada tugas dalam waktu tertentu.	Produktif dikantor, mengatur waktu baik, fokus	Produktivitas dan Fokus	
Informan 4	Jika bekerja dari rumah lebih fokus.	Lebih fokus dirumah	Produktivitas dan Fokus	
Informan 5	Dikantor, karena bisa langsung berdiskusi dengan rekan kerja.	Dikantor bisa koordinasi mudah	Komunikasi Tim	

Tabel 7. Tantangan komunikasi tim saat bekerja dari rumah

Pertanyaan 7	Apakah ada kendala yang dihadapi saat berkomunikasi dengan tim ketika bekerja dari rumah?	Kata Kunci	Kategori Utama	Topik
Informan 1	Ada, terkadang pada saat kendala perlu dicek oleh tim lain dan slow response dalam menanggapi.	Tim slow respon	Komunikasi Tim	
Informan 2	Iya terkadang ada miss communication atau salah paham dengan informasi yang diberikan saat pertemuan online dengan penjelasan secara langsung berbeda.	Miss communication dengan tim	Komunikasi Tim	
Informan 3	Tantangan terbesar adalah ketika tidak tatap muka secara langsung, instruksi atau informasi kerja terlewat atau tidak terpahami sepenuhnya sehingga menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian tugas atau perlu penjelasan lebih lanjut.	Instruksi kurang dipahami, berpengaruh di penyelesaian kerja	- Komunikasi Tim - Produktivitas dan Fokus	
Informan 4	Tantangannya kebetulan sebagai karyawan baru dan ketika bekerja di shift dini hari ada kendala yang	Informasi kurang tersampaikan	Komunikasi Tim	

	kurang dipahami sehingga baru bisa dikonfirmasi dipagi harinya.			
Informan 5	Bekerja dari kantor yang hanya sekali atau 2x dalam seminggu sehingga lebih sering WFH menyebabkan komunikasi lebih sering secara virtual.	Komunikasi virtual	sering	Komunikasi Tim

Tabel 8. Peluang sistem *hybrid working* dalam meningkatkan motivasi kerja

Pertanyaan		Kata Kunci	Kategori Utama	Topik
Pertanyaan 8	Apa saja peluang yang bisa dikembangkan dan diperbaiki dari sistem <i>hybrid working</i> yang sudah dijalankan untuk dapat meningkatkan motivasi kerja Anda?			
Informan 1	Memberi dukungan kesehatan mental melalui proses konseling karena tim bekerja di pelayanan yang seringkali mendapat hard complain dan adanya bantuan untuk bekerja dari rumah yang lebih kondusif dengan misalnya subsidi peralatan kerja.	Dukungan konseling, subsidi peralatan kerja	- Keseimbangan Hidup - Produktivitas dan Fokus	
Informan 2	Koordinasi yang lebih teratur dan peningkatan kerjasama tim meskipun bekerja dari rumah.	Koordinasi, kerjasama		Komunikasi Tim
Informan 3	Memastikan dukungan teknis yang responsif saat terjadi masalah teknis dan menyediakan fasilitas memadai bagi karyawan saat bekerja dikantor misal komputer/laptop kantor.	Dukungan teknis, fasilitas kerja	- Komunikasi Tim - Produktivitas dan Fokus	
Informan 4	Pengaturan jadwal kerja shift yang lebih teratur, meningkatkan komunikasi dan kerjasama tim, peningkatan ketrampilan kerja melalui training atau pelatihan berkelanjutan serta peningkatan infrastruktur digital.	Pengaturan jadwal, peningkatan komunikasi, pelatihan, infrastruktur digital	- Keseimbangan Hidup - Komunikasi Tim - Produktivitas dan Fokus	
Informan 5	Komunikasi perlu ditingkatkan dan fasilitas yang menunjang pekerjaan saat bekerja dari rumah.	Komunikasi ditingkatkan, fasilitas pekerjaan	- Komunikasi Tim - Produktivitas dan Fokus	

Adanya penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem *hybrid working* bagi karyawan, mengeksplorasi dampak penerapan sistem *hybrid working* terhadap motivasi kerja karyawan, serta mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya untuk meningkatkan efektivitas *hybrid working* dalam mendukung motivasi dan produktivitas kerja karyawan Gen Z di PT Interactive Surabaya. Data penelitian diperoleh melalui wawancara terstruktur dengan 5 karyawan Gen Z dari divisi QRIS, observasi partisipatif, dan dokumentasi kebijakan perusahaan terkait *hybrid working*.

Penerapan Sistem *Hybrid Working* di PT Interactive Surabaya bagi Karyawan Gen Z

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi partisipatif menunjukkan bahwa sistem *hybrid* di perusahaan ini diterapkan untuk setiap karyawan 5 hari kerja dengan jadwal WFO sebanyak 3 kali dan 2 hari secara WFH. Namun terkait hari kerja berubah-ubah tiap minggunya, sehingga karyawan merasa jadwal shift tersebut kurang teratur. Apabila anggota tim memiliki keperluan urgent secara mendadak, dapat bertukar shift dengan anggota tim lain selama sudah konfirmasi dengan yang bersangkutan. Hal ini memungkinkan karyawan tetap memiliki waktu untuk berkolaborasi secara langsung sekaligus fleksibilitas dalam bekerja dari rumah. Dukungan teknologi berupa perangkat kerja dari perusahaan belum ada, karyawan diwajibkan memiliki laptop dan hp masing-masing dan dari perusahaan memberi biaya pulsa untuk setiap karyawan sebagai sarana komunikasi melalui WhatsApp dan paket data internet saat bekerja secara WFH.

Fasilitas di saat bekerja dari kantor sudah cukup baik, perusahaan menyediakan ruang kerja fleksibel, hot desking, dan ruang kolaborasi agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan efisien. Pengelolaan rapat dan koordinasi rapat mingguan dijadwalkan 2 minggu sekali secara tatap muka, namun terkadang hanya 1 bulan sekali. Oleh karena itu, efektivitas komunikasi dan koordinasi tim masih agak kurang. Berkaitan dengan dukungan kesejahteraan karyawan perusahaan menyediakan jam kerja fleksibel dan hari bebas meeting ketika weekend untuk mendukung kesejahteraan karyawan. Namun untuk layanan konseling bagi karyawan masih belum ada.

Dampak Penerapan Sistem *Hybrid Working* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Gen Z Di PT Interactive Surabaya

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem *hybrid working* memiliki dampak positif terhadap motivasi kerja karyawan Gen Z karena memberikan fleksibilitas, produktivitas dan keseimbangan hidup. Temuan ini sejalan dengan teori *Self Determination* dari (Ryan & Deci, 1985) dalam (Rezeki, dkk, 2021) yang menyatakan bahwa otonomi dalam bekerja berkontribusi pada motivasi intrinsik karyawan. Individu akan merasa lebih termotivasi ketika mereka memiliki kebebasan dalam memilih dan mengontrol hidup.

Namun, dalam penerapannya ada tantangan dalam komunikasi dan yang berpotensi menurunkan efektivitas kerja tim jika tidak dikelola dengan baik. Hal ini mendukung teori *Job Characteristic Model* dari (Hackman & Oldham, 1975) dalam (Sutejo, dkk, 2022) yang menekankan pentingnya komunikasi dan umpan balik dalam meningkatkan motivasi kerja. Umpan balik yang jelas akan membantu meningkatkan efektivitas kerja dan motivasi. Meskipun para karyawan mengapresiasi sistem *hybrid*, perusahaan perlu memastikan bahwa ada mekanisme yang mendukung interaksi sosial dan efektivitas kerja tim agar *hybrid working* tetap optimal.

Strategi untuk Mengoptimalkan Sistem *Hybrid Working* dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Gen Z di PT Interactive Surabaya

Saran strategis dan harapan dari karyawan yang bisa dikembangkan terkait sistem *hybrid working* ini yaitu adanya penyediaan laptop kantor untuk meningkatkan produktivitas saat bekerja dari rumah. Selain itu, perusahaan perlu mengatur jadwal rapat koordinasi yang lebih terstruktur agar komunikasi antar tim tetap efektif. Strategi lain yang dapat diterapkan adalah penyediaan layanan konseling bagi karyawan untuk membantu mereka mengatasi tantangan psikologis dalam sistem *hybrid working*. Adanya dukungan ini diharapkan kesejahteraan dan motivasi kerja karyawan dapat meningkat dan produktivitas pun terjaga. Perusahaan yang mengoptimalkan strategi ini akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan mendukung keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diperoleh beberapa kesimpulan bahwa penerapan sistem *hybrid working* di PT Interactive Surabaya dilaksanakan dengan cukup baik melalui adanya jadwal kerja yang fleksibel, fasilitas yang cukup untuk bekerja secara *hybrid*, serta keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi; sistem *hybrid working* di PT Interactive Surabaya memberi dampak positif berupa peningkatan motivasi kerja serta kesejahteraan karyawan gen Z

dengan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan hidup; terakhir strategi yang dapat diterapkan untuk mengoptimalkan sistem ini, perusahaan perlu menyediakan fasilitas kerja yang lebih memadai, menetapkan jadwal koordinasi yang lebih teratur, dan menawarkan dukungan kesejahteraan bagi karyawan. Saran penulis untuk perusahaan agar dapat meningkatkan platform digital untuk komunikasi tim agar lebih efisien dan efektif, mengembangkan sistem evaluasi produktivitas dalam *hybrid working* untuk memastikan keseimbangan antara fleksibilitas dan efektivitas kerja, serta mengadakan pertemuan rutin secara langsung untuk mempertahankan budaya kerja yang solid dan membangun hubungan sosial ditempat kerja. Saran untuk penelitian lebih lanjut dapat mengeksplorasi strategi komunikasi yang lebih efektif serta dampak jangka panjang sistem ini terhadap produktivitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainurrofiq, I. & Amir, M. T. (2022). Penerapan *Hybrid Working Model* Terhadap Perubahan Budaya Kerja dan Nilai Organisasi. *Jurnal Imiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(8), 3355-3368.
- Aprilina, R. & Martdianty, F. (2023). *The Role of Hybrid Working in Improving Employees Satisfaction, Perceived Productivity, and Organizations Capabilities*. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 16(2), 206-222.
- Fatoni, M. dkk., (2020). *Work From Home* Produktivitas Kerja Selam di Rumah. Tulungagung: IAIN Tulungagung Press.
- Fauzan, R. dkk., (2023). Manajemen dan Motivasi. Padang: Get Press Indonesia.
- Febrian, K. & Jacobus, O.M. (2022). Upaya Menjaga dan Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Berdasarkan Faktor-faktor Penyebab Perubahan Motivasi Kerja. *SAINS: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(2), 188-202.
- Febriantina, S. dkk., (2025). Kepemimpinan Transformasional sebagai Strategi untuk Meningkatkan Motivasi Kerja dalam Lingkungan Kerja Hybrid. *International Journal of Social, Policy, and Law (IJOSPL)*, 6(1), 27-36.
- Febrianty & Muhammad. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia yang Pro Gen Z. Tasikmalaya: Penerbit Inteligi.
- Hardani dkk., (2020). Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group.
- logansen, X. dkk., (2024). *Change in Work Arrangement during the COVID-19 pandemic: A Large Shift to Remote and Hybrid Work*. *Journal Transportation Research Interdisciplinary Perspectives* 25, 1-9.
- Krisnaldy dkk., (2020). Analisis Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Performa Pegawai Kelurahan Rempoa, Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Mandiri: Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi*, 4(2), 131-138.
- Lubis, A.S. & Handayani, R. (2022). Generasi Z dan Entrepreneurship. Bogor: Penerbit Bypass.
- Masrur, W. & Manafe, L.A. (2024). Persepsi Karyawan Generasi Z di Mars Learning Center Terhadap Fleksibilitas Kerja Hybrid. *YUME: Journal of Management*, (7)2, 994-1004.
- Muflihini, M. (2024). Motivasi Kerja. Tangerang Selatan: Berkah Aksara Cipta Karya.
- Mulia, R.A. dkk., (2025). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja Karyawan Generasi Z Berdasarkan Sistem Kerja Hybrid Pada Perusahaan Start Up. *Jurnal Pemasaran Bisnis*, (7)1, 206-222.
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari Rumah (*Working From Home/WFH*): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi Covid 19. *The Indonesia Journal of Development Planning*, 4(2), 126-150.
- Octaviani, I.S. & Mulyanto, E. (2021). Motivasi, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan. Purwokerto Selatan: Penerbit CV. Pena Persada.
- Pahrudin, P. & Pasaribu, V.L.D. (2024). *The Influence of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance at PT Tunas Mekar Farm, Bogor Regency*. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 3(2), 172-186.
- Rezeki, F. dkk., (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia.
- Saliano, dkk., (2024). Studi Literatur: Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(7), 2605-2609.

- Sumarno, dkk., (2024). Kerja Jarak Jauh dan Produktivitas Karyawan: Mengevaluasi Dampak Jangka Panjang dari *Telecommuting* Pasca Covid-19. *Journal of Management and Digital Business*, 4(3), 775-786.
- Sutejo, B. dkk., (2022). *Job Characteristics*: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening pada UPTD, Pengelolaan Sampah Talang Gulo Kota Jambi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 4(1), 23-37.
- Suzana, D. dkk., (2022). Dampak *Work From Home*, *Work From Office* dan *Hybrid Working* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Journal of Telenursing (JOTING)*, 4(2), 546-553.
- Triyanto, A. dkk., (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Keseimbangan Hidup dan Komitmen Generasi Milenial Serta Gen Z. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, (8)3, 3049-3056.
- Wijoyo, H. dkk., (2020). *Generasi Z & Revolusi Industri 4.0*. Banyumas: Penerbit CV. Pena Persada.
- Wiyanto, N. dkk., (2023). Penyusunan IT *Balanced Scorecards* untuk Pengaturan Kerja di Industri Kreatif. *Jurnal SATIN – Sains dan Teknologi Informasi*, 9(2), 60-69.
- Yuliani, I. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.