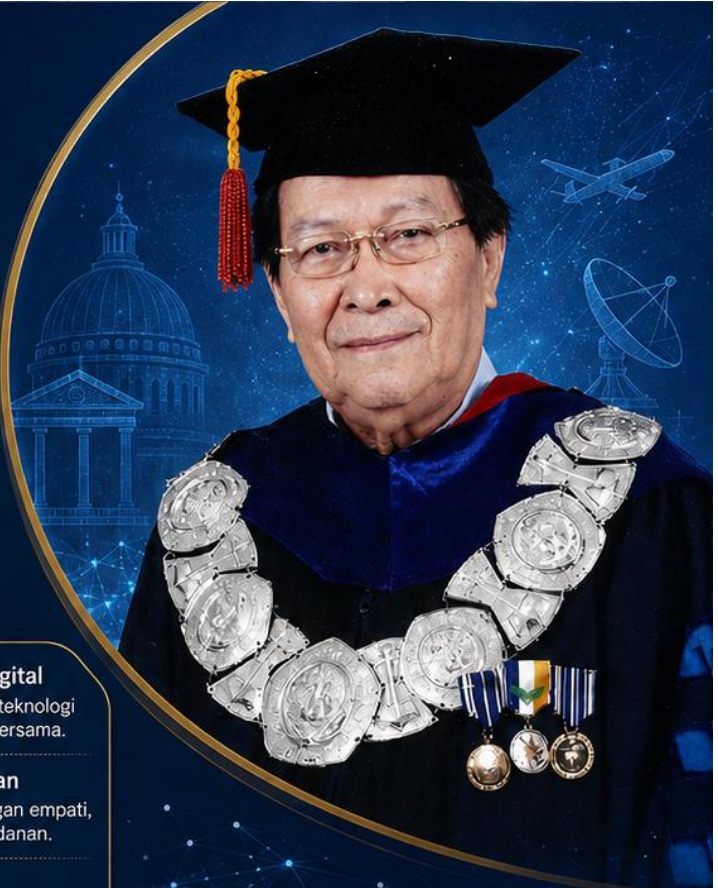


ARTIKEL AKADEMIK



Strategi sukses mengelola tim kombinasi onsite dan remote

Membangun kolaborasi, produktivitas, kepercayaan, dan fleksibilitas dalam model kerja hibrida.



-  **Kejelasan peran**
Tugas dan tanggung jawab yang jelas.
-  **Kolaborasi digital**
Memanfaatkan teknologi untuk bekerja bersama.
-  **Komunikasi efektif**
Transparan, teratur, dan dua arah.
-  **Kepemimpinan**
Memimpin dengan empati, visi, dan keteladanan.
-  **Kepercayaan**
Memberi otonomi dan menghargai integritas.
-  **Inklusi**
Setiap anggota merasa didengar dan dihargai.
-  **Produktivitas**
Fokus pada hasil, bukan sekadar proses.
-  **Kesejahteraan**
Seimbang antara kerja, hidup, dan kesehatan.



Oleh: Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD



www.rudyc.com/cv.pdf



IBM-ASMI

(Institut Bisnis dan Multimedia)

Knowledge • Innovation • Leadership

STRATEGI SUKSES MENGELOLA TIM KOMBINASI ONSITE DAN REMOTE

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

www.rudyc.com/cv.pdf

Institut Bisnis dan Multimedia (IBM ASMI)

2026

Artikel akademik tentang kepemimpinan, desain kerja, teknologi kolaborasi, kepercayaan, kinerja, budaya, dan masa depan organisasi hibrida.

Abstrak

Transformasi digital, pengalaman kerja jarak jauh selama pandemi, perubahan preferensi tenaga kerja, serta berkembangnya teknologi kolaborasi telah mendorong lahirnya model kerja hibrida: sebagian aktivitas dilakukan secara onsite di kantor atau lokasi kerja, sedangkan sebagian lainnya dilakukan secara remote. Model ini tidak dapat dipahami hanya sebagai pembagian hari kerja antara kantor dan rumah. Ia merupakan perubahan arsitektur organisasi yang memengaruhi cara pemimpin membangun kepercayaan, bagaimana karyawan berkomunikasi, bagaimana pengetahuan dibagikan, bagaimana kinerja diukur, dan bagaimana budaya organisasi dipelihara. Artikel ini menjelaskan secara naratif dan komprehensif strategi sukses mengelola tim kombinasi onsite dan remote. Pembahasan dimulai dari logika dasar hybrid work, desain pekerjaan, norma komunikasi, koordinasi sinkron dan asinkron, kepemimpinan berbasis kepercayaan, psychological safety, keadilan pengalaman kerja, manajemen kinerja berbasis hasil, pengelolaan rapat, dokumentasi, knowledge management, teknologi kolaborasi, keamanan siber, kesehatan dan well-being, inovasi, onboarding, pembelajaran, pengembangan karier, hingga penggunaan kecerdasan buatan untuk memperkuat kolaborasi. Artikel juga menekankan bahwa keberhasilan hybrid team bergantung pada keselarasan antara people, process, technology, leadership, culture, dan governance. Bukti empiris mutakhir menunjukkan bahwa kerja hibrida dapat meningkatkan retensi tanpa merusak kinerja apabila organisasi merancang sistem kerja secara konsisten, adil, dan berorientasi hasil. Dengan demikian, tujuan manajemen bukan memilih antara onsite atau remote secara ideologis, melainkan membangun konfigurasi kerja yang paling sesuai dengan karakter tugas, kebutuhan manusia, serta tujuan strategis organisasi.

Kata Kunci

hybrid work; hybrid teams; remote work; onsite work; virtual leadership; trust; psychological safety; digital collaboration; performance management; organizational culture; artificial intelligence; future of work

Pendahuluan

Kerja hibrida menjadi salah satu perubahan paling penting dalam organisasi modern. Dalam banyak perusahaan, perguruan tinggi, organisasi publik, perusahaan teknologi, lembaga konsultansi, jasa profesional, perbankan, media, dan organisasi berbasis pengetahuan, pertanyaan tentang tempat bekerja telah berubah menjadi pertanyaan yang lebih strategis: pekerjaan seperti apa yang harus dilakukan bersama secara fisik, pekerjaan apa yang lebih efektif dilakukan secara mandiri dari lokasi lain, kapan orang perlu hadir, bagaimana keputusan didokumentasikan, dan bagaimana organisasi mencegah munculnya dua kelas karyawan—mereka yang sering terlihat di kantor dan mereka yang lebih sering hadir melalui layar.

Pengelolaan tim kombinasi onsite dan remote menuntut perubahan paradigma. Manajer yang masih menyamakan produktivitas dengan kehadiran fisik cenderung jatuh pada proximity bias, yaitu kecenderungan menilai orang yang lebih sering terlihat sebagai lebih aktif atau lebih berkontribusi. Sebaliknya, organisasi yang terlalu romantis terhadap remote work dapat mengabaikan pentingnya interaksi sosial, pembelajaran informal, mentoring, pembangunan identitas bersama, dan koordinasi tugas yang kompleks. Strategi yang matang harus keluar dari dikotomi tersebut.

Kajian eksperimental berskala besar memberikan dasar penting bagi pendekatan yang lebih seimbang. Bloom, Han, dan Liang (2024), melalui randomized controlled trial terhadap 1.612 pekerja profesional di Trip.com, menemukan bahwa pola hybrid working from home dua hari per minggu menurunkan tingkat pengunduran diri sekitar sepertiga tanpa merusak penilaian kinerja atau peluang promosi. Temuan ini menegaskan bahwa fleksibilitas dapat menghasilkan nilai organisasi apabila desainnya jelas dan terstruktur. Namun penelitian lain mengingatkan bahwa jarak pemimpin dapat memengaruhi trust apabila tidak diimbangi komunikasi dan perilaku kepemimpinan yang tepat (Golden & Ford, 2025).

Artikel ini menggunakan perspektif manajemen strategis dan perilaku organisasi. Hybrid team dilihat sebagai sistem sosio-teknis: manusia, teknologi, struktur tugas, norma, insentif, budaya, dan tata kelola saling berinteraksi. Karena itu, tidak ada satu formula universal. Yang diperlukan adalah prinsip desain yang dapat disesuaikan dengan jenis pekerjaan, tingkat saling ketergantungan, kompetensi digital, sifat inovasi, kebutuhan keamanan, dan karakter tenaga kerja.

1. Memahami Hybrid Team sebagai Sistem Kerja, Bukan Sekadar Jadwal

Hybrid team adalah konfigurasi kerja di mana anggota tim berkolaborasi melalui kombinasi kehadiran fisik dan koneksi digital. Intinya bukan berapa hari seseorang berada di kantor, melainkan bagaimana organisasi merancang aliran pekerjaan, informasi, keputusan, dan hubungan sosial agar tidak bergantung pada satu lokasi.

Secara manajerial, gagasan ini penting karena tim hibrida meningkatkan jumlah keputusan yang sebelumnya dapat dibiarkan implisit. Ketika semua orang bekerja di tempat yang sama, koordinasi sering berlangsung melalui pengamatan, percakapan spontan, dan kebiasaan. Dalam lingkungan hibrida, ketergantungan pada sinyal informal berkurang. Karena itu, organisasi perlu menaikkan kualitas explicit coordination. Tujuan, pemilik pekerjaan, tenggat, standar kualitas, dependensi, serta alasan keputusan harus lebih terlihat. Prinsip ini konsisten dengan literatur virtual teams yang menempatkan kejelasan, trust, dan media choice sebagai fondasi efektivitas tim terdistribusi (Gilson et al., 2015; Malhotra et al., 2007).

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: memetakan jenis pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi individual; menentukan aktivitas yang memerlukan co-creation tatap muka; menciptakan aturan dokumentasi yang berlaku untuk semua lokasi. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam

perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Risiko yang perlu dihindari adalah risiko terbesar adalah mengadopsi jadwal hibrida tanpa mendesain ulang proses kerja. Ketika risiko ini muncul, organisasi biasanya menambah kontrol. Respons tersebut tidak selalu tepat. Solusi yang lebih efektif sering berupa redesign pekerjaan, perbaikan kejelasan, coaching, atau penyederhanaan aliran informasi. Kontrol harus diarahkan pada titik risiko yang nyata, bukan pada kebutuhan psikologis manajer untuk selalu melihat bawahannya.

Contoh naratif dapat dilihat pada sebuah tim pemasaran dapat menggunakan hari onsite untuk workshop strategi dan hari remote untuk analisis data, penulisan konten, serta tindak lanjut individual. Jika organisasi hanya memindahkan kebiasaan kantor ke platform digital, manfaat hybrid tidak akan muncul. Sebaliknya, ketika proses didesain ulang—dengan tujuan yang terlihat, aturan eskalasi, dokumentasi, dan ruang bagi otonomi—anggota tim dapat bekerja dengan lebih fokus sekaligus tetap terhubung.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

2. Prinsip Utama: Work Should Determine Place

Keputusan mengenai lokasi kerja seharusnya mengikuti sifat pekerjaan. Aktivitas yang memerlukan focus time, penulisan, analisis, coding, atau penyusunan laporan sering efektif dilakukan secara remote; sebaliknya aktivitas yang membutuhkan negosiasi kompleks, pembentukan relasi, brainstorming intensif, mentoring, atau penggunaan fasilitas khusus mungkin lebih efektif onsite.

Dari perspektif sistem sosio-teknis, persoalannya tidak dapat diselesaikan hanya dengan membeli platform kolaborasi. Teknologi yang sama dapat menghasilkan kinerja berbeda karena norma, gaya kepemimpinan, struktur tugas, dan kompetensi pengguna berbeda. Manajemen perlu bertanya bukan “aplikasi apa yang kita gunakan?”, melainkan “friction apa yang hendak kita kurangi?”. Dengan pertanyaan tersebut, digital tools ditempatkan sebagai enabler bagi koordinasi, transparansi, pembelajaran, dan keputusan, bukan sebagai simbol modernisasi.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: mengklasifikasikan tugas menurut kebutuhan interaksi; menghindari aturan seragam untuk semua fungsi; meninjau kembali kebijakan lokasi secara periodik. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Titik lemahnya adalah kebijakan satu ukuran untuk semua dapat menciptakan inefisiensi dan rasa tidak adil. Karena itu, pemimpin perlu membangun mekanisme deteksi dini melalui pulse survey, one-on-one, retrospective, dan data operasional. Hybrid management yang baik bersifat adaptif: masalah diidentifikasi melalui bukti, bukan asumsi.

Bayangkan departemen keuangan mungkin hanya memerlukan satu atau dua hari koordinasi onsite, sedangkan laboratorium atau layanan pelanggan tertentu memerlukan kehadiran yang lebih tinggi. Situasi ini memperlihatkan bahwa keputusan lokasi kerja harus mengikuti kebutuhan interdependensi. Hari onsite menciptakan nilai ketika digunakan untuk interaksi yang kaya; hari remote menciptakan nilai ketika melindungi konsentrasi dan mengurangi friction perjalanan atau gangguan.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

3. Mendesain Team Charter untuk Kerja Hibrida

Team charter merupakan kontrak sosial operasional yang menjelaskan bagaimana anggota tim akan bekerja bersama. Dalam konteks hibrida, charter perlu mengatur jam kolaborasi, kanal komunikasi, response time, tata cara eskalasi, penggunaan kamera, dokumentasi keputusan, dan ekspektasi kehadiran.

Implikasi lain adalah perlunya keseimbangan antara standardization dan autonomy. Hybrid team memerlukan beberapa aturan bersama agar tidak kacau, tetapi aturan yang terlalu rinci dapat menghilangkan fleksibilitas yang justru menjadi nilai utama model ini. Organisasi perlu menstandarkan interfaces—misalnya cara menyimpan keputusan, waktu respons, dan keamanan—sementara memberikan ruang bagi tim untuk menyesuaikan ritme kerja sesuai tugas. Pendekatan ini mendorong accountability without unnecessary control.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: menyepakati core collaboration hours; menetapkan fungsi setiap kanal komunikasi; mendefinisikan siapa yang bertanggung jawab mencatat keputusan. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Dalam situasi ini, tanpa charter, kebiasaan individual akan berubah menjadi kekacauan kolektif dapat mengikis efektivitas secara perlahan. Gejalanya sering tidak tampak dalam satu minggu, tetapi muncul sebagai keterlambatan, keputusan berulang, konflik, penurunan engagement, atau turnover. Oleh sebab itu, evaluasi sistem harus memperhatikan leading indicators maupun lagging indicators.

Dalam praktik, tim proyek lintas kota dapat menetapkan bahwa keputusan final selalu masuk ke project board, sedangkan diskusi awal boleh terjadi melalui chat atau video call. Nilai dari pola tersebut bukan terletak pada teknologinya semata, tetapi pada kejelasan siapa melakukan apa, kapan informasi harus diperbarui, dan bagaimana anggota tim memperoleh konteks yang sama.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang

kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

4. Membangun Kepercayaan sebagai Infrastruktur Sosial

Trust adalah modal utama tim hibrida. Ketika anggota tim tidak selalu saling melihat, manajer perlu mengganti kontrol visual dengan reliability, transparency, competence, dan integrity. Kepercayaan tidak berarti tanpa kontrol, tetapi kontrol harus relevan dan proporsional.

Keberhasilan juga ditentukan oleh kualitas sensemaking. Ketika orang tidak memiliki konteks yang sama, mereka lebih mudah menafsirkan kebijakan, pesan, atau keputusan secara berbeda. Pemimpin harus mengulang konteks strategis: mengapa prioritas berubah, mengapa sebuah pertemuan perlu dilakukan onsite, mengapa sebuah keputusan harus didokumentasikan, dan bagaimana keberhasilan diukur. Komunikasi konteks bukan pemborosan; ia merupakan investasi untuk mengurangi koordinasi ulang dan konflik yang berasal dari asumsi berbeda.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: mengukur komitmen melalui output; membuat janji dan tenggat secara eksplisit; menggunakan check-in singkat daripada surveillance berlebihan. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Perhatian khusus harus diberikan pada pemantauan berlebihan dapat menurunkan otonomi dan memperburuk hubungan kerja. Organisasi sebaiknya tidak menunggu masalah menjadi besar. Prevention by design lebih murah daripada corrective action: norma, akses informasi, hak keputusan, dan tata kelola teknologi perlu ditetapkan sejak awal.

Sebagai ilustrasi, seorang pemimpin dapat meminta progress update dua kali seminggu berdasarkan milestone tanpa mengharuskan anggota tim online setiap menit. Praktik tersebut membantu mengubah hybrid work dari kebijakan administratif menjadi operating model yang dapat dipelajari dan diperbaiki.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

5. Psychological Safety dalam Ruang Fisik dan Digital

Psychological safety adalah keyakinan bahwa anggota tim dapat bertanya, mengakui kesalahan, atau menyampaikan perbedaan pendapat tanpa takut dipermalukan. Dalam hybrid team, keamanan psikologis harus hadir di ruang rapat dan kanal digital.

Secara manajerial, gagasan ini penting karena tim hibrida meningkatkan jumlah keputusan yang sebelumnya dapat dibiarkan implisit. Ketika semua orang bekerja di tempat yang sama, koordinasi sering berlangsung

melalui pengamatan, percakapan spontan, dan kebiasaan. Dalam lingkungan hibrida, ketergantungan pada sinyal informal berkurang. Karena itu, organisasi perlu menaikkan kualitas explicit coordination. Tujuan, pemilik pekerjaan, tenggat, standar kualitas, dependensi, serta alasan keputusan harus lebih terlihat. Prinsip ini konsisten dengan literatur virtual teams yang menempatkan kejelasan, trust, dan media choice sebagai fondasi efektivitas tim terdistribusi (Gilson et al., 2015; Malhotra et al., 2007).

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: mengundang pendapat anggota remote secara eksplisit; menormalisasi pertanyaan dan ketidakpastian; menanggapi kesalahan dengan orientasi pembelajaran. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Risiko yang perlu dihindari adalah anggota remote sering lebih mudah diam karena sinyal sosial lebih lemah. Ketika risiko ini muncul, organisasi biasanya menambah kontrol. Respons tersebut tidak selalu tepat. Solusi yang lebih efektif sering berupa redesign pekerjaan, perbaikan kejelasan, coaching, atau penyederhanaan aliran informasi. Kontrol harus diarahkan pada titik risiko yang nyata, bukan pada kebutuhan psikologis manajer untuk selalu melihat bawahannya.

Contoh naratif dapat dilihat pada dalam rapat campuran, fasilitator dapat meminta anggota online berbicara lebih dahulu sebelum peserta di ruang fisik mendominasi percakapan. Jika organisasi hanya memindahkan kebiasaan kantor ke platform digital, manfaat hybrid tidak akan muncul. Sebaliknya, ketika proses didesain ulang—dengan tujuan yang terlihat, aturan eskalasi, dokumentasi, dan ruang bagi otonomi—anggota tim dapat bekerja dengan lebih fokus sekaligus tetap terhubung.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

6. Kepemimpinan Hibrida: Dari Pengawasan ke Orkestrasi

Pemimpin hybrid tidak sekadar mengarahkan pekerjaan, tetapi mengorkestrasi hubungan antara orang, waktu, teknologi, prioritas, dan konteks. Tantangannya adalah menjaga visibility tanpa micromanagement dan menjaga kedekatan tanpa kehadiran fisik terus-menerus.

Dari perspektif sistem sosio-teknis, persoalannya tidak dapat diselesaikan hanya dengan membeli platform kolaborasi. Teknologi yang sama dapat menghasilkan kinerja berbeda karena norma, gaya kepemimpinan, struktur tugas, dan kompetensi pengguna berbeda. Manajemen perlu bertanya bukan “aplikasi apa yang kita gunakan?”, melainkan “friction apa yang hendak kita kurangi?”. Dengan pertanyaan tersebut, digital tools ditempatkan sebagai enabler bagi koordinasi, transparansi, pembelajaran, dan keputusan, bukan sebagai simbol modernisasi.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: melakukan one-on-one secara konsisten; menerjemahkan strategi menjadi prioritas mingguan; membangun ritual komunikasi yang dapat diprediksi. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus

menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Titik lemahnya adalah jarak kepemimpinan dapat mengurangi affect-based trust apabila interaksi hanya bersifat transaksional. Karena itu, pemimpin perlu membangun mekanisme deteksi dini melalui pulse survey, one-on-one, retrospective, dan data operasional. Hybrid management yang baik bersifat adaptif: masalah diidentifikasi melalui bukti, bukan asumsi.

Bayangkan manajer regional yang memimpin tiga kota dapat mengkombinasikan weekly video huddle dengan kunjungan onsite berkala yang fokus pada coaching dan relationship building. Situasi ini memperlihatkan bahwa keputusan lokasi kerja harus mengikuti kebutuhan interdependensi. Hari onsite menciptakan nilai ketika digunakan untuk interaksi yang kaya; hari remote menciptakan nilai ketika melindungi konsentrasi dan mengurangi friction perjalanan atau gangguan.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

7. Mengelola Komunikasi Sinkron dan Asinkron

Kerja hibrida efektif ketika organisasi mampu membedakan komunikasi sinkron dan asinkron. Tidak semua persoalan membutuhkan meeting. Pesan, dokumen bersama, rekaman singkat, dashboard, dan discussion thread sering cukup untuk koordinasi yang tidak mendesak.

Implikasi lain adalah perlunya keseimbangan antara standardization dan autonomy. Hybrid team memerlukan beberapa aturan bersama agar tidak kacau, tetapi aturan yang terlalu rinci dapat menghilangkan fleksibilitas yang justru menjadi nilai utama model ini. Organisasi perlu menstandarkan interfaces—misalnya cara menyimpan keputusan, waktu respons, dan keamanan—sementara memberikan ruang bagi tim untuk menyesuaikan ritme kerja sesuai tugas. Pendekatan ini mendorong accountability without unnecessary control.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: menggunakan meeting untuk isu ambigu atau interdependen; menggunakan dokumen untuk informasi yang perlu dipikirkan; menghindari chat sebagai penyimpanan keputusan permanen. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Dalam situasi ini, over-synchronization menciptakan kelelahan rapat dan menghilangkan manfaat fleksibilitas dapat mengikis efektivitas secara perlahan. Gejalanya sering tidak tampak dalam satu minggu, tetapi muncul sebagai keterlambatan, keputusan berulang, konflik, penurunan engagement, atau turnover. Oleh sebab itu, evaluasi sistem harus memperhatikan leading indicators maupun lagging indicators.

Dalam praktik, tim desain dapat mengunggah prototype dan komentar secara asinkron sebelum mengadakan satu sesi sinkron untuk mengambil keputusan. Nilai dari pola tersebut bukan terletak pada teknologinya

semata, tetapi pada kejelasan siapa melakukan apa, kapan informasi harus diperbarui, dan bagaimana anggota tim memperoleh konteks yang sama.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

8. Meeting Equity dan Hybrid Meeting Design

Rapat campuran berisiko menciptakan ketimpangan antara orang di ruang fisik dan orang yang bergabung secara online. Meeting equity berarti setiap peserta memiliki akses setara terhadap audio, visual, materi, dan kesempatan berbicara.

Keberhasilan juga ditentukan oleh kualitas sensemaking. Ketika orang tidak memiliki konteks yang sama, mereka lebih mudah menafsirkan kebijakan, pesan, atau keputusan secara berbeda. Pemimpin harus mengulang konteks strategis: mengapa prioritas berubah, mengapa sebuah pertemuan perlu dilakukan onsite, mengapa sebuah keputusan harus didokumentasikan, dan bagaimana keberhasilan diukur. Komunikasi konteks bukan pemborosan; ia merupakan investasi untuk mengurangi koordinasi ulang dan konflik yang berasal dari asumsi berbeda.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: menggunakan agenda dan pre-read; menetapkan moderator dan note-taker; menggunakan satu kanal digital bersama untuk pertanyaan. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Perhatian khusus harus diberikan pada side conversation di ruangan fisik dapat membuat peserta remote kehilangan konteks. Organisasi sebaiknya tidak menunggu masalah menjadi besar. Prevention by design lebih murah daripada corrective action: norma, akses informasi, hak keputusan, dan tata kelola teknologi perlu ditetapkan sejak awal.

Sebagai ilustrasi, rapat direksi dapat menggunakan dokumen digital yang sama untuk semua peserta dan meminta seluruh keputusan dibacakan kembali sebelum ditutup. Praktik tersebut membantu mengubah hybrid work dari kebijakan administratif menjadi operating model yang dapat dipelajari dan diperbaiki.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

9. Dokumentasi sebagai Memori Organisasi

Dokumentasi merupakan pengganti utama bagi informasi yang biasanya tersebar melalui percakapan koridor. Dalam hybrid team, keputusan yang tidak terdokumentasi hampir sama dengan keputusan yang tidak pernah dibuat.

Secara manajerial, gagasan ini penting karena tim hibrida meningkatkan jumlah keputusan yang sebelumnya dapat dibiarkan implisit. Ketika semua orang bekerja di tempat yang sama, koordinasi sering berlangsung melalui pengamatan, percakapan spontan, dan kebiasaan. Dalam lingkungan hibrida, ketergantungan pada sinyal informal berkurang. Karena itu, organisasi perlu menaikkan kualitas explicit coordination. Tujuan, pemilik pekerjaan, tenggat, standar kualitas, dependensi, serta alasan keputusan harus lebih terlihat. Prinsip ini konsisten dengan literatur virtual teams yang menempatkan kejelasan, trust, dan media choice sebagai fondasi efektivitas tim terdistribusi (Gilson et al., 2015; Malhotra et al., 2007).

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: mencatat decision log; menjaga single source of truth; memisahkan draft, keputusan, dan arsip. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Risiko yang perlu dihindari adalah informasi yang hanya berada di kepala orang tertentu meningkatkan ketergantungan dan risiko. Ketika risiko ini muncul, organisasi biasanya menambah kontrol. Respons tersebut tidak selalu tepat. Solusi yang lebih efektif sering berupa redesign pekerjaan, perbaikan kejelasan, coaching, atau penyederhanaan aliran informasi. Kontrol harus diarahkan pada titik risiko yang nyata, bukan pada kebutuhan psikologis manajer untuk selalu melihat bawahannya.

Contoh naratif dapat dilihat pada tim produk dapat menggunakan halaman keputusan yang mencatat masalah, alternatif, alasan keputusan, pemilik tindakan, dan tanggal evaluasi. Jika organisasi hanya memindahkan kebiasaan kantor ke platform digital, manfaat hybrid tidak akan muncul. Sebaliknya, ketika proses didesain ulang—dengan tujuan yang terlihat, aturan eskalasi, dokumentasi, dan ruang bagi otonomi—anggota tim dapat bekerja dengan lebih fokus sekaligus tetap terhubung.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

10. Manajemen Kinerja Berbasis Hasil

Hybrid work menuntut organisasi beralih dari input control menuju outcome orientation. Jam terlihat online bukan indikator yang andal mengenai penciptaan nilai. Kinerja perlu dikaitkan dengan tujuan, kualitas, ketepatan waktu, kontribusi kolaboratif, dan dampak.

Dari perspektif sistem sosio-teknis, persoalannya tidak dapat diselesaikan hanya dengan membeli platform kolaborasi. Teknologi yang sama dapat menghasilkan kinerja berbeda karena norma, gaya kepemimpinan, struktur tugas, dan kompetensi pengguna berbeda. Manajemen perlu bertanya bukan “aplikasi apa yang kita gunakan?”, melainkan “friction apa yang hendak kita kurangi?”. Dengan pertanyaan tersebut, digital tools

ditempatkan sebagai enabler bagi koordinasi, transparansi, pembelajaran, dan keputusan, bukan sebagai simbol modernisasi.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: menetapkan outcome dan milestone; menggabungkan indikator individu dan tim; melakukan review berbasis bukti. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Titik lemahnya adalah activity bias dapat mendorong orang tampak sibuk tetapi tidak menghasilkan nilai. Karena itu, pemimpin perlu membangun mekanisme deteksi dini melalui pulse survey, one-on-one, retrospective, dan data operasional. Hybrid management yang baik bersifat adaptif: masalah diidentifikasi melalui bukti, bukan asumsi.

Bayangkan tim konsultansi dapat mengukur kualitas deliverable, kepuasan klien, kecepatan penyelesaian, dan kontribusi knowledge sharing, bukan jumlah jam status online. Situasi ini memperlihatkan bahwa keputusan lokasi kerja harus mengikuti kebutuhan interdependensi. Hari onsite menciptakan nilai ketika digunakan untuk interaksi yang kaya; hari remote menciptakan nilai ketika melindungi konsentrasi dan mengurangi friction perjalanan atau gangguan.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

11. OKR, KPI, dan Akuntabilitas dalam Hybrid Team

OKR dan KPI dapat membantu memberi kejelasan apabila digunakan sebagai sistem dialog, bukan sekadar alat penilaian. Dalam kerja hibrida, indikator yang baik membuat prioritas terlihat oleh semua anggota tim.

Implikasi lain adalah perlunya keseimbangan antara standardization dan autonomy. Hybrid team memerlukan beberapa aturan bersama agar tidak kacau, tetapi aturan yang terlalu rinci dapat menghilangkan fleksibilitas yang justru menjadi nilai utama model ini. Organisasi perlu menstandarkan interfaces—misalnya cara menyimpan keputusan, waktu respons, dan keamanan—sementara memberikan ruang bagi tim untuk menyesuaikan ritme kerja sesuai tugas. Pendekatan ini mendorong accountability without unnecessary control.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: membatasi jumlah sasaran; menyambungkan sasaran individu dengan tim; menggunakan dashboard untuk transparansi. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Dalam situasi ini, terlalu banyak indikator mengubah manajemen kinerja menjadi administrasi dapat mengikis efektivitas secara perlahan. Gejalanya sering tidak tampak dalam satu minggu, tetapi muncul sebagai

keterlambatan, keputusan berulang, konflik, penurunan engagement, atau turnover. Oleh sebab itu, evaluasi sistem harus memperhatikan leading indicators maupun lagging indicators.

Dalam praktik, unit digital dapat menetapkan tiga objective triwulanan dan memperbarui key results secara transparan sehingga anggota remote memahami kontribusi masing-masing. Nilai dari pola tersebut bukan terletak pada teknologinya semata, tetapi pada kejelasan siapa melakukan apa, kapan informasi harus diperbarui, dan bagaimana anggota tim memperoleh konteks yang sama.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

12. Mengatasi Proximity Bias dan Membangun Keadilan

Proximity bias muncul ketika orang yang lebih sering hadir secara fisik memperoleh perhatian, informasi, atau peluang lebih besar. Bias ini dapat memengaruhi promosi, project assignment, mentoring, dan persepsi kontribusi.

Keberhasilan juga ditentukan oleh kualitas sensemaking. Ketika orang tidak memiliki konteks yang sama, mereka lebih mudah menafsirkan kebijakan, pesan, atau keputusan secara berbeda. Pemimpin harus mengulang konteks strategis: mengapa prioritas berubah, mengapa sebuah pertemuan perlu dilakukan onsite, mengapa sebuah keputusan harus didokumentasikan, dan bagaimana keberhasilan diukur. Komunikasi konteks bukan pemborosan; ia merupakan investasi untuk mengurangi koordinasi ulang dan konflik yang berasal dari asumsi berbeda.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: menggunakan kriteria promosi yang eksplisit; merotasi akses pada proyek strategis; mendokumentasikan keputusan talent. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Perhatian khusus harus diberikan pada ketidakadilan yang tidak terlihat dapat merusak kepercayaan lebih cepat daripada perbedaan jadwal. Organisasi sebaiknya tidak menunggu masalah menjadi besar. Prevention by design lebih murah daripada corrective action: norma, akses informasi, hak keputusan, dan tata kelola teknologi perlu ditetapkan sejak awal.

Sebagai ilustrasi, manajer dapat memastikan daftar kandidat promosi ditinjau berdasarkan output dan kompetensi, bukan frekuensi terlihat di kantor. Praktik tersebut membantu mengubah hybrid work dari kebijakan administratif menjadi operating model yang dapat dipelajari dan diperbaiki.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang

kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

13. Membangun Budaya Organisasi di Lingkungan Hibrida

Budaya tidak identik dengan gedung, seragam, atau kegiatan bersama. Budaya adalah pola nilai dan perilaku yang berulang. Hybrid work mengharuskan organisasi membuat nilai itu terlihat melalui praktik digital dan onsite.

Secara manajerial, gagasan ini penting karena tim hibrida meningkatkan jumlah keputusan yang sebelumnya dapat dibiarkan implisit. Ketika semua orang bekerja di tempat yang sama, koordinasi sering berlangsung melalui pengamatan, percakapan spontan, dan kebiasaan. Dalam lingkungan hibrida, ketergantungan pada sinyal informal berkurang. Karena itu, organisasi perlu menaikkan kualitas explicit coordination. Tujuan, pemilik pekerjaan, tenggat, standar kualitas, dependensi, serta alasan keputusan harus lebih terlihat. Prinsip ini konsisten dengan literatur virtual teams yang menempatkan kejelasan, trust, dan media choice sebagai fondasi efektivitas tim terdistribusi (Gilson et al., 2015; Malhotra et al., 2007).

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: mengubah nilai menjadi perilaku terukur; menciptakan ritual sosial yang bermakna; menggunakan cerita organisasi untuk memperkuat identitas. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Risiko yang perlu dihindari adalah budaya dapat terfragmentasi ketika kelompok onsite dan remote mengalami realitas yang berbeda. Ketika risiko ini muncul, organisasi biasanya menambah kontrol. Respons tersebut tidak selalu tepat. Solusi yang lebih efektif sering berupa redesign pekerjaan, perbaikan kejelasan, coaching, atau penyederhanaan aliran informasi. Kontrol harus diarahkan pada titik risiko yang nyata, bukan pada kebutuhan psikologis manajer untuk selalu melihat bawahannya.

Contoh naratif dapat dilihat pada nilai 'collaboration' dapat diterjemahkan menjadi kebiasaan meminta review lintas fungsi sebelum keputusan besar. Jika organisasi hanya memindahkan kebiasaan kantor ke platform digital, manfaat hybrid tidak akan muncul. Sebaliknya, ketika proses didesain ulang—dengan tujuan yang terlihat, aturan eskalasi, dokumentasi, dan ruang bagi otonomi—anggota tim dapat bekerja dengan lebih fokus sekaligus tetap terhubung.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

14. Onboarding Karyawan Baru dalam Model Hibrida

Onboarding hybrid perlu lebih terstruktur karena karyawan baru tidak memperoleh banyak pembelajaran informal secara otomatis. Mereka memerlukan akses pada pengetahuan, orang, norma, dan konteks.

Dari perspektif sistem sosio-teknis, persoalannya tidak dapat diselesaikan hanya dengan membeli platform kolaborasi. Teknologi yang sama dapat menghasilkan kinerja berbeda karena norma, gaya kepemimpinan, struktur tugas, dan kompetensi pengguna berbeda. Manajemen perlu bertanya bukan “aplikasi apa yang kita gunakan?”, melainkan “friction apa yang hendak kita kurangi?”. Dengan pertanyaan tersebut, digital tools ditempatkan sebagai enabler bagi koordinasi, transparansi, pembelajaran, dan keputusan, bukan sebagai simbol modernisasi.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: menyusun 30-60-90 day plan; menetapkan buddy atau mentor; menjadwalkan interaksi sosial dan lintas fungsi. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Titik lemahnya adalah karyawan baru dapat mengalami information deficit dan rasa terisolasi. Karena itu, pemimpin perlu membangun mekanisme deteksi dini melalui pulse survey, one-on-one, retrospective, dan data operasional. Hybrid management yang baik bersifat adaptif: masalah diidentifikasi melalui bukti, bukan asumsi.

Bayangkan pegawai baru dapat menerima peta stakeholder dan jadwal percakapan dengan lima fungsi utama selama dua minggu pertama. Situasi ini memperlihatkan bahwa keputusan lokasi kerja harus mengikuti kebutuhan interdependensi. Hari onsite menciptakan nilai ketika digunakan untuk interaksi yang kaya; hari remote menciptakan nilai ketika melindungi konsentrasi dan mengurangi friction perjalanan atau gangguan.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

15. Coaching, Mentoring, dan Pengembangan Karier

Hybrid work tidak boleh mengurangi akses karyawan terhadap perkembangan. Coaching dan mentoring perlu dirancang secara sengaja, bukan menunggu pertemuan kebetulan di kantor.

Implikasi lain adalah perlunya keseimbangan antara standardization dan autonomy. Hybrid team memerlukan beberapa aturan bersama agar tidak kacau, tetapi aturan yang terlalu rinci dapat menghilangkan fleksibilitas yang justru menjadi nilai utama model ini. Organisasi perlu menstandarkan interfaces—misalnya cara menyimpan keputusan, waktu respons, dan keamanan—sementara memberikan ruang bagi tim untuk menyesuaikan ritme kerja sesuai tugas. Pendekatan ini mendorong accountability without unnecessary control.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: menjadwalkan development conversation; menggunakan career canvas; membuka mentoring lintas lokasi. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Dalam situasi ini, karyawan remote dapat tertinggal dari talent pipeline apabila visibility disalahartikan sebagai potential dapat mengikis efektivitas secara perlahan. Gejalanya sering tidak tampak dalam satu minggu, tetapi muncul sebagai keterlambatan, keputusan berulang, konflik, penurunan engagement, atau turnover. Oleh sebab itu, evaluasi sistem harus memperhatikan leading indicators maupun lagging indicators.

Dalam praktik, perusahaan dapat membuat program mentor virtual lintas kota sehingga pilihan mentor tidak terbatas pada kantor yang sama. Nilai dari pola tersebut bukan terletak pada teknologinya semata, tetapi pada kejelasan siapa melakukan apa, kapan informasi harus diperbarui, dan bagaimana anggota tim memperoleh konteks yang sama.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

16. Knowledge Management dan Pembelajaran Organisasi

Tim hibrida membutuhkan sistem knowledge management yang kuat karena pengetahuan tidak lagi mengalir terutama melalui co-location. Organisasi harus membedakan knowledge yang perlu dikodifikasi dan tacit knowledge yang perlu ditransfer melalui interaksi.

Keberhasilan juga ditentukan oleh kualitas sensemaking. Ketika orang tidak memiliki konteks yang sama, mereka lebih mudah menafsirkan kebijakan, pesan, atau keputusan secara berbeda. Pemimpin harus mengulang konteks strategis: mengapa prioritas berubah, mengapa sebuah pertemuan perlu dilakukan onsite, mengapa sebuah keputusan harus didokumentasikan, dan bagaimana keberhasilan diukur. Komunikasi konteks bukan pemborosan; ia merupakan investasi untuk mengurangi koordinasi ulang dan konflik yang berasal dari asumsi berbeda.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: membangun repository yang mudah dicari; membuat after-action review; merekam lesson learned dan reusable assets. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Perhatian khusus harus diberikan pada dokumen yang berlebihan tanpa kurasi dapat menghasilkan information overload. Organisasi sebaiknya tidak menunggu masalah menjadi besar. Prevention by design lebih murah daripada corrective action: norma, akses informasi, hak keputusan, dan tata kelola teknologi perlu ditetapkan sejak awal.

Sebagai ilustrasi, tim proyek dapat menutup setiap fase dengan lesson-learned session dan mengubah temuan menjadi checklist praktis. Praktik tersebut membantu mengubah hybrid work dari kebijakan administratif menjadi operating model yang dapat dipelajari dan diperbaiki.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

17. Kolaborasi, Kreativitas, dan Inovasi

Perdebatan tentang kreativitas dalam hybrid work sering terlalu sederhana. Ide dapat lahir dalam kesendirian maupun interaksi. Yang penting adalah merancang siklus divergen dan konvergen: individu berpikir, kelompok bertukar ide, lalu keputusan dibuat.

Secara manajerial, gagasan ini penting karena tim hibrida meningkatkan jumlah keputusan yang sebelumnya dapat dibiarkan implisit. Ketika semua orang bekerja di tempat yang sama, koordinasi sering berlangsung melalui pengamatan, percakapan spontan, dan kebiasaan. Dalam lingkungan hibrida, ketergantungan pada sinyal informal berkurang. Karena itu, organisasi perlu menaikkan kualitas explicit coordination. Tujuan, pemilik pekerjaan, tenggat, standar kualitas, dependensi, serta alasan keputusan harus lebih terlihat. Prinsip ini konsisten dengan literatur virtual teams yang menempatkan kejelasan, trust, dan media choice sebagai fondasi efektivitas tim terdistribusi (Gilson et al., 2015; Malhotra et al., 2007).

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: memberi waktu persiapan individual; menggunakan workshop onsite untuk integrasi ide; melakukan evaluasi asinkron terhadap alternatif. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Risiko yang perlu dihindari adalah brainstorming yang terlalu spontan dapat menguntungkan suara paling dominan. Ketika risiko ini muncul, organisasi biasanya menambah kontrol. Respons tersebut tidak selalu tepat. Solusi yang lebih efektif sering berupa redesign pekerjaan, perbaikan kejelasan, coaching, atau penyederhanaan aliran informasi. Kontrol harus diarahkan pada titik risiko yang nyata, bukan pada kebutuhan psikologis manajer untuk selalu melihat bawahannya.

Contoh naratif dapat dilihat pada tim inovasi dapat meminta anggota mengirim tiga ide sebelum workshop, lalu menggunakan hari onsite untuk menyintesis dan membuat prototype. Jika organisasi hanya memindahkan kebiasaan kantor ke platform digital, manfaat hybrid tidak akan muncul. Sebaliknya, ketika proses didesain ulang—dengan tujuan yang terlihat, aturan eskalasi, dokumentasi, dan ruang bagi otonomi—anggota tim dapat bekerja dengan lebih fokus sekaligus tetap terhubung.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil

akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

18. Kesejahteraan, Work-Life Boundaries, dan Risiko Burnout

Fleksibilitas dapat meningkatkan keseimbangan hidup, tetapi remote work juga dapat memperpanjang jam kerja dan mengaburkan batas. Karena itu, well-being harus diperlakukan sebagai bagian dari desain kinerja.

Dari perspektif sistem sosio-teknis, persoalannya tidak dapat diselesaikan hanya dengan membeli platform kolaborasi. Teknologi yang sama dapat menghasilkan kinerja berbeda karena norma, gaya kepemimpinan, struktur tugas, dan kompetensi pengguna berbeda. Manajemen perlu bertanya bukan “aplikasi apa yang kita gunakan?”, melainkan “friction apa yang hendak kita kurangi?”. Dengan pertanyaan tersebut, digital tools ditempatkan sebagai enabler bagi koordinasi, transparansi, pembelajaran, dan keputusan, bukan sebagai simbol modernisasi.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: menetapkan norma response time; melindungi focus time dan recovery time; memantau beban kerja bukan sekadar jam kerja. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Titik lemahnya adalah always-on culture dapat mengubah fleksibilitas menjadi kelelahan. Karena itu, pemimpin perlu membangun mekanisme deteksi dini melalui pulse survey, one-on-one, retrospective, dan data operasional. Hybrid management yang baik bersifat adaptif: masalah diidentifikasi melalui bukti, bukan asumsi.

Bayangkan tim global dapat menerapkan delayed delivery pada email dan melarang ekspektasi respons di luar core hours. Situasi ini memperlihatkan bahwa keputusan lokasi kerja harus mengikuti kebutuhan interdependensi. Hari onsite menciptakan nilai ketika digunakan untuk interaksi yang kaya; hari remote menciptakan nilai ketika melindungi konsentrasi dan mengurangi friction perjalanan atau gangguan.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

19. Teknologi Kolaborasi sebagai Enabler, Bukan Tujuan

Platform video, chat, project management, cloud document, whiteboard digital, dan enterprise social network memungkinkan kerja lintas lokasi. Namun keberhasilan tidak ditentukan oleh jumlah aplikasi, melainkan oleh kesesuaian teknologi dengan proses.

Implikasi lain adalah perlunya keseimbangan antara standardization dan autonomy. Hybrid team memerlukan beberapa aturan bersama agar tidak kacau, tetapi aturan yang terlalu rinci dapat menghilangkan fleksibilitas yang justru menjadi nilai utama model ini. Organisasi perlu menstandarkan interfaces—misalnya cara menyimpan keputusan, waktu respons, dan keamanan—sementara memberikan ruang bagi tim untuk menyesuaikan ritme kerja sesuai tugas. Pendekatan ini mendorong accountability without unnecessary control.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: mengurangi tumpang tindih aplikasi; menetapkan tool architecture; melatih perilaku digital bukan hanya fitur. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Dalam situasi ini, tool sprawl menciptakan kehilangan informasi dan cognitive overload dapat mengikis efektivitas secara perlahan. Gejalanya sering tidak tampak dalam satu minggu, tetapi muncul sebagai keterlambatan, keputusan berulang, konflik, penurunan engagement, atau turnover. Oleh sebab itu, evaluasi sistem harus memperhatikan leading indicators maupun lagging indicators.

Dalam praktik, organisasi dapat menetapkan satu platform untuk project tracking, satu untuk komunikasi cepat, dan satu repository resmi untuk dokumen. Nilai dari pola tersebut bukan terletak pada teknologinya semata, tetapi pada kejelasan siapa melakukan apa, kapan informasi harus diperbarui, dan bagaimana anggota tim memperoleh konteks yang sama.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

20. Artificial Intelligence untuk Hybrid Team

AI mulai berperan sebagai augmentation layer dalam kerja hibrida: merangkum rapat, mencari pengetahuan, membantu drafting, menganalisis data, menerjemahkan bahasa, menyusun action items, dan mendukung keputusan. Nilai AI terbesar muncul ketika ia mengurangi friction dalam kolaborasi.

Keberhasilan juga ditentukan oleh kualitas sensemaking. Ketika orang tidak memiliki konteks yang sama, mereka lebih mudah menafsirkan kebijakan, pesan, atau keputusan secara berbeda. Pemimpin harus mengulang konteks strategis: mengapa prioritas berubah, mengapa sebuah pertemuan perlu dilakukan onsite, mengapa sebuah keputusan harus didokumentasikan, dan bagaimana keberhasilan diukur. Komunikasi konteks bukan pemborosan; ia merupakan investasi untuk mengurangi koordinasi ulang dan konflik yang berasal dari asumsi berbeda.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: menggunakan AI untuk summarization dan retrieval; menerapkan human review pada keputusan penting; menetapkan kebijakan data dan penggunaan model. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer

harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Perhatian khusus harus diberikan pada AI dapat mempercepat kesalahan apabila sumber, privasi, dan akuntabilitas tidak dikelola. Organisasi sebaiknya tidak menunggu masalah menjadi besar. Prevention by design lebih murah daripada corrective action: norma, akses informasi, hak keputusan, dan tata kelola teknologi perlu ditetapkan sejak awal.

Sebagai ilustrasi, tim lintas negara dapat menggunakan AI untuk meringkas rapat dan menghasilkan action list, lalu pemimpin memvalidasi sebelum didistribusikan. Praktik tersebut membantu mengubah hybrid work dari kebijakan administratif menjadi operating model yang dapat dipelajari dan diperbaiki.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

21. Cybersecurity, Privacy, dan Tata Kelola Data

Hybrid work memperluas attack surface karena akses terjadi dari banyak perangkat, jaringan, dan lokasi. Keamanan harus menjadi bagian dari pengalaman kerja, bukan hambatan tambahan yang diabaikan pengguna.

Secara manajerial, gagasan ini penting karena tim hibrida meningkatkan jumlah keputusan yang sebelumnya dapat dibiarkan implisit. Ketika semua orang bekerja di tempat yang sama, koordinasi sering berlangsung melalui pengamatan, percakapan spontan, dan kebiasaan. Dalam lingkungan hibrida, ketergantungan pada sinyal informal berkurang. Karena itu, organisasi perlu menaikkan kualitas explicit coordination. Tujuan, pemilik pekerjaan, tenggat, standar kualitas, dependensi, serta alasan keputusan harus lebih terlihat. Prinsip ini konsisten dengan literatur virtual teams yang menempatkan kejelasan, trust, dan media choice sebagai fondasi efektivitas tim terdistribusi (Gilson et al., 2015; Malhotra et al., 2007).

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: menerapkan multi-factor authentication; menggunakan least-privilege access; melatih keamanan siber secara berkala. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Risiko yang perlu dihindari adalah akses jarak jauh yang lemah dapat membuka peluang phishing, credential theft, dan data leakage. Ketika risiko ini muncul, organisasi biasanya menambah kontrol. Respons tersebut tidak selalu tepat. Solusi yang lebih efektif sering berupa redesign pekerjaan, perbaikan kejelasan, coaching, atau penyederhanaan aliran informasi. Kontrol harus diarahkan pada titik risiko yang nyata, bukan pada kebutuhan psikologis manajer untuk selalu melihat bawahannya.

Contoh naratif dapat dilihat pada perusahaan dapat menggabungkan VPN atau zero-trust access dengan klasifikasi data dan prosedur pelaporan insiden yang mudah. Jika organisasi hanya memindahkan kebiasaan kantor ke platform digital, manfaat hybrid tidak akan muncul. Sebaliknya, ketika proses didesain ulang—dengan

tujuan yang terlihat, aturan eskalasi, dokumentasi, dan ruang bagi otonomi—anggota tim dapat bekerja dengan lebih fokus sekaligus tetap terhubung.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

22. Pengelolaan Konflik dalam Tim Hibrida

Konflik digital sering membesar karena pesan teks kehilangan intonasi dan konteks. Manajer perlu membedakan task conflict yang produktif dari relationship conflict yang merusak.

Dari perspektif sistem sosio-teknis, persoalannya tidak dapat diselesaikan hanya dengan membeli platform kolaborasi. Teknologi yang sama dapat menghasilkan kinerja berbeda karena norma, gaya kepemimpinan, struktur tugas, dan kompetensi pengguna berbeda. Manajemen perlu bertanya bukan “aplikasi apa yang kita gunakan?”, melainkan “friction apa yang hendak kita kurangi?”. Dengan pertanyaan tersebut, digital tools ditempatkan sebagai enabler bagi koordinasi, transparansi, pembelajaran, dan keputusan, bukan sebagai simbol modernisasi.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: mengalihkan isu emosional dari chat ke percakapan langsung; mengklarifikasi asumsi sebelum menyalahkan; menggunakan fasilitasi untuk konflik lintas fungsi. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Titik lemahnya adalah ambiguity amplification dapat membuat pesan singkat terasa lebih keras daripada maksudnya. Karena itu, pemimpin perlu membangun mekanisme deteksi dini melalui pulse survey, one-on-one, retrospective, dan data operasional. Hybrid management yang baik bersifat adaptif: masalah diidentifikasi melalui bukti, bukan asumsi.

Bayangkan ketika dua anggota tim mulai berdebat di chat, pemimpin dapat memindahkan diskusi ke video call singkat dan mengembalikan keputusan ke dokumen. Situasi ini memperlihatkan bahwa keputusan lokasi kerja harus mengikuti kebutuhan interdependensi. Hari onsite menciptakan nilai ketika digunakan untuk interaksi yang kaya; hari remote menciptakan nilai ketika melindungi konsentrasi dan mengurangi friction perjalanan atau gangguan.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

23. Mengelola Tim Lintas Zona Waktu

Hybrid team sering tumpang tindih dengan distributed team. Perbedaan zona waktu menuntut desain asinkron yang lebih matang dan pembagian beban ketidaknyamanan secara adil.

Implikasi lain adalah perlunya keseimbangan antara standardization dan autonomy. Hybrid team memerlukan beberapa aturan bersama agar tidak kacau, tetapi aturan yang terlalu rinci dapat menghilangkan fleksibilitas yang justru menjadi nilai utama model ini. Organisasi perlu menstandarkan interfaces—misalnya cara menyimpan keputusan, waktu respons, dan keamanan—sementara memberikan ruang bagi tim untuk menyesuaikan ritme kerja sesuai tugas. Pendekatan ini mendorong accountability without unnecessary control.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: merotasi waktu rapat; menggunakan handoff protocol; mendokumentasikan konteks sebelum pergantian waktu kerja. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Dalam situasi ini, zona waktu dapat menciptakan kelompok pusat dan pinggiran dapat mengikis efektivitas secara perlahan. Gejalanya sering tidak tampak dalam satu minggu, tetapi muncul sebagai keterlambatan, keputusan berulang, konflik, penurunan engagement, atau turnover. Oleh sebab itu, evaluasi sistem harus memperhatikan leading indicators maupun lagging indicators.

Dalam praktik, tim Jakarta-London-New York dapat menggunakan daily handoff note sehingga pekerjaan bergerak mengikuti matahari tanpa menuntut semua orang hadir bersamaan. Nilai dari pola tersebut bukan terletak pada teknologinya semata, tetapi pada kejelasan siapa melakukan apa, kapan informasi harus diperbarui, dan bagaimana anggota tim memperoleh konteks yang sama.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

24. Hybrid Work dan Inklusi

Fleksibilitas dapat memperluas akses bagi talenta yang memiliki tanggung jawab keluarga, keterbatasan mobilitas, atau tinggal jauh dari pusat bisnis. Namun teknologi dan pola kerja juga dapat menciptakan bentuk eksklusi baru.

Keberhasilan juga ditentukan oleh kualitas sensemaking. Ketika orang tidak memiliki konteks yang sama, mereka lebih mudah menafsirkan kebijakan, pesan, atau keputusan secara berbeda. Pemimpin harus mengulang konteks strategis: mengapa prioritas berubah, mengapa sebuah pertemuan perlu dilakukan onsite, mengapa sebuah keputusan harus didokumentasikan, dan bagaimana keberhasilan diukur. Komunikasi konteks bukan pemborosan; ia merupakan investasi untuk mengurangi koordinasi ulang dan konflik yang berasal dari asumsi berbeda.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: memastikan akses perangkat dan konektivitas; mendesain pertemuan yang accessible; mengukur pengalaman kelompok yang berbeda. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Perhatian khusus harus diberikan pada digital divide dan meeting inequity dapat memperbesar ketimpangan. Organisasi sebaiknya tidak menunggu masalah menjadi besar. Prevention by design lebih murah daripada corrective action: norma, akses informasi, hak keputusan, dan tata kelola teknologi perlu ditetapkan sejak awal.

Sebagai ilustrasi, organisasi dapat menyediakan subsidi internet dan perangkat standar bagi karyawan yang bekerja remote secara reguler. Praktik tersebut membantu mengubah hybrid work dari kebijakan administratif menjadi operating model yang dapat dipelajari dan diperbaiki.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

25. Mengukur Efektivitas Hybrid Team

Pengukuran harus melampaui pertanyaan apakah orang menyukai hybrid work. Organisasi perlu melihat produktivitas, kualitas, retensi, engagement, inovasi, kolaborasi, well-being, biaya, keamanan, dan keadilan.

Secara manajerial, gagasan ini penting karena tim hibrida meningkatkan jumlah keputusan yang sebelumnya dapat dibiarkan implisit. Ketika semua orang bekerja di tempat yang sama, koordinasi sering berlangsung melalui pengamatan, percakapan spontan, dan kebiasaan. Dalam lingkungan hibrida, ketergantungan pada sinyal informal berkurang. Karena itu, organisasi perlu menaikkan kualitas explicit coordination. Tujuan, pemilik pekerjaan, tenggat, standar kualitas, dependensi, serta alasan keputusan harus lebih terlihat. Prinsip ini konsisten dengan literatur virtual teams yang menempatkan kejelasan, trust, dan media choice sebagai fondasi efektivitas tim terdistribusi (Gilson et al., 2015; Malhotra et al., 2007).

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: membuat balanced hybrid scorecard; menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif; menguji kebijakan melalui pilot. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Risiko yang perlu dihindari adalah satu metrik dapat memberikan gambaran palsu tentang keberhasilan. Ketika risiko ini muncul, organisasi biasanya menambah kontrol. Respons tersebut tidak selalu tepat. Solusi yang lebih efektif sering berupa redesign pekerjaan, perbaikan kejelasan, coaching, atau penyederhanaan aliran informasi. Kontrol harus diarahkan pada titik risiko yang nyata, bukan pada kebutuhan psikologis manajer untuk selalu melihat bawahannya.

Contoh naratif dapat dilihat pada perusahaan dapat membandingkan tingkat turnover, cycle time, employee pulse, customer satisfaction, dan incident rate sebelum serta sesudah implementasi. Jika organisasi hanya memindahkan kebiasaan kantor ke platform digital, manfaat hybrid tidak akan muncul. Sebaliknya, ketika proses didesain ulang—dengan tujuan yang terlihat, aturan eskalasi, dokumentasi, dan ruang bagi otonomi—anggota tim dapat bekerja dengan lebih fokus sekaligus tetap terhubung.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

26. Menjalankan Eksperimen Organisasi

Karena konteks setiap organisasi berbeda, hybrid work sebaiknya dikelola sebagai eksperimen terstruktur. Kebijakan dapat diuji, diukur, dipelajari, lalu diperbaiki.

Dari perspektif sistem sosio-teknis, persoalannya tidak dapat diselesaikan hanya dengan membeli platform kolaborasi. Teknologi yang sama dapat menghasilkan kinerja berbeda karena norma, gaya kepemimpinan, struktur tugas, dan kompetensi pengguna berbeda. Manajemen perlu bertanya bukan “aplikasi apa yang kita gunakan?”, melainkan “friction apa yang hendak kita kurangi?”. Dengan pertanyaan tersebut, digital tools ditempatkan sebagai enabler bagi koordinasi, transparansi, pembelajaran, dan keputusan, bukan sebagai simbol modernisasi.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: menetapkan hipotesis kebijakan; membuat pilot dengan periode jelas; menentukan indikator keberhasilan sebelum eksperimen. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Titik lemahnya adalah perubahan kebijakan yang terlalu sering tanpa evaluasi dapat menimbulkan policy fatigue. Karena itu, pemimpin perlu membangun mekanisme deteksi dini melalui pulse survey, one-on-one, retrospective, dan data operasional. Hybrid management yang baik bersifat adaptif: masalah diidentifikasi melalui bukti, bukan asumsi.

Bayangkan unit 100 orang dapat mencoba dua pola hari kolaborasi selama tiga bulan dan membandingkan hasil serta pengalaman kerja. Situasi ini memperlihatkan bahwa keputusan lokasi kerja harus mengikuti kebutuhan interdependensi. Hari onsite menciptakan nilai ketika digunakan untuk interaksi yang kaya; hari remote menciptakan nilai ketika melindungi konsentrasi dan mengurangi friction perjalanan atau gangguan.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai

kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

27. Peran HR dalam Ekosistem Hybrid

HR menjadi arsitek kebijakan, pengalaman karyawan, pengembangan kompetensi, dan fairness. Namun hybrid work tidak dapat dibebankan kepada HR saja; lini manajemen harus memiliki kemampuan implementasi.

Implikasi lain adalah perlunya keseimbangan antara standardization dan autonomy. Hybrid team memerlukan beberapa aturan bersama agar tidak kacau, tetapi aturan yang terlalu rinci dapat menghilangkan fleksibilitas yang justru menjadi nilai utama model ini. Organisasi perlu menstandarkan interfaces—misalnya cara menyimpan keputusan, waktu respons, dan keamanan—sementara memberikan ruang bagi tim untuk menyesuaikan ritme kerja sesuai tugas. Pendekatan ini mendorong accountability without unnecessary control.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: mengembangkan capability manager; menyelaraskan reward dan performance system; memantau equity dan employee experience. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Dalam situasi ini, kebijakan pusat dapat gagal jika manager discretion tidak dibimbing dapat mengikis efektivitas secara perlahan. Gejalanya sering tidak tampak dalam satu minggu, tetapi muncul sebagai keterlambatan, keputusan berulang, konflik, penurunan engagement, atau turnover. Oleh sebab itu, evaluasi sistem harus memperhatikan leading indicators maupun lagging indicators.

Dalam praktik, HR dapat menerbitkan playbook hybrid dan melatih manajer melakukan outcome-based performance conversation. Nilai dari pola tersebut bukan terletak pada teknologinya semata, tetapi pada kejelasan siapa melakukan apa, kapan informasi harus diperbarui, dan bagaimana anggota tim memperoleh konteks yang sama.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

28. Hybrid Work dalam Konteks Indonesia

Indonesia memiliki karakter geografis, infrastruktur digital, budaya kolektif, kepadatan kota, serta kesenjangan konektivitas yang membuat implementasi hybrid perlu sensitif terhadap konteks. Waktu perjalanan panjang di kota besar dapat membuat fleksibilitas sangat bernilai, sementara kualitas internet di beberapa wilayah masih menjadi kendala.

Keberhasilan juga ditentukan oleh kualitas sensemaking. Ketika orang tidak memiliki konteks yang sama, mereka lebih mudah menafsirkan kebijakan, pesan, atau keputusan secara berbeda. Pemimpin harus

mengulang konteks strategis: mengapa prioritas berubah, mengapa sebuah pertemuan perlu dilakukan onsite, mengapa sebuah keputusan harus didokumentasikan, dan bagaimana keberhasilan diukur. Komunikasi konteks bukan pemborosan; ia merupakan investasi untuk mengurangi koordinasi ulang dan konflik yang berasal dari asumsi berbeda.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: menyesuaikan kebijakan dengan kualitas infrastruktur; mempertimbangkan budaya relasional; menghindari Jakarta-centric policy. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Perhatian khusus harus diberikan pada kesenjangan fasilitas dapat menghasilkan pengalaman kerja yang tidak setara. Organisasi sebaiknya tidak menunggu masalah menjadi besar. Prevention by design lebih murah daripada corrective action: norma, akses informasi, hak keputusan, dan tata kelola teknologi perlu ditetapkan sejak awal.

Sebagai ilustrasi, organisasi nasional dapat memberi keleluasaan berbeda kepada kantor cabang berdasarkan konektivitas, sifat layanan, dan akses transportasi. Praktik tersebut membantu mengubah hybrid work dari kebijakan administratif menjadi operating model yang dapat dipelajari dan diperbaiki.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

29. Roadmap Implementasi 100 Hari

Transformasi hybrid sebaiknya dilaksanakan secara bertahap. Seratus hari pertama dapat digunakan untuk diagnosis, desain, pilot, dan institutionalization awal.

Secara manajerial, gagasan ini penting karena tim hibrida meningkatkan jumlah keputusan yang sebelumnya dapat dibiarkan implisit. Ketika semua orang bekerja di tempat yang sama, koordinasi sering berlangsung melalui pengamatan, percakapan spontan, dan kebiasaan. Dalam lingkungan hibrida, ketergantungan pada sinyal informal berkurang. Karena itu, organisasi perlu menaikkan kualitas explicit coordination. Tujuan, pemilik pekerjaan, tenggat, standar kualitas, dependensi, serta alasan keputusan harus lebih terlihat. Prinsip ini konsisten dengan literatur virtual teams yang menempatkan kejelasan, trust, dan media choice sebagai fondasi efektivitas tim terdistribusi (Gilson et al., 2015; Malhotra et al., 2007).

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: hari 1-30: memetakan pekerjaan dan pain points; hari 31-60: menetapkan charter, teknologi, dan pilot; hari 61-100: mengevaluasi data dan menyesuaikan kebijakan. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Risiko yang perlu dihindari adalah implementasi serentak tanpa baseline membuat organisasi sulit mengetahui apa yang berhasil. Ketika risiko ini muncul, organisasi biasanya menambah kontrol. Respons tersebut tidak

selalu tepat. Solusi yang lebih efektif sering berupa redesign pekerjaan, perbaikan kejelasan, coaching, atau penyederhanaan aliran informasi. Kontrol harus diarahkan pada titik risiko yang nyata, bukan pada kebutuhan psikologis manajer untuk selalu melihat bawahannya.

Contoh naratif dapat dilihat pada pimpinan dapat membentuk hybrid steering team kecil yang menggabungkan HR, IT, operasi, keamanan, dan perwakilan karyawan. Jika organisasi hanya memindahkan kebiasaan kantor ke platform digital, manfaat hybrid tidak akan muncul. Sebaliknya, ketika proses didesain ulang—dengan tujuan yang terlihat, aturan eskalasi, dokumentasi, dan ruang bagi otonomi—anggota tim dapat bekerja dengan lebih fokus sekaligus tetap terhubung.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

30. Masa Depan Hybrid Teams

Hybrid work kemungkinan berkembang dari sekadar kombinasi kantor-rumah menjadi jaringan kerja yang semakin cerdas, mobile, AI-enabled, dan berbasis ekosistem. Kantor akan semakin berfungsi sebagai collaboration hub, social anchor, dan tempat aktivitas bernilai tinggi yang sulit direplikasi secara digital.

Dari perspektif sistem sosio-teknis, persoalannya tidak dapat diselesaikan hanya dengan membeli platform kolaborasi. Teknologi yang sama dapat menghasilkan kinerja berbeda karena norma, gaya kepemimpinan, struktur tugas, dan kompetensi pengguna berbeda. Manajemen perlu bertanya bukan “aplikasi apa yang kita gunakan?”, melainkan “friction apa yang hendak kita kurangi?”. Dengan pertanyaan tersebut, digital tools ditempatkan sebagai enabler bagi koordinasi, transparansi, pembelajaran, dan keputusan, bukan sebagai simbol modernisasi.

Tiga tindakan operasional yang dapat menjadi titik awal adalah: mengembangkan digital fluency; mendesain kantor berdasarkan aktivitas; membangun governance untuk AI dan data. Ketiganya perlu diterjemahkan ke dalam perilaku yang dapat diamati, bukan hanya slogan. Manajer harus menjelaskan siapa pemilik setiap praktik, kapan praktik tersebut digunakan, dan bagaimana tim menilai apakah praktik itu membantu atau justru menambah beban.

Titik lemahnya adalah organisasi yang mempertahankan pola manajemen era industri dalam lingkungan digital akan kehilangan talenta dan agility. Karena itu, pemimpin perlu membangun mekanisme deteksi dini melalui pulse survey, one-on-one, retrospective, dan data operasional. Hybrid management yang baik bersifat adaptif: masalah diidentifikasi melalui bukti, bukan asumsi.

Bayangkan perusahaan masa depan dapat menggabungkan kantor pusat, satellite hubs, remote work, AI assistants, immersive collaboration, dan global talent platform dalam satu operating model. Situasi ini memperlihatkan bahwa keputusan lokasi kerja harus mengikuti kebutuhan interdependensi. Hari onsite menciptakan nilai ketika digunakan untuk interaksi yang kaya; hari remote menciptakan nilai ketika melindungi konsentrasi dan mengurangi friction perjalanan atau gangguan.

Dari sudut kepemimpinan, inti strateginya adalah mengubah ketidakpastian menjadi kejelasan dan mengubah jarak menjadi konektivitas yang bermakna. Pemimpin perlu memperhatikan bukan hanya volume komunikasi, tetapi kualitas komunikasi; bukan hanya kecepatan, tetapi ketepatan; bukan hanya kepatuhan, tetapi kemampuan tim belajar dan mengambil keputusan. Dalam konteks ini, efektivitas hybrid team merupakan hasil akumulasi banyak praktik kecil yang konsisten. Penelitian tentang kerja jarak jauh dan tim virtual telah berulang kali menunjukkan pentingnya autonomy, social support, trust, clear goals, dan appropriate technology sebagai kondisi yang membantu menjaga performa dan pengalaman kerja (Gajendran & Harrison, 2007; Wang et al., 2021).

31. Model Integratif: People-Process-Technology-Leadership-Culture-Governance

Untuk memahami mengapa sebagian organisasi berhasil dan sebagian lain gagal, hybrid work perlu dilihat sebagai konfigurasi enam elemen. People mencakup kompetensi, motivasi, preferensi, kebutuhan sosial, dan kemampuan self-management. Process mencakup workflow, decision rights, ritme kerja, dokumentasi, serta mekanisme koordinasi. Technology mencakup platform komunikasi, cloud, keamanan, data, dan AI. Leadership mencakup direction, trust, coaching, role modelling, dan sensemaking. Culture mencakup norma, identitas, psychological safety, dan fairness. Governance mencakup kebijakan, hak akses, akuntabilitas, risiko, serta mekanisme evaluasi.

Keenam elemen itu saling bergantung. Investasi teknologi yang tinggi tidak akan menghasilkan manfaat apabila process tetap bergantung pada komunikasi informal. Kepemimpinan yang empatik juga tidak cukup apabila sistem kinerja tetap memberikan penghargaan terutama kepada orang yang terlihat di kantor. Sebaliknya, kebijakan yang sangat fleksibel dapat gagal jika manajer tidak memiliki kemampuan mengelola melalui outcome. Karena itu, desain hybrid harus mengejar fit, bukan sekadar best practice.

Konsep fit juga menjelaskan mengapa organisasi sebaiknya menghindari debat ideologis tentang remote versus office. Pertanyaan yang lebih bernilai adalah konfigurasi mana yang paling sesuai dengan jenis tugas, sifat pengetahuan, kebutuhan pelanggan, risiko keamanan, dan tahap perkembangan tim. Tim baru mungkin memerlukan intensitas interaksi langsung lebih tinggi pada fase pembentukan. Tim matang dengan tugas modular mungkin mampu bekerja lebih asinkron. Proyek krisis mungkin memerlukan war room fisik atau virtual yang lebih sinkron.

Manajemen dapat menggunakan enam elemen tersebut sebagai audit. Untuk setiap kebijakan hybrid, tanyakan: apakah people memiliki capability? apakah process mendukung? apakah technology reliable? apakah leader menjalankan role yang benar? apakah culture mendorong trust? apakah governance menjamin fairness dan keamanan? Jika satu elemen lemah, organisasi harus memperbaikinya sebelum menyimpulkan bahwa hybrid work secara keseluruhan tidak efektif.

Perspektif integratif ini mengubah hybrid management dari kebijakan lokasi menjadi strategi organisasi. Ia menempatkan fleksibilitas sebagai salah satu cara meningkatkan responsiveness, talent access, resilience, dan employee value proposition. Namun fleksibilitas harus disertai discipline. Organisasi yang mampu menggabungkan autonomy dengan accountability berpotensi memperoleh manfaat paling besar.

32. Evidence-Based Management: Apa yang Dikatakan Penelitian

Bukti ilmiah tentang remote dan hybrid work tidak mendukung kesimpulan ekstrem. Meta-analisis Gajendran dan Harrison (2007) menunjukkan bahwa telecommuting, dalam kondisi tertentu, berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja, penurunan work-family conflict, dan tidak menunjukkan kerusakan sistematis pada hubungan kerja. Studi lapangan eksperimental Bloom et al. (2015) pada call center menunjukkan peningkatan produktivitas dalam konteks work from home, meskipun jenis pekerjaan tersebut sangat terstruktur.

Studi yang lebih baru memberikan gambaran hybrid yang lebih relevan untuk pekerjaan profesional. Bloom, Han, dan Liang (2024) menjalankan randomized controlled trial pada 1.612 pekerja profesional dan manajer di Trip.com. Pola dua hari bekerja dari rumah meningkatkan kepuasan dan menurunkan quit rate sekitar sepertiga tanpa menurunkan performance rating atau promosi. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa hybrid tidak harus dipertukarkan dengan produktivitas.

Namun bukti juga menunjukkan trade-off. Yang et al. (2022), menggunakan data kolaborasi skala besar, menemukan bahwa peralihan ke remote work dapat membuat jaringan kolaborasi menjadi lebih siloed dan komunikasi lebih asinkron. Temuan tersebut tidak berarti remote work buruk, tetapi menunjukkan kebutuhan untuk mendesain mekanisme lintas batas. Untuk inovasi dan knowledge integration, organisasi perlu menciptakan bridging ties yang mungkin tidak muncul secara spontan.

Penelitian leadership juga menambahkan nuansa. Golden dan Ford (2025) menunjukkan bahwa tingkat teleworking pemimpin dapat berkaitan dengan penurunan affect-based trust melalui perubahan cara bawahan membentuk construal terhadap pemimpin, dan monitoring dapat memperburuk efek tersebut. Implikasinya adalah pemimpin remote perlu berinvestasi lebih sengaja pada relationship quality, visibility yang bermakna, dan komunikasi yang mengandung konteks serta kepedulian.

Dengan demikian, evidence-based management mengajak organisasi menghindari policy-by-anecdote. Pengalaman satu eksekutif, satu minggu yang buruk, atau satu tim yang sangat sukses tidak cukup untuk menyimpulkan kebijakan. Organisasi harus menggabungkan riset eksternal, data internal, konteks tugas, dan eksperimen lokal. Evidence tidak menggantikan judgment; evidence meningkatkan kualitas judgment.

33. Balanced Hybrid Scorecard

Untuk memastikan hybrid work selaras dengan strategi, organisasi dapat membangun Balanced Hybrid Scorecard dengan enam dimensi: business outcomes, customer outcomes, people outcomes, collaboration and innovation, operational resilience, serta risk and governance. Business outcomes dapat mencakup revenue per employee, project margin, cycle time, atau error rate. Customer outcomes mencakup satisfaction, response time, dan service quality. People outcomes mencakup engagement, retention, well-being, learning, dan fairness.

Dimensi collaboration and innovation perlu melihat cross-functional interaction, knowledge sharing, reuse of knowledge, innovation throughput, serta kualitas keputusan. Operational resilience dapat mengukur kemampuan berpindah lokasi kerja saat terjadi gangguan, dependency concentration, dan continuity readiness. Risk and governance mencakup security incidents, access violations, privacy compliance, dan penggunaan teknologi yang bertanggung jawab.

Scorecard sebaiknya tidak menjadi alat surveillance. Tujuannya adalah memahami apakah operating model bekerja. Data individu yang sensitif perlu diminimalkan dan diagregasi. Pengukuran yang berlebihan akan

menciptakan biaya administrasi dan dapat mengubah perilaku secara tidak sehat. Organisasi perlu memilih beberapa indikator yang benar-benar terkait dengan strategic intent.

Dashboard juga harus dibaca sebagai cerita, bukan angka terpisah. Misalnya, produktivitas meningkat tetapi engagement jatuh dan turnover naik. Secara jangka pendek kebijakan mungkin terlihat berhasil, tetapi jangka panjang tidak sustainable. Sebaliknya, kepuasan meningkat tetapi customer response time memburuk; berarti fleksibilitas perlu dikalibrasi dengan kebutuhan layanan.

Review scorecard dapat dilakukan bulanan atau triwulanan pada level organisasi, dengan retrospective tim lebih sering. Yang penting adalah adanya learning loop: data menghasilkan pertanyaan, pertanyaan menghasilkan eksperimen, eksperimen menghasilkan perbaikan operating model. Inilah cara hybrid work dikelola sebagai capability, bukan policy statis.

34. Kasus Naratif: Dari Office-Centric ke Hybrid-by-Design

Bayangkan sebuah perusahaan jasa profesional berukuran 600 orang di Jakarta dengan klien nasional. Sebelum pandemi, hampir seluruh pekerjaan berlangsung di kantor. Setelah beberapa tahun menjalankan pola fleksibel secara informal, perusahaan menghadapi masalah: meeting meningkat, manajer mengeluh kehilangan visibility, karyawan mempertanyakan aturan kehadiran, sementara beberapa tim justru menunjukkan produktivitas tinggi. Direksi kemudian menyadari bahwa masalahnya bukan lokasi, tetapi ketidakjelasan operating model.

Perusahaan memulai diagnosis. Mereka memetakan pekerjaan dan menemukan bahwa analisis data, drafting laporan, dan preparation lebih efektif dilakukan dengan focus time, sedangkan workshop klien, proposal strategy, mentoring junior, dan relationship building memperoleh manfaat besar dari interaksi langsung. Alih-alih menetapkan tiga hari kantor untuk semua orang, perusahaan menetapkan anchor moments: tim harus hadir untuk jenis aktivitas tertentu, bukan sekadar memenuhi kuota kehadiran.

Selanjutnya, mereka membuat hybrid charter. Keputusan proyek wajib masuk ke project workspace; meeting harus memiliki agenda dan output; core collaboration hours ditetapkan pukul 10.00-15.00; response expectation untuk pesan non-urgent adalah empat jam kerja. Manajer dilatih melakukan coaching berbasis outcome dan diminta mengadakan one-on-one dua mingguan. Kriteria promosi ditulis ulang agar evidence of impact lebih penting daripada office visibility.

Tiga bulan kemudian, data menunjukkan jumlah meeting turun, cycle time membaik, dan engagement naik pada sebagian besar unit. Namun onboarding karyawan baru masih lemah. Perusahaan lalu menambah structured onboarding week dan buddy system. Mereka juga menemukan bahwa beberapa klien menginginkan kehadiran onsite lebih tinggi, sehingga model disesuaikan berdasarkan account.

Kasus hipotetik ini memperlihatkan prinsip penting: hybrid transformation bukan proyek sekali jadi. Ia adalah proses diagnosis, design, experiment, measurement, dan adaptation. Organisasi tidak mencari aturan yang sempurna; organisasi membangun kemampuan untuk terus menemukan konfigurasi kerja yang lebih baik.

35. Rekomendasi Strategis bagi Pimpinan Organisasi

Pertama, pimpinan perlu menyatakan tujuan hybrid work secara eksplisit. Apakah tujuan utamanya talent attraction, retention, productivity, resilience, cost efficiency, employee well-being, sustainability, atau kombinasi beberapa tujuan? Tanpa strategic intent, kebijakan akan mudah berubah mengikuti opini terbaru.

Kedua, kebijakan harus berbasis pekerjaan. Job analysis perlu ditingkatkan menjadi work design analysis: tingkat interdependensi, kebutuhan social learning, kebutuhan akses fasilitas, tingkat confidentiality, kebutuhan customer presence, dan autonomy. Dari sini, organisasi dapat membangun beberapa archetype, bukan satu kebijakan untuk semua.

Ketiga, investasikan pada manager capability. Banyak kegagalan hybrid bukan kegagalan karyawan, melainkan kegagalan manajemen yang masih mengandalkan presence sebagai mekanisme koordinasi. Manajer memerlukan keterampilan goal setting, coaching, facilitation, conflict management, digital communication, inclusion, dan data-informed performance review.

Keempat, bangun digital workplace yang sederhana dan aman. Standardisasi yang tepat mengurangi friction. Prinsip single source of truth, searchable knowledge, clear ownership, dan secure access harus menjadi bagian dari operating discipline. AI dapat ditambahkan untuk meringkas, mencari, dan membantu drafting, tetapi harus mengikuti governance yang jelas.

Kelima, ukur hasil dan keadilan. Kebijakan yang meningkatkan output tetapi merusak fairness, trust, atau kesehatan tidak sustainable. Sebaliknya, kebijakan yang menyenangkan tetapi menurunkan customer outcomes juga tidak cukup. Hybrid strategy harus menghasilkan value bagi organisasi dan manusia secara bersamaan.

36. Penutup

Strategi sukses mengelola tim kombinasi onsite dan remote pada akhirnya bukan strategi tentang lokasi. Ia adalah strategi tentang bagaimana organisasi mengatur koordinasi, fokus, hubungan sosial, pembelajaran, kinerja, dan teknologi dalam dunia kerja yang semakin fleksibel. Hybrid team memperbesar kebutuhan akan clarity, trust, documentation, inclusive leadership, dan outcome orientation.

Model ini dapat memberikan manfaat nyata. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa fleksibilitas hibrida dapat menurunkan turnover tanpa merusak performa apabila diterapkan secara terstruktur. Namun manfaat tersebut tidak muncul secara otomatis. Organisasi harus mengatasi proximity bias, meeting inequity, information fragmentation, surveillance temptation, cybersecurity risk, dan kemungkinan hilangnya koneksi sosial.

Pemimpin memiliki peran sentral. Mereka harus mampu hadir secara psikologis meskipun tidak selalu hadir secara fisik. Mereka harus mengkomunikasikan konteks, membangun kepercayaan, menjaga fairness, dan menciptakan ruang aman bagi perbedaan pendapat. Pemimpin hybrid juga perlu menggunakan teknologi secara cerdas: bukan untuk mengawasi secara berlebihan, melainkan untuk memperjelas pekerjaan, mempercepat pengetahuan, dan memperkuat kolaborasi.

Bagi organisasi Indonesia, peluang hybrid work sangat relevan karena dapat mengurangi beban perjalanan, memperluas akses talenta, dan meningkatkan resilience. Tetapi perbedaan infrastruktur dan sifat pekerjaan harus diperhitungkan. Tidak semua pekerjaan dapat atau seharusnya dilakukan remote, dan tidak semua interaksi membutuhkan kantor. Kematangan manajemen terletak pada kemampuan membedakan keduanya.

Masa depan kerja bukan sekadar remote atau onsite. Masa depan kerja adalah kemampuan memilih dan mengkombinasikan ruang, waktu, teknologi, dan interaksi manusia secara purposeful. Organisasi yang berhasil bukan yang paling fleksibel atau paling ketat, tetapi yang paling mampu membangun fit antara strategi, pekerjaan, manusia, budaya, dan teknologi.

37. Decision Rights: Siapa Memutuskan Apa dalam Tim Hibrida

Tim hibrida memperbesar pentingnya decision rights karena keputusan tidak selalu terjadi ketika seluruh anggota berada dalam ruang yang sama. Bila kewenangan tidak jelas, tim akan mengalami dua masalah sekaligus: keputusan terlalu lambat karena semua orang menunggu persetujuan, atau keputusan terlalu tersebar karena orang bertindak tanpa konteks bersama. Karena itu, organisasi perlu menentukan siapa yang merekomendasikan, siapa yang memberi masukan, siapa yang menyetujui, dan siapa yang bertanggung jawab mengeksekusi. Kerangka seperti RACI dapat membantu, tetapi esensinya adalah membangun kejelasan yang mudah dipahami, bukan menambah birokrasi.

Dalam kerja onsite, ambiguitas kewenangan kadang tertutupi oleh kedekatan fisik. Seseorang dapat berjalan ke meja atasannya, bertanya cepat, lalu memperoleh keputusan. Dalam kerja remote, friction tersebut menjadi lebih nyata. Jika setiap persoalan harus menunggu meeting, cycle time akan membesar. Oleh sebab itu, tim hibrida memerlukan delegation architecture. Keputusan yang reversibel dan berisiko rendah sebaiknya didorong ke level terdekat dengan informasi. Keputusan yang tidak reversibel, berdampak tinggi, atau berkaitan dengan risiko hukum perlu memiliki jalur eskalasi yang jelas.

Pemimpin juga perlu membedakan konsultasi dari konsensus. Inklusivitas tidak berarti semua orang memiliki hak veto. Tim dapat meminta masukan luas secara asinkron, menetapkan batas waktu komentar, lalu decision owner mengambil keputusan. Setelah itu, keputusan dan reasoning didokumentasikan. Praktik ini meningkatkan kecepatan sekaligus fairness, karena anggota remote tetap memiliki kesempatan memberi masukan tanpa mengharuskan seluruh orang hadir pada satu waktu.

Decision log merupakan instrumen penting. Log tidak perlu panjang; cukup mencatat masalah, opsi, keputusan, alasan, pemilik, tanggal, dan kondisi kapan keputusan perlu ditinjau ulang. Dengan cara ini, anggota tim baru atau anggota yang tidak hadir dapat memahami konteks tanpa mengulang perdebatan lama. Dokumentasi juga membantu organisasi belajar dari kualitas keputusan, bukan hanya dari hasil akhirnya.

Prinsip akhirnya adalah clarity before speed. Keputusan cepat tetapi tidak dipahami menciptakan rework. Keputusan yang sangat inklusif tetapi tidak pernah selesai juga menurunkan efektivitas. Hybrid team yang matang menggabungkan clarity, consultation, accountability, dan documentation dalam satu siklus keputusan.

38. Mengelola Interdependensi dan Handoff

Tidak semua pekerjaan memiliki tingkat ketergantungan yang sama. Tugas modular dapat dilakukan dengan otonomi tinggi, sedangkan tugas reciprocal interdependence memerlukan pertukaran informasi intensif. Dalam tim hibrida, desain kerja harus memperhatikan pola interdependensi ini. Kesalahan umum adalah menerapkan ritme komunikasi yang sama kepada semua jenis pekerjaan. Akibatnya, pekerjaan sederhana dibebani meeting, sedangkan pekerjaan kompleks justru kekurangan koordinasi.

Manajer dapat memetakan workflow sebagai rangkaian input-output. Untuk setiap handoff, tentukan siapa pemberi input, siapa penerima, standar kelengkapan, waktu, dan media. Handoff yang baik mengurangi kebutuhan clarification meeting. Ia juga memperjelas dependency risk. Jika satu orang menjadi bottleneck, organisasi dapat menambah backup, memperbaiki dokumentasi, atau membagi pekerjaan menjadi modul yang lebih independen.

Remote work membuat kualitas handoff semakin penting karena penerima mungkin mulai bekerja beberapa jam setelah pengirim selesai. Dalam tim lintas zona waktu, handoff bahkan dapat menjadi sumber produktivitas. Pekerjaan berpindah dari satu lokasi ke lokasi lain sehingga siklus 24 jam dapat dimanfaatkan.

Namun model ini hanya berjalan jika konteks ditulis dengan baik. Pesan seperti 'tolong lanjutkan' tidak cukup; penerima memerlukan status, keputusan sebelumnya, data, risiko, pertanyaan terbuka, dan definisi done.

Untuk tugas kompleks, pemimpin dapat menggunakan boundary objects seperti prototype, dashboard, model, checklist, atau shared document. Objek bersama membantu orang dari fungsi berbeda membangun pemahaman yang sama. Dalam proyek digital, misalnya, wireframe dapat menjadi titik temu bagi pengguna, designer, engineer, dan pemilik bisnis. Dalam proyek manajemen, strategy map atau process map memainkan fungsi serupa.

Pada akhirnya, koordinasi hybrid yang kuat tidak identik dengan komunikasi terus-menerus. Justru tujuan desain adalah mengurangi kebutuhan komunikasi yang tidak perlu dengan memperbaiki interface antarpekerjaan. Semakin jelas dependency dan handoff, semakin banyak waktu yang dapat digunakan untuk pekerjaan bernilai tinggi.

39. Redesain Kantor: Dari Tempat Hadir Menjadi Tempat Bernilai

Jika sebagian pekerjaan dapat dilakukan dari lokasi lain, fungsi kantor perlu didefinisikan kembali. Kantor tidak lagi harus menjadi tempat default untuk seluruh aktivitas. Ia dapat berkembang menjadi collaboration hub, social anchor, learning space, client experience center, atau innovation environment. Redesain ini penting karena memaksa organisasi menjawab pertanyaan yang lebih mendasar: mengapa orang perlu datang ke kantor pada hari tertentu?

Office design berbasis aktivitas dapat menyediakan beberapa zona: ruang fokus, ruang kolaborasi, area percakapan informal, studio video, ruang mentoring, ruang proyek, dan ruang sosial. Namun desain fisik harus mengikuti pola kerja, bukan tren arsitektur. Open office yang penuh suara dapat merusak pekerjaan konsentrasi, sementara ruang meeting tanpa teknologi yang baik membuat peserta remote menjadi warga kelas dua.

Pengalaman onsite juga perlu purposeful. Jika karyawan datang jauh-jauh hanya untuk duduk di meja dan menghadiri video call sepanjang hari, organisasi mengirim sinyal bahwa kehadiran lebih penting daripada nilai. Sebaliknya, anchor day dapat dirancang dengan workshop, mentoring, cross-functional forum, social connection, atau client interaction. Dengan demikian, perjalanan ke kantor memiliki alasan yang dapat dipahami.

Space analytics dapat membantu organisasi melihat occupancy, penggunaan ruang, dan pola kebutuhan, tetapi data tersebut harus dikelola dengan etis. Tujuannya bukan memantau individu, melainkan menyesuaikan kapasitas dan pengalaman. Pengurangan ruang juga tidak boleh menjadi satu-satunya motivasi hybrid. Penghematan properti dapat bernilai, tetapi jika dilakukan dengan mengorbankan kualitas kolaborasi, manfaat jangka pendek akan menghasilkan biaya tersembunyi.

Konsep kantor masa depan bukan kantor yang lebih kecil atau lebih besar secara universal. Yang dibutuhkan adalah kantor yang lebih tepat guna. Dalam strategi hybrid, ruang fisik dan ruang digital harus dirancang sebagai satu ekosistem pengalaman kerja.

40. Customer Experience dalam Model Hibrida

Pembahasan hybrid work sering terlalu berfokus pada preferensi karyawan. Padahal organisasi ada untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan. Karena itu, setiap kebijakan lokasi kerja harus

diuji terhadap customer experience. Fleksibilitas internal tidak boleh menghasilkan layanan yang membingungkan, response time lebih lambat, atau perpindahan tanggung jawab yang tidak jelas.

Manajer dapat memetakan customer journey dan mengidentifikasi touchpoints yang memerlukan kehadiran fisik, interaksi video, komunikasi tertulis, atau self-service digital. Tidak semua pelanggan memiliki preferensi yang sama. Sebagian klien menghargai pertemuan onsite untuk membangun trust, sedangkan sebagian lain lebih menghargai kecepatan dan kemudahan virtual. Hybrid service model perlu memberi pilihan sambil menjaga konsistensi kualitas.

Team availability juga harus didesain berdasarkan service promise. Jika organisasi menjanjikan respons dua jam, perlu ada sistem coverage yang tidak bergantung pada satu orang berada di kantor. Shared inbox, queue management, duty rotation, dan escalation protocol dapat menjaga kontinuitas. Ini menunjukkan bahwa hybrid work yang baik justru dapat meningkatkan resilience layanan karena pekerjaan tidak tergantung satu lokasi.

Customer data dapat menjadi umpan balik penting. Organisasi perlu melihat apakah perubahan pola kerja memengaruhi NPS, complaint, first response time, project delivery, atau repeat business. Jika ada penurunan, jangan langsung menyimpulkan remote work sebagai penyebab. Lakukan root-cause analysis: apakah masalah berasal dari staffing, handoff, sistem, kebijakan, atau kompetensi komunikasi?

Prinsip strategisnya adalah external value before internal convenience. Hybrid work menjadi sustainable apabila pelanggan merasakan layanan yang sama atau lebih baik, sementara karyawan memperoleh fleksibilitas yang bertanggung jawab.

41. Hybrid Work, Sustainability, dan Mobilitas

Kerja hibrida memiliki implikasi lingkungan, terutama melalui perubahan pola perjalanan dan penggunaan gedung. Berkurangnya commuting dapat menurunkan waktu perjalanan, konsumsi bahan bakar, dan emisi pada tingkat tertentu. Namun dampak bersih tidak otomatis positif karena terdapat rebound effect: energi rumah meningkat, orang dapat pindah lebih jauh, perjalanan non-kerja berubah, dan kantor tetap mengonsumsi energi meski occupancy menurun.

Karena itu, organisasi perlu menghindari klaim sustainability yang terlalu sederhana. Evaluasi sebaiknya menggunakan data perjalanan, pola gedung, energi, dan lifecycle perangkat digital. Kebijakan anchor day yang terkoordinasi dapat meningkatkan efisiensi ruang dan mengurangi hari kantor yang setengah kosong. Di sisi lain, jika semua orang memilih hari yang sama tanpa manajemen kapasitas, congestion dan kebutuhan ruang puncak tetap tinggi.

Dalam kota seperti Jakarta dan kawasan metropolitan Indonesia, waktu perjalanan memiliki dimensi kesejahteraan dan produktivitas yang penting. Jam yang sebelumnya habis di jalan dapat dialihkan untuk keluarga, pemulihan, atau pekerjaan fokus. Nilai ini tidak selalu masuk laporan keuangan, tetapi memengaruhi employee experience dan retention. Organisasi dapat mempertimbangkan total cost of commuting sebagai bagian dari desain kebijakan.

Sustainability juga memiliki dimensi sosial. Hybrid work dapat membuka peluang pekerjaan bagi orang di luar pusat kota, tetapi hanya jika akses broadband, perangkat, dan kemampuan digital tersedia. Jika tidak, fleksibilitas justru memperluas ketimpangan antara pekerjaan yang dapat dilakukan remote dan pekerjaan yang harus hadir fisik.

Dengan demikian, hybrid strategy dapat mendukung agenda ESG apabila diperlakukan secara sistemik. Organisasi perlu mengukur, bukan mengasumsikan, dampak lingkungan dan sosialnya.

42. Kesiapsiagaan Krisis dan Business Continuity

Pandemi memperlihatkan bahwa kemampuan bekerja dari beberapa lokasi merupakan bagian dari organizational resilience. Hybrid capability dapat menjadi infrastruktur business continuity ketika terjadi banjir, gangguan transportasi, bencana, kerusakan gedung, atau situasi keamanan. Organisasi yang telah membangun akses aman, dokumentasi, cloud collaboration, dan leadership routines akan lebih mudah berpindah mode kerja.

Namun resilience tidak sama dengan sekadar memiliki laptop. Business continuity memerlukan daftar proses kritis, recovery time objective, jalur komunikasi darurat, backup person, data redundancy, dan prosedur keamanan. Hybrid work memberi kesempatan melakukan latihan kontinuitas secara rutin karena sebagian mekanisme remote sudah digunakan dalam operasi normal.

Pemimpin dapat melakukan tabletop exercise: bagaimana jika kantor utama tidak dapat digunakan selama satu minggu? bagaimana jika koneksi salah satu wilayah terputus? siapa yang memiliki otoritas mengaktifkan mode darurat? proses mana yang tetap berjalan dan mana yang ditunda? Latihan seperti ini membangun muscle memory dan mengungkap dependency tersembunyi.

Resilience juga mencakup manusia. Karyawan perlu mengetahui ekspektasi realistis selama krisis. Tidak semua orang memiliki kondisi rumah atau infrastruktur yang sama. Organisasi harus menggabungkan fleksibilitas dengan prioritas keselamatan. Dalam situasi tertentu, produktivitas maksimum bukan tujuan utama; keberlanjutan operasi yang aman lebih penting.

Hybrid operating model yang matang dengan demikian memiliki nilai strategis di luar employee flexibility. Ia memperbesar opsi organisasi ketika lingkungan berubah, suatu kemampuan yang semakin penting dalam dunia penuh ketidakpastian.

43. Etika Monitoring dan Digital Trust

Teknologi memungkinkan organisasi memonitor keystroke, screenshot, active time, lokasi, atau pola penggunaan aplikasi. Kemampuan teknis ini menimbulkan pertanyaan etis: apakah semua hal yang dapat diukur seharusnya diukur? Dalam hybrid work, jawaban yang terlalu mudah terhadap rasa kehilangan kontrol adalah menambah surveillance. Pendekatan tersebut dapat merusak trust dan mendorong gaming behavior.

Penelitian Ko dan Baek (2024) menunjukkan bahwa computer monitoring memiliki trade-off; kontrol dapat memengaruhi produktivitas melalui mekanisme yang berkaitan dengan disiplin sekaligus otonomi. Manajer perlu membedakan monitoring yang diperlukan untuk keamanan atau compliance dari monitoring yang semata-mata bertujuan melihat aktivitas. Prinsip proportionality penting: data yang dikumpulkan harus minimum, relevan, transparan, dan memiliki tujuan yang sah.

Organisasi sebaiknya menjelaskan apa yang dipantau, mengapa, siapa yang memiliki akses, berapa lama data disimpan, dan bagaimana data digunakan dalam keputusan. Hidden monitoring berisiko merusak psychological contract. Sebaliknya, transparansi meningkatkan legitimasi, terutama jika karyawan melihat bahwa sistem melindungi data pelanggan, mencegah fraud, atau menjamin keselamatan.

Output-based management merupakan alternatif yang lebih sehat untuk sebagian besar pekerjaan pengetahuan. Jika tujuan dan kualitas dapat diukur, manajer tidak perlu menyimpulkan kontribusi dari waktu aktif pada perangkat. Ini juga mendorong percakapan yang lebih dewasa tentang kinerja: apa yang dicapai, apa hambatannya, bagaimana kualitasnya, dan apa yang perlu dipelajari.

Digital trust adalah aset. Ketika karyawan percaya bahwa teknologi digunakan secara adil dan bertanggung jawab, adopsi meningkat. Ketika teknologi dipersepsikan sebagai alat kontrol tersembunyi, organisasi mungkin memperoleh data tetapi kehilangan komitmen.

44. Keterampilan Baru bagi Manajer Hybrid

Manajer hybrid membutuhkan repertoire keterampilan yang lebih luas daripada manajer tradisional. Pertama adalah digital communication literacy: kemampuan memilih media berdasarkan kompleksitas pesan. Kedua adalah facilitation: kemampuan memastikan partisipasi seimbang dalam rapat campuran. Ketiga adalah coaching: kemampuan mengembangkan orang melalui pertanyaan, feedback, dan developmental goals tanpa bergantung pada pengamatan harian.

Keempat adalah data literacy. Manajer perlu membaca dashboard, pulse survey, project metrics, dan pola workload tanpa tergoda mengubah semua hal menjadi angka. Kelima adalah inclusion skill: menyadari proximity bias, memberi akses setara pada informasi dan peluang, serta mengundang suara yang mungkin tidak dominan. Keenam adalah conflict navigation, terutama karena pesan digital dapat memperbesar miskomunikasi.

Ketujuh adalah boundary management. Pemimpin perlu memberi contoh bahwa fleksibilitas tidak identik dengan always-on availability. Jika manajer mengirim pesan tengah malam dan selalu mengharapkan respons segera, norma formal akan kalah oleh sinyal perilaku. Role modelling menjadi lebih penting daripada policy statement.

Kedelapan adalah AI literacy. Pemimpin perlu memahami peluang dan batas AI: kualitas prompt, validasi output, privasi, bias, intellectual property, dan akuntabilitas. Dalam tim hibrida, AI dapat menjadi cognitive infrastructure, tetapi pemimpin harus memastikan penggunaannya memperkuat manusia, bukan mengaburkan tanggung jawab.

Program pengembangan manajer sebaiknya menggunakan simulasi, peer learning, dan real-case coaching. Hybrid leadership tidak efektif dipelajari hanya melalui modul e-learning. Manajer perlu mempraktikkan percakapan kinerja, memfasilitasi meeting campuran, menangani konflik chat, dan mendesain team charter, kemudian memperoleh feedback.

45. Sepuluh Aturan Emas Mengelola Tim Kombinasi Onsite dan Remote

Aturan pertama: mulai dari pekerjaan, bukan dari tempat. Tentukan aktivitas mana yang membutuhkan fokus, kolaborasi kaya, akses fasilitas, pembelajaran sosial, atau kedekatan pelanggan. Aturan kedua: buat ekspektasi eksplisit. Jam kolaborasi, response time, kanal komunikasi, keputusan, dan standar output harus dapat dipahami semua orang. Aturan ketiga: ukur hasil, bukan visibilitas. Kehadiran dapat relevan untuk tugas tertentu, tetapi bukan pengganti kontribusi.

Aturan keempat: dokumentasikan keputusan. Hybrid team tidak dapat bergantung pada memori koridor. Aturan kelima: desain meeting secara adil. Peserta remote harus dapat mendengar, melihat, membaca, dan berbicara dengan kualitas yang setara. Aturan keenam: prioritaskan trust dengan accountability. Kepercayaan bukan berarti tanpa kontrol; kontrol diarahkan pada risiko dan hasil yang relevan.

Aturan ketujuh: lindungi hubungan manusia. Jadwalkan one-on-one, mentoring, social connection, dan percakapan perkembangan. Aturan kedelapan: sederhanakan teknologi. Terlalu banyak tools meningkatkan cognitive load dan fragmentasi. Aturan kesembilan: gunakan AI secara bertanggung jawab untuk mengurangi

friction, bukan untuk menghilangkan human judgment. Aturan kesepuluh: perlakukan kebijakan hybrid sebagai hipotesis yang harus diuji melalui data dan pengalaman.

Kesepuluh aturan tersebut harus dipahami sebagai sistem. Dokumentasi tanpa trust menjadi birokrasi. Trust tanpa accountability menjadi ketidakjelasan. Teknologi tanpa process design menghasilkan tool sprawl. Fleksibilitas tanpa fairness menimbulkan kecemburuan. Onsite collaboration tanpa purpose hanya menambah perjalanan. Karena itu, kualitas integrasi lebih penting daripada kekuatan satu elemen.

Bagi pimpinan, pertanyaan evaluatif yang sederhana dapat membantu: apakah tim tahu prioritasnya? apakah informasi dapat ditemukan? apakah orang yang remote memiliki kesempatan yang sama? apakah keputusan dapat dibuat tanpa meeting berlebihan? apakah kinerja dinilai berdasarkan value? apakah teknologi aman dan mudah? apakah orang masih belajar dan merasa menjadi bagian dari organisasi? Bila sebagian jawabannya tidak, di situlah agenda perbaikan dimulai.

46. Mengelola Beban Kerja dan Kapasitas secara Transparan

Hybrid work dapat menyamarkan beban kerja karena pemimpin tidak selalu melihat tanda-tanda kelelahan secara fisik. Di kantor, seorang manajer mungkin melihat anggota tim yang terus lembur atau tampak kewalahan; dalam lingkungan remote, sinyal tersebut lebih mudah hilang. Karena itu, capacity management harus dibuat lebih eksplisit. Organisasi perlu memetakan prioritas, estimasi effort, deadline, dan dependency sehingga beban tidak hanya dirasakan secara individual tetapi terlihat sebagai persoalan sistem.

Salah satu pendekatan adalah menggunakan work-in-progress limits. Tim tidak harus menerima setiap pekerjaan baru segera. Mereka dapat menetapkan batas jumlah proyek aktif dan memaksa prioritas ketika kapasitas penuh. Praktik ini mengurangi multitasking dan context switching, dua sumber utama kehilangan produktivitas pada knowledge work. Dalam hybrid team, transparansi pekerjaan membantu anggota yang tidak berada di lokasi sama memahami mengapa suatu permintaan harus menunggu.

Capacity conversation sebaiknya menjadi bagian dari weekly review. Pertanyaannya bukan 'apakah Anda sibuk?', melainkan 'pekerjaan apa yang sedang aktif, apa yang paling berisiko, apa yang dapat dihentikan, dan dukungan apa yang diperlukan?'. Dengan cara ini, manajer menghindari heroic culture, yaitu budaya yang menganggap bekerja berlebihan sebagai tanda komitmen. Kinerja berkelanjutan memerlukan kapasitas untuk recovery, pembelajaran, dan unexpected work.

Data workload dapat membantu, tetapi perlu digunakan hati-hati. Jumlah task atau jam kalender tidak selalu mencerminkan cognitive complexity. Dua tugas yang tampak sama dapat memiliki tingkat ambiguitas berbeda. Oleh karena itu, quantitative data perlu dilengkapi percakapan kualitatif. Manager judgment tetap diperlukan, tetapi judgment tersebut harus dibangun melalui dialog dan bukti, bukan asumsi berdasarkan siapa yang paling sering terlihat online.

Ketika kapasitas dikelola secara terbuka, tim lebih mampu menjaga kualitas. Mereka juga dapat membuat trade-off secara rasional: menunda pekerjaan bernilai rendah, menambah sumber daya, mengurangi scope, atau memperpanjang deadline. Hybrid team yang sukses bukan tim yang selalu tersedia, tetapi tim yang mampu mengalokasikan perhatian secara strategis.

47. Ritme Kerja: Daily, Weekly, Monthly, dan Quarterly Cadence

Tim hibrida membutuhkan cadence yang dapat diprediksi. Ritme kerja mengurangi kebutuhan untuk terus-menerus menegosiasikan kapan orang berkomunikasi. Pada tingkat harian, tim dapat menggunakan

asynchronous status update untuk pekerjaan rutin dan hanya melakukan huddle bila ada dependency tinggi. Pada tingkat mingguan, tim dapat meninjau prioritas, risiko, keputusan, dan kapasitas. Pada tingkat bulanan, fokus bergeser pada pembelajaran dan stakeholder alignment. Pada tingkat triwulanan, tim meninjau tujuan strategis dan operating model.

Cadence yang baik mengurangi meeting inflation. Tanpa ritme, setiap ketidakpastian menghasilkan rapat baru. Dengan ritme yang jelas, anggota tahu bahwa isu tertentu akan dibahas pada forum tertentu. Hal ini juga membantu anggota remote mengatur focus time. Mereka tidak perlu terus-menerus memantau chat karena terdapat waktu yang dapat diprediksi untuk sinkronisasi.

Namun cadence tidak boleh menjadi ritual tanpa nilai. Setiap forum harus memiliki purpose, peserta, input, output, dan durasi. Weekly meeting yang hanya membacakan status yang sudah tersedia di dashboard sebaiknya diubah. Waktu sinkron lebih bernilai untuk isu ambigu, konflik, keputusan, coaching, dan pembelajaran. Informasi yang dapat dibaca tidak perlu selalu dipresentasikan.

Ritme onsite juga dapat dipadukan dengan cadence. Misalnya, satu minggu dalam sebulan digunakan untuk workshop lintas fungsi, mentoring, dan retrospective di kantor; minggu lain lebih fleksibel untuk focus execution. Dengan pendekatan ini, kehadiran fisik memperoleh fungsi strategis. Karyawan memahami mengapa mereka datang, bukan sekadar memenuhi angka kehadiran.

Cadence pada akhirnya menciptakan temporal architecture. Sama seperti struktur organisasi mengatur siapa bekerja dengan siapa, ritme mengatur kapan berbagai jenis koordinasi terjadi. Dalam hybrid environment, arsitektur waktu sama pentingnya dengan arsitektur ruang.

48. Mengelola Identitas Tim dan Sense of Belonging

Salah satu kekhawatiran terbesar dalam kerja hibrida adalah melemahnya sense of belonging. Anggota tim dapat merasa bekerja untuk tugas, bukan menjadi bagian dari komunitas. Risiko ini meningkat ketika interaksi digital terlalu transaksional. Jika setiap percakapan hanya tentang deadline dan output, hubungan sosial akan menipis. Padahal belonging berhubungan dengan motivasi, resilience, willingness to help, dan retention.

Pemimpin perlu membangun identitas tim melalui shared purpose, cerita, simbol, ritual, dan pengalaman bersama. Shared purpose menjawab pertanyaan mengapa pekerjaan tim penting. Cerita menghubungkan pengalaman masa lalu dengan nilai. Ritual dapat sederhana: pembukaan meeting dengan customer story, sesi learning Friday, atau celebration of contribution. Yang penting, ritual tidak terasa artifisial atau memaksa.

Belonging juga dibangun melalui mutual knowledge. Anggota perlu mengenal kompetensi, konteks, dan cara kerja satu sama lain. Dalam tim onsite, pengetahuan sosial ini terbentuk melalui percakapan informal. Dalam hybrid team, sebagian harus diciptakan secara sengaja. Project kickoff dapat mencakup working preferences, communication preferences, dan personal constraints yang relevan dengan kerja.

Namun organisasi perlu membedakan connection dari forced socialization. Tidak semua orang menikmati kegiatan virtual yang panjang atau permainan sosial. Kualitas interaksi lebih penting daripada kuantitas. Percakapan mentoring yang bermakna dapat lebih kuat daripada acara besar yang diwajibkan. Karena itu, pemimpin sebaiknya menyediakan beberapa bentuk koneksi dan menghormati perbedaan preferensi.

Identitas tim yang kuat tidak mengharuskan co-location penuh. Ia membutuhkan pengalaman bahwa kontribusi diakui, suara didengar, tujuan dipahami, dan hubungan dapat dipercaya. Hybrid management yang baik membuat anggota merasa 'kita' meskipun tidak selalu berada di tempat yang sama.

49. Mengelola Perubahan: Dari Kebijakan ke Adopsi Perilaku

Banyak organisasi menganggap implementasi hybrid selesai ketika kebijakan diterbitkan. Padahal kebijakan hanya menciptakan aturan formal; keberhasilan bergantung pada adopsi perilaku. Perubahan perlu dikelola sebagai proses sensemaking, capability building, experimentation, dan reinforcement. Karyawan harus memahami bukan hanya apa aturannya, tetapi alasan, manfaat, trade-off, dan cara kerja yang diharapkan.

Komunikasi perubahan sebaiknya dua arah. Pimpinan menjelaskan strategic intent, sementara tim memberikan data pengalaman dari lapangan. Pertanyaan dan kritik perlu dianggap sebagai sumber pembelajaran. Bila orang melihat bahwa feedback menghasilkan perbaikan, trust terhadap perubahan meningkat. Sebaliknya, kebijakan yang berubah tanpa penjelasan dapat menciptakan cynicism.

Change champions dapat membantu, tetapi sebaiknya bukan sekadar duta komunikasi. Mereka perlu menjadi sensor organisasi: mengidentifikasi friction, memberi contoh perilaku, dan membawa kasus nyata ke steering team. Manager juga harus diperlengkapi dengan FAQ, decision guide, dan escalation route sehingga mereka tidak memberi interpretasi yang saling bertentangan.

Reinforcement harus konsisten. Jika policy mengatakan outcome-based management tetapi promosi tetap didominasi office visibility, karyawan akan mengikuti sinyal nyata, bukan dokumen. Jika organisasi mengaku mendukung focus time tetapi pimpinan terus membuat meeting mendadak, norma formal akan kalah. Karena itu, role modelling eksekutif sangat menentukan.

Transformasi hybrid yang matang memiliki siklus: communicate, enable, observe, learn, adjust, reinforce. Dengan demikian, perubahan tidak hanya terjadi di kalender kerja, tetapi pada cara orang membuat keputusan, memimpin, berkolaborasi, dan menilai kontribusi.

50. Agenda Penelitian dan Pembelajaran Manajemen ke Depan

Hybrid work masih berkembang, sehingga organisasi dan akademisi memiliki agenda penelitian yang luas. Salah satu pertanyaan penting adalah bagaimana intensitas hybrid yang berbeda memengaruhi innovation, social capital, learning, promotion, dan career mobility dalam jangka panjang. Banyak studi awal berfokus pada produktivitas atau kepuasan, tetapi dampak jaringan sosial dan pengembangan kompetensi dapat muncul lebih lambat.

Pertanyaan lain berkaitan dengan perbedaan generasi, jenis pekerjaan, dan budaya nasional. Karyawan berpengalaman mungkin mampu bekerja remote dengan otonomi tinggi karena sudah memiliki jaringan dan tacit knowledge, sementara karyawan baru membutuhkan exposure sosial lebih besar. Budaya kolektivistik mungkin menilai kehadiran dan hubungan interpersonal berbeda dari budaya yang lebih individualistik. Indonesia menyediakan konteks yang kaya untuk penelitian semacam ini.

AI juga akan mengubah hybrid work. Ketika AI dapat merangkum percakapan, menyediakan organizational memory, menerjemahkan bahasa, membuat draft, dan bertindak sebagai copilot, sebagian friction jarak dapat berkurang. Namun AI juga dapat mengubah distribusi keterampilan, meningkatkan risiko informasi palsu, dan menciptakan pertanyaan baru mengenai privacy, intellectual property, serta accountability. Future research perlu mempelajari human-AI-hybrid team sebagai unit baru.

Dari sisi metodologi, organisasi dapat memanfaatkan field experiment, natural experiment, longitudinal study, social network analysis, diary study, dan mixed methods. Randomized controlled trial seperti Bloom, Han, dan Liang (2024) memberi bukti kausal yang kuat, tetapi perlu dilengkapi studi kualitatif untuk memahami

mekanisme dan konteks. Evidence-based management akan semakin penting karena kebijakan kerja sering dipengaruhi opini kuat.

Bagi pendidikan manajemen, hybrid work memberi kesempatan mengajarkan kembali dasar-dasar organisasi: motivation, coordination, leadership, control, culture, technology, dan strategy dalam konteks baru. Inti manajemen tidak hilang; justru menjadi lebih terlihat. Ketika kehadiran fisik tidak dapat lagi digunakan sebagai shortcut untuk koordinasi, kualitas desain organisasi menjadi penentu utama.

51. Performance Conversation yang Efektif dalam Hybrid Team

Percakapan kinerja dalam tim hibrida perlu lebih sering, lebih singkat, dan lebih berbasis bukti dibanding model evaluasi tahunan tradisional. Ketika pemimpin tidak mengamati pekerjaan secara langsung setiap hari, kualitas dialog menjadi sangat penting. One-on-one yang efektif tidak berfungsi sebagai inspeksi aktivitas, tetapi sebagai forum untuk mengklarifikasi tujuan, mengidentifikasi hambatan, menilai progres, memberi feedback, dan membicarakan perkembangan kompetensi. Dengan demikian, manajer tetap memiliki visibility yang sehat tanpa harus melakukan micromanagement.

Struktur percakapan dapat dimulai dari empat pertanyaan sederhana: apa outcome terpenting sejak pertemuan terakhir; apa hambatan terbesar; keputusan atau dukungan apa yang diperlukan; dan apa yang perlu dipelajari untuk periode berikutnya. Pertanyaan seperti ini menggeser fokus dari jam kerja menuju nilai. Karyawan juga memperoleh kesempatan menjelaskan konteks yang tidak selalu terlihat dalam dashboard. Dalam pekerjaan pengetahuan, kualitas reasoning sering sama pentingnya dengan jumlah output.

Feedback dalam hybrid setting perlu lebih deliberate karena karyawan menerima lebih sedikit micro-feedback informal. Pemimpin perlu memberi feedback yang spesifik, cepat, dan terkait perilaku atau hasil. Hindari komentar umum seperti 'komunikasinya kurang'. Lebih berguna mengatakan bahwa pembaruan proyek terlambat dua hari sehingga tim lain tidak dapat melakukan handoff, kemudian menyepakati praktik baru. Feedback yang konkret mengurangi ambiguity dan membantu pembelajaran.

Percakapan kinerja juga harus mengakomodasi well-being dan kapasitas, tetapi tidak berubah menjadi terapi. Manajer dapat bertanya tentang beban kerja, hambatan sistem, dan batas yang mengganggu performa, kemudian menghubungkan karyawan dengan dukungan yang tepat bila diperlukan. Perspektif ini penting karena dalam hybrid work, risiko overload dapat tersembunyi di balik status online yang tampak normal.

Pada level organisasi, performance conversation perlu dipisahkan dari surveillance. Sistem yang matang membangun kombinasi antara objective evidence, stakeholder feedback, quality indicators, dan managerial judgment. Kalibrasi antar manajer dapat membantu mengurangi bias, terutama proximity bias. Dengan cara ini, kontribusi anggota remote maupun onsite dinilai menggunakan standar yang sama.

Karena itu, kunci evaluasi kinerja hybrid bukan lebih banyak data, tetapi lebih baik data dan lebih baik percakapan. Organisasi yang mampu membangun ritme feedback berkualitas akan lebih mudah menjaga accountability sekaligus trust.

52. Mengembangkan Team Resilience dan Adaptability

Hybrid team hidup dalam lingkungan yang cepat berubah: prioritas bisnis bergeser, teknologi baru muncul, pelanggan mengubah preferensi, dan anggota tim dapat bekerja dari konteks yang berbeda. Resilience bukan berarti bertahan tanpa berubah, melainkan kemampuan menyerap gangguan, belajar, dan menyesuaikan cara

kerja tanpa kehilangan tujuan. Hybrid operating model dapat memperkuat resilience karena tim terbiasa bekerja melalui beberapa media dan lokasi, tetapi kemampuan tersebut perlu dilatih secara sadar.

Salah satu praktik penting adalah retrospective. Setelah proyek, sprint, atau periode tertentu, tim meninjau apa yang bekerja, apa yang menghambat, apa yang perlu dihentikan, dan apa yang perlu dicoba. Retrospective yang baik tidak mencari kambing hitam. Ia mencari pola dalam sistem. Misalnya, keterlambatan mungkin bukan karena satu orang lalai, tetapi karena keputusan hanya tersedia di percakapan lisan dan tidak masuk ke repository.

Resilience juga memerlukan redundancy yang bijaksana. Organisasi perlu menghindari single point of failure pada orang, sistem, atau lokasi. Cross-training, backup role, shared documentation, dan secure cloud access membantu. Namun redundancy tidak berarti menggandakan semua pekerjaan. Tujuannya adalah memastikan proses kritis tetap berjalan ketika salah satu komponen gagal.

Adaptability juga berhubungan dengan learning velocity. Tim yang cepat belajar dari eksperimen dapat memperbaiki operating model tanpa menunggu krisis. Misalnya, setelah dua bulan melihat meeting overload, tim dapat menguji asynchronous update. Setelah melihat onboarding lemah, tim dapat memperkuat buddy system. Kecepatan belajar seperti ini merupakan sumber competitive advantage karena kebijakan kerja tidak membeku.

Pemimpin resilient team menyeimbangkan stability dan change. Mereka menjaga beberapa ritual tetap konsisten agar anggota merasa memiliki struktur, sekaligus memberi ruang untuk eksperimen pada proses yang tidak efektif. Kepastian pada purpose dapat dipadukan dengan fleksibilitas pada metode.

Dengan demikian, hybrid work seharusnya tidak hanya dinilai dari kenyamanan hari ini. Ia juga harus dinilai dari apakah organisasi menjadi lebih mampu menghadapi ketidakpastian besok. Tim yang memiliki trust, dokumentasi, digital fluency, dan kebiasaan belajar memiliki fondasi resilience yang lebih kuat.

53. Kesimpulan Manajerial: Hybrid sebagai Kapabilitas Strategis

Jika seluruh pembahasan artikel ini diringkas dalam satu gagasan, maka hybrid work sebaiknya diperlakukan sebagai kapabilitas strategis. Kapabilitas berbeda dari kebijakan. Kebijakan menjelaskan aturan, sedangkan kapabilitas menunjukkan kemampuan organisasi melakukan sesuatu secara konsisten dan lebih baik dari waktu ke waktu. Hybrid capability berarti organisasi mampu menentukan kapan interaksi fisik memberi nilai, kapan pekerjaan remote meningkatkan fokus, bagaimana teknologi mendukung koordinasi, dan bagaimana kinerja tetap adil serta terukur.

Kapabilitas ini dibangun melalui kombinasi struktur dan perilaku. Struktur mencakup team charter, tool architecture, security, decision rights, performance system, dan meeting norms. Perilaku mencakup trust, accountability, inclusion, coaching, documentation, dan willingness to learn. Bila hanya salah satu sisi yang dibangun, hasilnya rapuh. Kebijakan tanpa perilaku menjadi formalitas; perilaku baik tanpa sistem sulit bertahan ketika organisasi tumbuh.

Hybrid capability juga menuntut pilihan strategis. Tidak semua pekerjaan harus remote dan tidak semua orang harus memiliki jadwal identik. Fairness bukan sameness. Keadilan berarti keputusan dibuat berdasarkan alasan yang relevan, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Karyawan di fungsi layanan fisik mungkin memiliki fleksibilitas berbeda dari analis data, tetapi organisasi tetap dapat mencari bentuk fleksibilitas lain seperti pilihan shift, compressed week, atau predictable scheduling.

Pada tingkat kepemimpinan, keberhasilan bergantung pada kemampuan mengelola paradoks. Pemimpin harus memberi *autonomy* sekaligus menjaga *accountability*; meningkatkan fleksibilitas sekaligus menjaga koordinasi; mendorong kecepatan sekaligus memastikan kualitas; menggunakan teknologi sekaligus melindungi kemanusiaan; mengurangi meeting sekaligus menjaga hubungan. Paradoks ini tidak diselesaikan sekali, melainkan dikelola terus-menerus.

Pada tingkat strategi, *hybrid work* dapat mendukung *talent access*, *retention*, *resilience*, *productivity*, dan *employee value proposition*. Bloom et al. (2024) menunjukkan bahwa desain *hybrid* yang terstruktur dapat menurunkan *turnover* tanpa merusak kinerja. Temuan tersebut penting, tetapi organisasi tetap harus menguji konteks lokal. *Evidence* eksternal memberi arah; data internal menentukan penyesuaian.

Bagi manajer Indonesia, tantangannya sekaligus peluang. Kondisi geografis, kemacetan kota, kesenjangan infrastruktur, dan budaya relasional membuat desain harus sensitif. Namun prinsip dasarnya universal: tempat kerja harus mengikuti kebutuhan pekerjaan; komunikasi harus jelas; keputusan harus terdokumentasi; manusia harus dipercaya; dan kinerja harus diukur berdasarkan nilai.

Hybrid team yang berhasil tidak lahir karena kantor ditutup beberapa hari atau karena karyawan diberi laptop. Ia lahir ketika organisasi membangun *operating model* yang menjembatani ruang fisik dan digital. Di situlah masa depan manajemen berada: bukan memilih antara *onsite* dan *remote*, melainkan mengintegrasikan keduanya secara cerdas, manusiawi, aman, dan strategis.

54. Audit Mandiri Kematangan Hybrid Team

Organisasi dapat menilai kematangan *hybrid team* melalui audit sederhana yang mencakup strategi, kepemimpinan, proses, teknologi, manusia, budaya, dan tata kelola. Pada dimensi strategi, pertanyaannya: apakah tujuan *hybrid work* dinyatakan dengan jelas dan terkait dengan prioritas organisasi? Pada dimensi kepemimpinan: apakah manajer mampu mengelola berdasarkan *outcome*, melakukan *coaching*, membangun *trust*, dan memfasilitasi pertemuan campuran? Pada dimensi proses: apakah *workflow*, *decision rights*, *handoff*, dan dokumentasi dapat berjalan tanpa ketergantungan berlebihan pada *co-location*?

Pada dimensi teknologi, audit melihat apakah organisasi memiliki platform yang stabil, terintegrasi, mudah digunakan, dan aman. Kematangan bukan berarti memiliki teknologi paling baru, tetapi memiliki teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan digunakan secara konsisten. Pada dimensi manusia, organisasi perlu melihat kompetensi digital, kemampuan *self-management*, akses perangkat, dan kesiapan untuk bekerja asinkron. Kesenjangan *capability* perlu ditutup melalui pelatihan, *coaching*, dan desain kerja.

Budaya dapat dinilai melalui beberapa indikator: apakah anggota *remote* merasa memiliki suara yang sama; apakah kesalahan dapat dibahas sebagai pembelajaran; apakah informasi penting dibagikan secara terbuka; apakah promosi dan assignment bebas dari *proximity bias*; dan apakah fleksibilitas dipandang sebagai bagian dari *accountability*, bukan *privilege* tanpa tanggung jawab. Tata kelola kemudian memastikan bahwa keamanan, privasi, hak akses, penggunaan AI, dan kebijakan data memiliki standar yang jelas.

Audit sebaiknya menggunakan kombinasi *survey*, *interview*, *operational metrics*, dan *observation*. Angka *engagement* saja tidak cukup. Tim dengan *engagement* tinggi mungkin masih memiliki *process friction*. Sebaliknya, *cycle time* yang baik belum tentu menunjukkan pengalaman kerja yang adil. *Triangulation* membantu organisasi melihat sistem secara lebih utuh.

Hasil audit dapat dipetakan menjadi empat tingkat: *ad hoc*, *defined*, *integrated*, dan *adaptive*. Pada tingkat *ad hoc*, praktik bergantung pada masing-masing manajer. Pada tingkat *defined*, aturan dasar telah ada. Pada tingkat *integrated*, *people-process-technology* telah selaras. Pada tingkat *adaptive*, organisasi secara rutin

menggunakan data dan eksperimen untuk memperbaiki operating model. Tujuan audit bukan mengejar label tertinggi, melainkan menemukan bottleneck yang paling strategis.

Melalui audit berkala, hybrid work berubah dari perdebatan opini menjadi agenda perbaikan berbasis evidence. Pimpinan dapat memprioritaskan dua atau tiga area kritis, menjalankan intervensi, lalu mengukur dampak. Pendekatan ini mencegah organisasi mencoba memperbaiki semua hal sekaligus dan membantu membangun perubahan yang berkelanjutan.

55. Implikasi bagi Pendidikan dan Pengembangan Manajemen

Perkembangan hybrid teams memiliki implikasi langsung bagi pendidikan manajemen. Mahasiswa dan calon manajer perlu mempelajari bahwa fungsi klasik manajemen—planning, organizing, leading, dan controlling—tetap relevan, tetapi bentuk praktiknya berubah. Planning harus mempertimbangkan distribusi waktu dan lokasi. Organizing harus memasukkan digital workflow dan decision rights. Leading harus mengandalkan trust, coaching, dan communication quality. Controlling harus bergeser dari presence menuju outcome dan risk-based governance.

Pembelajaran manajemen juga perlu memberi pengalaman langsung. Kelas dapat menggunakan proyek hybrid di mana sebagian koordinasi dilakukan tatap muka dan sebagian asinkron. Mahasiswa dapat diminta membuat team charter, decision log, dashboard, retrospective, dan aturan penggunaan AI. Dengan demikian, mereka tidak hanya memahami konsep, tetapi mengalami friction dan trade-off yang nyata. Reflection paper kemudian membantu menghubungkan pengalaman dengan teori.

Kasus hybrid work sangat baik untuk mengajarkan organizational behavior karena memperlihatkan hubungan antara motivation, trust, psychological safety, conflict, leadership, culture, dan technology. Ia juga relevan untuk strategic management karena keputusan kerja memengaruhi talent strategy, cost structure, resilience, innovation, dan employee value proposition. Dalam human resource management, topik ini membuka pembahasan tentang recruitment, onboarding, performance, career, reward, fairness, dan well-being.

Untuk penelitian mahasiswa S2 dan S3, hybrid work menyediakan banyak variabel yang dapat diuji: perceived autonomy, leadership style, digital competence, trust, psychological safety, work engagement, job performance, innovation behavior, organizational commitment, turnover intention, dan work-life balance. Model mediasi atau moderasi dapat dibangun secara teoritis, tetapi peneliti perlu berhati-hati agar tidak sekadar menggabungkan variabel populer tanpa logic yang kuat.

Pendekatan metodologis juga dapat beragam. Survey cross-sectional relatif mudah tetapi memiliki keterbatasan kausalitas. Longitudinal design dapat melihat perubahan pengalaman dari waktu ke waktu. Diary study dapat menangkap variasi harian antara hari onsite dan remote. Social network analysis dapat melihat apakah pola hybrid menciptakan silo. Eksperimen lapangan dapat menguji perubahan jadwal atau meeting practice. Mixed methods dapat menjelaskan bukan hanya apakah suatu hubungan ada, tetapi mengapa.

Dengan demikian, hybrid work bukan hanya isu praktis perusahaan; ia merupakan laboratorium baru bagi ilmu manajemen. Ia menguji kembali teori lama dalam konteks digital dan memberi peluang membangun teori baru tentang koordinasi manusia, teknologi, ruang, dan waktu. Bagi generasi manajer berikutnya, kemampuan memahami sistem kerja hibrida akan menjadi bagian dari literasi manajemen dasar.

56. Epilog: Mengelola Kehadiran, Jarak, dan Makna Kerja

Dalam diskusi publik, hybrid work sering direduksi menjadi pertanyaan berapa hari bekerja di kantor. Perspektif tersebut terlalu sempit. Yang sesungguhnya sedang berubah adalah hubungan antara ruang, waktu, otoritas, teknologi, dan makna kerja. Kantor tidak lagi satu-satunya tempat informasi berada; atasan tidak lagi harus melihat setiap proses; kolaborasi tidak lagi selalu serempak; dan kontribusi tidak lagi dapat dinilai terutama melalui kehadiran. Perubahan ini menuntut kedewasaan manajemen yang lebih tinggi.

Kedewasaan tersebut terlihat ketika organisasi mampu mempercayai tanpa kehilangan akuntabilitas, memberi fleksibilitas tanpa kehilangan koordinasi, dan menggunakan teknologi tanpa mengurangi martabat manusia. Ia juga terlihat ketika pimpinan berani mengakui bahwa tidak semua pekerjaan memiliki kebutuhan yang sama. Sebagian pekerjaan memang memerlukan kehadiran fisik, sebagian memperoleh manfaat besar dari remote focus, dan banyak pekerjaan terbaik justru membutuhkan kombinasi keduanya.

Hybrid team yang sehat akhirnya membangun suatu kontrak sosial baru: organisasi menyediakan kejelasan, perangkat, fairness, kesempatan berkembang, dan ruang untuk bekerja secara efektif; karyawan memberikan tanggung jawab, komunikasi, kualitas, dan komitmen terhadap hasil. Ketika kontrak ini seimbang, fleksibilitas tidak menjadi kelonggaran, melainkan mekanisme penciptaan nilai. Ketika kontrak ini timpang, baik kontrol berlebihan maupun kebebasan tanpa arah akan menghasilkan masalah.

Karena itu, pertanyaan penutup bagi setiap pemimpin bukan 'di mana orang saya bekerja hari ini?', melainkan 'apakah sistem kerja kita memungkinkan mereka menciptakan nilai terbaik, belajar, berkolaborasi, melayani pelanggan, dan tetap bertumbuh sebagai manusia?'. Pertanyaan tersebut membawa manajemen kembali pada hakikatnya: mengorganisasi sumber daya dan hubungan manusia untuk mencapai tujuan bersama secara efektif, adaptif, dan bertanggung jawab.

Secara praktis, keberhasilan tidak ditentukan oleh kesempurnaan kebijakan pertama, tetapi oleh kualitas proses belajar organisasi. Pimpinan perlu menetapkan baseline, mendengarkan pengalaman karyawan dan pelanggan, meninjau data kinerja, kemudian memperbaiki aturan secara periodik. Pendekatan seperti ini mencegah organisasi terjebak pada debat simbolik antara kantor dan rumah. Fokus tetap pada penciptaan nilai, kualitas hubungan, pembelajaran, dan ketahanan. Ketika tim mampu berpindah secara mulus antara interaksi fisik dan digital, bekerja sinkron ketika diperlukan, asinkron ketika lebih efisien, serta menjaga kejelasan tanggung jawab, maka hybrid work telah berkembang menjadi kapabilitas organisasi yang sesungguhnya. Kapabilitas ini bukan tujuan akhir, melainkan fondasi bagi organisasi yang lebih luwes, inklusif, berbasis pengetahuan, dan siap menghadapi perubahan teknologi maupun lingkungan bisnis.

Pada akhirnya, disiplin manajemen tetap menjadi penentu. Fleksibilitas harus disertai tujuan yang jelas, koordinasi yang sederhana, kepemimpinan yang dipercaya, teknologi yang aman, serta evaluasi yang konsisten. Dengan fondasi tersebut, perbedaan lokasi tidak lagi menjadi sumber fragmentasi, melainkan menjadi pilihan desain yang dapat meningkatkan fokus, kolaborasi, kesejahteraan, dan daya saing organisasi.

Tabel Ringkas: Prinsip dan Praktik Utama

Area	Prinsip	Praktik
Desain kerja	Work determines place	Pisahkan focus work, collaboration work, social learning, dan customer-facing work.

Kepemimpinan	Trust with accountability	Gunakan outcome, milestone, one-on-one, dan coaching; hindari surveillance berlebihan.
Komunikasi	Async by default, sync by purpose	Gunakan dokumen untuk informasi; rapat untuk ambiguitas, konflik, dan keputusan.
Rapat	Meeting equity	Agenda, pre-read, moderator, shared digital channel, dan decision recap.
Kinerja	Measure value, not visibility	Nilai kualitas, dampak, ketepatan waktu, customer outcome, dan kontribusi tim.
Budaya	Make values observable	Ubah nilai menjadi kebiasaan dan ritual yang berlaku onsite maupun remote.
Teknologi	Simple, integrated, secure	Kurangi tool sprawl; tetapkan single source of truth dan akses aman.
AI	Augment, do not abdicate	Gunakan AI untuk assistive tasks dengan human review dan data governance.
Keadilan	Eliminate proximity bias	Gunakan kriteria promosi dan assignment yang transparan berbasis evidence.
Pembelajaran	Document and reflect	Gunakan retrospective, after-action review, dan searchable knowledge base.

Glossarium

Anchor day: Hari yang secara sengaja ditetapkan sebagai waktu kolaborasi onsite bagi tim tertentu.

Asynchronous communication: Komunikasi yang tidak menuntut pengirim dan penerima hadir pada waktu yang sama.

Autonomy: Derajat kebebasan individu dalam memilih cara, waktu, atau urutan pelaksanaan pekerjaan.

Core collaboration hours: Rentang waktu bersama ketika anggota tim diharapkan tersedia untuk koordinasi langsung.

Digital workplace: Ekosistem teknologi dan praktik digital yang mendukung pekerjaan, komunikasi, pengetahuan, dan layanan.

Distributed team: Tim yang anggotanya tersebar di beberapa lokasi geografis.

Employee experience: Keseluruhan pengalaman karyawan dalam berinteraksi dengan pekerjaan, teknologi, pemimpin, kebijakan, dan budaya.

Hybrid meeting: Rapat yang menggabungkan peserta di ruang fisik dan peserta yang bergabung secara online.

Hybrid team: Tim yang bekerja melalui kombinasi interaksi onsite dan remote.

Hybrid work: Model kerja yang menggabungkan pekerjaan dari lokasi organisasi dan lokasi lain.

Knowledge management: Praktik menciptakan, menyimpan, berbagi, menemukan, dan menggunakan pengetahuan organisasi.

Meeting equity: Kondisi ketika peserta onsite dan remote memperoleh akses dan kesempatan partisipasi yang setara.

Micromanagement: Pola pengawasan berlebihan terhadap detail pekerjaan yang seharusnya dapat didelegasikan.

Outcome-based management: Pendekatan manajemen yang menilai keberhasilan berdasarkan hasil dan dampak, bukan sekadar aktivitas.

Proximity bias: Kecenderungan memberikan penilaian atau peluang lebih positif kepada orang yang secara fisik lebih dekat atau lebih sering terlihat.

Psychological safety: Keyakinan bahwa seseorang dapat menyampaikan ide, pertanyaan, kekhawatiran, atau kesalahan tanpa takut dipermalukan atau dihukum secara interpersonal.

Remote work: Pekerjaan yang dilakukan di luar lokasi fisik utama organisasi dengan bantuan teknologi komunikasi.

Single source of truth: Satu lokasi atau sistem resmi yang menjadi rujukan utama untuk informasi atau keputusan tertentu.

Synchronous communication: Komunikasi yang berlangsung pada waktu yang sama, seperti percakapan langsung atau video conference.

Team charter: Kesepakatan eksplisit mengenai tujuan, peran, norma, komunikasi, dan cara kerja suatu tim.

Telecommuting: Pengaturan kerja yang memungkinkan pekerjaan dilakukan dari lokasi lain dengan dukungan teknologi telekomunikasi.

Trust: Kesiediaan menerima kerentanan berdasarkan harapan positif terhadap kompetensi, integritas, dan niat pihak lain.

Virtual leadership: Kepemimpinan yang sebagian besar dijalankan melalui media digital dan jarak geografis.

Work-life boundary: Batas psikologis, temporal, atau fisik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Zero-trust security: Pendekatan keamanan yang tidak otomatis mempercayai pengguna atau perangkat dan melakukan verifikasi berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
<https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Ko, Y. H., & Baek, I. G. (2024). The effect of computer monitoring on employees' productivity in telecommuting arrangements. *Management Science*, 71(1), 103–122. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.00588>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Organization Science*, 17(4), 451–469. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0194>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337.
<https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Golden, T. D., & Ford, M. T. (2025). How much do we trust remote managers? Examining follower trust, construal, and performance. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12671>
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keesbir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
<https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286164>
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>

- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151–1177. <https://doi.org/10.1037/apl0000113>
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 805–835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., Jimenez-Rodriguez, M., Wildman, J., & Shuffler, M. (2011). A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 214–225. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.002>
- Ratnadhita, S. D., Amaliyah, A., Aji, G. G., Sinulingga, R. A., & Dimisyqiyani, E. (2025). Peran regulasi emosi dan kepercayaan dalam kepemimpinan virtual pada model kerja hybrid. *Aliansi: Jurnal Manajemen dan Bisnis*. <https://doi.org/10.46975/9s57zw46>