

ANALISA LINGKUNGAN KERJA HIBRIDA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BUMN SEKTOR KEUANGAN

Radjab Tampubolon¹

^{1,2,3}Universitas Pakuan, Bogor, Indoensia

Email korespondensi: ¹radjabtbolon@gmail.com

Riwayat Artikel:

Diterima:

10 April 2023

Direvisi:

20 Desember 2023

Disetujui:

31 Desember 2023

Klasifikasi JEL:

J81

Kata kunci:

Bekerja dari kantor; bekerja dari rumah; kinerja karyawan; lingkungan kerja hibrida; produktivitas.

Keywords:

employee experience; hybrid workforce; productivity; work from home; work from office.

Cara mensitasi:

Tampubolon, R. (2023). Analisa Lingkungan Kerja Hibrida Terhadap Kinerja Karyawan Pada BumN Sektor Keuangan. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 9(2), 107-116. DOI: 10.34203/jimfe.v9i2.7484

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik karyawan dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja hibrida terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan SEM-PLS. Karyawan kantor pusat PT Pegadaian yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah 213 orang, yaitu 148 karyawan sudah memiliki pengalaman profesional, 173 orang merupakan karyawan tetap dan 136 orang belum memiliki pengalaman rotasi pekerjaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa model kerja hibrida berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sehingga karyawan merasa produktif saat bekerja di kantor. Hasil ini menunjukkan bahwa manajemen PT. Pegadaian (Persero) dapat memfasilitasi karyawan untuk merasa produktif baik bekerja di kantor maupun bekerja dari rumah, sehingga karyawan memiliki produktivitas kinerja yang tinggi. Hal ini diartikan bahwa karyawan merasa nyaman, baik bekerja di kantor (WFO) maupun bekerja dari rumah (WFH), sehingga memiliki produktivitas kinerja yang tinggi.

ABSTRACT

This research aims to identify employee characteristics and analyze the influence of a hybrid work environment on employee performance. This research uses descriptive analysis methods and SEM-PLS. The PT Pegadaian head office employees sampled in this study were 213 people, as well as 148 employees with work periods of 1-5 years. Apart from that, 148 employees already have professional experience, 173 people are permanent employees and 136 people have no job rotation experience. The results of the analysis show that the hybrid work model has a positive effect on employee performance so that employees feel productive when working in the office. These results indicate that the management of PT. Pegadaian (Persero) can facilitate employees to feel productive whether working in the office or working from home, so that employees have high-performance productivity. This means that employees feel comfortable, whether working in the office (WFO) or working from home (WFH), so they have high-performance productivity.



PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 menimbulkan banyak perubahan, diantaranya sistem dan pola bekerja. Diberlakukannya sistem kerja hibrida yang memungkinkan beberapa karyawan untuk pergi ke kantor dan sebagian lainnya dapat bekerja dari rumah, atau dengan melakukan kombinasi keduanya. Sistem kerja tersebut mengharuskan seluruh karyawan harus siap untuk menggabungkan teknologi serta kompetensi. Sostero dkk. (2020) menyatakan bahwa sebelum pandemi, akses ke pekerjaan jarak jauh bergantung pada hierarki pekerjaan.

Dalam perkembangan saat ini, Pemerintah telah membuat kebijakan dengan menerapkan pembatasan aktivitas masyarakat termasuk bagi karyawan yang bekerja. Kebijakan pengendalian penyebaran pandemi COVID-19 yang berpengaruh terhadap pelaksanaan hubungan kerja selama pandemi telah menimbulkan persepsi, interpretasi dan penerapan yang berbeda, misalnya terkait pemahaman dan pelaksanaan batasan persentase karyawan yang bekerja dari kantor ataupun karyawan yang bekerja dari rumah. Sehubungan dengan hal tersebut, maka Pemerintah telah mengatur terkait Pedoman Pelaksanaan Hubungan Kerja selama Masa Pandemi COVID-19 melalui Kepmenaker No. 104/2021.

Dengan diberlakukannya sistem kerja hibrida, karyawan dapat bekerja dari jarak jauh dalam batas pengaturan kerja yang dinegosiasikan secara individu atau kolektif. Namun penerapan *hybrid workforce* menimbulkan beberapa tantangan bagi karyawan seperti komunikasi, tidak meratanya karyawan yang paham akan teknologi, ketidakteraturan jam kerja serta risiko permasalahan internal pada tim. Dengan menggunakan sistem kerja hibrida, manajemen PT Pegadaian (Persero) dapat dengan mudah mengatur jadwal kerja atau *shifting* karyawan. PT Pegadaian (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berperan penting dalam membantu pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat menengah ke bawah. PT Pegadaian (Persero) memiliki 1 kantor pusat, 12 kantor wilayah utama, 61 kantor wilayah, 642 kantor cabang, 3.481 kantor unit layanan cabang, dan 4.123 outlet di seluruh Indonesia. Bisnis yang berkelanjutan mendasari kantor pusat PT Pegadaian (Persero) untuk memberikan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan dan mengurangi dampak negatif terhadap operasi bisnis yang sedang berjalan. Berdasarkan situasi tersebut, kantor pusat PT Pegadaian (Persero) selalu melakukan pengelolaan risiko disertai dengan mitigasi untuk meminimalkan dampak dan tidak merugikan semua pihak yang terlibat. Berikut merupakan kebijakan pola kerja *work from office* (WFO) karyawan non-layanan.

Kinerja PT Pegadaian (Persero) harus dioptimalkan agar menghasilkan kinerja perusahaan yang maksimal. Karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi akan sangat berdampak terhadap berlangsungnya seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan. Berikut merupakan gambaran secara umum kinerja dari karyawan kantor pusat PT Pegadaian pada tahun 2018 hingga 2020. Dapat diketahui bahwa SDM di era *hybrid workforce*, terutama selama masa pandemi COVID-19 menghadapi risiko yang lebih tinggi, baik risiko financial maupun non financial. Risiko SDM yang dihadapi tersebut akan mempengaruhi tingkat kinerja individu karyawan yang pada akhirnya akan berakibat menurunnya kinerja perseroan secara keseluruhan.

Tabel 1. Kebijakan *Shifting* Karyawan Non-Layanan

Level PPKM	Default
Level 1 dan 2	50%
Level 3	25%
Level 4	0%

Tabel 2. Performance Level Karyawan Kantor Pusat PT Pegadaian (Persero)

Tahun	PL 1	PL 2	PL 3	PL 4	PL 5
2018	22	385	540	224	91
2019	135	416	911	159	32
2020	141	465	610	61	28

Karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi akan berpengaruh secara signifikan terhadap aktivitas yang sedang berlangsung di tahun-tahun tersebut, risiko telah diidentifikasi dan dikategorikan dalam berbagai cara. Kinerja kerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya (Wau dan Purwanto, 2021). Dampak pandemi COVID-19 yang dirasakan saat ini ternyata merupakan sistem kerja baru yaitu dengan menggabungkan kerja di kantor dan kerja dari rumah yang akan mempengaruhi produktivitas karyawan. Menurut Kraev (2019), manajemen risiko adalah sistem manajemen risiko dan hubungan keuangan atau ekonomi yang muncul dalam proses manajemen itu sendiri, dan juga mencakup strategi dan taktik tindakan manajemen serta konsekuensi yang memengaruhi perusahaan. Indikator risiko SDM meliputi kesehatan dan kesejahteraan karyawan, produktivitas, keuangan, perputaran tenaga kerja, kehadiran karyawan, reputasi, hukum, dan inovasi (Becker & Smidt, 2016). Pandemi COVID-19 kini tidak lagi berimplikasi pada penurunan kinerja pekerja secara keseluruhan di perusahaan ini, meski telah diberlakukan ketentuan *work from home* (WFH) (Sarmah & Chaudhuri, 2021). Sehingga penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh lingkungan kerja hibrida terhadap kinerja karyawan.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Lingkungan Kerja Hibrida

Menurut Eurofound (2020), karyawan yang bekerja secara *hybrid* umumnya memiliki otonomi yang lebih besar dan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik serta lebih produktif. Menurut Mariniello (2021), kelemahan dari *hybrid workforce* bagi karyawan yakni kecenderungan jam kerja yang lebih lama, gangguan pekerjaan dalam kehidupan pribadi dan beban kerja yang lebih tinggi. Menurut Mariniello (2021), model kerja hibrida menimbulkan tantangan organisasi yang kritis bagi perusahaan, terkait dengan perpaduan antara karyawan yang bekerja secara WFO dan WFH. Tantangan tersebut sering dikelompokkan ke dalam tiga kategori: ruang untuk melakukan model kerja hibrida, alat dan budaya kerja jarak jauh serta cetak biru (*blueprints*) atau alokasi dan koordinasi tugas, peran, dan orang-orang di lingkungan hibrid baru.

Mariniello (2021) juga menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator untuk mengukur model kerja hibrida, yakni fleksibilitas ruang kerja, fleksibilitas waktu kerja, ketentuan untuk karyawan bekerja secara jarak jauh serta ketentuan untuk keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Xie dkk. (2019) menyatakan bahwa karakteristik model kerja hibrida meliputi *boundarylessness* atau tanpa batas, *multitasking*, interupsi yang tidak terkait dengan pekerjaan, dan permintaan untuk pembelajaran konstan sebagai contoh karakteristik pekerjaan hibrida.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata yang dicapai karyawan dalam mengemban tugas yang berasal dari perusahaan. Menurut Mathis & Jackson (2010), kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Sementara Pradhan & Jena (2017) menyatakan terdapat beberapa indikator untuk menyatakan kinerja seseorang yaitu kinerja tugas, kinerja adaptif serta kinerja kontekstual. Menurut Arif

Menurut Barsade & Gibson (2007) banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan, yaitu variabel individual yang meliputi kemampuan dan keterampilan, variabel organisasional yang meliputi sumber daya manusia, kepemimpinan, dan sistem upah atau pendapatan serta variabel psikologis berupa motivasi, minat kerja karyawan, serta sikap.

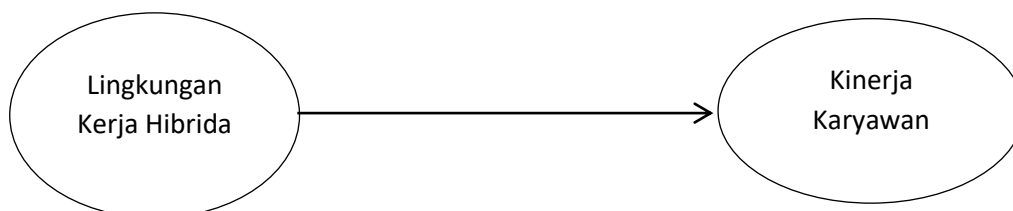
Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2010), terdapat tiga hal yang menjadi faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemampuan individual yang mencakup bakat serta faktor kepribadian, usaha yang dicurahkan serta lingkungan organisasional. Menurut Luthans (2006), kinerja karyawan merupakan kuantitas dan pelayanan dan pemberian dari pekerja. Sedangkan Rivai & Sagala (2009) dengan pernyataan jika sikap yang ditunjukkan dari sebuah organisasi. Milkovich & Boudreau (2005) menyatakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai fungsi dari interaksi tiga faktor yaitu motivasi, kemampuan dan peluang. Menurut Gibson (2001) banyaknya hal dengan yang memengaruhi hasil kerja pekerja dengan daya mampu operasional, minat dan sikapnya.

H₁: Lingkungan kerja hibrida berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berjenis kajian kuantitatif memberikan fakta dan pengujian teori memperlihatkan korelasi yang mendasar dengan perkembangan dan paham konsep (Creswell, 2014). Survei dilakukan di kantor pusat PT Pegadaian (Persero) di Jl. Kramat Raya 162 Jakarta Pusat. Survei berlangsung selama empat bulan dari bulan Desember 2021 hingga Februari 2022. Data yang dipergunakan yaitu primer dan sekunder. Skala pengukurannya yang dipakai yaitu skala Likert. Metode pengambilan sampel yang digunakan merupakan teknik *quota sampling*. Kriteria responden merupakan karyawan aktif kantor pusat PT Pegadaian. Besarnya sampel yang diuji ialah sebanyak 213 responden yang didapatkan berdasarkan perhitungan quota sampling untuk menentukan sampel yang jumlahnya sesuai dengan ukuran sampel yang akan dijadikan sumber data sebenarnya, dengan memperhatikan sifat-sifat dan penyebaran populasi agar perolehan sampel didapatkan dengan representative dari masing-masing divisi. Kemudian responden yang dipakai dengan uji validitas hingga 30 responden. Alat analisis serta metode pengolahan penelitian ini terdiri dari uji validitas, uji reliabilitas, analisis *Structural Equation Modelling-Partial Least Square* (SEMPLS).

Indikator pada penelitian ini sebanyak 30 indikator yang mencakup yaitu spesifikasi tempat kerja secara hibrida (X1.1), kenyamanan karyawan bekerja dari rumah (X1.2), kenyamanan karyawan bekerja dari kantor (X1.3), jumlah waktu yang dihabiskan selama di kantor (X2.1), jumlah waktu yang dihabiskan di luar jam kantor (X2.2), produktivitas karyawan bekerja dari rumah (X2.3), produktivitas karyawan bekerja dari kantor (X2.4), monitoring pekerjaan (X3.1), gangguan lingkungan kerja (X3.2), keamanan data dan jaringan (X3.3), batasan jam kerja (X4.1), motivasi kerja (X4.2), *work-life balance* (X4.3). Untuk variabel Y, yaitu perencanaan dan pengorganisasian (Y1.1), efektivitas kerja (Y1.2), tepat waktu dalam menyelesaikan tugas (Y1.3), tidak memerlukan pengawasan (Y1.4), bersemangat (Y1.5), pencapaian KPI (Y1.6), mengatasi perubahan di perusahaan (Y2.1), kemampuan menyesuaikan diri (Y2.2), menangani tim kerja (Y2.3), fleksibilitas (Y2.4), *up to date* pengetahuan (Y2.5), *up to date* pengalaman (Y2.6), keterlibatan dalam aktivitas (Y3.1), membantu pekerjaan rekan kerja (Y3.2), simpati dan empati kepada rekan kerja (Y3.3), berbagi pengetahuan (Y3.4) dan berkomunikasi efektif (Y3.5).



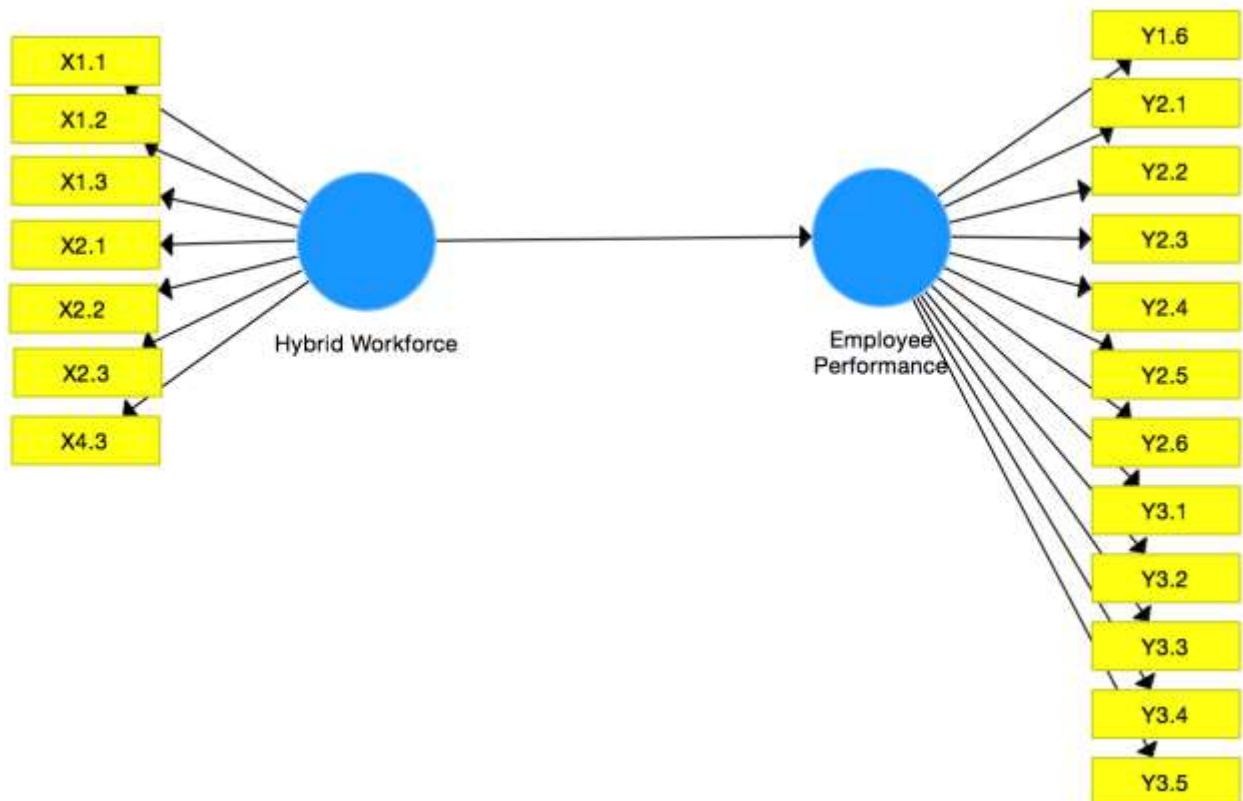
Gambar 1. Kerangka Berfikir

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden penelitian ini berjumlah 213 orang dan mayoritas responden laki-laki sebanyak 164 orang sedangkan perempuan sebanyak 49 orang, hal ini sejalan dengan data aktual laporan tahunan perusahaan yang menyatakan bahwa komposisi karyawan berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh karyawan laki-laki dibandingkan karyawan perempuan. Karakteristik responden berdasarkan usia didominasi oleh karyawan dengan rentang umur 21-25 tahun. Hal ini dikarenakan karyawan dengan usia 21-25 tahun merupakan usia yang produktif dalam bekerja serta karyawan dengan kelompok usia tersebut merupakan pegawai yang telah mengikuti program rekrutmen pegawai tetap terakhir yang dilakukan PT Pegadaian (Persero) pada tahun 2021.

Berdasarkan karakteristik status kepegawaian, dapat diketahui bahwa mayoritas responden merupakan karyawan tetap. Hal ini dikarenakan komposisi karyawan organik yaitu karyawan tetap dan kontrak masih mendominasi status kepegawaian karyawan di kantor pusat PT Pegadaian yaitu sebanyak 1011 karyawan, sedangkan jumlah karyawan anorganik (*outsourc*e) sebanyak 38 karyawan. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir, dapat dilihat bahwa responden penelitian ini mayoritas lulusan Strata Satu (S1) berjumlah 168 orang, hal ini dikarenakan jenjang pendidikan Strata Satu (S1) menjadi standar pendidikan di Kantor Pusat PT Pegadaian (Persero) serta jenjang pendidikan tersebut dibutuhkan dalam proses pengolahan data serta analisis oleh Kantor Pusat PT Pegadaian (Persero). *Corporate title* responden penelitian ini adalah Assistant Manager II yang berjumlah 125 orang. Hal ini dikarenakan kelompok *corporate title* tersebut merupakan karyawan yang telah mengikuti program rekrutmen eksternal pegawai tetap terakhir yaitu dengan program *Management Development Program* (MDP) maupun rekrutmen internal pegawai tetap dengan program *Staff Development Program* (SDP) pada tahun 2021.



Gambar 2. Path Model setelah Proses PLS Algorithm
Tabel 3. Hasil Uji Validitas AVE

Variabel	Nilai AVE
Lingkungan Kerja Hibrida	0,596
Kinerja Karyawan	0,590

Berdasarkan kriteria pengalaman kerja, karyawan di Kantor Pusat PT Pegadaian (Persero) mayoritas telah memiliki pengalaman kerja sebelumnya. Karyawan yang sudah memiliki pengalaman kerja sebanyak 148 orang. Masa kerja responden penelitian ini didominasi oleh karyawan dengan masa kerja 1-5 tahun berjumlah 148 orang. Hal ini disebabkan karena sebagian besar responden pada penelitian ini adalah karyawan berumur 21-25 tahun sehingga masa kerjanya masih terbilang singkat. Berdasarkan kriteria pengalaman rotasi kerja selama diPT Pegadaian (Persero), mayoritas responden penelitian ini belum pernah mengalami rotasi kerja. Hal ini dikarenakan mayoritas masa kerja responden masih terbilang singkat, yaitu 1-5 tahun.

Analisis Structural Equation Modeling Partial–Least Square (SEM PLS)
Evaluasi Model Pengukuran (Measurement Model) atau Outer Model

Pengukuran ini bertujuan dalam pengujian validitas dan reliabilitas konstruk atau variabel laten. Penelitian ini menggunakan model penelitian reflektif, artinya pengukuran indikator dipengaruhi oleh variabel laten. Pada tahap *convergent validity*, dilakukan evaluasi terhadap nilai *loading factor*. Konstruk dinyatakan valid jika memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7. Apabila model awal terdapat indikator dengan nilai *loading factor* yang belum memenuhi syarat, maka indikator tersebut harus dihapus (*dropping*) satu per satu agar tidak terjadi *lag*. Kemudian, model penelitian dikalkulasikan kembali dan dicek kembali sampai semua indikator bernilai lebih dari 0,7. Total indikator semula dalam penelitian ini sebanyak 30 indikator. Pada kalkulasi pertama, semua indikatornya dengan hasil *outer model* disajikan pada Gambar 2.

Dimensi yang merefleksikan lingkungan kerja hibrida adalah spesifikasi tempat kerja secara hibrida (X1.1), kenyamanan karyawan bekerja dari rumah (X1.2), kenyamanan karyawan bekerja dari kantor (X1.3), jumlah waktu yang dihabiskan selama di kantor (X2.1), jumlah waktu yang dihabiskan di luar jam kantor (X2.2), produktivitas karyawan bekerja dari rumah (X2.3), *work-life balance* (X4.3). Dimensi kenyamanan karyawan bekerja dari kantor (X1.3) merupakan dimensi yang memiliki nilai *loading factor* terbesar sehingga dimensi ini dinyatakan paling berpengaruh terhadap variabel laten era *hybrid workforce*, yaitu sebesar 0,821. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa lebih nyaman apabila bekerja di kantor. Hal ini dimungkinkan karena kantor memberikan fasilitas kerja (fasilitas ergonomi), fasilitas pendukung (mesin pembuat kopi dan teh) dan lingkungan sosial yang suportif serta karyawan selalu mendapatkan arahan dari pimpinan. Hal ini sejalan dengan penelitian Parker dkk. (2020) yang menyatakan bahwa karyawan nyaman dan merasa produktif apabila bekerja di kantor (WFO).

Dimensi mengatasi perubahan di perusahaan (Y2.1) merupakan dimensi yang memiliki nilai *loading factor* terbesar sehingga dimensi ini dinyatakan paling berpengaruh terhadap variabel laten kinerja karyawan, yaitu sebesar 0,819. Hal ini menunjukkan bahwa dengan seiringnya perkembangan bisnis di era *digital*, maka karyawan dapat menyesuaikan diri di perusahaan sehingga karyawan dapat mengatasi berbagai perubahan yang dihadapi.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel Laten	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Lingkungan Kerja Hibrida	0,887	0,912

Kinerja Karyawan

0,937

0,945

Perubahan tidak akan terjadi tanpa adanya kesadaran dari SDM, sehingga perusahaan turut aktif mendukung perubahan SDM dengan mengadakan program pelatihan peningkatan kesadaran SDM agar karyawan dapat beradaptasi dengan cepat dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi di perusahaan. Elemen terpenting dalam proses transformasi, yakni kesadaran akan terjadinya perubahan lingkungan yang dinamis, kemampuan mengoperasikan peralatan dan manfaat yang diperoleh dari penggunaan teknologi digital serta perusahaan sudah meningkatkan ketersediaan sarana dan prasarana di bidang teknologi. Hal ini sejalan dengan penelitian Tahir dkk. (2020) yang menyatakan bahwa karyawan mampu menghadapi perubahan di perusahaan.

Uji validitas selanjutnya yaitu melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE pada setiap variabel laten harus bernilai di atas 0.5 (Hair *et. al.*, 2017). Jika AVE kurang dari 0.5 maka dianggap tidak memadai karena lebih banyak *varians* kesalahan daripada *varians* indikator. Nilai AVE setelah *dropping* masing-masingnya, Nilai AVE pada pengujian dapat dilihat pada Tabel 3. Setelah semua variabel laten dinyatakan valid, berikutnya penilaian nilai *Cronbach's alpha* atau *Composite Reliability*. Menurut Hair, *et. al* (2017), *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* nilainya harus di atas 0.7 agar reliabel. Semua variabelnya dengan 0,7. Menunjukkan variabelnya dari Tabel 4. Selanjutnya, pengujian reliabilitas tahap *discriminant validity* dengan melihat nilai *cross loadings* dan diperoleh hasil jika hubungan dan indikatornya lebih besar dari latennya. Artinya, variabel laten telah memprediksi indikatornya sendiri dengan baik.

Evaluasi Model Struktural (*Structural Model*) atau *Inner Model*

Pengujian ini memperlihatkan R- *square* dan nilai *T-statistics* pada estimasi koefisien jalur (*path coefficients*). Nilai R-*square* yang dipergunakan menjadi tolak ukur dan pengaruh yang ditimbulkan dengan kajian 0,851 yang mengindikasikan kuat. Hal ini diartikan bahwa variabilitas laten kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja hibrida yaitu 85,1% dan 14,9% dengan penjelasan variabel lain dari penelitian tersebut.

Evaluasi model struktural (*structural model*) selanjutnya adalah menguji yang memengaruhi tingkatan dan Pengukuran inner model dilakukan dengan cara bootstrapping, yang dimana dilakukan dengan menilai signifikasi t statistic untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat path coefficient, menjadi pembanding nilainya dengan t-hitung > t-tabel (1,96). Nilai original sample digunakan dalam penentuan hubungan antara variabel laten (positif dan negative). Pengaruh dan tingkat signifikansi variabel latennya dengan Tabel 5.

Hipotesis pada penelitian ini adalah variabel lingkungan kerja hibrida berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada Tabel 5 dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja hibrida secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dilihat dengan nilai *original sample* 0,923 dan nilai *t-statistic* 68,287. Dikarenakan nilai T Tabel lebih kecil dari nilai T hitung, sehingga hipotesis penelitian ini diterima. Nilai koefisien positif mengartikan bahwa variabel lingkungan kerja hibrida terdapat pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Tabel 5. Hasil *Path-Coefficient*

	Original Sample	T-Statistik	Keterangan
Lingkungan Kerja Hibrida -> Kinerja Karyawan	0,923	68,287	Signifikan

KESIMPULAN

Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa era *hybrid workforce* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini diartikan bahwa karyawan merasa nyaman, baik bekerja di kantor (WFO) maupun bekerja dari rumah (WFH), sehingga memiliki produktivitas kinerja yang tinggi. Kondisi kinerja karyawan yang tinggi tersebut disebabkan oleh tersedianya perangkat dan fasilitas pendukung untuk bekerja, baik WFO maupun WFH. Disamping itu, jumlah jam kerja yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan pada sistem kerja secara hibrida jauh lebih besar, karena karyawan dapat memanfaatkan waktu untuk berangkat dan pulang menjadi jam kerja. Hal serupa juga diungkapkan oleh Eaton (2003) yang berpendapat bahwa sistem kerja hibrida dapat berkontribusi baik secara langsung atau secara tidak langsung terhadap perbaikan individu dan atau kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker K, Smidt M. (2016). A Risk Perspective On Human Resource Management: A Review And Directions For Future Research. *Human Resource Management Review*. 26(2), 149–165. doi:10.1016/j.hrmr.2015.12.001
- Barsade SG, Gibson DE. (2007). Why Does Affect Matter In Organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1):36–59. doi:10.5465/AMP.2007.24286163.
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 4thEd.* United States of America (US): Sage Publications
- Eaton, S. 2003. If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment And Perceived Performance. *Industrial Relations*, 42, 145–167. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00285>
- Eurofound. (2020). *Telework And ICT-Based Mobile Work: Flexible Working In The Digital Age, New Forms Of Employment Series, European Foundation For The Improvement Of Living And Working Conditions.* Luxembourg: Publications Office Of The European Union
- Gibson. (2001). *Organisasi Perilaku-Struktur-Proses, Terjemahan Agus Dharma.* Edisi 5. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Hair, J.F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2nd Ed.* Los Angeles (USA): Sage Publications, Inc.
- Kraev, V. M., Tikhonov, A. I. (2019). Risk Management In Human Resource Management. *Technology, Education, Management, Informatics Journal*, 8(4), 1185–1190. doi:10.18421/TEM84-11
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh.* Yogyakarta: PT. Andi.
- Mariniello, M., Grzegorzczak, M., Nurski, L., Schraepen, T. (2021). Blending The Physical And Virtual: A Hybrid Model For The Future Of Work. *Policy Contribution*, 14(21). <https://www.consilium.europa.eu/en/press/pressreleases/2021/05/08/the-porto-declaration/>
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management: Essential Perspectives.* Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.
- Milkovich dan Boudreau. (2005). *Compensation Eighth Edition.* New York: International Ed, McGraw Hill
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. C. (2020). *Remote Managers Are Having Trust Issues.* Harvard Business Review.
- Pradhan RK, Jena LK. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspective and Research*, 5(1), 69–85. doi:10.1177/2278533716671630.
- Rivai, V., Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik.* Jakarta: PT Raja Grafindo.

- Sarmah AK, Chaudhuri P. (2021). New Role of Human Resource Development in Covid-19 Crisis. *Parikalpana KIIT Journal of Management*, 17(1), 283–292. doi:10.23862/kiit-parikalpana/2021/v17/i1/209037
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E., and Bisello, M. (2020). Teleworkability And The COVID-19 Crisis: A New Digital Divide? *JRC Working Papers Series on Labour, Education, and Technology 2020/05*, Joint Research Centre, European Commission.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tahir, R, Cecep, U. R., Agus, N. V. (2020). Employee Engagement as a Performance Driver of State-Owned Enterprises (SOE's) in Indonesia. *International Journal Of Innovation Technology And Exploring Engineering*, 9(2), 5148 – 5143. DOI: 10.35940/ijitee.B7771.129219
- Wau, J, Purwanto, P. (2021). The effect of Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 7(2), 262–271. doi:10.17358/jabm.7.2.262.
- Xie, J. L., Elangovan, A. R., Hu, J., Hrabluik, C. (2019). Charting New Terrain in Work Design: A Study of Hybrid Work Characteristics. *Applied Psychology: An International Review*, 68(3), 479–512. doi:10.1111/apps.12169

