

KEPEMIMPINAN DI ERA KERJA HYBRID: TANTANGAN, PELUANG, DAN STRATEGI EFEKTIF

Budi Sugiarto¹, Roli Dewanto², Tarsisius Susilo³, Setiawan Arismunandar⁴, Edi Wahyudi⁵

Sekolah Staf dan Komando Tentara Nasional Indonesia

[1buds462000@gmail.com](mailto:buds462000@gmail.com), [2jordhidewanto@gmail.com](mailto:jordhidewanto@gmail.com), [3muchus70@gmail.com](mailto:muchus70@gmail.com),

Abstrak: Transformasi digital dan perubahan pola kerja pascapandemi COVID-19 telah mendorong munculnya model kerja hybrid yang menggabungkan kerja di kantor dan kerja jarak jauh. Perubahan ini menuntut adaptasi dalam gaya kepemimpinan organisasi. Artikel ini membahas secara mendalam tantangan utama yang dihadapi pemimpin dalam lingkungan kerja hybrid, seperti kendala komunikasi, pemeliharaan budaya organisasi, keadilan akses, dan manajemen kinerja tim terdistribusi. Di sisi lain, dibahas pula peluang yang muncul, termasuk percepatan transformasi digital, fleksibilitas yang lebih tinggi, rekrutmen talenta global, dan peningkatan retensi karyawan. Dengan merujuk pada teori kepemimpinan modern dan temuan studi terkini, artikel ini menawarkan strategi kepemimpinan efektif di era hybrid—mulai dari komunikasi transparan, fokus pada hasil (*outcome-based leadership*), pembangunan kepercayaan dan keterlibatan tim, pemanfaatan teknologi kolaboratif, hingga pentingnya empati dan adaptabilitas pemimpin. Studi kasus dan data empiris, baik dari konteks global maupun Indonesia, disertakan untuk memperkaya pembahasan. Kesimpulan artikel menegaskan bahwa model kerja hybrid bukan sekadar tren sementara, melainkan perubahan permanen dalam dunia kerja; oleh karena itu, pemimpin dituntut adaptif dan inovatif agar organisasi dapat meraih kinerja terbaik di tengah paradigma baru ini.

Kata Kunci: Kepemimpinan Hybrid, Kerja Jarak Jauh, Transformasi Digital, Manajemen Perubahan, Adaptabilitas Pemimpin, *Outcome-Based Leadership*, Komunikasi Virtual.

Abstract: The digital transformation and the evolving work patterns in the post-COVID-19 era have accelerated the emergence of hybrid work models that combine in-office and remote work. This shift requires significant adaptation in organizational leadership styles. This article explores in depth the key challenges faced by leaders in hybrid environments, including communication barriers, the preservation of organizational culture, equitable access, and the management of distributed team performance. Conversely, it also highlights the opportunities brought forth, such as the acceleration of digital transformation, greater flexibility, access to global talent pools, and improved employee retention. Drawing on modern leadership theories and recent empirical studies, the article offers strategies for effective leadership in the hybrid era—ranging from transparent communication, *outcome-based leadership*, trust-building and team engagement, the use of collaborative technologies, to the critical role of empathy and adaptability. Case studies and empirical data, both from global contexts and Indonesia, are included to enrich the discussion. The article concludes that hybrid work is not a temporary trend but a permanent transformation in the world of work; hence, leaders are required to be adaptive and innovative for organizations to achieve optimal performance within this new paradigm.

Keywords: Hybrid Leadership, Remote Work, Digital Transformation, Change Management, Leadership Adaptability, *Outcome-Based Leadership*, Virtual Communication.

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi informasi dan pengalaman selama pandemi COVID-19 telah mengubah lanskap dunia kerja secara dramatis. Banyak organisasi beralih dari model kerja tradisional di kantor penuh (*on-site*) ke model kerja jarak jauh (*remote working*) pada tahun 2020. Memasuki era pascapandemi, muncul kompromi dalam bentuk kerja hybrid, yaitu kombinasi antara kerja di kantor dan

kerja dari lokasi lain (rumah atau tempat terpencil). Model kerja hybrid kini telah menjadi norma baru di berbagai sektor, terutama pada pekerjaan berbasis pengetahuan (knowledge work). Survei global Microsoft tahun 2021 melaporkan 73% karyawan menginginkan opsi kerja jarak jauh fleksibel. Di Indonesia, tren serupa terjadi. Sebuah survei Badan Kepegawaian Negara (BKN) pada 2023 menunjukkan 95,7% Aparatur Sipil Negara (ASN) mendukung skema kerja hybrid. Data ini mengindikasikan adanya dorongan kuat, baik dari kalangan pegawai swasta maupun pemerintah, untuk mempertahankan fleksibilitas kerja yang diperoleh selama pandemi.

Pergeseran menuju kerja hybrid membawa implikasi mendalam terhadap kepemimpinan organisasi. Pemimpin tidak lagi selalu memiliki tim yang terkumpul di satu lokasi fisik; sebaliknya, mereka harus mengelola anggota tim yang tersebar secara geografis dan bekerja secara asinkron. Tantangan baru pun muncul, misalnya bagaimana memastikan komunikasi efektif tanpa interaksi tatap muka langsung, atau bagaimana menjaga budaya organisasi dan kolaborasi tim ketika anggota bekerja terpisah. Di sisi lain, model hybrid juga menawarkan peluang: akses ke talenta global, peningkatan keseimbangan kerja-kehidupan bagi karyawan, dan percepatan inisiatif digital. Perubahan cepat ini menuntut gaya kepemimpinan yang adaptif dan lentur.

Nilai kebaruan (novelty) dari penelitian ini terletak pada analisis komprehensif tentang kepemimpinan di era hybrid, yang menggabungkan perspektif teori kepemimpinan klasik dengan temuan riset terbaru pascapandemi. Banyak studi sebelum 2020 berfokus pada kepemimpinan dalam konteks tradisional atau sepenuhnya remote. Pembahasan dalam artikel ini berupaya mengisi *research gap* dengan menelaah kepemimpinan pada konteks hybrid yang menggabungkan kedua dunia tersebut. Dengan demikian, artikel ini diharapkan memberikan kontribusi bagi literatur manajemen dan panduan praktis bagi para pemimpin organisasi dalam menavigasi era kerja hybrid.

Struktur pembahasan selanjutnya adalah sebagai berikut: Bagian **Landasan Teori** akan mengulas konsep kepemimpinan yang relevan, termasuk teori kepemimpinan transformasional dan situasional, serta konsep adaptive leadership dalam menghadapi perubahan strategis. Bagian **Hasil dan Pembahasan** akan dipecah menjadi sub-bagian yang menguraikan tantangan kepemimpinan dalam lingkungan hybrid, peluang yang dapat dimanfaatkan, serta strategi dan praktik terbaik yang direkomendasikan. Disertakan pula contoh kasus atau data empiris untuk ilustrasi. Terakhir, bagian **Kesimpulan** akan merangkum temuan kunci dan implikasi manajerial, serta saran untuk penelitian lanjutan.

LANDASAN TEORI: KEPEMIMPINAN DALAM KONTEKS PERUBAHAN

Literatur klasik tentang kepemimpinan menyediakan kerangka untuk memahami bagaimana pemimpin dapat mengelola perubahan dan menginspirasi tim. Kepemimpinan transformasional (transformational leadership) menurut Bass & Bass (2016) melibatkan empat dimensi utama: *pengaruh ideal* (idealized influence), *motivasi inspirasional* (inspirational motivation), *stimulasi intelektual* (intellectual stimulation), dan *pertimbangan individual* (individualized consideration). Seorang pemimpin transformasional berupaya mengubah pandangan dan perilaku bawahan dengan cara menginspirasi visi bersama, mendorong pemikiran inovatif, serta memperhatikan kebutuhan dan potensi tiap individu. Gaya kepemimpinan ini telah terbukti efektif dalam situasi perubahan karena mampu meningkatkan komitmen dan kinerja tim melampaui ekspektasi yang ditetapkan (Bass & Bass, 2016). Dalam konteks kerja hybrid, prinsip-prinsip transformasional tetap relevan: pemimpin perlu menyampaikan visi yang jelas di tengah ketidakpastian, memberikan inspirasi dan motivasi agar tim tetap bersemangat meski bekerja terpisah, serta mendorong inovasi dalam memecahkan masalah baru yang kompleks.

Sebagai pelengkap, teori kepemimpinan situasional (Hersey & Blanchard, dikembangkan lebih lanjut oleh Northouse, 2021) menekankan pentingnya penyesuaian gaya memimpin dengan tingkat kesiapan dan situasi yang dihadapi tim. Northouse (2021) menjelaskan bahwa pemimpin efektif harus mampu berganti peran antara memberi arahan tegas (directive) dan dukungan partisipatif (supportive) sesuai kebutuhan situasi. Dalam lingkungan hybrid, terkadang dibutuhkan pendekatan situasional: misalnya, ketika menerapkan sistem teknologi baru, pemimpin mungkin perlu lebih direktif dengan memberikan panduan teknis yang jelas; namun untuk menjaga keterlibatan dan semangat tim yang bekerja jarak jauh, pemimpin harus bersikap suportif, mendengarkan kendala personal, dan membangun kepercayaan. Fleksibilitas ini sejalan dengan konsep kepemimpinan adaptif (Heifetz & Linsky) yang menekankan kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan perubahan dan ketidakpastian dengan solusi inovatif (Heifetz, 1994). Pemimpin adaptif berorientasi pada pembelajaran terus-menerus, bersedia meninggalkan pendekatan lama yang tidak lagi relevan, serta melibatkan tim dalam mencari jawaban atas tantangan baru. Pendekatan ini mendorong pemimpin untuk peka terhadap dinamika lingkungan dan menyesuaikan strategi tanpa mengorbankan tujuan utama organisasi.

Teori-teori di atas memberikan dasar bahwa dalam mengelola perubahan strategis (seperti transisi ke kerja hybrid), pemimpin harus mengkombinasikan visi transformasional dengan fleksibilitas situasional. Mereka harus mampu menjadi agen perubahan yang menginspirasi sekaligus adaptif, memastikan tim merasa didukung secara individu maupun kolektif. Selanjutnya, kita akan melihat bagaimana prinsip ini diterapkan pada konteks spesifik kerja hybrid, dimulai dari memahami tantangan unik yang muncul.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Era Kerja Hybrid dan Implikasinya

Kerja hybrid didefinisikan sebagai model kerja di mana karyawan menghabiskan sebagian waktu kerjanya di kantor dan sebagian lagi bekerja secara remote (dari rumah atau lokasi di luar kantor). Berbeda dari model tradisional penuh di kantor maupun model remote sepenuhnya, kerja hybrid mencoba menggabungkan kelebihan keduanya: kolaborasi tatap muka dan fleksibilitas lokasi. Sejak pandemi mereda, banyak organisasi global menerapkan berbagai skema hybrid. Misalnya, beberapa perusahaan menetapkan jadwal hybrid dengan 2-3 hari *Work From Home* (WFH) per minggu dan sisanya *Work From Office* (WFO). Model lain adalah fleksibel, di mana karyawan dapat memilih hari WFH atau WFO sesuai kebutuhan.

Model hybrid tidak hanya tren bisnis, namun telah diadopsi pula di sektor publik. Pemerintah Indonesia, misalnya, pada tahun 2023 merumuskan kebijakan *Flexible Working Arrangement* bagi ASN melalui Peraturan Presiden No. 21/2023 untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai negeri. Kebijakan ini memungkinkan pengaturan jam dan hari kerja ASN yang lebih fleksibel, kombinasi WFO dan WFH, dengan tetap memastikan pelayanan publik berjalan optimal. Langkah ini didorong oleh keberhasilan WFH selama pandemi dan aspirasi pegawai yang menginginkan pola kerja lebih modern. Hal ini menegaskan bahwa model hybrid di Indonesia bukan sekadar inisiatif sementara, melainkan bagian dari reformasi birokrasi dan modernisasi organisasi.

Implikasi bagi kepemimpinan amat signifikan. Studi Harvard Business Publishing menemukan bahwa para pemimpin menganggap sedikitnya 90% organisasi akan terus mengadopsi hybrid ke depannya, namun hanya 10% eksekutif yang masih berharap karyawan kembali penuh ke kantor seperti sebelum 2020. Dengan kata lain, konsensus dunia usaha adalah *hybrid is here to stay*. Namun, transisi ini memunculkan beberapa permasalahan khas. Lauren Doherty (2023) mencatat bahwa perusahaan

menghadapi peningkatan konflik interpersonal dan tantangan komunikasi di lingkungan hybrid, karena berkurangnya interaksi langsung dan transparansi jika dibanding model tradisional. Ketidakjelasan aturan tentang siapa yang boleh WFH dan kapan, bisa menimbulkan perasaan tidak adil di antara karyawan (misalnya staf lapangan vs staf kantor). Selain itu, adanya perbedaan akses dapat menciptakan kesenjangan: sebagian merasa terpinggirkan jika jarang hadir fisik, sementara yang sering di kantor mungkin dianggap “lebih pusat” dalam organisasi. Tantangan lain adalah risiko mis-komunikasi elektronik; tanpa tatap muka, email atau pesan daring rawan disalahartikan, bahkan dapat memicu konflik jika etika komunikasinya tidak dijaga.

Di sisi positif, hybrid membuka peluang peningkatan diversitas dan inklusivitas. Dengan tidak terikat lokasi, organisasi dapat merekrut talenta dari berbagai wilayah, bahkan lintas negara, sehingga tim menjadi lebih beragam. Karyawan juga melaporkan manfaat pribadi berupa work-life balance yang lebih baik dan berkurangnya waktu serta biaya komuter, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan mereka (Hamer, 2023; PwC, 2023). Penelitian Priyadarshini & Dave (2022) menyimpulkan bahwa model kerja hybrid jika diimplementasikan dengan baik dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi, sekaligus mendorong transformasi digital lebih cepat di organisasi. Hal ini terjadi karena tuntutan hybrid memaksa perusahaan mengadopsi teknologi kolaborasi modern, otomatisasi proses, dan pola kerja berbasis hasil, yang semuanya mempercepat agenda digitalisasi perusahaan. Dengan kata lain, hybrid work bukan sekadar respon sementara terhadap pandemi, melainkan katalis bagi inovasi dan perubahan struktural dalam cara organisasi beroperasi (Priyadarshini & Dave, 2022).

Berdasarkan landasan teori dan konteks di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin di era hybrid harus siap menghadapi dinamika unik: bagaimana mengatasi tantangan komunikasi dan koordinasi jarak jauh, sembari memanfaatkan momentum transformasi digital dan kebutuhan karyawan akan fleksibilitas. Bagian berikutnya akan membahas secara rinci tantangan-tantangan tersebut, diikuti identifikasi peluang/keuntungan yang dapat dipetik, sebelum akhirnya diuraikan strategi kepemimpinan efektif untuk menjawab tantangan sekaligus meraih peluang di era kerja hybrid.

Tantangan Kepemimpinan dalam Lingkungan Kerja Hybrid

Menerapkan kepemimpinan efektif dalam lingkungan hybrid menghadirkan sejumlah tantangan spesifik yang mungkin tidak muncul pada lingkungan kerja konvensional. Berikut adalah beberapa tantangan utama yang teridentifikasi beserta implikasinya terhadap peran pemimpin :

a. Kesenjangan Komunikasi dan Koordinasi

Lingkungan hybrid berarti anggota tim tidak selalu berada di ruang yang sama secara fisik. Interaksi spontan seperti berdiskusi di meja kerja atau *coffee break* bersama menjadi berkurang drastis. Komunikasi cenderung bergeser ke platform digital (email, chat, meeting virtual), yang meskipun efisien, memiliki keterbatasan. Tantangan bagi pemimpin adalah menjembatani kesenjangan komunikasi tersebut agar semua anggota tim tetap terhubung informasi dan visinya. Kurangnya komunikasi tatap muka dapat menyebabkan miskomunikasi, misalnya karena nada atau konteks yang hilang dalam pesan teks, serta potensi isolasi karyawan yang bekerja remote (merasa “tertinggal” dari percakapan kantor). Doherty (2023) menyebut bahwa *kekurangan komunikasi* di tim hybrid dapat mengakibatkan perasaan terisolasi dan hilangnya *sense of belonging* pada karyawan remote. Pemimpin perlu mengakui bahwa komunikasi di era hybrid membutuhkan usaha yang lebih terstruktur: misalnya dengan mengadakan *check-in* rutin, memastikan informasi mengalir merata, dan mendorong budaya saling berbagi update antar anggota tim (Doherty, 2023). Koordinasi kerja pun menantang;

mengatur meeting yang melibatkan anggota on-site dan remote perlu memperhatikan hal teknis (koneksi, perangkat) dan non-teknis (zona waktu berbeda, perbedaan budaya komunikasi). Tantangan komunikasi ini merupakan yang paling sering disorot dalam berbagai survei sebagai hambatan utama kerja jarak jauh/hybrid.

b. **Menjaga Budaya Organisasi dan Keterlibatan (Engagement)**

Budaya organisasi tradisional banyak terbentuk melalui interaksi langsung: nilai-nilai disebarkan lewat pengamatan sehari-hari, kebersamaan tim terbangun lewat acara kantor atau bahkan obrolan santai. Dalam setting hybrid, pemeliharaan budaya organisasi menjadi lebih kompleks. Karyawan yang jarang ke kantor mungkin merasa kurang terikat dengan nilai dan ritual perusahaan. Bryan Hamer (2023) dari PwC mencatat bahwa dalam situasi hybrid, keterlibatan emosional karyawan bisa menurun karena kurangnya kesempatan merasakan atmosfer kantor dan interaksi kolegal. Bagi pemimpin, tantangannya adalah memastikan nilai-nilai dan visi perusahaan tetap “hidup” di benak setiap anggota tim, tak peduli di mana mereka bekerja. Hal ini mencakup menciptakan forum-forum virtual yang mempertahankan budaya positif, seperti *town hall meeting* bulanan secara online, virtual team-building, atau grup komunitas perusahaan di platform digital. Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan (employee engagement) menurun bila mereka merasa terisolasi; sebaliknya, organisasi hybrid yang sukses adalah yang mampu menumbuhkan *sense of community* meskipun secara fisik terpencar (Scharf & Weerda, 2022). Tanpa upaya sadar dari pemimpin, ada risiko muncul budaya terpisah antara kubu “kantor” dan kubu “remote”, yang bila dibiarkan dapat memecah kohesi tim dan loyalitas pada perusahaan.

c. **Masalah Keadilan dan Equity**

Tantangan berikutnya adalah menjamin keadilan (equity) dalam perlakuan dan kesempatan bagi semua anggota tim. Hybrid work dapat menimbulkan pertanyaan seperti: Apakah karyawan yang sering WFH akan dianggap kurang bekerja dibanding yang hadir di kantor? Siapa yang berhak memilih hari WFH? Bagaimana memastikan evaluasi kinerja adil antara yang terlihat langsung vs yang jarak jauh? Lauren Doherty (2023) menggarisbawahi bahwa tanpa kebijakan jelas, isu keadilan akses bisa muncul: misalnya hanya pegawai tertentu (biasanya level atas) yang diizinkan fleksibel sementara lainnya tidak. Hal ini menciptakan “kelas dominan” (mereka yang selalu di kantor dan dekat dengan manajemen) versus “kelas pinggiran” (yang remote dan kurang terlihat). Pemimpin harus peka terhadap potensi kecemburuan dan persepsi tidak adil ini. Selain itu, penilaian kinerja perlu diadaptasi agar tidak bias terhadap *presenteeism* (kebiasaan menilai orang dari kehadiran fisik). Harvard Business Review melaporkan beberapa manajer cenderung menganggap karyawan remote kurang produktif hanya karena tidak melihat mereka secara langsung, padahal data bisa berkata sebaliknya (Doherty, 2023). Tantangan bagi pemimpin adalah menetapkan prinsip dan kebijakan hybrid yang transparan dan adil, misalnya: semua peran yang tugasnya dapat dilakukan remote diberikan opsi WFH sejumlah tertentu hari per minggu; rapat penting dilaksanakan dalam format hibrida yang inklusif; kriteria kinerja difokuskan pada output pekerjaan bukan jam kerja terlihat. Dengan panduan yang jelas dan konsisten ini, konflik atau kecemburuan seputar pola hybrid dapat diminimalisir.

d. **Hambatan Teknologi dan Infrastruktur**

Kerja hybrid sangat bergantung pada ketersediaan teknologi penunjang: jaringan internet, perangkat lunak kolaborasi (video conferencing, project management tools), keamanan

siber, dan lain-lain. Di Indonesia maupun negara berkembang lain, akses infrastruktur belum merata. Jakarta Consulting Group (2024) mencatat bahwa salah satu tantangan pelaksanaan hybrid di perusahaan adalah kesenjangan kemampuan teknologi: banyak karyawan, apalagi yang senior, belum mahir menggunakan alat digital mutakhir, ditambah lagi kendala teknis seperti koneksi internet yang tidak stabil di wilayah tertentu. Ketidakmampuan teknis ini dapat menghambat kolaborasi remote. Contohnya, rapat virtual terganggu karena ada anggota yang gagap teknologi atau peralatan kurang memadai (microphone/tampilan buruk). Pemimpin perlu mengatasi hal ini dengan dua pendekatan: *facilitative* dan *supportive*. *Facilitative* berarti memastikan perusahaan menyediakan teknologi pendukung yang memadai – misalnya laptop, akses VPN, aplikasi konferensi video premium, bahkan subsidi internet untuk karyawan remote. *Supportive* berarti menyelenggarakan pelatihan teknologi bagi karyawan, terutama yang kurang familiar, agar mereka mampu beradaptasi dengan alat komunikasi baru. Tanpa dukungan ini, ada risiko *digital divide* dalam tim: karyawan yang melek teknologi akan lancar bekerja, sedangkan yang tidak akan tertinggal produktivitasnya. Dari sudut pandang kepemimpinan, pemimpin harus memahami teknologi cukup baik untuk memandu timnya, sekaligus sabar dalam membimbing adaptasi digital. Tantangan teknis memang bisa didelegasikan ke unit IT, namun kepedulian pemimpin untuk memastikan setiap anggota tim mampu terhubung dengan baik menunjukkan keteladanan dalam mendukung tim.

e. **Pengelolaan Kinerja dan Produktivitas**

Manajemen kinerja menjadi area tantangan tersendiri. Dalam situasi kantor tradisional, atasan bisa *monitoring* karyawan secara langsung, melihat jam hadir, interaksi kerja, dll. Dalam model hybrid, pengawasan langsung berkurang. Sebagian manajer mungkin merasa “kehilangan kendali” karena tidak bisa setiap saat melihat timnya. Hal ini dapat menimbulkan reaksi keliru berupa micromanagement berlebihan via kanal digital (misal: pemimpin terus-menerus meminta laporan detail progres harian melalui chat, atau mewajibkan kamera selalu menyala sepanjang hari) yang justru kontraproduktif dan menurunkan moral tim. Pemimpin dihadapkan pada dilema: bagaimana memastikan target tercapai tanpa *overbearing*? Studi McKinsey oleh Scharf & Weerda (2022) menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan di lingkungan hybrid akan menurun jika pemimpin mencoba menerapkan kontrol yang sama persis seperti di kantor. Sebaliknya, diperlukan pergeseran paradigma dalam manajemen kinerja: fokus pada hasil (outcomes) alih-alih usaha yang kasat mata semata. Tantangan bagi pemimpin adalah menetapkan *Key Performance Indicators* (KPI) dan ekspektasi yang jelas, terukur, serta disepakati bersama, kemudian memberi kepercayaan pada tim untuk mencapai hal tersebut dengan caranya sendiri. Tentu ini disertai mekanisme akuntabilitas: pemimpin sebaiknya melakukan *check-in* rutin (misal mingguan) untuk mengatasi hambatan, memberi umpan balik, bukan untuk mengawasi setiap detil pekerjaan. Pendekatan manajemen kinerja berbasis hasil ini membutuhkan perubahan budaya dari kedua belah pihak: pemimpin belajar mempercayai tim dan tim belajar bertanggung jawab secara mandiri. Tantangan transisi ini nyata, tetapi penelitian menunjukkan hasil positif: survei Owl Labs (2023) melaporkan bahwa karyawan hybrid yang diberi kepercayaan cenderung lebih engaged dan produktif dibanding yang terus diawasi secara ketat, karena mereka terdorong untuk menunjukkan hasil nyata dan menghargai otonomi yang diberikan.

f. **Turnover dan Kepuasan Kerja**

Terakhir, pemimpin perlu mewaspadai dampak model hybrid terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja. Hybrid sebenarnya menawarkan potensi menurunkan turnover jika diimplementasi baik. Nicholas Bloom dkk. (2024) dalam studi eksperimental besar di China (Trip.com) menemukan bahwa karyawan yang beralih dari kerja full office ke jadwal hybrid (2 hari WFH per minggu) mengalami penurunan angka resign hingga 33% dibanding rekan yang tetap full office. Hal ini terutama terjadi pada kelompok pegawai tertentu seperti perempuan, non-manajer, dan mereka dengan waktu komuter panjang – mereka jauh lebih betah ketika jadwal menjadi fleksibel. Temuan tersebut menunjukkan *hybrid work is a win-win* bagi produktivitas dan retensi. Namun, tanpa pengelolaan yang baik, hybrid juga bisa menjadi bumerang jika karyawan merasa terbebani atau tidak cocok. Misalnya, sebagian karyawan muda mungkin merindukan suasana kantor untuk bersosialisasi; atau sebaliknya, karyawan dengan kondisi rumah ramai mungkin merasa WFH justru mengganggu konsentrasi. Oleh karena itu, pemimpin menghadapi tantangan untuk menyeimbangkan preferensi individu dengan kebijakan tim secara keseluruhan. Survei internal dan dialog terbuka penting dilakukan agar pemimpin memahami apa yang bekerja dan yang tidak dalam skema hybrid timnya. Kepuasan kerja harus dimonitor secara aktif. Tantangan ini sebenarnya bisa diubah menjadi peluang: pemimpin yang responsif dan peduli pada umpan balik karyawan akan mampu menyesuaikan kebijakan (misal, memberikan opsi work-from-office lebih bagi yang menginginkan, atau memfasilitasi co-working space di daerah tertentu). Dengan demikian, hybrid dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan alih-alih menurunkannya.

Menghadapi seluruh tantangan di atas, jelas bahwa kepemimpinan di era kerja hybrid menuntut perubahan pendekatan dibanding pola lama. Bagian selanjutnya akan mengupas peluang dan dampak positif yang dapat diraih melalui kerja hybrid, sebagai landasan mengapa upaya mengatasi tantangan ini layak dilakukan. Setelah itu, akan diuraikan strategi-strategi konkret yang dapat diterapkan para pemimpin untuk menjawab tantangan tersebut dan memanfaatkan peluangnya.

Peluang dan Dampak Positif Kerja Hybrid

Di balik berbagai tantangan, model kerja hybrid membawa sejumlah peluang strategis bagi organisasi dan pemimpin. Memahami peluang ini penting agar pemimpin tidak hanya berfokus pada masalah, tetapi juga mampu mengkapitalisasi keuntungan era hybrid demi kemajuan tim dan perusahaan. Berikut adalah beberapa peluang dan dampak positif yang diidentifikasi :

a. Percepatan Transformasi Digital

Seperti disinggung sebelumnya, penerapan hybrid work secara inheren mendorong perusahaan untuk mengadopsi teknologi digital lebih menyeluruh. Sistem komunikasi dan kolaborasi digital yang awalnya mungkin opsional, kini menjadi tulang punggung operasional. Hal ini mempercepat agenda transformasi digital di organisasi. Priyadarshini & Dave (2022) menyatakan bahwa model hybrid memaksa percepatan inovasi digital, meningkatkan efisiensi proses, dan memungkinkan kolaborasi lintas fungsi secara lebih efektif. Dengan tim tersebar, silo-silo antar divisi dapat dipecah melalui platform online terpadu. Misalnya, tim pemasaran di kota A dan tim produk di kota B terpaksa berkolaborasi intens melalui project management software, yang justru meningkatkan pemahaman lintas fungsi dibanding sebelumnya terkotak di kantor masing-masing. Bagi pemimpin, percepatan digital ini membuka peluang menerapkan tools analitik untuk pengambilan keputusan, otomatisasi tugas rutin, hingga pengembangan

kapabilitas baru bagi tim (misal pelatihan skill digital). Organisasi yang cepat beradaptasi ke digital selama pandemi terbukti lebih tangguh; modal ini dapat dilanjutkan. Selain itu, digitalisasi memperluas kemungkinan model bisnis baru. Contohnya, perusahaan konsultan yang sebelumnya hanya melayani klien lokal secara tatap muka, kini melalui platform virtual dapat menjangkau klien nasional atau global tanpa hambatan geografis. Kepemimpinan visioner akan memanfaatkan momentum ini untuk menempatkan organisasi selangkah lebih maju dalam inovasi teknologi, alih-alih kembali ke pola lama.

b. Akses ke Talenta Global dan Keragaman

Hybrid dan remote work menghilangkan batasan lokasi dalam rekrutmen. Ini peluang besar bagi organisasi untuk merekrut talenta terbaik tanpa dibatasi domisili. Perusahaan dapat mempekerjakan ahli yang tinggal di luar kota, pulau, bahkan luar negeri, selama pekerjaannya dapat dilakukan secara online. Studi PwC (Hamer, 2023) mencatat bahwa dengan kebebasan lokasi, organisasi bisa membangun tim yang lebih beragam secara geografis maupun budaya, yang berpotensi memunculkan ide-ide lebih inovatif. Bagi pemimpin, keberagaman ini perlu dikelola dengan keterampilan lintas budaya, namun merupakan aset berharga: tim yang multinasional atau multi-daerah dapat memahami kebutuhan pasar yang lebih luas. Selain rekrutmen, hybrid juga membantu retensi pegawai berbakat yang mungkin memiliki keterbatasan relokasi. Misalnya, seorang pakar tinggal di daerah, enggan pindah ke ibu kota; dengan sistem hybrid, ia bisa tetap berkontribusi dari tempatnya. Dalam jangka panjang, organisasi yang memanfaatkan peluang ini akan unggul dalam *war for talent*. Dari segi kepemimpinan, mengelola tim lintas lokasi menambah kompleksitas (perbedaan zona waktu, budaya kerja), tetapi pemimpin yang berhasil akan memiliki kekuatan SDM yang unggul dibanding pesaing yang membatasi perekrutan hanya di area kantor fisik mereka. Selain itu, tim yang beragam cenderung lebih kreatif dan adaptif dalam memecahkan masalah, selama pemimpin mampu membangun inklusivitas (tidak ada anggota remote yang suaranya diabaikan).

c. Fleksibilitas dan Produktivitas yang Lebih Tinggi

Salah satu janji besar hybrid work adalah meningkatkan fleksibilitas bagi karyawan tanpa mengorbankan produktivitas. Bahkan, riset mutakhir menunjukkan potensi *win-win*. Nicholas Bloom dkk. (2024) dalam studinya (dipublikasikan di *Nature*) menemukan bahwa bekerja dari rumah 2 hari per minggu tidak menurunkan produktivitas maupun peluang promosi karyawan bila dibanding yang full di kantor. Produktivitas diukur dari output nyata (penjualan, kode program ditulis, dll) tidak menunjukkan perbedaan signifikan antara kelompok hybrid dan kontrol, sementara tingkat promosi sama rata, menepis kekhawatiran bahwa remote akan menghambat perkembangan karier. Bahkan, mereka menemukan peningkatan retensi seperti disebut sebelumnya, yang secara tidak langsung berdampak positif pada produktivitas perusahaan (mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru). Dari sisi individu, fleksibilitas jadwal memungkinkan karyawan bekerja di jam paling produktif bagi mereka dan mengatur keseimbangan dengan tanggung jawab keluarga. Banyak karyawan melaporkan bisa bekerja lebih fokus tanpa distraksi kantor, atau memanfaatkan waktu commuting yang hilang untuk menyelesaikan tugas. Pemimpin dapat memanfaatkan ini dengan menerapkan fokus pada hasil, sehingga karyawan merasa dipercaya mengatur caranya bekerja. Ketika karyawan dapat memilih lokasi dan waktu kerja optimal, mereka cenderung memberikan usaha terbaik dan loyalitas meningkat. Tentu fleksibilitas juga harus dijaga jangan sampai mengorbankan koordinasi (misal harus tetap ada beberapa jam *core time* di mana semua online bersama).

Secara keseluruhan, bila diatur seimbang, hybrid bisa meningkatkan kinerja tim secara agregat berkat fleksibilitas yang mendorong efisiensi dan kebahagiaan karyawan.

d. **Efisiensi Biaya Operasional**

Bagi organisasi, model hybrid dapat membawa efisiensi biaya jangka panjang. Jika sebagian karyawan selalu bekerja remote, kebutuhan ruang kantor fisik dapat dikurangi (misalnya dengan konsep *hot-desking* atau kantor bergiliran). Jakarta Consulting Group mencatat banyak perusahaan mampu menekan biaya operasional (listrik, sewa, fasilitas) dengan pola hybrid, bahkan beberapa beralih ke kantor yang lebih kecil atau *virtual office*. Bagi pemimpin unit atau organisasi, penghematan biaya ini bisa dialokasikan ke hal lain seperti investasi teknologi atau program pengembangan karyawan. Selain itu, dengan pegawai tersebar, perusahaan dapat mengurangi biaya relokasi dan tunjangan tempat tinggal bagi karyawan yang dulunya harus dipindah ke kota kantor pusat. Namun, perlu dicatat efisiensi ini baru nyata jika kebijakan hybrid sudah mapan; di fase transisi justru ada biaya tambahan (penyediaan perangkat untuk WFH, reimbursement internet, dll). Meski begitu, tren menunjukkan banyak organisasi besar seperti Twitter, Facebook, telah mengizinkan WFH permanen bagi sebagian pegawai dan mulai merampingkan aset kantornya, yang menunjukkan kepercayaan bahwa efisiensi ini nyata adanya. Bagi pemimpin, tentu efisiensi bukan tujuan utama kepemimpinan, tetapi ini merupakan peluang menambah sumber daya bagi hal strategis lain. Dengan biaya lebih rendah untuk fasilitas fisik, misalnya, pemimpin dapat mengusulkan lebih banyak pelatihan, bonus kinerja, atau investasi R&D yang pada akhirnya meningkatkan daya saing tim.

e. **Inovasi dalam Praktik Manajemen**

Peluang lain yang mungkin kurang kasatmata adalah terciptanya inovasi-inovasi manajerial sebagai respons terhadap tantangan hybrid. Misalnya, banyak tim menciptakan ritual baru untuk menjaga kebersamaan: *virtual coffee chat* mingguan, game online tim, atau platform intranet sebagai media berbagi cerita pribadi. Hal-hal ini mungkin tidak terpikirkan dalam rutinitas lama, namun kini menjadi *best practice* baru. Demikian pula dalam hal koordinasi proyek, tim hybrid sering kali lebih disiplin menggunakan dokumentasi tertulis (karena tidak bisa mengandalkan rapat mendadak). Alhasil, organisasi membangun *knowledge base* digital yang lebih kaya daripada sebelumnya. Pemimpin yang jeli akan mendorong inovasi proses semacam ini dan menyebarkannya sebagai budaya baru yang lebih lincah. Contoh konkret, di perusahaan software global, para manajer mengadopsi *asynchronous communication* secara luas (misal, memakai rekaman video atau memo tertulis sebagai ganti rapat) sehingga memangkas waktu meeting dan memberi fleksibilitas anggota tim untuk mencerna informasi sesuai jadwal masing-masing. Praktik ini ternyata meningkatkan produktivitas dan kepuasan (Scharf & Weerda, 2022). Tanpa paksaan kondisi hybrid, inovasi manajerial ini mungkin tak pernah dicoba. Oleh sebab itu, pemimpin sebaiknya terbuka bereksperimen dengan cara kerja baru, yang mungkin lebih efektif daripada pola lama. Era hybrid bisa menjadi “laboratorium” untuk mencari format kerja optimal yang mengkombinasikan teknologi dan human touch.

Secara keseluruhan, peluang-peluang di atas menunjukkan bahwa kerja hybrid dapat menjadi keunggulan kompetitif bila diterapkan cerdas. Organisasi dapat lebih digital, lebih menarik bagi talenta top, lebih efisien, dan tim lebih produktif sekaligus sejahtera. Tentunya hal ini tidak otomatis terjadi – perlu kepemimpinan yang memandu arah. Selanjutnya, kita akan

masuk ke inti bahasan tentang strategi kepemimpinan efektif di era hybrid. Strategi ini dirancang untuk mengatasi tantangan yang telah diidentifikasi sebelumnya dan memanfaatkan peluang yang ada, dengan tujuan akhir meningkatkan kinerja dan adaptabilitas organisasi di lingkungan kerja yang baru.

Strategi Kepemimpinan Efektif di Era Kerja Hybrid

Untuk mencapai sukses dalam memimpin tim hybrid, pemimpin perlu mengadopsi pendekatan-pendekatan baru dan keterampilan khusus. Berdasarkan literatur dan praktik terkini, berikut adalah strategi-strategi kunci yang dapat diimplementasikan:

a. Komunikasi Transparan dan Terstruktur

Strategi pertama dan paling fundamental adalah meningkatkan kualitas komunikasi. Transparansi menjadi kunci dalam lingkungan hybrid (Doherty, 2023). Pemimpin harus secara jelas mengomunikasikan kebijakan kerja (contoh: harapan soal kehadiran di kantor, aturan WFH, target mingguan), agar tidak terjadi kebingungan di antara anggota tim. Ketidakjelasan aturan hanya akan memperbesar rasa tidak adil. Menetapkan prinsip panduan untuk hybrid di awal dan memastikan semua orang memahaminya adalah langkah awal penting (misal, “Kita bekerja remote 2 hari per minggu kecuali ada tugas kritis di kantor, dan akan evaluasi kebijakan ini per kuartal”). Selain itu, komunikasi perlu lebih terstruktur karena tidak bisa mengandalkan interaksi spontan. Pemimpin sebaiknya menjadwalkan rapat rutin (regular check-ins), misalnya rapat tim mingguan secara virtual untuk sinkronisasi progres dan rapat satu-satu (one-on-one) dengan anggota tim secara berkala untuk memastikan kebutuhan mereka terpenuhi. Lauren Doherty menyarankan pemimpin hybrid untuk membuat norma seperti boleh mematikan kamera sejenak dalam rapat virtual sepanjang hal itu dikomunikasikan sebelumnya, agar peserta merasa nyaman namun tetap terlibat. Hal-hal kecil ini bagian dari transparansi dan empati dalam komunikasi. Juga, penggunaan multikanal komunikasi perlu dioptimalkan: chat cepat untuk hal urgent, email untuk info panjang, video call untuk diskusi mendalam, dsb. Pemimpin harus memberikan contoh dengan *responsiveness* yang baik di kanal-kanal tersebut dan mengatur *etiquette*-nya (misal, hindari mengirim chat di luar jam kerja kecuali mendesak, dsb). Komunikasi yang baik akan mengatasi banyak tantangan hybrid, mulai dari misinformasi hingga perasaan terisolasi. Ketika pemimpin aktif berkomunikasi, anggota tim remote merasa “terlihat” dan dihargai.

b. Fokus pada Hasil (*Outcome-Based Leadership*)

Seperti dibahas, memimpin di era hybrid menuntut pergeseran dari mengukur input (jam kerja, kehadiran fisik) ke output (hasil kerja nyata). Pemimpin perlu menerapkan manajemen kinerja berbasis hasil secara konsisten. Praktiknya, tetapkan tujuan dan indikator kinerja yang jelas bersama tim. Pastikan setiap anggota mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan tenggatnya. Misalnya, alih-alih mengawasi berapa jam dia online, tetapkan bahwa dalam seminggu tugas X harus selesai atau target penjualan Y harus tercapai. Menurut Scharf & Weerda (2022), pemimpin hybrid sukses beralih ke orientasi outcome dan memberdayakan karyawan untuk menentukan cara mencapai hasil tersebut. Mereka memberikan otonomi dalam metode, namun tetap memantau pencapaian melalui milestone dan *check-in* singkat yang terjadwal. Dalam weekly check-in, pemimpin menanyakan progress, hambatan, dan menawarkan bantuan sumber daya alih-alih mengecek hal remeh. Selain itu, penting untuk mengklarifikasi ekspektasi dan KPI di awal supaya tidak ada persepsi berbeda (PwC, 2023).

Misalnya, jika kualitas pekerjaan sulit diukur, buatlah penjabaran deliverables yang konkrit atau standar kualitas yang terukur. Dengan demikian, karyawan remote maupun on-site diperlakukan setara: yang dinilai adalah kontribusinya, bukan keberadaannya. Paradigma ini tidak hanya adil tetapi juga memotivasi; karyawan merasa dipercaya dan terdorong memenuhi tanggung jawab. Tentu, dalam menerapkannya, pemimpin mungkin perlu melatih diri menahan keinginan mengontrol detail. Kepercayaan (trust) menjadi fondasi. Data McKinsey menunjukkan pemimpin harus menghindari *micromanaging*, sebaliknya membangun *trust and togetherness* dengan tim. Cara membangun kepercayaan antara lain: menepati janji (reliability), menghargai perbedaan (acceptance), keterbukaan (openness), dan keteladanan (authenticity). Saat tim merasa dipercaya, mereka akan berusaha menjaga kepercayaan itu dengan deliver output berkualitas.

c. **Membangun Budaya Kolaborasi Inklusif**

Strategi berikutnya adalah menciptakan budaya tim yang inklusif di mana setiap orang, baik yang di kantor maupun remote, merasa terlibat penuh. Pemimpin harus secara proaktif mengajak partisipasi merata. Dalam rapat hybrid misalnya, pastikan tidak hanya orang di ruang fisik yang mendominasi diskusi. Bisa dilakukan dengan *rotating facilitator* yang memperhatikan peserta online, atau menggunakan fitur chat/poll agar semua bisa bersuara. Tatler Asia (2025) menyarankan pemimpin untuk membangun budaya kolaborasi terbuka, di mana ide dari anggota remote mendapatkan ruang yang sama. Salah satu langkah konkret: menetapkan alur kerja yang jelas dan terdokumentasi, sehingga anggota remote tahu persis peran dan proses meski tak bertemu fisik. Pemimpin dapat membuat panduan atau SOP untuk pekerjaan hybrid, contohnya aturan respon email (dibalas dalam 24 jam), pemanfaatan tools (setiap meeting harus ada notulen di folder bersama), dsb. Selain struktur, aktivitas membangun tim (team bonding) perlu dikembangkan dalam format baru. Pemimpin bisa menjadwalkan sesi non-formal virtual, seperti permainan singkat di awal meeting untuk mencairkan suasana, atau merayakan pencapaian tim via *online gathering*. Meskipun terasa berbeda dengan acara fisik, upaya ini penting untuk menumbuhkan *sense of belonging*. Scharf & Weerda (2022) juga menekankan pentingnya mencegah erosi engagement di setting hybrid, misalnya dengan menjaga agar rapat singkat dan interaktif, menggunakan fitur-fitur kolaboratif (whiteboard online, breakout room) untuk melibatkan semua. Delegasi wewenang juga bagian dari inklusivitas: libatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan sesuai levelnya (empowerment). Misal, untuk menentukan platform tool baru, mintalah masukan seluruh tim dan mungkin adakan voting. Ketika semua merasa suaranya dihargai, keterikatan emosional terhadap tim meningkat. Secara ringkas, budaya inklusif ini bisa disarikan sebagai: “Setiap anggota tim—dimanapun lokasinya—memiliki akses informasi yang sama, kesempatan berkontribusi yang sama, dan merasa menjadi bagian utuh dari tim.” Tugas pemimpin adalah memastikan hal itu melalui berbagai inisiatif.

d. **Pemanfaatan Optimal Teknologi Kolaborasi**

Teknologi adalah enabler utama hybrid. Pemimpin perlu melek teknologi dan memimpin dengan memberikan contoh penggunaannya. Pastikan tim menggunakan platform komunikasi dan manajemen proyek yang tepat: misalnya Microsoft Teams/Slack untuk komunikasi, Zoom/Google Meet untuk rapat, Trello/Asana/Jira untuk pengelolaan tugas, SharePoint/Google Drive untuk berbagi dokumen. Pemimpin harus mendorong pemanfaatan fitur-fitur tersebut semaksimal mungkin. Contoh, membiasakan semua pembaruan proyek dicatat di dashboard bersama ketimbang lewat obrolan pribadi, sehingga transparansi terjaga (menghindari info terisolasi). Juga, optimalkan teknologi sesuai kebutuhan tim: jangan ragu berinvestasi pada

peralatan bagi tim remote – webcam bagus, headset, atau bahkan mengganti biaya ergonomis seperti meja kursi di rumah jika perlu. Menurut Tatler (2025), salah satu kunci sukses hybrid adalah *mengoptimalkan teknologi sesuai kebutuhan*, misalnya menyediakan akses VPN aman, tools brainstorming online, hingga ruang kantor dengan fasilitas konferensi video canggih untuk menghubungkan on-site & remote. Pemimpin hendaknya bekerja sama dengan departemen IT untuk memastikan keandalan infrastruktur: bandwidth cukup, keamanan data terjaga, dll. Selain aspek teknis, unsur pelatihan seperti yang disinggung sebelumnya juga merupakan strategi: adakan *workshop* internal untuk saling berbagi trik menggunakan aplikasi tertentu, atau mentor sebaya bagi rekan yang kurang mahir. Pada akhirnya, teknologi sebaiknya dipandang sebagai *penghubung*, bukan penghalang. Pemimpin harus mengawasi apakah teknologi yang dipilih benar-benar membantu, bukan malah membebani (contoh: terlalu banyak aplikasi justru membingungkan). Sesuaikan dengan budaya tim dan sederhana mungkin. Jika strategi ini berhasil, teknologi akan menjadi pendorong produktivitas: komunikasi lebih cepat, kolaborasi terdokumentasi rapi, dan tim dapat bekerja kapan saja, di mana saja tanpa kehilangan ritme.

e. **Emphatic Leadership: Empati dan Dukungan Personal**

Kepemimpinan yang efektif di era hybrid sangat membutuhkan sentuhan empati. Situasi kerja yang fleksibel berarti kondisi kerja setiap individu bisa berbeda. Ada yang bekerja sambil mengasuh anak di rumah, ada yang tinggal sendiri dan merasa kesepian, ada pula yang terganggu dengan lingkungan rumah kurang kondusif. Pemimpin harus mengembangkan kecerdasan emosional lebih tinggi untuk memahami konteks personal ini. *Harvard Business Review* menekankan bahwa selama transisi hybrid, pemimpin yang berhasil adalah yang tetap “memanusiakan” anggota timnya – mengenal mereka sebagai individu. Strategi praktis: lakukan *one-on-one meeting* bukan hanya bahas tugas, tapi menanyakan kabar, tantangan pribadi yang mungkin memengaruhi kerja, dan bagaimana perusahaan bisa membantu. Empati juga berarti membuat kebijakan yang mendukung kesejahteraan: misalnya memperbolehkan jam kerja yang fleksibel bagi yang punya tanggung jawab keluarga tertentu, atau memberikan *day off* ekstra untuk kesehatan mental jika diperlukan. Di masa COVID-19 lalu, perusahaan yang peduli pada kesehatan mental karyawan (dengan program counseling, cuti wellness) terbukti meningkatkan loyalitas. Dalam konteks hybrid, pendekatan serupa perlu dilanjutkan. PwC (2023) menyebut *wellbeing* sebagai faktor pertama yang harus jadi perhatian pemimpin dalam desain kerja hybrid. Pemimpin sebaiknya tidak mengabaikan tanda-tanda *burnout* yang mungkin kurang terlihat karena berjauhan. Dorong tim untuk menjaga jam kerja sehat (misal, tidak apa-apa offline di jam malam), dan beri contoh dengan melakukan hal serupa agar mereka tidak merasa tertekan selalu online. Dengan memperlihatkan empati, pemimpin membangun kepercayaan dan loyalitas. Karyawan yang merasa dimengerti akan lebih termotivasi berkontribusi. Selain itu, empati membantu menyelesaikan konflik atau resistensi dengan lebih halus. Misal, jika ada anggota yang tampak menurun kinerjanya, dekati dengan empati – mungkin ada kesulitan adaptasi atau masalah di rumah – daripada langsung dengan teguran. Pendekatan *coaching* dan *mentoring* individual cocok diterapkan oleh pemimpin hybrid untuk membantu timnya berkembang dalam situasi unik ini.

f. **Membina Kepercayaan dan Akuntabilitas Tim**

Kepercayaan (trust) di lingkungan hybrid bersifat mutual: pemimpin mempercayai tim, dan tim mempercayai pemimpin. Membangun trust memerlukan konsistensi dan transparansi (sudah dibahas), namun juga perlakuan adil dan integritas pemimpin. Role-modeling menjadi

penting: pemimpin harus menunjukkan bahwa ia juga memegang standar disiplin yang sama (misal tepat waktu hadir di meeting online), terbuka mengakui bila ada kesalahan atau informasi yang belum diketahui, serta menepati janji kepada tim (contoh: bila dijanjikan akan ada evaluasi kebijakan hybrid setelah 3 bulan, lakukanlah). Scharf & Weerda (2022) memberikan tips bahwa pemimpin dapat membangun trust dengan *reliability* (“Anda bisa mengandalkan saya sesuai komitmen”), *openness*, *acceptance*, dan *authenticity*. Di sisi lain, pemimpin juga perlu menumbuhkan akuntabilitas dalam tim. Setiap anggota perlu merasa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya meski jauh dari pengawasan. Cara menanamkan akuntabilitas antara lain: melibatkan anggota tim dalam membuat target (dengan demikian mereka *buy-in* terhadap target tersebut), meminta mereka update progress secara rutin (bisa harian lewat chat stand-up meeting atau mingguan via report singkat), dan mengapresiasi pencapaian serta memberi *feedback* korektif jika meleset. Budaya akuntabilitas yang sehat bukan mencari kambing hitam, tapi mendorong keterbukaan jika ada kendala agar dapat diatasi bersama. Pemimpin perlu menciptakan atmosfer “*psychological safety*” di mana tim berani jujur melaporkan masalah daripada menyembunyikan sampai terlambat. Sebagai contoh, tim engineering remote mungkin menemui bug sulit dan butuh bantuan – mereka harus merasa aman mengakuinya ketimbang takut disalahkan. Dengan trust dan akuntabilitas yang kuat, meski berjauhan, tim akan tetap solid dan berkinerja tinggi. Setiap orang tahu perannya, saling percaya bahwa rekan mereka melakukan bagian tugasnya, sehingga sinergi dapat tercapai.

g. **Adaptabilitas dan Pembelajaran Berkelanjutan**

Strategi terakhir tapi tak kalah penting adalah memiliki mindset adaptif dan mendorong pembelajaran berkesinambungan. Era hybrid terus berkembang – tidak ada satu formula yang dijamin sukses untuk semua konteks. Oleh karena itu, pemimpin harus bersedia mencoba, mengevaluasi, dan menyesuaikan kebijakan maupun gaya kepemimpinannya seiring waktu. Lakukan eksperimen kecil: misalnya, coba model *hybrid flexible* (karyawan bebas pilih hari WFH) versus *hybrid fixed* (jadwal baku), lihat mana yang lebih cocok, lalu iterasi. Libatkan tim dalam proses ini agar mereka juga tanggap terhadap perubahan dan merasa memiliki solusi. Pendekatan agile dalam manajemen sangat relevan: evaluasi retrospektif berkala tentang “Apa yang berjalan baik? Apa yang perlu diperbaiki dalam cara kita bekerja?” bisa diadakan. Adaptive leadership ala Heifetz menganjurkan pemimpin untuk fokus pada masalah adaptif (yang tak bisa dipecahkan dengan cara rutin) dan mengajak tim berpikir kreatif mencari pendekatan baru. Penerapan pada hybrid misalnya: jika produktivitas menurun, jangan buru-buru menyimpulkan “hybrid gagal”, tapi analisis akar masalah – apakah beban kerja? Apakah komunikasi? – kemudian ajak tim mendiskusikan solusi baru, mungkin mengubah pola koordinasi atau mendefinisikan ulang proses bisnis. Sikap lentur terhadap cara, tegas pada tujuan menjadi mantra kepemimpinan adaptif yang efektif. Tujuan organisasi (misal layanan pelanggan cepat, inovasi produk, dsb) tetap sama, namun cara mencapainya mungkin berubah di era hybrid dan itu perlu diterima. Pemimpin pun sebaiknya mengembangkan diri terus, belajar best practice dari organisasi lain, seminar, literatur terbaru tentang remote leadership, dsb. Dengan menunjukkan semangat belajar, pemimpin juga menularkan pada tim untuk terus meningkatkan keterampilan. Contohnya, jika ada teknologi kolaborasi baru yang bisa lebih baik, pemimpin bisa menginisiasi pelatihan agar tim menguasainya daripada terpaku pada alat lama. Pada akhirnya, organizational learning menjadi kunci agar perusahaan mampu bertahan dan maju di tengah lingkungan kerja yang terus berubah ini.

Semua strategi di atas pada intinya bertujuan menjawab tantangan dan memanfaatkan peluang yang telah dibahas sebelumnya. Implementasi tentu perlu disesuaikan dengan konteks masing-masing organisasi (ukuran tim, jenis industri, kultur lokal). Namun, benang merahnya adalah: kepemimpinan efektif di era hybrid menuntut kombinasi teknologi dan sentuhan manusiawi, disiplin pada hasil namun fleksibel pada proses, dan kesiapan untuk terus beradaptasi.

KESIMPULAN

Peralihan menuju model kerja hybrid merupakan salah satu perubahan paradigma terbesar dalam dunia kerja modern. Bagi pemimpin, hal ini bukan sekadar perubahan teknis lokasi kerja, melainkan ujian kemampuan manajemen perubahan dan kepemimpinan adaptif mereka. Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan beberapa poin utama :

- a. **Lingkungan kerja hybrid menghadirkan tantangan unik:** kesenjangan komunikasi, kesulitan menjaga budaya dan keterlibatan tim, isu keadilan akses dan penilaian kinerja, kebutuhan infrastruktur teknologi, serta penyesuaian cara memantau produktivitas. Tantangan-tantangan ini nyata dan membutuhkan solusi berbeda dari pendekatan kepemimpinan tradisional. Pemimpin dituntut mengembangkan keterampilan komunikasi virtual yang efektif, empati jarak jauh, serta fleksibilitas dalam mengatur tim yang terdistribusi.
- b. **Di balik tantangan, terdapat peluang signifikan** bagi organisasi hybrid: percepatan transformasi digital, akses ke talenta yang lebih luas, peningkatan keseimbangan kerja-hidup yang dapat berdampak positif pada produktivitas dan retensi, efisiensi biaya operasional, hingga inovasi cara kerja yang lebih gesit. Dengan kepemimpinan yang tepat, model hybrid dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif dan bukan sekadar penyesuaian terpaksa. Penelitian terkini bahkan menunjukkan bahwa *hybrid work* dapat mencapai *win-win* bagi karyawan dan perusahaan – meningkatkan kepuasan dan retensi tanpa merugikan kinerja.
- c. **Kunci sukses kepemimpinan di era hybrid terletak pada adaptabilitas dan keseimbangan.** Pemimpin perlu menerapkan strategi-strategi baru seperti komunikasi transparan, manajemen berbasis hasil, inklusivitas tim, pemanfaatan teknologi, dan empati tinggi. Kesemuanya harus dijalankan seimbang: teknologi canggih tanpa empati akan gagal, demikian pula kepedulian tanpa struktur bisa mengurangi produktivitas. Pemimpin harus menjadi teladan dalam penggunaan teknologi sekaligus penjaga semangat tim dan budaya perusahaan.
- d. **Peran pemimpin sebagai agen perubahan** sangat krusial. Diperlukan mentalitas *growth mindset* yang selalu siap belajar dan beradaptasi. Tidak ada “panduan tunggal” yang langsung sempurna; oleh karena itu, pemimpin harus peka terhadap umpan balik dan data, melakukan perbaikan berkelanjutan dalam memimpin tim hybrid. Kepemimpinan adaptif, sebagaimana digagas Heifetz, relevan di sini – yakni kemampuan memobilisasi tim untuk menghadapi tantangan baru yang kompleks dengan solusi kreatif dan keberanian meninggalkan cara usang.

Dari sudut pandang praktis, temuan artikel ini memiliki beberapa implikasi. Bagi organisasi, diperlukan investasi dalam infrastruktur digital dan program pelatihan kepemimpinan jarak jauh. Bagi para pemimpin tim, hendaknya mulai mengevaluasi kembali metrik kinerja dan pola komunikasi yang digunakan, serta mengubahnya agar sesuai era hybrid. Bagi karyawan, penting untuk turut beradaptasi dan berpartisipasi aktif dalam budaya kerja baru yang lebih mandiri namun kolaboratif.

Terakhir, perlu disadari bahwa kerja hybrid bukan solusi mujarab untuk semua organisasi atau semua jenis pekerjaan. Sebagian sektor (manufaktur, layanan kesehatan *frontline*, dll.) masih

membutuhkan kehadiran fisik dominan. Namun, prinsip-prinsip kepemimpinan efektif yang dibahas – seperti komunikasi, empati, adaptabilitas – pada dasarnya bersifat universal dan tetap dapat diaplikasikan dengan penyesuaian tertentu. Bagi sektor yang sangat mengandalkan kehadiran fisik, konsep hybrid mungkin terbatas pada level manajerial atau administratif saja, tetapi kepemimpinan adaptif tetap relevan dalam menghadapi perubahan lingkungan apapun.

Sebagai penutup, era kerja hybrid mengingatkan kita bahwa intisari kepemimpinan adalah memaksimalkan potensi manusia dalam kondisi apapun. Teknologi boleh berubah, lokasi kerja bisa bervariasi, tetapi pemimpin yang unggul akan selalu mampu memberi inspirasi, arah, dan rasa kebersamaan kepada timnya. Dengan memadukan teknologi dan sentuhan kepemimpinan humanis, tantangan apapun dapat diubah menjadi peluang. Model kerja hybrid adalah peluang bagi pemimpin masa kini untuk menunjukkan kebolehannya dalam membawa organisasi maju secara inovatif dan inklusif.

Daftar Pustaka:

- Bass, B. M., & Bass, R. (2016). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- BKN (Badan Kepegawaian Negara). (2023, 1 Maret). 95.7% ASN Setuju Hybrid, KemenPANRB: RPerpres dalam proses. Diakses dari situs BKN: <https://www.bkn.go.id/95-7-asn-setuju-hybrid-kemenpanrb-rperpres-dalam-proses/>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). *Hybrid working from home improves retention without damaging performance*. *Nature*, 616(7956), 129–134. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Doherty, L. (2023, January 20). Leading in a Hybrid World. Harvard Business Publishing – Corporate Learning. Diakses dari <https://www.harvardbusiness.org/leading-in-a-hybrid-world/>
- Hamer, B. (2023). The future of work is hybrid: But how do you make it a success? PwC Australia. Diakses dari <https://www.pwc.com.au/workforce/people-and-organisation-matters/the-future-of-work-is-hybrid-but-how-do-you-make-it-a-success.html>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Priyadarshini, C., & Dave, D. (2022). Leadership in the Hybrid Workplace: Balancing Flexibility and Productivity. *Journal of Business Strategy*, 43(2), 45–60.
- Rahmandika, H. P. (2024, 09 Desember). Dinamika Kepemimpinan di Era Hybrid Work: Tantangan dan Peluang. BINUS Entrepreneurship Study Program Articles. Diakses dari <https://binus.ac.id/malang/ebc/dinamika-kepemimpinan-di-era-hybrid-work-tantangan-dan-peluang/>
- Scharf, S., & Weerda, K. (2022, June 27). How to lead in a hybrid environment. McKinsey & Company – People & Organizational Performance Blog. Diakses dari <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/how-to-lead-in-a-hybrid-environment>
- Tatler Indonesia. (2025, April 29). Menguasai Hybrid Leadership: Navigasi tim di dunia kerja modern. *Tatler Asia (Power & Purpose: Leadership)*. Diakses dari <https://www.tatlerasia.com/power-purpose/leadership/how-to-make-hybrid-leadership-effective-id>