

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI PILAR PENGEMBANGAN KARYAWAN DI ERA HYBRID WORK DAN FLEKSIBILITAS KERJA

Taufik Hidayat¹, Nisa Irnawati², Sabira Amanda³, Siti Husna Lalika⁴, Yeli Lindar Wati⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

taufikhidayat020911@gmail.com¹, nisairnawati680@gmail.com²,

amandasabira48@gmail.com³, lailikahusna@gmail.com⁴, yelilindarwati@gmail.com⁵

ABSTRACT; *Human resource development (HRD) in the age of hybrid work is critical to organizational success. Employees have found that they are happier, more motivated, and more productive when they have a hybrid work model that can be tailored to their needs. Technology supports this hybrid work model, allowing employees to work remotely and take online training. Improving an organization's performance relies heavily on improving both technical and soft skills. This study shows that technology-enabled hybrid work models can improve employee productivity and well-being, so companies should provide technology to track performance and support virtual work.*

Keywords: *HRD Employee Development, Hybrid Work, Work Flexibility.*

ABSTRAK; Pengembangan sumber daya manusia (SDM) di zaman kerja hybrid sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Karyawan telah menemukan bahwa menjadi lebih bahagia, lebih termotivasi, dan lebih produktif ketika mereka memiliki model kerja hybrid yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan mereka. Teknologi membantu model kerja hybrid ini, memungkinkan karyawan untuk bekerja secara jarak jauh dan mengikuti pelatihan online. Meningkatkan kinerja suatu organisasi sangat bergantung pada peningkatan keterampilan teknis dan soft skills. Studi ini menunjukkan bahwa model kerja hybrid yang didukung teknologi dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan, jadi perusahaan harus menyediakan teknologi untuk melacak kinerja dan mendukung kerja virtual.

Kata Kunci: Pengembangan Karyawan MSDM, Hybrid Work, Fleksibilitas Kerja.

PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai sukses organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan di era

globalisasi dan kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat. Saat ini, lanskap dunia kerja mengalami perubahan signifikan dengan diperkenalkannya model pekerjaan hybrid, yang memungkinkan pekerja untuk bekerja secara fleksibel dari berbagai lokasi dan memanfaatkan teknologi digital untuk berkolaborasi. Hal ini membawa tantangan baru dalam pengelolaan SDM. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk memahami dan mengadopsi strategi inovatif dalam pengembangan SDM, agar dapat mengoptimalkan kinerja dan beradaptasi dengan perubahan yang berlangsung (Mochammad Rizky Nur Ardiansyah1 et al., 2024).

Setiap perusahaan berupaya untuk mencapai tujuannya secara efisien dan efektif, dan keberhasilannya sangat bergantung pada pengelolaan sumber daya, khususnya sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam kegiatan organisasi karena mereka membawa kemampuan intelektual dan emosional, keterampilan, dan kreativitas yang tidak dapat sepenuhnya digantikan oleh teknologi (Noe et al, 2017).

Di era kerja hybrid dan fleksibilitas kerja, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memainkan peran penting dalam pengembangan karyawan. Dengan perubahan cepat dalam lingkungan kerja, organisasi perlu mengadopsi strategi MSDM yang berkelanjutan untuk meningkatkan kepuasan kerja, kinerja, dan kesejahteraan karyawan.

Fleksibilitas kerja, baik dalam hal waktu maupun lokasi, telah terbukti mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Sebuah studi di Rumania menunjukkan bahwa fleksibilitas semacam ini dapat memacu motivasi kerja serta memperkuat hubungan sosial dan profesional.(A. A. M. Davidescu et al., 2020)

Fleksibilitas kerja memberikan karyawan kesempatan untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berdampak positif pada kinerja individu dan keseluruhan organisasi. Dengan kemajuan digital dan perkembangan teknologi yang pesat, karyawan kini dapat menjalankan tugas mereka dari mana saja, selama mereka memiliki akses internet. Oleh karena itu, fleksibilitas kerja menjadi semakin penting di era modern ini (A. A. Davidescu et al., 2020)

Hybrid work adalah suatu model yang memungkinkan karyawan bekerja dari berbagai lokasi, baik di rumah maupun di kantor, dengan pendekatan yang fleksibel. Dalam konteks ini, Gartner menekankan bahwa perusahaan perlu mengadopsi teknologi yang mendukung kolaborasi jarak jauh serta menciptakan lingkungan kerja yang

inklusif. Dengan menerapkan model ini, organisasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mempertahankan talenta. Fleksibilitas menjadi faktor kunci dalam menarik dan mempertahankan karyawan di era modern ini (Manajemen et al., 2024). Kerja hybrid dianggap lebih nyaman dan mampu meningkatkan semangat kerja. Menurut generasi Z, salah satu kelebihan dari sistem kerja ini adalah gaji yang dibayarkan secara penuh, tanpa harus membuang waktu untuk perjalanan ke kantor dan mengeluarkan biaya bensin ketika mereka bekerja dari rumah (Masrur & Manafe, 2024).

Studi terbaru menunjukkan bahwa model kerja hybrid memberikan banyak manfaat positif baik bagi pemberi kerja maupun karyawan. Laporan menunjukkan adanya pengurangan hingga 35% dalam angka pengurangan karyawan tanpa berdampak negatif pada kinerja atau kesempatan promosi, serta secara signifikan meningkatkan skor pengalaman karyawan. Sebagai bukti lebih lanjut, sejumlah merek global seperti Apple, Meta, Citi, Standard Chartered Bank, HSBC, Volkswagen AG, dan Bupa telah secara terbuka membahas penerapan sistem kerja hybrid di organisasi mereka. (Hopkins, 2023)

manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran krusial dalam pengembangan karyawan. Transformasi ini terjadi sebagai respons terhadap kebutuhan untuk beradaptasi dengan cara kerja yang lebih fleksibel dan terdistribusi, Jurnal ini akan mengeksplorasi bagaimana MSDM dapat berfungsi sebagai pilar dalam pengembangan karyawan dengan memanfaatkan manfaat yang ditawarkan oleh fleksibilitas kerja dan model kerja hybrid

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan studi pustaka untuk menganalisis literatur terkait manajemen sumber daya manusia (MSD) sebagai pilar pengembangann karyawan di era hybrid wrok dan flrkdibilitas kerja. Sumber sumber yang di gunakan mencakup buku akademik, artikel jurnal, yang membahas tentang MSDM sebagai pilar pengembangann karyawan di era hybrid wrok dan flrkdibilitas kerja. Metode ini dapat diterapkan untuk menginvestigasi pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam era kerja hybrid, serta untuk mengeksplorasi bagaimana fleksibilitas kerja, pemanfaatan teknologi, dan model kerja hybrid mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan di berbagai organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja menurut Hooks dan Higgs adalah penyediaan jam kerja yang dapat disesuaikan bagi karyawan yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dalam durasi yang lebih singkat, hal ini berakibat pada peningkatan waktu luang karyawan yang lebih banyak sehingga dapat mendorong mereka untuk mengembangkan kreativitas demi kemajuan perusahaan (Siskayanti & Sanica, 2022). Fleksibilitas kerja telah menjadi faktor penting dalam perkembangan motivasi terbaru, berfungsi sebagai komponen kunci dalam menciptakan suasana kerja yang peka terhadap kebutuhan dan ambisi karyawan. Dalam hal ini, implementasi model kerja hybrid dan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan fleksibilitas menjadi strategi kritis yang dapat memberikan dampak baik terhadap motivasi karyawan di institusi pendidikan (Ramadan & Rindaningsih, 2024)

1. Penggunaan Teknologi untuk Peningkatan Fleksibilitas

Penerapan teknologi untuk meningkatkan fleksibilitas tidak hanya mencakup aspek pekerjaan jarak jauh, melainkan juga integrasi sistem manajemen SDM yang mendukung administrasi pekerjaan secara fleksibel. Penggunaan teknologi untuk mencatat kinerja, menentukan target, dan memonitor proyek secara real-time dapat memberikan gambaran yang jelas tentang pencapaian dan kontribusi setiap karyawan, serta memberikan pengakuan yang lebih tepat atas usaha mereka. Perkembangan teknologi mempermudah proses pembelajaran serta pencarian berbagai sumber belajar, karena pembelajaran masa kini tidak lagi terbatas oleh ruang dan waktu (Sitaman, 2023).

Dengan demikian penggunaan teknologi harus diimbangi dengan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi. Keseimbangan yang tepat antara fleksibilitas dan pembatasan dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung dan memberikan motivasi. Secara keseluruhan, fleksibilitas kerja yang difasilitasi oleh model kerja hybrid dan teknologi membangun fondasi yang kuat untuk meningkatkan motivasi karyawan di institusi pendidikan. Pendekatan ini tidak hanya mencerminkan tren terkini dalam manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memenuhi kebutuhan serta harapan karyawan yang semakin beragam di era kerja yang terus berkembang. (Ramadan & Rindaningsih, 2024)

Berdasarkan pendapat yang di atas penulis menyimpulkan bahwa Penerapan teknologi untuk fleksibilitas kerja mencakup pengelolaan SDM yang mendukung

administrasi yang fleksibel, pencatatan kinerja, serta monitoring proyek secara real-time. Teknologi juga memudahkan proses pembelajaran tanpa adanya batasan ruang dan waktu. Namun, hal ini perlu diimbangi dengan kebijakan yang menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi. Model kerja hybrid dan penggunaan teknologi yang sesuai dapat meningkatkan motivasi karyawan, terutama di lembaga pendidikan, serta memenuhi kebutuhan karyawan yang semakin beragam.

2. Model Kerja Hybrid

Model kerja hybrid, adalah proses pembelajaran dengan metode online yang digabungkan dengan pertemuan secara langsung untuk sejumlah jam tertentu (Candra, 2023). Karena karyawan dapat bekerja dari kantor atau dari rumah, lingkungan kerja menjadi lebih fleksibel dan dinamis. Banyak orang lebih suka menyebut pembelajaran hibrida atau model pembelajaran campuran. Menurut Garrison dan Vaughan, prinsip utama pembelajaran hibrida adalah mengintegrasikan komunikasi sinkron dan asinkron secara optimal. Dengan demikian, pembelajaran hibrida dapat memberi siswa pengalaman belajar yang berbeda siswanya (Magdalena, Nurcahyati, & Zahranisa, 2023).

Dalam pelaksanaannya, menurut Griffis, Hailley (2021), model kerja hybrid dapat diterapkan dengan sejumlah pilihan variasi, tentunya disesuaikan dengan bisnisnya, kesiapan sumber daya dan infrastruktur IT (Information and Technology) yang tersedia. Berikut adalah beberapa variasi model kerja hybrid yang telah diterapkan di banyak perusahaan:

- a Remote First Remote First atau bekerja secara jarak jauh dengan beberapa pengecualian, yaitu sejumlah karyawan dapat bekerja di kantor. Variasi ini meyakini bahwa bekerja jarak jauh dapat efisien, memangkas beberapa pengeluaran, misalnya operasional di kantor. Sementara itu, kantor dapat digunakan untuk keperluan lain, misalnya barang dan layanan pelanggan.
- b Office Occasional Office Occasional atau kantor sesekali adalah menggabungkan bekerja di rumah dan di kantor, dengan sesekali bekerja di kantor, misalnya dua kali seminggu. Variasi ini menjawab kekhawatiran manajemen akan kehilangan kontak dengan karyawannya, dan menginginkan adanya kebersamaan antar karyawan.
- c Office First Remote Allowed Office First Remote Allowed atau kantor pertama dan jarak jauh diperbolehkan adalah bekerja di kantor menjadi yang utama,

namun diperbolehkan untuk bekerja dari rumah. Variasi ini sesuai ketika para pemimpin berada di kantor. Bisa juga departemen tertentu ada di kantor, misalnya bagian produksi sedangkan bagian penjualan bekerja secara jarak jauh.(Nawano et al., 2024)

Model ini mengakui bahwa setiap orang memiliki preferensi dan kebutuhan kerja yang berbeda, sehingga memungkinkan pekerja untuk memilih lingkungan kerja yang paling sesuai dengan gaya hidup dan kinerja mereka. Karena model ini dapat membantu karyawan menyeimbangkan kehidupan pribadi dan kerja mereka, mereka dapat mengurangi stres dan memiliki kontrol yang lebih besar atas pekerjaan mereka. Sekolah-sekolah tertentu sudah menerapkan pembelajaran tatap muka, tetapi tidak sepenuhnya. Sebaliknya, pembelajaran dilakukan melalui dua metode—daring dan tatap muka. Dalam implementasi model pembelajaran hybrid, fokus guru dibagi menjadi dua waktu yang berbeda (Meilisa & Megawati, 2023).

Dengan demikian Model kerja hybrid memberikan fleksibilitas yang tinggi dengan menggabungkan metode daring dan tatap muka. Dalam model kerja hybrid, karyawan dapat melakukan pekerjaan dari rumah atau kantor, menciptakan suasana yang adaptif, meningkatkan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, mengurangi stres, serta memberikan lebih banyak kontrol atas pekerjaan. Sementara itu, pembelajaran hybrid mengkombinasikan komunikasi sinkronus dan asinkronus, yang menawarkan pengalaman belajar yang lebih bervariasi sesuai dengan kebutuhan siswa. Meskipun perhatian guru terdistribusi antara daring dan tatap muka, model ini memungkinkan penyesuaian dengan preferensi dan gaya hidup individu, baik dalam dunia kerja maupun pendidikan.

B. Pengembangan karyawan dalam kerja hybrid

Pengembangan karyawan mencakup peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks kerja hybrid, pengembangan karyawan memerlukan metode yang lebih adaptif dan berbasis teknologi untuk mendukung karyawan yang bekerja di berbagai tempat. (Smith & Johnson, 2022).

penggunaan teknologi digital dan platform pembelajaran daring dalam pengembangan SDM. Responden menegaskan betapa pentingnya menggunakan

teknologi untuk memperbaiki keterampilan dan pengetahuan karyawan di dalam lingkungan kerja hybrid. Misalnya, perusahaan-perusahaan telah mulai menerapkan platform pembelajaran online yang memungkinkan karyawan untuk mengakses pelatihan dan kursus secara fleksibel, sesuai dengan jadwal mereka. Hal ini memungkinkan karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan mereka tanpa perlu meninggalkan tempat kerja atau mengganggu waktu kerja mereka. Pembahasan mengenai pentingnya teknologi digital dalam pengembangan SDM di era pekerjaan hybrid menekankan peran pentingnya dalam mendukung pembelajaran yang berkelanjutan dan meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan.

1. Pengembangan Kompetensi Karyawan

MSDM harus memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang relevan dengan tuntutan dunia kerja yang berubah. Pengembangan kompetensi, baik yang bersifat teknis maupun soft skills (seperti komunikasi, manajemen waktu, dan kerja tim), harus diperhatikan dengan serius. Dalam era hybrid, pelatihan berbasis digital atau daring menjadi sangat penting untuk memungkinkan karyawan memperoleh pengetahuan baru tanpa dibatasi jarak. pengembangan kemampuan digital menjadi aspek yang krusial, karena pegawai perlu menyesuaikan diri dengan perangkat dan teknologi yang muncul untuk mendukung suasana kinerja yang kompetitif (Saranya & Vasantha, 2024).

Transformasi ini sejalan dengan peningkatan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan kolaborasi jarak jauh, di mana departemen SDM menggunakan teknologi tidak hanya untuk menyederhanakan proses, tetapi juga untuk memastikan karyawan tetap termotivasi dan terhubung di ruang virtual (Fenech, 2022). Kinerja karyawan merujuk pada seberapa efektif individu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui tugas, perilaku, dan hasil mereka. Ini adalah konsep yang memiliki beberapa dimensi, mencakup aspek-aspek seperti produktivitas, kualitas kerja, kolaborasi tim, dan pengembangan pribadi umpan balik secara langsung dan perbaikan yang berkesinambungan, menyelaraskan tujuan individu dengan strategi organisasi yang lebih besar untuk meningkatkan keterlibatan dan kejelasan (Khan et al. , 2022).

2. Fasilitas dan Teknologi Pendukung

Ketersediaan fasilitas yang mendukung adalah salah satu faktor yang menentukan kelancaran pekerjaan karyawan yang menerapkan metode hybrid. Fasilitas yang disediakan oleh pihak perusahaan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan secara hybrid

antara lain adalah pembuatan software elearning yang berupa software www.uscamz.unsri.ac.id sebagai layanan video konferensi yang dapat digunakan untuk menghubungkan pekerjaan online dan offline. Ketersediaan fasilitas pembelajaran adalah seperangkat alat yang diperlukan untuk menunjang perkuliahan hybrid. Suatu perusahaan telah menyediakan fasilitas pembelajaran di setiap kelas, seperti proyektor dan papan tulis. Namun, perangkat untuk mempermudah komunikasi antara aktivitas perkuliahan di kelas offline dengan online, Selain itu, pengelolaan data karyawan secara digital dan penggunaan alat analisis berbasis cloud juga menjadi keharusan agar kinerja karyawan dapat dipantau dan didukung secara efektif, tanpa terbatas oleh lokasi fisik.(Andriani et al., 2022)

Dengan adanya Pengembangan karyawan dalam konteks kerja hybrid mencakup peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi, dengan memanfaatkan pendekatan yang berbasis teknologi. Pemanfaatan platform pembelajaran online memungkinkan Karyawan mendapatkan akses pelatihan secara fleksibel, tanpa mengganggu waktu kerja, dan juga mendukung pembelajaran berkelanjutan serta penyesuaian terhadap perubahan. Pengembangan kompetensi, baik yang bersifat teknis maupun soft skills, serta kemampuan digital sangat krusial untuk mencapai kinerja yang kompetitif. Selain itu, fasilitas pendukung seperti perangkat lunak e-learning, video konferensi, dan alat analisis berbasis cloud juga diperlukan untuk memonitor kinerja pegawai dan memastikan kolaborasi yang efektif dalam ruang virtual, tanpa terhalang oleh lokasi fisik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dapat meningkat dengan menerapkan model hybrid yang didukung teknologi. Karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan profesional dan pribadi mereka dengan fleksibilitas waktu dan tempat kerja, yang meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kualitas kerja. Teknologi memainkan peran penting dalam mendukung fleksibilitas ini, karena memungkinkan karyawan bekerja secara remote dan mengakses pelatihan atau pembelajaran daring tanpa terhalang oleh waktu atau tempat. Selain itu, memantau pencapaian karyawan secara real-time menjadi lebih mudah dengan platform digital untuk mengelola kinerja. Dalam lingkungan kerja hybrid, pengembangan kompetensi karyawan, baik teknis maupun soft skills, sangat penting. Pelatihan berbasis teknologi memungkinkan karyawan terus meningkatkan keterampilan mereka secara fleksibel.

Manajemen sumber daya manusia yang fleksibel, dengan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang dapat di ambil adalah bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) di era kerja hybrid yang semakin berkembang sangat penting untuk kesuksesan perusahaan. Model kerja hybrid, yang memungkinkan karyawan bekerja dari berbagai lokasi, telah terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dan membantu mereka mempertahankan talenta dalam perusahaan. Banyak keuntungan dari fleksibilitas kerja yang didukung oleh teknologi termasuk meningkatkan motivasi karyawan dan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi mereka. Karyawan dapat terus meningkatkan keterampilan mereka tanpa terbatas oleh waktu atau tempat berkat penggunaan teknologi yang mendukung fleksibilitas kerja, seperti platform pembelajaran online. Di era kerja hybrid, pengembangan keterampilan teknis dan soft skills menjadi sangat penting. Selain itu, organisasi harus menyediakan layanan tambahan seperti alat analisis berbasis cloud dan perangkat lunak e-learning untuk memantau kinerja pekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, D. S., Saputra, A., Husin, A., & Waty, E. R. K. (2022). *Survei Kepuasan Mahasiswa Program Studi Pendidikan Masyarakat Universitas Sriwijaya terhadap Pelaksanaan Hybrid Learning Pasca Covid 19. Sustainable Jurnal Kajian Mutu Pendidikan*, 5(2), 374–384. <https://doi.org/10.32923/kjmp.v5i2.2796>
- Candra, A. F. M. (2023). *PENERAPAN HYBRID LEARNING PADA MASA PANDEMI COVID – 19 DI SD ANUGRAH SURABAYA Andi. ABDI MASSA: Jurnal Pengabdian Nasional*, 03(04), 37–48
- Davidescu, A. A., Apostu, S., & Paul, A. (2020). *Fleksibilitas Kerja , Kepuasan Kerja , dan Kerja Kinerja di antara Karyawan Rumania — Implikasinya bagi Keberlanjutan Manusia Pengelolaan sumber daya.*
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). *Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>

- Hopkins, J. (2023). *Masa Depan Adalah Hibrida : Bagaimana Organisasi Merancang dan Mendukung Model Kerja Hibrida Berkelanjutan* di. *Manajemen*, J. J., Oktober, N., Untuk, I., & Kinerja, M. (2024). *Hybrid Work Sebagai Katalis : Mengoptimalkan Perilaku*. 9(2), 1608–1614. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i2.2084>
- iskayanti, N. K., & Sanica, I. G. (2022). *Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan Bali Denpasar Selama Work From Home*. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 7(1), 92–108. <https://doi.org/10.17509/jpm.v7i1.43723>
- Masrur, W., & Manafe, L. A. (2024). *YUME : Journal of Management Persepsi Karyawan Generasi Z di Mars Learning Center terhadap Fleksibilitas Kerja Hybrid*. 7(2), 994–1004.
- Mochammad Rizky Nur Ardiansyah¹, Marcelino Cristian Yuwono², Emiliana Ring³, & Nindya Kartika Kusmayati⁴. (2024). *Strategi Inovatif Pengembangan Sdm Di Era Pekerjaan Hybrid* *strategi Inovatif Pengembangan Sdm Di Era Pekerjaan Hybrid*. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis Dan Ekonomi | JIMBE*, 1, No. 5 2(5), 1–6.
- Magdalena, I., Nurcahyati, A., & Zahranisa, A. (2023). *PEMBELAJARAN HYBRID DALAM MEMFASILITASI DIVERGENSI KOGNITIF SISWA SEKOLAH DASAR DALAM KONTEKS PEMBELAJARAN STEM*. *Jurnal Al-DYAS*, 2, 623–630.
- Meilisa, A. D., & Megawati, S. (2023). *Implementasi Model Pembelajaran Hybrid Pada Pembelajaran Tatap Muka Terbatas Di Sma Negeri 13 Surabaya*. *Publika*, 1629 1642. Retrieved from <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/50537> 0A <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/download/50537/41493>
- Nawano, R., Sarpan, Wahyuni, N., Mofu, C. J., & Fikri, M. N. (2024). *Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 180–186.
- Ramadan, W. R., & Rindaningsih, I. (2024). *ACJOURS : Academic Journal Research* Vol. 01 No. 01 (2024) : 68-78 *Journal homepage* <https://journal.antispublisher.com/index.php/acjoure> *ACJOURS : Academic Journal Research* Vol. 01 No. 01 (2024) : 68-78 *TREN MOTIVASI TERKINI DALAM PENINGKATAN MANAJEMEN SUMBER DAYA*. *ACJOURS : Academic Journal Research* Vol., 01(01), 68–78.

Smith, J., & Johnson, L. (2022). Employee Development in Hybrid Work Models. International Journal of Organizational Behavior, 18(1), 50-65.