



Analisis Efektivitas Sistem Kerja Hybrid dalam Administrasi Pemerintahan di Kementerian Dalam Negeri

Graciela Magdalena Rumahorbo

Universitas Negeri Jakarta

Christian Wiradendi Wolor

Universitas Negeri Jakarta

Eka Dewi Utari

Universitas Negeri Jakarta

Alamat: Jl. Rawamangun Muka Raya No.11, RT.11/RW.14, Rawamangun, Kec. Pulo Gadung,

Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13220

Korespondensi penulis: graciela.magdalena.rumahorbo@mhs.unj.ac.id

Abstrak. This study aims to analyze the effectiveness of the hybrid work system in public administration, focusing on its implementation within the Ministry of Home Affairs. The research employed a descriptive qualitative approach using a case study method, with data collected through interviews, observation, and documentation. The findings reveal that the hybrid system offers flexibility for administrative tasks but remains suboptimal due to infrastructure limitations, inconsistent implementation across units, and the absence of a standardized performance evaluation system. Employee productivity varies depending on job type, technological readiness, and personal discipline. Key challenges include domestic distractions during remote work, limited access to physical documents, and uneven organizational support. Therefore, the hybrid work system requires stronger policy support, technology investment, and organizational culture reform to be implemented effectively and sustainably.

Keywords: Effectiveness; Flexibility; Hybrid Work System; Productivity; Technology

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas sistem kerja hybrid dalam administrasi pemerintahan, dengan fokus pada penerapan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus dan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja hybrid memberikan fleksibilitas dalam pelaksanaan tugas administratif, namun implementasinya belum optimal karena keterbatasan infrastruktur, perbedaan pelaksanaan antarunit, dan belum adanya sistem evaluasi kinerja yang terstandar. Produktivitas pegawai juga dipengaruhi oleh jenis pekerjaan, kesiapan teknologi, serta kedisiplinan pribadi. Kendala utama meliputi gangguan domestik saat WFH, keterbatasan akses terhadap dokumen fisik, dan ketimpangan dukungan organisasi. Oleh karena itu, sistem kerja hybrid memerlukan penguatan kebijakan, investasi teknologi, dan perubahan budaya kerja agar dapat diterapkan secara efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Efektivitas Kerja; Fleksibilitas; Produktivitas; Sistem Kerja Hybrid; Teknologi

PENDAHULUAN

Perkembangan zaman dan situasi global, termasuk pandemi Covid-19, telah mendorong transformasi sistem kerja di berbagai organisasi, termasuk instansi pemerintahan seperti Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri). Sistem kerja *hybrid*, yang menggabungkan *Work From Office* (WFO) dan *Work From Home* (WFH), muncul sebagai solusi untuk menjaga produktivitas sekaligus kesehatan pegawai. Namun, penerapannya di lingkungan birokrasi tidak semudah teorinya, karena melibatkan tantangan teknis seperti infrastruktur digital, disiplin kerja, dan koordinasi antarpegawai. Kajian teoritis menunjukkan bahwa sistem *hybrid* idealnya meningkatkan fleksibilitas

dan efisiensi, tetapi dalam praktiknya, masih terdapat kesenjangan antara harapan dan realitas, seperti keterbatasan teknologi dan penurunan disiplin kerja.

Permasalahan utama yang dihadapi dalam penerapan sistem *hybrid* di Kemendagri meliputi kesulitan koordinasi, akses internet yang tidak merata, serta dampak negatif pada keseimbangan kehidupan kerja-pribadi bagi sebagian pegawai. Survei awal terhadap 20 pegawai menunjukkan bahwa meskipun 60% responden merasakan manfaat fleksibilitas, 25% mengeluhkan lambatnya koordinasi, dan 15% bahkan menilai sistem ini tidak efektif untuk tugas administratif. Gap analysis mengungkapkan bahwa di satu sisi, sistem *hybrid* diharapkan mampu mendukung transformasi digital dan efisiensi birokrasi, tetapi di sisi lain, implementasinya masih terbentur pada faktor-faktor seperti kesiapan infrastruktur dan adaptasi budaya kerja.

Kebaruan penelitian ini terletak pada fokusnya terhadap administrasi pemerintahan di Kemendagri, yang berbeda dengan penelitian terdahulu seperti di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Cimahi yang berorientasi pada pelayanan langsung. Penelitian ini tidak hanya mengevaluasi efektivitas kerja, tetapi juga menganalisis aspek multidimensi seperti disiplin, koordinasi, dan keseimbangan kehidupan kerja-pribadi. Selain itu, pendekatan gabungan kuantitatif dan kualitatif serta konteks pasca-pandemi menjadi nilai tambah, mengingat sistem *hybrid* kini diadopsi sebagai kebijakan tetap, bukan sekadar respons krisis.

Tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) mendeskripsikan penerapan sistem kerja *hybrid* di Kemendagri, (2) menganalisis dampaknya terhadap efektivitas dan produktivitas pegawai, serta (3) mengidentifikasi tantangan dalam pelaksanaannya. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi acuan bagi pengambil kebijakan dalam menyusun strategi yang lebih adaptif, sekaligus berkontribusi pada literatur administrasi publik terkait kerja *hybrid* di sektor pemerintahan.

KAJIAN TEORI

Sistem Kerja Hybrid

Sistem kerja *hybrid* adalah model kerja yang menggabungkan kehadiran fisik di kantor dengan kerja jarak jauh, menawarkan fleksibilitas lokasi kerja bagi pegawai. Menurut Darpin et al. (2023) dan Rosemary & Madgalene (2024), sistem ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menuntut kedisiplinan, manajemen waktu, serta kesiapan infrastruktur teknologi. Keberhasilannya bergantung pada regulasi internal yang jelas dan budaya organisasi yang adaptif. Sofiana et al. (2022) dan Yuliandevie & Dewi (2023) menambahkan bahwa dalam konteks administrasi pemerintahan, sistem kerja *hybrid* mendorong reformasi birokrasi melalui pendekatan berbasis hasil dan pemanfaatan teknologi digital.

Efektivitas Kerja

Efektivitas kerja didefinisikan sebagai kemampuan organisasi atau individu dalam mencapai tujuan dengan optimalisasi sumber daya, waktu, dan kompetensi. Ernawati & Munir (2023) dan Wibowo (2016) menekankan bahwa efektivitas diukur melalui pencapaian target, efisiensi proses, serta dampak positif seperti kepuasan

pelanggan dan peningkatan produktivitas. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja kondusif turut memengaruhi efektivitas. Penelitian Mardikaningsih & Darmawan (2012) dan Eddine (2023) menunjukkan bahwa efektivitas kerja berkontribusi pada keunggulan kompetitif jangka panjang, termasuk dalam penerapan sistem kerja hybrid.

Administrasi Pemerintahan

Administrasi pemerintahan mencakup perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan tugas-tugas pemerintahan untuk mencapai tujuan negara. Wibowo (2016) dan Ernawati & Munir (2023) menyatakan bahwa administrasi yang baik mengedepankan prinsip good governance, seperti transparansi dan akuntabilitas. Dalam era digital, adaptasi teknologi dan kolaborasi antarinstansi menjadi kunci pelayanan publik yang efektif. Putra (2021) dan Munir & Darmawan (2022) menambahkan bahwa administrasi pemerintahan modern harus responsif terhadap dinamika sosial dan teknologi, termasuk dalam mengintegrasikan sistem kerja hybrid.

Sistem Kerja Hybrid dalam Administrasi Pemerintahan

Sistem kerja hybrid dalam administrasi pemerintahan memadukan fleksibilitas lokasi kerja dengan tuntutan pelayanan publik yang efisien. Rahmawati et al. (2022) dan Kartika et al. (2021) menemukan bahwa keberhasilan sistem ini bergantung pada infrastruktur digital, perubahan budaya kerja, dan regulasi yang jelas. Tantangan seperti pengawasan kinerja dan komunikasi perlu diatasi dengan sistem evaluasi berbasis output. Studi Santoso et al. (2023) dan Anwar et al. (2023) menunjukkan bahwa hybrid working meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan kualitas pelayanan publik jika didukung pelatihan teknologi dan SOP yang adaptif.

Faktor dan Tantangan Implementasi Sistem Kerja Hybrid

Faktor penentu efektivitas sistem kerja hybrid meliputi kesiapan teknologi, kompetensi digital pegawai, kepemimpinan adaptif, dan kebijakan organisasi yang mendukung (Pratama et al., 2022; Sari et al., 2023). Tantangan utamanya adalah keterbatasan infrastruktur, resistensi budaya birokrasi, dan kesulitan pengawasan kinerja (Prasetyo et al., 2022; Hasanah, 2022). Komunikasi yang intensif dan regulasi yang jelas diperlukan untuk meminimalisasi risiko miskordinasi dan ketidakpastian hukum (Yuliana et al., 2022; Putri et al., 2022).

Strategi Peningkatan Efektivitas

Strategi untuk meningkatkan efektivitas sistem kerja hybrid meliputi penguatan infrastruktur teknologi, pelatihan kompetensi digital, dan penerapan evaluasi berbasis output (Prasetyo et al., 2022; Hasanah, 2022). Perubahan budaya organisasi dan penguatan komunikasi internal juga penting untuk mendukung kolaborasi tim (Yuliani, 2021; Saputra, 2023). Regulasi yang komprehensif dan adaptif menjadi landasan hukum untuk memastikan keberlanjutan sistem ini (Putri et al., 2022).

Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa sistem kerja hybrid meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja, meskipun menghadapi tantangan teknis dan manajerial. Rosyada et al. (2022) dan Kartini (2022) menemukan bahwa fleksibilitas waktu dan

dukungan teknologi adalah kunci keberhasilan. Studi Odero & Muturi (2021) dan Fikri & Arifin (2022) menekankan perlunya pendekatan agile dan kepemimpinan adaptif. Sementara itu, penelitian Damanhuri & Komariah (2022) dan Hasanah et al. (2022) mengaitkan hybrid working dengan peningkatan work-life balance dan motivasi kerja. Temuan ini memberikan landasan bagi penelitian ini untuk mengeksplorasi implementasi sistem kerja hybrid dalam konteks administrasi pemerintahan.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan dan memahami secara mendalam suatu fenomena sosial berdasarkan pandangan partisipan, dalam hal ini adalah pelaksanaan sistem kerja hybrid di lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Desain studi kasus digunakan agar peneliti dapat mengeksplorasi secara komprehensif berbagai aspek implementasi kerja hybrid, termasuk proses, tantangan, dan dampaknya terhadap efektivitas administrasi pemerintahan.

Melalui metode ini, data yang dikumpulkan bersifat naratif dan eksploratif, bukan numerik. Peneliti berfokus pada makna dan interpretasi dari pengalaman partisipan, yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pilihan metode ini juga didasarkan pada keinginan untuk mendapatkan gambaran kontekstual dan realistik terhadap pelaksanaan sistem kerja hybrid sebagai bagian dari dinamika kebijakan kerja pascapandemi di institusi pemerintahan.

Sumber Data dan Sampel Penelitian

Penelitian ini memanfaatkan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari subjek penelitian melalui observasi lapangan, wawancara mendalam, serta kuesioner terbuka. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen pendukung seperti kebijakan resmi, laporan internal, serta literatur yang relevan seperti jurnal akademik dan buku-buku teori kebijakan publik dan manajemen administrasi.

Dalam menentukan sampel, penelitian ini menggunakan metode non-probability sampling dengan teknik purposive sampling. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk memilih partisipan secara selektif berdasarkan karakteristik tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Partisipan terdiri dari empat orang, termasuk pejabat struktural dan staf administrasi, yang dipilih karena memiliki pengalaman langsung dalam pelaksanaan sistem kerja hybrid. Kriteria pemilihan meliputi jabatan, keterlibatan dalam pengelolaan administrasi, serta pengalaman kerja dalam sistem hybrid minimal selama satu tahun terakhir.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung terhadap pelaksanaan sistem kerja hybrid dalam situasi kerja riil. Peneliti mencatat penggunaan teknologi, bentuk komunikasi antarpegawai, serta pola kerja daring dan luring yang dijalankan.

Observasi ini bertujuan untuk menangkap perilaku dan dinamika yang terjadi secara objektif tanpa intervensi langsung dari peneliti.

Wawancara dilakukan dengan metode semi-terstruktur, yang memungkinkan peneliti menggali lebih dalam persepsi, pengalaman, dan pendapat partisipan mengenai efektivitas kerja hybrid. Pedoman wawancara disusun terlebih dahulu untuk menjaga fokus pembahasan, namun tetap memberi ruang kebebasan bagi partisipan menjelaskan secara rinci. Selain itu, dokumentasi dilakukan dengan menelaah surat keputusan, laporan internal, dan arsip kebijakan yang berkaitan dengan sistem kerja hybrid. Teknik ini membantu memperkuat data hasil wawancara dan observasi serta memberikan konteks formal dari fenomena yang dikaji.

Teknik Keabsahan Data

Untuk menjamin keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan membandingkan berbagai sumber, teknik, dan waktu pengumpulan data. Tujuannya adalah untuk memperoleh data yang akurat dan representatif, serta meminimalkan bias subjektif peneliti. Dengan membandingkan hasil dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti dapat mengevaluasi konsistensi informasi yang diperoleh.

Tiga jenis triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan memeriksa data dari berbagai partisipan yang memiliki posisi dan peran berbeda. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil dari berbagai metode pengumpulan data, sementara triangulasi waktu dilakukan dengan mengumpulkan data di waktu berbeda untuk memastikan kestabilan informasi. Penerapan ketiga bentuk triangulasi ini bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan validitas data penelitian.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman, yang terdiri dari empat tahapan utama: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Analisis dilakukan secara simultan dan berkelanjutan selama proses penelitian berlangsung. Data yang telah dikumpulkan melalui berbagai teknik dianalisis secara tematik dan disusun dalam kategori tertentu agar mudah dipahami dan diinterpretasikan.

Reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi yang relevan dengan fokus penelitian, dan mengelompokkan temuan ke dalam tema atau pola tertentu. Tahap selanjutnya adalah penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif dan kutipan langsung dari partisipan untuk memperjelas makna informasi. Terakhir, penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan pola dan hubungan antar data, kemudian diverifikasi melalui triangulasi dan konfirmasi ulang kepada partisipan. Proses ini membantu peneliti memperoleh pemahaman yang valid dan mendalam terhadap fenomena kerja hybrid dalam konteks administrasi pemerintahan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penerapan Sistem Kerja Hybrid

Penerapan sistem kerja hybrid di Kementerian Dalam Negeri telah berlangsung sejak tahun 2020 sebagai respons terhadap situasi pandemi COVID-19. Sistem ini diterapkan dengan pola pembagian antara kerja dari rumah (WFH) dan kerja dari kantor (WFO), yang diatur secara bergiliran berdasarkan kebutuhan masing-masing unit kerja. Jadwal tersebut disusun oleh pimpinan unit, mempertimbangkan jenis pekerjaan serta urgensi pelayanan yang harus tetap berjalan secara langsung. Hal ini menunjukkan adanya fleksibilitas dalam pengaturan pola kerja, yang pada dasarnya disesuaikan dengan dinamika operasional harian.

Berdasarkan hasil wawancara, seluruh informan menyampaikan bahwa pekerjaan administratif seperti penyusunan laporan, rekapitulasi data, dan pengolahan dokumen digital dapat dilakukan secara efektif dari rumah. Sementara itu, kegiatan yang bersifat koordinatif, pelayanan publik, atau pertemuan lintas unit tetap membutuhkan kehadiran fisik. Hal ini mencerminkan bahwa efektivitas penerapan kerja hybrid sangat ditentukan oleh karakteristik pekerjaan. Oleh karena itu, tidak semua aktivitas dapat disesuaikan secara penuh dengan model kerja jarak jauh.

Penerapan sistem kerja hybrid juga didasarkan pada aturan resmi berupa surat edaran dari kementerian dan unit kepegawaian. Surat edaran tersebut berisi ketentuan mengenai jam kerja, sistem pelaporan, serta panduan teknis pelaksanaan WFH dan WFO. Namun, informan juga mencatat bahwa implementasi kebijakan ini belum sepenuhnya merata di seluruh unit. Beberapa unit memiliki fleksibilitas lebih besar dalam menyusun pola kerja, sedangkan unit lain mengikuti aturan secara lebih ketat. Ketimpangan ini menunjukkan bahwa standarisasi kebijakan masih perlu diperkuat untuk menciptakan keseragaman pelaksanaan.

Secara umum, sistem kerja hybrid telah berhasil menyesuaikan diri dengan kebutuhan instansi dalam konteks administratif. Namun, temuan lapangan menunjukkan bahwa meskipun kebijakan sudah tersedia, keberhasilan implementasi sangat tergantung pada kesiapan masing-masing unit dalam menerapkan sistem secara efektif. Hal ini mencerminkan bahwa penerapan hybrid tidak hanya membutuhkan peraturan tertulis, tetapi juga kesiapan teknis, manajerial, dan budaya kerja yang adaptif agar dapat berjalan secara optimal.

Pengaruh Sistem Kerja Hybrid terhadap Efektivitas dan Produktivitas Kerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja hybrid memberikan dampak positif terhadap efektivitas kerja pegawai, khususnya dalam hal fleksibilitas waktu dan pengurangan gangguan yang biasa terjadi di lingkungan kantor. Beberapa informan menyatakan bahwa saat bekerja dari rumah, mereka merasa lebih fokus dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat. Suasana kerja yang tenang dan minim interupsi dinilai meningkatkan konsentrasi, terutama untuk pekerjaan yang bersifat rutin dan membutuhkan ketelitian.

Namun demikian, tidak semua pegawai mengalami peningkatan efektivitas saat bekerja dari rumah. Beberapa informan mengungkapkan adanya kendala teknis seperti koneksi internet yang tidak stabil dan keterbatasan perangkat kerja, yang menyebabkan pekerjaan menjadi tertunda. Selain itu, lingkungan rumah yang tidak kondusif—misalnya gangguan domestik atau multitasking dengan pekerjaan rumah tangga—juga dapat menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, efektivitas sistem hybrid sangat dipengaruhi oleh kesiapan infrastruktur pribadi dan kemampuan manajemen waktu dari masing-masing pegawai.

Dalam hal produktivitas, pendapat informan cukup beragam. Ada yang merasa lebih produktif karena dapat mengatur ritme kerja sendiri, namun ada juga yang merasa sulit menjaga fokus karena tidak ada pengawasan langsung. Aktivitas yang melibatkan koordinasi cepat antarunit dinilai lebih efektif dilakukan di kantor, karena komunikasi secara langsung mempercepat penyelesaian tugas. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem hybrid bekerja optimal bila dikombinasikan dengan mekanisme komunikasi digital yang efisien dan jadwal kerja yang seimbang.

Meskipun begitu, sebagian besar informan menyatakan bahwa kualitas pelayanan dan penyelesaian administrasi tetap dapat dijaga selama sistem pelaporan dan koordinasi berjalan dengan baik. Dukungan teknologi seperti penggunaan platform e-office dan komunikasi daring terbukti membantu menjaga kontinuitas pekerjaan. Oleh karena itu, sistem hybrid dapat tetap efektif dan produktif jika didukung dengan perangkat kerja yang memadai, kedisiplinan pribadi, dan pengelolaan kerja yang terstruktur dari pimpinan instansi.

Tantangan dan Kendala dalam Penerapan Sistem Kerja Hybrid

Dalam implementasi sistem kerja hybrid, terdapat berbagai tantangan yang dihadapi pegawai, baik dari aspek personal, teknis, maupun kelembagaan. Dari sisi personal, tantangan utama adalah menjaga disiplin dan manajemen waktu selama bekerja dari rumah. Beberapa informan menyampaikan bahwa suasana rumah sering kali menimbulkan gangguan, seperti suara televisi, aktivitas anggota keluarga, atau tuntutan pekerjaan rumah tangga yang sulit dihindari. Hal ini membuat pegawai perlu memiliki kemampuan pengaturan waktu dan lingkungan kerja pribadi yang baik.

Dari sisi teknis, infrastruktur menjadi faktor krusial dalam keberhasilan sistem hybrid. Kendala seperti koneksi internet yang tidak stabil, keterbatasan perangkat kerja seperti laptop atau printer, serta kesulitan mengakses sistem internal kementerian dari luar kantor menjadi hambatan utama yang sering disebutkan. Beberapa pegawai bahkan harus menggunakan perangkat pribadi karena perangkat dari instansi belum merata. Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan fasilitas teknologi dan dukungan teknis sangat penting untuk menjamin kelancaran kerja jarak jauh.

Sementara itu, dari sisi kelembagaan, meskipun sebagian besar pimpinan telah menunjukkan dukungan terhadap sistem kerja hybrid, implementasi monitoring dan evaluasi kinerja dinilai masih kurang optimal. Beberapa informan menyampaikan belum adanya indikator khusus untuk mengukur produktivitas saat WFH, sehingga pegawai kesulitan menilai hasil kerja mereka secara objektif. Hal ini menimbulkan kebutuhan

untuk menyusun sistem evaluasi yang lebih terstruktur dan adil agar kinerja selama hybrid tetap dapat dipantau dan dihargai dengan baik.

Selain itu, tantangan lain yang cukup signifikan adalah dalam pengelolaan arsip dan akses terhadap dokumen fisik. Banyak arsip penting masih disimpan secara manual di kantor, sehingga pegawai mengalami kesulitan saat membutuhkan dokumen tersebut dari rumah. Oleh karena itu, digitalisasi arsip dan integrasi sistem penyimpanan berbasis cloud menjadi kebutuhan mendesak agar pegawai dapat bekerja secara fleksibel tanpa terhambat keterbatasan akses dokumen. Tantangan-tantangan ini menegaskan bahwa keberhasilan sistem kerja hybrid tidak hanya bergantung pada kebijakan, tetapi juga pada kesiapan sarana, budaya kerja, dan manajemen organisasi secara menyeluruh.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai efektivitas sistem kerja hybrid dalam administrasi pemerintahan di Kementerian Dalam Negeri, dapat disimpulkan bahwa sistem kerja hybrid memberikan fleksibilitas kerja yang cukup baik untuk tugas-tugas administratif, namun belum sepenuhnya efektif diterapkan secara menyeluruh karena masih menghadapi berbagai kendala teknis, struktural, dan budaya kerja. Produktivitas pegawai terbukti bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan, kesiapan infrastruktur teknologi, serta kemampuan manajemen waktu individu. Selain itu, kebijakan kerja hybrid belum diimplementasikan secara merata di seluruh unit kerja, dan belum dilengkapi dengan sistem evaluasi kinerja yang berbasis output. Oleh karena itu, meskipun sistem kerja hybrid berpotensi meningkatkan efisiensi kerja di lingkungan pemerintahan, keberhasilannya sangat bergantung pada dukungan kebijakan yang adaptif, kesiapan teknologi, serta perubahan budaya organisasi yang lebih terbuka terhadap fleksibilitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Darpin, Taufik, & Fikran, M. (2023, Januari 01). ANALISIS PENERAPAN HYBRID WORKING DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA DINAS KOPERASI & UMKM PROVINSI SULAWESI TENGGARA. *Journal Publicuho*, 5. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.75>
- Dwinugraha, E., & IASTIATI, A. (2025, Januari 28). PENGARUH HYBRID WORKING PASCA PANDEMI COVID-19 TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN PEMEDIASI WORK LIFE BALANCE DAN MOTIVASI KERJA (STUDI PADA PEKERJA DI JAKARTA, BOGOR, TANGERANG). *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 8. <https://doi.org/10.31539/costing.v8i1.12175>

- Felstead, A., & Reuschke, D. (2020). Homeworking in the UK: Before and during the 2020 lockdown. WISERD Report. <https://wiserd.ac.uk/publications/homeworking-uk-and-during-2020-lockdown>
- International Labour Organization. (2021). Working from home: From invisibility to decent work. Geneva: ILO. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_765806/lang--en/index.htm
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2024). Analisis Sistem Kerja Hybrid dalam Administrasi Pemerintahan di Kementerian Dalam Negeri. Laporan Penelitian Internal.
- Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 29(4), 258–268. <https://doi.org/10.1080/10580530.2012.716740>
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2024). Analisis Sistem Kerja Hybrid dalam Administrasi Pemerintahan di Kementerian Dalam Negeri. Laporan Penelitian Internal.
- Microsoft. (2021). The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Nauli, N. K., & Saryatmo, M. A. (2023, Januari 07). PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA PADA KARYAWAN PT X YANG BEKERJA SECARA HYBRID DI MASA PANDEMI COVID-19. *Academia Edu. chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgclefindmkaj/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/112684686/15179-libre.pdf?1711220193=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPengaruh_kualitas_kehidupan_kerja_pada_k.pdf&Expires=1744205850&Signature=B8MA*
- OECD. (2020). Remote Working in Government: The Good, the Bad and the Unknown. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/remote-working-in-government-the-good-the-bad-and-the-unknown-4f6dfb7d/>
- Putri, S. D., & Arifin, M. (2022). Strategi Manajemen Kinerja dalam Sistem Kerja Hybrid pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Administrasi Negara*, 8(1), 22–35.
- Rosemary, M., & Madgalene, D. N. (2024). HYBRID WORK SYSTEMS AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN TELECOMMUNICATION FIRMS IN KENYA. *Int Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 8. <https://sagepublishers.com/index.php/ijssme/article/view/717>
- Sabrina, I., Sultan, S., Nurfadilla, N., & Patasik, K. (2023, Oktober 20). HYBRID WORK: EFFICIENCY OF DWI ELECTION SYSTEMS BASED ON E-VOTING AND CONVENTIONAL TO BOOST TRANSPARENCY IN 2024 ELECTIONS. *Jurnal Legislatif*, 6. <https://doi.org/10.20956/jl.v6i2.27123>
- Sofiana, M., Supriyadi, E., Maulina, A., Junaidi, A., & Wahyuni, R. (2022, Mei 28). Studi Kasus Kesiapan Hybrid Working Kantor Pertanahan Kota Pekalongan Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS)*, 2. <https://embiss.com/index.php/embiss/article/view/100>

- Utami, V. H. (2023, Mei 15). MODEL KERJA HYBRID: SEJARAH, TANTANGAN DAN PROSPEK. UNISSULA Institutional Repository. <https://repository.unissula.ac.id/28364>
- Yuliandevie, I. N., & Dewi, M. P. (2023, Desember 31). Implementasi Hybrid Working pada Organisasi Pemerintah dalam Perspektif Agile Human Resou. Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Nusantara, 4. <https://doi.org/10.55338/jpkmn.v4i4.2000>
- Za'ra, R., Puspitosari, D., & Khaerani, A. (2023, Maret 15). Pengaruh Sistem Hybrid Working, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Pekerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Selama Pandemi Covid-19. SOSAINS: Jurnal Sosial dan Sains, 3. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v3i3.704>