

ANALISIS PENERAPAN HYBRID WORKING DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA DINAS KOPERASI & UMKM PROVINSI SULAWESI TENGGARA

Darpin¹, Taufik², Muhammad Fikran³

^{1,2,3}Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Halu Oleo

Correspondent author: taufik@uho.ac.id

Kendari, Sulawesi Tenggara, Indonesia

Abstract

This study aims to find out how the application of hybrid working in increasing employee work productivity. The method used in this study is a type of qualitative research with case studies at the Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) of Southeast Sulawesi Province. The data collection techniques used in this study were observation, interview and documentation. Data analysis techniques through data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results showed that the application of hybrid working runs optimally and has a good impact on employee work productivity. This can be seen from several factors that support the implementation of the hybrid work concept such as the availability of infrastructure and technology is enough to do digital-based work. The work productivity of employees during the implementation of hybrid working is also good which can be seen from the aspects of knowledge, skills, abilities and attitudes that employees have are also very good. Employees are able to adapt when work that is usually done conventionally must be done online or virtually. By using digital-based infrastructure, employees can work effectively and efficiently, so the results of this study show that employees can adapt and be able to work well during the implementation of hybrid working.

Keywords: Hybrid working; new normal; work from home; work productivity

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan hybrid working dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan studi kasus pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Provinsi Sulawesi Tenggara. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan hybrid working berjalan dengan optimal dan berdampak baik terhadap produktivitas kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari beberapa faktor yang mendukung pelaksanaan dari konsep kerja hibrid seperti ketersediaan infrastruktur dan teknologi sudah cukup untuk melakukan pekerjaan berbasis digital. Produktivitas kerja pegawai selama penerapan hybrid working juga sudah baik yang dapat dilihat dari aspek pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap yang dimiliki pegawai juga sangat baik. Pegawai mampu beradaptasi ketika pekerjaan yang biasanya di kerjakan secara konvensional harus dilakukan secara online atau virtual. Dengan menggunakan sarana prasarana berbasis digital pegawai dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai dapat beradaptasi dan mampu bekerja dengan baik selama penerapan hybrid working.

Keywords: Bekerja dari rumah; hybrid working; new normal; produktivitas kerja

Tahun 2020 merupakan tahun yang berat bagi dunia ketika tiba-tiba muncul wabah Covid-19. Infeksi virus Corona yang disebut COVID-19 (Corona Virus Disease 2019) pertama kali ditemukan di Kota Wuhan, China pada akhir Desember 2019 dan mulai mewabah dan meledak secara lokal di China pada akhir Januari 2020, kemudian merembet ke seluruh dunia. Virus ini menular dengan sangat cepat dan menyebar ke hampir semua negara, termasuk Indonesia, hanya dalam waktu beberapa bulan. Hal tersebut membuat beberapa negara memberlakukan kebijakan *lockdown* untuk mencegah virus Corona makin meluas.

Di Indonesia, pemerintah menerapkan kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) dan berbagai macam kebijakan untuk menekan penyebaran virus ini. Pada tanggal 9 Februari 2021, Presiden Joko Widodo melalui Peraturan Presiden No.14 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden No. 99 Tahun 2020 menetapkan peraturan tentang pengadaan vaksinasi dan pelaksanaan vaksinasi dalam rangka penanggulangan Pandemi Corona Virus Disease 2019 (Covid-19). Walaupun demikian, dengan adanya penerapan pengadaan dan pelaksanaan vaksinasi Presiden Joko Widodo tetap memberlakukan kegiatan di rumah. Presiden Joko Widodo memberikan himbauan secara tegas kepada warga Negara Indonesia agar tetap patuh terhadap penerapan protokol kesehatan.

Pandemi akibat virus Corona atau *severe acute respiratory syndrome coronavirus 2* (SARS-CoV-2) telah memberikan dampak yang signifikan pada berbagai sektor seperti sektor ekonomi, sosial, politik, dan lingkungan (WHO, 2020). Sebagai akibatnya banyak kantor baik pemerintah maupun swasta yang kemudian menerapkan pola kerja dari rumah (*Work From Home*). Skema *Work From Home* (WFH) merupakan bagian dari konsep *telecommuting* (bekerja jarak jauh), yang sebenarnya bukan hal baru dalam dunia kerja dan perencanaan kota, bahkan telah dikenal sejak tahun 1970-an sebagai salah satu upaya mengatasi kemacetan lalu lintas dari perjalanan rumah-kantor pulang-pergi setiap hari. Kementerian ketenagakerjaan menjelaskan, bahwa 17.224 dari 873.090 perusahaan sektor formal menerapkan *Work From Home* (WFH) mulai tanggal 7 April 2020 (Jawahir, 2020).

Berdasarkan instruksi Presiden Joko Widodo tentang penerapan kebijakan pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) di luar rumah, seperti: bekerja, belajar, dan beribadah harus dari rumah tentunya akan berdampak pada pola kerja diberbagai jenis pekerjaan seperti perusahaan dalam berbagai skala, instansi pemerintahan, maupun UMKM. Sehingga dengan menerapkan pola kerja *hybrid working* maupun *remote working* menjadi mungkin untuk bisa beradaptasi dengan kondisi tersebut. Hal ini dilakukan untuk meminimalkan risiko penularan Covid-19. Berdasarkan Surat Edaran Nomor 23 Tahun 2021, Surat Edaran Nomor 24 Tahun 2021, Surat Edaran Nomor 25 Tahun 2021, Surat Edaran Nomor

1 Tahun 2022, Surat Edaran Nomor 5 Tahun 2022 dan Surat Edaran Nomor 6 Tahun 2022 yang dikeluarkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MENPANRB) tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Tata Normal Baru telah di atur kriteria penerapan pegawai melalui *Work From Home* (WFH) dan *Work From Office* (WFO) berdasarkan peta zona risiko persebaran covid-19 yang dikeluarkan oleh Satuan Tugas Penanganan Covid-19.

Pada awal pandemi para profesional membicarakan bagaimana cara bekerja *Work From Home*, kini dalam tata normal baru ketika pandemi mulai menurun isu yang muncul adalah pekerjaan *hybrid* atau biasanya disebut *hybrid working*. Bagaimana mengombinasikan secara offline dan online. *Hybrid Working* adalah kombinasi bekerja dari rumah (*Work From Home*) dan bekerja dari kantor (*work from office*). *Work From Home* (WFH) dapat diartikan sebagai pengaturan kerja alternatif di mana karyawan melakukan tugas di tempat lain yang biasanya dilakukan di tempat kerja utama atau pusat, untuk setidaknya beberapa bagian dari jadwal kerja mereka, menggunakan media elektronik untuk berinteraksi dilakukan antar individu lain, baik didalam dan diluar organisasi (Gajendran dan Harrison, 2007).

Hybrid Working merupakan salah satu bentuk dari *Flexible Working Arrangement* (FWA) dan merupakan strategi yang dilakukan oleh organisasi agar pegawai dapat menyeimbangkan tuntutan dari berbagai domain dengan lebih baik (Allen, 2001). Secara umum *Flexibel Working Arrangement* atau FWA merupakan konsep pengaturan kerja fleksibel dengan mengubah pola bekerja yang memungkinkan bagi pegawai untuk dapat memilih waktu bekerja. Pengaturan tersebut meliputi 1) Fleksibilitas penjadwalan jam kerja (*Flexy Time*); 2) Fleksibilitas jumlah jam kerja (*Shifting, Job Sharing*); dan 3) Fleksibilitas tempat kerja (WFH) (Georgetown University Law Center, 2006). Karena menurut Kelliher & Anderson (Simanjuntak; et al., 2019), menjelaskan bahwa implementasi FWA diprediksi dapat menjadi sebuah solusi ke depan untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen instansi, *work life balance* dan mendorong pegawai untuk memberikan performa terbaik.

Adopsi pola kerja *hybrid* juga telah diterapkan dan dilakukan di Kantor Dinas Koperasi & UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara selama masa pandemi, sesuai dengan ketentuan pemerintah. Dalam menjalankan tugasnya, Dinas Koperasi & UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara selalu memberikan pelayanan secara online dan tatap muka. Dalam *hybrid working*, gaya kerja konvensional atau *work from office* (WFO) yang mengharuskan pegawai bekerja dari kantor tidak sepenuhnya dihapuskan, tetapi hal tersebut membawa banyak

manfaat bagi karyawan dan organisasi serta dapat meningkatkan proporsi gaya kerja yang fleksibel. *Work From Office* (WFO) merupakan hal yang selalu dilakukan dalam bekerja baik sebelum pandemi dan setelah penetapan new normal bekerja dikantor secara langsung sehingga dinilai lebih mudah untuk berkomunikasi secara langsung, serta bekerja dengan alat prasarana yang telah disiapkan.

METODOLOGI

Jenis penelitian yang dilakukan yaitu penelitian kualitatif. Menurut Saryono (2017), penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau di gambarkan melalui pendekatan kuantitatif. Adapun yang menjadi tempat penelitian ini yaitu pada Kantor Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara. Sesuai dengan subjek penelitian maka informan dalam penelitian ini berjumlah lima orang yang terdiri dari kepala dinas, kepala sub bagian dan kepala bidang pada Dinas Koperasi Dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara. Penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive*. Data penelitian ini diperoleh melalui *desk studi*, wawancara dan studi dokumen. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis secara kualitatif dengan model interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai datanya jenuh, dimulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan kesimpulan Miles, Huberman & Saldaña (2014) dalam jurnal (Elwan et al., 2022). Kondensasi data merujuk pada proses seleksi, fokus studi, penyederhanaan, ringkasan dan transformasi data untuk mengetahui bagaimana penerapan *hybrid working* dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penerapan *Hybrid Working* Pada Dinas Koperasi & UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara

Pada dasarnya *hybrid working* merupakan bagian dari *Flexible Working Arrangement* dimana *Fleksibel Working Arrangement* atau FWA merupakan konsep pengaturan kerja fleksibel dengan mengubah pola bekerja yang memungkinkan bagi pegawai untuk dapat memilih waktu bekerja. *Hybrid Working* atau kerja hibrida adalah sebuah model kerja yang menggabungkan antara bekerja dari rumah (*Work From Home*) dan bekerja dari kantor (*Work From Office*). *Hybrid working* telah menjadi jawaban bagi berbagai perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan untuk dapat beradaptasi dengan apa yang menjadi fenomena global saat ini yaitu pandemi covid-19. Di instansi pemerintahan sendiri khususnya Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara juga ikut menerapkan pola kerja *hybrid working* dimana dengan menerapkan pola kerja ini dapat menekan kasus penyebaran virus corona/covid-19, namun tetap memastikan pelayanan publik berjalan dengan lancar. Selain untuk menekan angka kasus penularan covid-19, tren pola kerja *hybrid working* telah

menjadi momen dimana seluruh tatanan kehidupan, lembaga, organisasi maupun instansi pemerintahan dapat belajar dan juga harus melek teknologi. Ini tentunya menjadi hal yang menarik dan penting serta perlu dikembangkan sebagai bukti eksistensi pelaksanaan pemerintahan yang tidak kaku dan tidak ketinggalan zaman menghadapi tantangan dunia di era digitalisasi dan industry 4.0.

Dalam penerapan *hybrid working* pegawai yang melakukan kerja *work from home* dapat menyelesaikan dan menjalankan tugas serta fungsinya di rumah maupun di tempat lain yang biasanya dilakukan di tempat kerja utama, pusat atau kantor dengan pemanfaatan media elektronik dan juga teknologi agar tetap terhubung dan dapat berkoordinasi antara sesama pegawai maupun atasan demi tercapainya apa yang menjadi tujuan dari Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara. Begitu pula *work from office* yang merupakan gaya kerja konvensional dimana pegawai diharuskan bekerja dari kantor tidak sepenuhnya dihapuskan karena hal tersebut membawa banyak manfaat bagi pegawai dan organisasi serta dapat meningkatkan proporsi gaya kerja yang fleksibel pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara. Berhasil atau tidaknya penerapan *hybrid working* akan menjadi sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pejabat struktural pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara dalam menjalankan tugas dan fungsinya selama penetapan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Oleh karena itu menurut para ahli ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk mendukung pelaksanaan *hybrid working* atau *flexible working arrangement* yaitu Infrastruktur dan teknologi, kepemimpinan dan manajerial, kebijakan, jabatan dan jenis pekerjaan.

1. Pemanfaatan Infrastruktur dan Teknologi

Ketersediaan infrastruktur dan teknologi yang memadai merupakan hal utama dan mutlak yang menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi setiap pegawai selama penerapan *hybrid working*. Infrastruktur teknologi kantor yang mendukung pelaksanaan *hybrid working* adalah seperti server, sarana *hardware* maupun *software* serta lainnya. Dimana dengan tersedianya infrastruktur teknologi yang dimaksud akan menjamin setiap pegawai pada dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara agar tetap terhubung dan selalu berada dalam jaringan untuk selalu bisa berkomunikasi dan berkoordinasi secara virtual antara sesama pegawai maupun atasan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Sehingga ketersediaan dan pemanfaatan infrastruktur dan teknologi menjadi salah satu faktor keberhasilan dari penerapan *hybrid working* pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa infrastruktur dan teknologi yang menjadi salah satu faktor pendukung proses kerja pegawai saat melakukan *hybrid working* sudah terfasilitasi.

Pegawai yang melakukan kerja dari kantor akan tetap menggunakan layanan dan fasilitas kantor yang sudah di sediakan sementara yang melakukan kerja dari rumah dapat menggunakan laptop maupun smartphone pribadi untuk bisa terhubung dengan kantor dan rekan kerja melalui aplikasi absensi yang di sediakan kantor, media *whatsapp* sebagai sarana komunikasi dan koordinasi setiap pegawai. Pemanfaatan infrastruktur dan teknologi yang telah terfasilitasi dapat di manfaatkan dan digunakan dengan baik oleh pegawai untuk bisa tetap saling terhubung selama melakukan kerja hybrid. Hal ini sejalan dengan pendapat Choi dan Hurst (2020) yang mengemukakan bahwa pemanfaatan teknologi sangat penting untuk menjangkau para pegawai yang bekerja secara remote agar tetap berada didalam jaringan yang terhubung dengan pimpinan maupun rekan kerja lainnya.

2. Kepemimpinan dan Manajerial

Kepemimpinan dan manajerial merupakan salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam pelaksanaan *hybrid working*. Untuk mencapai tujuan dengan baik dan tepat waktu pada saat pelaksanaan *hybrid working* diperlukan metode dan pola kerja yang tepat, dimana keahlian manajerial dari seorang pemimpin di perlukan untuk bisa membangun tim yang kuat dengan teknologi dan layanan virtual yang ada. Dalam pelaksanaan *hybrid working* koordinasi yang efektif sangat dibutuhkan, peran pimpinan dengan keahlian manajerial yang dimiliki diharuskan dapat menciptakan pedoman khusus untuk membangun kepercayaan dan komitmen dengan para pegawai saat melakukan pekerjaan secara virtual.

Pelaksanaan *hybrid working* menjadi kekhawatiran bagi pimpinan ketika pegawai melakukan kerja jarak jauh dengan menggunakan fasilitas *hybrid working* untuk kegiatan yang tidak produktif dan tidak memiliki kaitan sama sekali dengan pekerjaan. Oleh karena itu pemimpin perlu mengatur metode yang digunakan saat melaksanakan *hybrid working* serta monitoring terhadap pegawai dengan teknologi canggih dan termutakhir. Kepemimpinan dan manajerial dalam penerapan *hybrid working* berorientasi pada monitoring dan himbuan agar pegawai selalu bersinergi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas dan fungsinya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan dari Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara. Monitoring yang dilakukan melalui via *whatsapp* dimana pegawai tergabung dalam grup dan selalu dipastikan aktif ketika dibutuhkan, karena di samping menggunakan *whatsapp* monitoring juga dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dimana BKD meluncurkan pengembangan fitur baru aplikasi Simponi ASN Garbarata.

Aplikasi Simponi ASN memiliki tiga fitur yang di kembangkan yaitu pertama absen online, kedua yaitu Laporan Kerja Harian (LKH) tujuannya agar setiap pegawai tiap harinya wajib melaporkan hasil kerjanya, fitur ketiga yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dimana rencana

kerja dan target yang akan dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat dijelaskan dan diuraikan secara jelas. Sehingga selama penerapan *hybrid working* dengan adanya aplikasi Simponi ASN kinerja dari OPD atau Organisasi Perangkat Daerah dapat diawasi dan diketahui dengan mudah. Pimpinan selalu memastikan setiap pegawai agar selalu terhubung dalam jaringan selama jam kerja untuk bisa saling berkomunikasi dan berkoordinasi selama penerapan *hybrid working*, disamping melakukan absensi tepat waktu hal ini dilakukan juga sebagai monitoring untuk memastikan setiap pegawai yang bekerja jarak jauh memang sedang bekerja. Setiap pegawai juga selalu bersinergi dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang di kemukakan oleh Bartsch bahwa faktor kepemimpinan sangat berpengaruh dalam pelaksanaan koordinasi, pencapaian tujuan, serta pola kerja yang tepat selama bekerja secara virtual.

3. Kebijakan

Kebijakan di perlukan sebagai bentuk perhatian dari sebuah lembaga atau organisasi untuk memastikan berlangsungnya proses kerja yang baik selama pelaksanaan *hybrid working*. Karena salah satu masalah yang sering terjadi dalam penerapan *flexible working arrangement* dalam hal ini *hybrid working* banyak pegawai yang salah memaknai sistem kerja *work from home* sebagai cuti, sehingga yang menjadi kekhawatiran ialah output pekerjaan tidak terpenuhi. Oleh karena itu kebijakan dan peran pemimpin sangat penting dalam membina dan mengarahkan pegawai dalam melaksanakan tugas selama penerapan *hybrid working* agar tetap menjalankan kerja yang maksimal sesuai tugas dan fungsinya.

Setiap pegawai yang bekerja dari rumah maupun dari kantor selalu diharapkan bisa bekerja secara maksimal, karena melalui pimpinan sendiri telah menetapkan setiap pegawai selama penerapan *hybrid working* untuk melakukan absen secara online dengan tepat waktu dan harus selalu terhubung di jaringan agar supaya proses komunikasi dan koordinasi berjalan dengan lancar dan juga untuk memastikan bahwa setiap pegawai yang bekerja dari rumah memang benar-benar bekerja. Kemudian dengan adanya Aplikasi Simponi ASN yang diluncurkan oleh BKD pimpinan tentunya tidak perlu khawatir persoalan kinerja pegawainya, karena masing-masing pegawai setiap harinya melalui Aplikasi Simponi ASN akan melakukan absen online dan melakukan Laporan Kerja Harian (LKH) dengan tujuan melaporkan hasil hasil kerjanya.

Informasi yang didapat berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa setiap pegawai melalui himbuan pimpinan harus selalu tepat waktu melakukan absensi sebagai bentuk kepatuhan. Pegawai juga harus tetap terhubung dalam jaringan selama

jam kerja agar mudah di hubungi dalam hal berkomunikasi dan melakukan koordinasi. Kemudian melalui aplikasi Simponi ASN yang di buat oleh BKD pegawai juga harus melakukan absensi dan laporan kerja harian dengan tepat waktu. Sehingga dengan adanya aturan ini memungkinkan pegawai tetap produktif dan memperhatikan kinerjanya, sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Parker bahwa perlu adanya aturan yang berlaku bagi pegawai agar tetap memperhatikan capaian kinerjanya selama mereka bekerja jarak jauh, juga sebagai bentuk kepatuhan pegawai dalam menjalankan tugasnya.

4. Jabatan dan Jenis Pekerjaan

Jenis pekerjaan dan jabatan merupakan hal yang perlu di perhatikan dalam penerapan *hybrid working*, karena dalam menjalankan tugas dan fungsi dari setiap jabatan dan pekerjaan belum tentu dapat dilaksanakan secara fleksibel. Oleh karena itu perlu adanya pertimbangan dalam menentukan posisi yang layak untuk melakukan kerja jarak jauh, dan secara jelas perlu ditetapkan dalam kebijakan. Perusahaan maupun organisasi dapat menetapkan skema bekerja jarak jauh seluruh kantor jabatan, jenis pekerjaan, bahkan pengaturan waktu yang tepat untuk melakukan kerja jarak jauh.

Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara seluruh kegiatan pegawai dalam melakukan pekerjaannya dilakukan sesuai dengan skema penerapan *hybrid working*, sehingga pegawai secara bergantian melakukan kerja *work from home* dan *work from office* sesuai jadwal yang telah di tetapkan. Berdasarkan informasi yang di dapat melalui hasil wawancara menunjukan bahwa setiap pegawai menerapkan skema kerja *hybrid* dimana pegawai melakukannya secara bergantian sesuai jadwal yang telah di buat. Menurut Van Barneveld bahwa pada pekerjaan yang memprioritaskan keterampilan IT, programmer, dan analis lebih diuntungkan karena dapat melangsungkan pekerjaan jarak jauh. Namun hal tersebut dalam kasus ini tidak saja pekerjaan yang memprioritaskan keterampilan IT, programmer untuk melakukan kerja hibrid. Namun seluruh pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara tetap menerapkan skema *hybrid* secara bergantian dengan jadwal yang telah di atur.

B. Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Koperasi & UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara

Keberhasilan dari organisasi dan atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan sangat di pengaruhi oleh tingkat produktivitas yang dimiliki oleh pegawai atau karyawan dalam sebuah organisasi. Menjadi sangat penting bagi organisasi untuk kemudian memperhatikan produktivitas pegawainya agar bisa beradaptasi di era digitalisasi apalagi saat ini kita di perhadapkan oleh era industri 4.0 dan perkembangan teknologi di seluruh dunia. Produktivitas pada hakekatnya adalah sebuah sikap mental yang mencerminkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan sumber daya yang

ada untuk mendapatkan hasil yang efektif dan efisien, karena produktivitas adalah perbandingan antara hasil kerja yang berupa barang dan jasa dengan sumber tenaga yang dipakai dalam suatu produksi tersebut. Penulis melakukan analisis produktivitas kerja berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Burhanuddin Yusuf (2015) yaitu pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap.

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki arti segala sesuatu yang diketahui. Dalam produktivitas pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai menjadi dasar kontribusi dalam memecahkan masalah, daya cipta, termasuk dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengetahuan dapat berupa daya pikir, penguasaan ilmu serta luas atau sempitnya wawasan yang dimiliki oleh pegawai sehingga pegawai diharapkan mampu melaksanakan pekerjaan secara produktif. Pengetahuan dan keterampilan merupakan kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil training dan pengalaman yang didapat. Pengetahuan dan keterampilan dipandang dapat mendukung peningkatan kinerja serta produktivitas kerja dan memberikan kontribusi dalam menentukan masa depan dari organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara memiliki pengetahuan dalam menggunakan dan mengaplikasikan sarana prasarana teknologi dengan baik, sehingga pelaksanaan *hybrid working* tidak menjadi kendala bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara virtual. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Yusuf (2016) bahwa untuk melakukan pekerjaan dengan produktif pegawai harus memiliki pengetahuan dan penguasaan ilmu. Dimana pengetahuan merupakan akumulasi hasil pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non-formal.

2. Keterampilan (*skills*)

Keterampilan merupakan kecakapan untuk menyelesaikan tugas, dimana keterampilan adalah hasil dari proses belajar dan berlatih. Keterampilan yang dimaksud disini adalah keterampilan yang berorientasi pada penguasaan teknis operasional seperti keterampilan mengoperasikan komputer. Penerapan *hybrid working* kemudian memotori perlunya pegawai memiliki keterampilan yang dimaksud, seperti pengoperasian komputer, printer, dan segala sarana prasarana berbasis digital yang menunjang pelaksanaan *hybrid working*. Sehingga karyawan harus memiliki keterampilan agar mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif. Keterampilan pegawai memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap produktivitas kerja. Keterampilan yang dimiliki oleh pegawai pada Dinas Koperasi

dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara sudah cukup baik dalam memanfaatkan dan mengoperasikan sarana berbasis digital selama penerapan *hybrid working*. Hal ini menunjukkan hasil dilapangan sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Yusuf (2016) bahwa dengan keterampilan yang dimiliki pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

3. Kemampuan (*abilities*)

Kemampuan (*abilities*) merupakan bakat untuk menyelesaikan suatu pekerjaan fisik atau mental dengan keterampilan yang diperoleh melalui proses belajar dan dari pengalaman. Kemampuan dari pegawai dapat terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk dari pengetahuan. Sehingga dengan demikian pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan ia akan memiliki kemampuan yang tinggi pula. Kemampuan yang dimiliki pegawai akan menjadi bekal yang sangat penting untuk memperkaya diri dan untuk mencapai perkembangan budaya dan teknologi di era industri 4.0. Dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai akan menunjang produktifitas kerja dari pegawai itu sendiri, karena untuk menyelesaikan pekerjaan selama masa penerapan *hybrid working* pegawai yang memiliki kemampuan yang baik dalam mengaplikasikan sarana prasarana berbasis digital tidak akan mengalami kesulitan dan hambatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan yang dimiliki oleh pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara sudah baik, yang mana dapat dilihat dari keterampilan dan pengetahuan setiap pegawai dalam mengaplikasikan sarana prasarana yang berbasis digital untuk menyelesaikan tugas kantor secara cepat dan tepat waktu selama penerapan *hybrid working* pada kantor Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara.

4. Sikap (*attitude*) dan Perilaku (*behaviors*)

Sikap merupakan perbuatan atau tindakan yang berdasarkan pada pendirian dan keyakinan yang dimiliki. Sikap adalah pernyataan evaluatif terhadap segala sesuatu, bisa berupa objek, orang atau peristiwa. Sangat erat hubungan antar sikap dan perilaku. Sikap merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika sikap yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan, artinya jika sikap karyawan baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja juga baik. Dengan demikian perilaku manusia ditentukan oleh sikap-sikap yang telah tertanam dalam diri karyawan sehingga dapat mendukung kerja yang efektif.

Pelaksanaan *hybrid working* mungkin saja bisa menjadi tekanan bagi sebagian pegawai yang melaksanakannya, sehingga ini akan berpengaruh pada produktivitas kerja dari pegawai. Sikap pegawai menjadi hal penting dalam menghadapi tekanan pada dunia

kerja seperti contohnya penerapan dari pola kerja *hybrid working*. Tekanan pekerjaan yang terus dihadapi diharapkan dapat mendorong sikap pegawai untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sehingga dapat terbiasa dan nyaman dengan pekerjaannya, serta dapat bekerja dengan produktif dimasa penerapan *hybrid working*. Sebagaimana pendapat yang dikemukakan Baharuddin Yusuf dapat disimpulkan bahwa setiap pegawai pada Dinas Koperasi Dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara merespon dengan baik dalam hal menyikap penerapan dari pola kerja *hybrid working*. Dapat dilihat dari pegawai yang cepat beradaptasi terhadap pola kerja ini dengan kemampuan dan keterampilan digitalisasi yang baik, sehingga tekanan ini tidak menjadi kendala untuk pegawai menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan efektif dan efisien.

KESIMPULAN

Penerapan *hybrid working* pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara telah berjalan dengan baik. Hal ini dilihat dari beberapa faktor yang mendukung pelaksanaan konsep kerja hibrid seperti ketersediaan infrastruktur dan teknologi pada kantor Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara sudah cukup untuk melakukan pekerjaan berbasis digital. Begitu pula pegawai yang melakukan *work from home* dapat berkomunikasi dan saling berkoordinasi menggunakan komputer, laptop atau smartphone pribadi dengan jaringan yang stabil. Dari segi kepemimpinan untuk mengatur dan mengontrol setiap pegawai melalui *whatsapp* grup yang telah dibuat untuk saling bertukar informasi, berkirim dokumen terkait pekerjaan kantor dan absensi. Kebijakan untuk memastikan pegawai yang bekerja jarak jauh tetap produktif dengan selalu melakukan absensi dengan tepat waktu dan harus selalu aktif dan terhubung dengan jaringan agar bisa dihubungi jika dibutuhkan selama jam kerja. Dinas koperasi dan UMKM provinsi sulawesi tenggara juga melalui aplikasi Simponi ASN yang diluncurkan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dapat mengontrol kinerja dan kehadiran pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penerapan *hybrid working* pada Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara terlaksana dengan baik. Demikian halnya dengan Produktivitas kerja pegawai selama penerapan *hybrid working* sudah baik dimana dapat dilihat dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap yang dimiliki pegawai juga sangat baik.

REFERENSI

Agustin, Ririn Pratiwi. 2014. *Hubungan antara Produktivitas Kerja Terhadap Pengembangan Karis Pada Karyawan PT. Bank Mandiri Tarakan*. Ejournal Psikologi.

- Allen, Tammy D. 2001. "Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions." *Journal of Vocational Behavior* 58(3): 414–35.
- Bahri, Syamsul dsn Zamzam, Fakhry.2015 *Model penelitian Kuantitatif Berbasis Semamos*. Yogyakarta: Deepublish.
- Beck, M. J., & Hensher, D. A. (2020).Insights into the impact of COVID-19 on household travel and activities in Australia – The early days of easing restrictions. *Transport Policy*, 99(August), 95–119. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol>.
- Choi, S. 2020. "Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces".*Public Personnel Management*, 49(3), 470–495. <https://doi.org/10.1177/0091026019886340>
- Garspersz, Vincent. 2000. *Manajemen Produktivitas Total*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Georgetown University Law Center. 2006. *Flexible Work Arrangements: A Definition And Examples*. Georgetown University Law Center, 1–4.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hurst, E. J. 2020. "Web Conferencing and Collaboration Tools and Trends".*Journal of Hospital Librarianship*, 20(3), 266–279. <https://doi.org/10.1080/15323269.2020.1780079>
- Isyandi, B. 2004.*Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Global*. Pekanbaru: Unri Press.
- Kast, Fremont E. dan James Rozenzweig. 2002. *Organisasi dan Manajemen 2*. Jakarta: Bumi Aksara.
- La Ode Muhammad Elwan, Muhammad Yusuf, & La Ode Herman Halika. (2022). MINING POLICY CONFLICT: Recruitment of Local Workers in Morosi Industrial Estate, Konawe Regency, Southeast Sulawesi. *Journal Publicuho*, 5(3), 626–642. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i3.18>
- Nasution. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nuraini, T. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Yayasan Aini Syam.
- Pasolong 2012.*Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Ravianto, 2013, *Produktivitas dan Pengukurannya*, Seri Produktivitas VIII. Jakarta: PT. Binaman Teknika
- Saryono.2010, *Metode Penelitian Kualitatif*, PT. Alfabeta, Bandung.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar maju.
- Simanjuntak, D. F., Martina Dwi, M., & Bertina, S. 2019. "Pengaruh Flexible Work Arrangement Terhadap Ethical Decision Making : Peran Employee Engagement Sebagai Mediator". *Jurnal Diversita*. <https://doi.org/10.31289/diversita.v5i1.2327>
- Sutrisno Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Suwatno, dan Tjutju Yuniarsih. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Yusuf, Burhanuddin. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada