



Jurnal Bisnis, Ekonomi, Manajemen dan Kewirausahaan

| ISSN (Online) [2797-1988](https://doi.org/10.52909/jbemk.v5i1.222) | ISSN (Print) [2797-2003](https://doi.org/10.52909/jbemk.v5i1.222) |
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
DOI: <https://doi.org/10.52909/jbemk.v5i1.222>



Eksplorasi Makna Budaya *Hybrid Work* dalam Membangun Loyalitas Karyawan di PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo

Nita Destianingsih¹, Muhammad Irfan Rahadian²

¹ Universitas Terbuka, Indonesia, nitadestia10@gmail.com

² Universitas Terbuka, Indonesia, mirfanrhdn007@gmail.com

Corresponding Author: nitadestia10@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to: 1) Analyze employees' understanding of hybrid work culture at PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo, 2) Analyze the factors that influence employee loyalty at PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo, 3) Analyze the role of hybrid work culture in increasing employee loyalty at PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo, 4) To analyze the meaning of hybrid work culture in building employee loyalty at PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo. The research approach used is a qualitative approach with a descriptive type. Data was collected through in-depth interviews. This study had five informants, consisting of two administrative and operational employees, two supervisors, and one HR manager. Purposive sampling was the sampling technique used. The findings of this study indicate that employees have an understanding of hybrid culture that is focused on operational aspects and do not show any internalization of the values contained therein. Examples include responsibility, independence, and the effectiveness of digital communication. This will create delays in adapting to the work culture in the long term. Meanwhile, employee loyalty in this study is shaped by internal and external factors. Employees in this study are able to maintain a good work-life balance even though the hybrid culture has not been optimally implemented. This is demonstrated by the high level of employee loyalty.*

Keyword: *Hybrid Culture, Employee Loyalty, Work Flexibility.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan yaitu 1) Menganalisis pemahaman karyawan terhadap budaya hybrid work di PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo, 2) Menganalisis faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan di PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo, 3) Menganalisis peran budaya hybrid work dalam meningkatkan loyalitas karyawan di PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo, 4) Menganalisis makna budaya hybrid work dalam membangun loyalitas karyawan di PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo. Pendekatan Penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam. Penelitian ini memiliki informan sebanyak lima orang yang merupakan 2 orang karyawan bagian administrasi dan operasional, 2 orang 2 orang supervisor dan 1 orang manajer SDM. Purposive sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang digunakan. Temuan dari penelitian ini yaitu karyawan memiliki

pemahaman budaya hybrid yang terfokus pada aspek operasional serta tidak menunjukkan adanya internalisasi nilai-nilai yang terkandung didalamnya. Contohnya yaitu tanggung jawab, kemandirian, dan efektivitas komunikasi digital. Hal ini akan menciptakan keterlambatan terhadap adaptasi budaya kerja dalam jangka panjang. Sedangkan loyalitas karyawan dalam penelitian ini dibentuk oleh faktor internal dan faktor eksternal. Karyawan dalam penelitian ini dapat menjalankan keseimbangan kerja hidup dengan baik meskipun budaya hybrid belum diterapkan secara optimal. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya sikap loyalitas kerja karyawan yang tinggi.

Kata Kunci: Budaya Hybrid, Loyalitas Karyawan, Fleksibilitas Kerja.

PENDAHULUAN

Adanya teknologi yang berkembang secara pesat menjadikan budaya kerja dalam suatu perusahaan mengalami perubahan. Bentuk nyata dari perubahan tersebut yaitu adanya model kerja hybrid yang merupakan cara seseorang bekerja di rumah dan di kantor. Budaya tersebut semakin marak dilakukan sejak adanya pandemic covid-19 yang mengharuskan masyarakat untuk meminimalisir adaptasi secara langsung. Hal tersebut sesuai dengan kebijakan pemerintah sebagai bentuk kepedulian pemerintah terhadap situasi darurat. Menurut survei dari Gartner (2021), terdapat 82% perusahaan di dunia yang ingin tetap menggunakan model kerja hybrid meskipun pandemic telah berakhir. Dengan kata lain, model kerja hybrid akan menjadi budaya baru dalam suatu perusahaan.

Model hybrid memiliki fleksibilitas yang tinggi bagi karyawan sehingga bisa menguntungkan karyawan tersebut. Namun, perusahaan yang menerapkan cara kerja tersebut akan dihadapi dengan berbagai tantangan. Contohnya yaitu upaya menjaga loyalitas karyawan sebab karyawan tidak berada dalam lingkungan kerja yang sama secara fisik. Disisi lain, perusahaan membutuhkan loyalitas karyawan agar bisa mendapatkan kinerja yang optimal (Juwita & Khalimah, 2021). Menurut Madistriyatno & Tunnufus (2023), terdapat tiga dimensi dari loyalitas karyawan meliputi komitmen afektif, komitmen normative dan komitmen continuance. Salah satu hal yang harus dilakukan oleh perusahaan ketika menerapkan hybrid work yaitu adanya ikatan yang kuat antara karyawan dengan perusahaan selama mereka bekerja dari tempat jauh.

Menurut studi sebelumnya yaitu Febriantina et al. (2025) menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan menurun di perusahaan yang tidak berhasil mengelola transisi ke model hybrid dengan baik. Jika terdapat karyawan yang merasa terabaikan dalam hal komunikasi, maka loyalitas karyawan akan menurun. Maka dari itu, Laelawati (2025) menegaskan bahwa efektivitas dari komunikasi perusahaan bisa mewujudkan loyalitas karyawan meskipun mereka tidak bekerja di kantor. Jika perusahaan menerapkan budaya hybrid disertai dengan komunikasi yang efektif, maka loyalitas kerja yang tercipta pada karyawan akan tinggi (Rahardjo, 2022). Dalam hal ini, karyawan akan merasa memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaan (Rosilawati et al., 2024).

Tantangan lainnya yaitu mengenai upaya menyeimbangkan fleksibilitas dan kontrol perusahaan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang menerapkan model kerja hybrid bisa mengatur jam kerjanya sendiri. Namun, perusahaan tidak bisa mengontrol mereka secara fisik sehingga tidak bias memastikan pelaksanaan tanggung jawab karyawan secara optimal (Yuliani, 2023). Menurut Fauzan & Suwarsi (2023), untuk menghadapi tantangan tersebut perlu menetapkan struktur yang jelas agar karyawan tetap bisa melaksanakan tanggung jawab mereka secara optimal. Disisi lain, Ramadhan & Rahmawati (2024) menemukan bahwa loyalitas karyawan akan muncul ketika karyawan merasa dihargai dan mendapat dukungan dari perusahaan.

Teori diatas menggambarkan bahwa meskipun budaya kerja hybrid diterapkan dalam suatu perusahaan, maka perusahaan perlu memberikan dukungan yang kuat kepada karyawan. Perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap faktor yang mendukung adanya work-life balance pada karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Laelawati (2025) yang mengungkapkan bahwa adanya budaya kerja hybrid menjadikan karyawan sulit dalam memisahkan waktu kerja dan kehidupan mereka. Maka dari itu, jika perusahaan berhasil mengatasi masalah tersebut akan menjadikan loyalitas karyawan meningkat.

PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo merupakan perusahaan manufaktur yang memiliki skala besar dengan fokus utama yaitu mengolah kayu beserta turunannya. Perusahaan tersebut telah lama berdiri dan menjadi suatu perusahaan dengan penyedia lapangan kerja tinggi di Kabupaten Kendal, Jawa Tengah. Perusahaan ini memiliki karyawan dengan berbagai latar belakang pendidikan. Adapun budaya kerja yang diterapkan yaitu cenderung tradisional dan mengutamakan sistem kekeluargaan. Perusahaan ini mulai menerapkan budaya hybrid secara permanen sejak pandemic berakhir. Namun, penerapan budaya baru tersebut masih kurang optimal sebab ikatan antara karyawan dan perusahaan mulai berkurang.

Berdasarkan hasil observasi pra penelitian yang dilakukan, peneliti melakukan wawancara kepada 10 orang karyawan di PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo. Hasil wawancara memperlihatkan bahwa 8 dari 10 orang karyawan di merasa sulit untuk mempertahankan semangat kerja dan keterikatan terhadap perusahaan. Karyawan merasa kurang diperhatikan oleh manajemen, menurunnya interaksi sosial dengan rekan kerja dan mulai hilang arah terhadap pekerjaan mereka. Hal ini menjadikan loyalitas karyawan menjadi turun sehingga berdampak pada kinerja dan stabilitas perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena sosial secara mendalam melalui perspektif subjek yang diteliti. Selain itu, penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai karakteristik, fakta, dan hubungan antar fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2019). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam (in-depth interview), yaitu proses penggalian informasi secara langsung dari informan dengan panduan pertanyaan terbuka agar data yang diperoleh bersifat eksploratif dan reflektif (Moleong, 2017).

Penelitian ini memiliki informan sebanyak 5 orang yang merupakan 2 orang karyawan bagian administrasi dan operasional, 2 orang supervisor dan 1 orang manajer sumber daya manusia PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik penentuan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Adapun kriteria yang ditetapkan adalah telah bekerja di perusahaan minimal dua tahun dan memiliki pengalaman dalam sistem kerja hybrid. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang terdiri atas tiga tahapan utama yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemahaman Karyawan Terhadap Budaya Hybrid Work di PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman karyawan terhadap budaya kerja hybrid di PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo masih terbatas pada aspek teknis operasional. Seluruh informan memahami bahwa hybrid work merupakan sistem kerja yang memungkinkan karyawan

untuk bekerja sebagian waktu dari rumah dan sebagian lainnya dari kantor. Namun, pemahaman tersebut belum sepenuhnya mencerminkan penghayatan terhadap nilai-nilai budaya yang menyertai model kerja ini, seperti kemandirian, fleksibilitas yang bertanggung jawab, dan komunikasi digital yang efektif.

Dua karyawan dari bagian administrasi dan operasional mengungkapkan bahwa sistem hybrid dianggap sebagai pengaturan waktu kerja yang lebih fleksibel. Dela Baqia sebagai karyawan administrasi mengungkapkan bahwa, “Biasanya kami masuk tiga hari, dua hari bisa dari rumah, itu disesuaikan dengan jadwal dan kebutuhan bagian”. Hal yang sama diungkapkan oleh Rifo Mahendra sebagai karyawan operasional bahwa, “Saya kerjanya hybrid tapi lebih banyak dirumah, kadang masuk hanya 2 hari saja”. Meskipun karyawan merespon baik fleksibilitas tersebut, namun mereka belum memahami bahwa hybrid work menuntut disiplin, tanggung jawab pribadi, serta manajemen waktu yang kuat untuk menjaga produktivitas.

Berbeda dengan, dua orang supervisor memiliki pemahaman yang lebih mendalam. Menurut Agung Santoso, “Hybrid work bukan sekadar pengaturan tempat kerja, tetapi juga menuntut kemampuan untuk bekerja secara mandiri, menjaga komunikasi tim, dan menyampaikan laporan secara berkala tanpa harus selalu diawasi langsung”. Meskipun demikian, supervisor juga menilai bahwa tidak semua bawahannya memiliki kesiapan budaya untuk bekerja secara hybrid, terutama yang terbiasa dengan pola kerja konvensional dan komunikasi langsung. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Ferry Dwianto bahwa, “Hybrid work itu bukan tentang kita kerja dirumah, tapi juga bagaimana kita bisa punya kemandirian yang kurat dan tetap bertanggung jawab pada pekerjaan meskipun tidak dipantau langsung karena kebanyakan dari karyawan masih belum siap pada budaya tersebut”.

Kaskul Ahmanda selaku manajer SDM menambahkan hambatan terbesar terletak pada kurangnya pembekalan karyawan terhadap perubahan budaya organisasi yang menyertai kebijakan hybrid. Hal ini sesuai pernyataannya bahwa, “Karyawan kadang merasa kalau kerja dari rumah itu waktu longgar. Padahal, target tetap jalan, dan kita butuh laporan serta inisiatif mereka tanpa harus terus dipantau”. Hal ini menggambarkan bahwa pemahaman karyawan terhadap budaya kerja hybrid masih kurang. Selain itu, pelaksanaan budaya kerja hybrid tidak dilakukan melalui pelatihan maupun sosialisasi sehingga nilai dari budaya hybrid belum tersampaikan secara jelas kepada karyawan. Dalam hal ini, perusahaan masih fokus pada pengaturan teknis dan administratif mengenai jadwal kerja yang fleksibel. Dengan demikian, proses adaptasi karyawan terhadap budaya baru tersebut menjadi terhambat.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan masih memahami budaya kerja hybrid secara fungsional namun makna dari budaya hybrid itu sendiri belum dipahami secara optimal. Dalam hal ini, karyawan hanya memahami pengaturan jadwal dan lokasi kerja namun terkait sikap kerja, aspek nilai dalam budaya hybrid masih belum banyak yang memahami. Adanya fenomena tersebut berisiko untuk menciptakan ketidaksesuaian antara harapan manajemen dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugas.

Pada kenyataannya, penerapan budaya hybrid tidak bisa hanya mengacu pada aspek fungsional melainkan harus melaksanakan internalisasi nilai. Tujuannya yaitu agar karyawan bisa melihat dirinya sebagai bagian dari sistem yang otonom namun tetap terkoneksi, bertanggung jawab, dan terikat pada tujuan kolektif perusahaan. Robbins & Judge (2019) menyebutkan bahwa efektivitas dari struktur kerja akan muncul ketika diikuti dengan adanya perubahan budaya organisasi. Jika budaya organisasi tidak dipahami secara maksimal, maka akan berpeluang menciptakan menciptakan disfungsi kerja, ketidakharmonisan tim, dan penurunan loyalitas.

PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo memiliki tantangan dalam penerapan hybrid work sebab mereka sebelumnya telah menerapkan budaya kerja tradisional. Dalam hal ini, karyawan sebelumnya lebih banyak yang terbiasa bekerja secara tatap muka. Pada saat perusahaan

menerapkan sistem kerja secara hybrid mereka hanya bisa melaksanakan secara teknis namun karyawan belum memahami nilai kerja yang terdapat pada sistem yang baru tersebut. Hal ini menjadikan terjadi miskonsepsi contohnya bahwa ketika karyawan menyelesaikan pekerjaan di rumah maka karyawan menilai hal tersebut adalah hal yang santai. Selain itu, mereka juga beranggapan bahwa komunikasi tidak perlu dilakukan pada saat mereka sedang bekerja di rumah. Perusahaan juga belum menciptakan informasi atau sistem nilai yang dapat menjadikan karyawan tersebut bisa memahami arti dari hybrid work yang mana sistem tersebut tidak hanya bekerja secara fleksibel namun juga harus bekerja secara tanggung jawab penuh. Dengan demikian, adanya pemahaman yang rendah pada karyawan tersebut dapat menurunkan kinerja organisasi dan menjadikan sistem hybrid work kurang efektif dalam jangka panjang.

Faktor Yang Memengaruhi Loyalitas Karyawan di PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo

Hasil wawancara yang telah dilakukan dengan bagian administrasi yaitu Dela Baqia bahwa terdapat satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan yaitu lingkungan kerja yang nyaman. Menurutnya, jika perusahaan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif, maka karyawan akan merasa nyaman dan tidak berkeinginan untuk menemukan pekerjaan lain. Hal ini selaras dengan pernyataan bahwa “Kalo selama ini saya nyaman aja sih karna temen-temen yang lain itu saling dukung”. Hal tersebut menggambarkan bahwa adanya suasana kerja yang baik dan hubungan yang baik antar karyawan bisa menjadikan karyawan lebih lama tinggal di perusahaan. Berbeda dengan Rifo Mahendra seorang karyawan operasional bahwa loyalitasnya dibentuk oleh adanya faktor gaji yang dibayar secara stabil dan tepat waktu. Menurutnya, jika perusahaan konsisten dalam memenuhi hak karyawan khususnya dalam hal gaji maka ia akan tetap bekerja di perusahaan tersebut meskipun beban kerja yang dimiliki juga tinggi. Dengan demikian, pernyataan tersebut selaras dengan teori kebutuhan dasar dalam psikologi kerja, loyalitas karyawan dapat dibentuk oleh aspek ekonomi.

Sebagai seorang Supervisor, Agung Santoso memberikan penekanan pada pentingnya pengakuan atas kinerja yang dihasilkan karyawan. Ia menyatakan bahwa jika perusahaan mampu memberikan apresiasi kepada karyawan maka karyawan akan menjadi loyal terhadap perusahaan. Apresiasi tersebut dapat berupa ucapan secara lisan maupun dalam bentuk insentif. Hal ini sesuai pernyataannya bahwa “Karyawan biasanya akan termotivasi karna kerja keras mereka itu bisa dilihat”. Hal ini menunjukkan bahwa faktor intrinsik yang dapat membentuk keterikatan emosional karyawan adalah penghargaan. Berbeda dengan supervisor lain yaitu Ferry Dwianto yang menilai bahwa hal yang paling penting adalah adanya komunikasi internal yang efektif. Dalam hal ini, karyawan akan merasa dihargai pada saat perusahaan menyampaikan kebijakannya secara jelas dan terbuka. Sebaliknya, jika perusahaan kurang transparan terhadap kebijakan yang akan mereka jalankan maka akan menciptakan rasa kurang diri pada karyawan dan menimbulkan kesalahpahaman. Selain itu, komunikasi juga berdampak pada kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Sebagai seorang manajer SDM, Kaskul Ahmanda mengungkapkan bahwa hal yang dapat menjadi penyebab karyawan loyal yaitu adanya jenjang karir yang jelas. Menurutnya, jika karyawan memiliki jenjang karir yang jelas mereka akan tetap menekuni pekerjaan mereka dan akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Beliau juga mengungkapkan bahwa jika perusahaan tidak menetapkan jenjang karir yang jelas akan menjadikan turn over menjadi tinggi. Dengan demikian, langkah yang harus ditempuh oleh perusahaan yaitu perlu membentuk evaluasi dan promosi yang lebih optimal.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa loyalitas tidak dapat terbentuk secara sendiri namun disebabkan oleh beberapa hal seperti instrinsik maupun ekstrinsik. Aspek instrinsik bisa berupa perasaan karyawan yang dihargai, rasa percaya yang tinggi, rasa kerja yang

nyaman, adanya hubungan kuat dengan perusahaan. Disisi lain, faktor ekstrinsik dapat meliputi kompensasi, kerja yang stabil, jenjang karir yang jelas yang pada akhirnya akan menjadikan karyawan lebih menekuni pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan yang loyal dapat dibentuk oleh adanya upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan personal dan profesional karyawan. Jika perusahaan memperlakukan karyawan sebagai seorang pekerja yang kebutuhan psikologisnya juga dipenuhi, maka mereka akan lebih loyal terhadap perusahaan. Selain itu, jika perusahaan mampu mengutamakan keseimbangan kebutuhan tersebut maka karyawan akan memiliki komitmen dan retensi yang tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa perusahaan yang ingin menciptakan karyawan loyal tidak bisa hanya fokus pada administrative namun dibutuhkan hal lain seperti pengembangan SDM, pembentukan lingkungan kerja yang inklusif. Selain itu, bentuk loyalitas karyawan yang tercipta di PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo adalah kombinasi dari sistem manajerial yang seimbang dan terciptanya lingkungan kerja yang positif.

Peran Budaya Hybrid Work Dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan Di PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo

Setelah pandemic covid-19 selesai, perusahaan di Indonesia memiliki budaya kerja baru yang disebut dengan hybrid work. Budaya kerja ini yaitu sistem yang mengkombinasikan bekerja dari rumah dan kantor dengan tujuan agar bisa tercipta fleksibilitas dan produktivitas yang baik. Salah satu perusahaan yang menerapkan budaya tersebut yaitu PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo yang pada awalnya memiliki sistem kerja tradisional namun berupaya menjalankan dalam lingkup terbatas. Setelah melakukan wawancara dengan lima orang informan yang merupakan karyawan PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo diketahui gambaran terkait peran dari budaya hybrid dalam membentuk loyalitas.

Salah satu karyawan administrasi yaitu Dela Baqia mengungkapkan bahwa sistem kerja hybrid dapat menjadikan dirinya seimbang dalam melakukan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ia menyatakan, “Saya merasa lebih nyaman karena bisa kerja dari rumah di hari-hari tertentu, jadi tidak terlalu capek dan bisa lebih fokus.” Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas yang ditawarkan budaya hybrid memberi dampak positif pada kondisi psikologis karyawan, yang kemudian membentuk sikap positif terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa perusahaannya memberikan ruang untuk mengelola kebutuhan pribadi, mereka cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat.

Berbeda dengan Rifo Mahendra dari bagian operasional, menjelaskan bahwa meskipun ia sering bekerja di lapangan, adanya fleksibilitas untuk mengatur jam kerja membuatnya merasa dihargai. Ia mengatakan, “Saya kadang kerja dari rumah kalau ada laporan yang harus diketik, dan itu bikin saya lebih nyaman.” Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa rasa dihargai oleh perusahaan menjadi faktor penting dalam membangun loyalitas. Budaya hybrid tidak hanya memberikan kelonggaran waktu, tetapi juga memperlihatkan bahwa perusahaan mengakui kontribusi karyawan terlepas dari lokasi kerja mereka.

Agung Santoso salah satu supervisor, menilai bahwa hybrid work mencerminkan kepercayaan dari perusahaan kepada karyawan. Ia mengatakan bahwa, “Dari sisi pengawasan memang longgar, tapi kami tetap bertanggung jawab karena merasa dipercaya.” Kepercayaan organisasi yang ditunjukkan melalui pemberian kebebasan bekerja turut membentuk komitmen afektif karyawan. Ketika karyawan merasa dipercaya, mereka cenderung membalas dengan loyalitas dan dedikasi terhadap pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja hybrid dapat memperkuat hubungan psikologis antara perusahaan dan karyawan.

Ferry Dwianto supervisor lainnya, menyoroti pentingnya komunikasi dalam sistem hybrid. Ia menyebutkan bahwa, “Kami tetap rutin diskusi lewat WhatsApp atau Zoom, jadi tetap merasa terhubung.” Aspek komunikasi menjadi kunci dalam menjaga kedekatan antara karyawan dan

organisasi. Dalam hal bekerja secara hybrid, komunikasi yang tetap aktif dapat menghindari perasaan terisolasi dan menjaga keterlibatan. Ketika komunikasi berjalan efektif, maka loyalitas karyawan dapat tetap terjaga meskipun interaksi fisik berkurang.

Kaskul Ahmanda selaku manajer SDM, menegaskan bahwa penerapan hybrid di PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo memang terbatas, tetapi secara bertahap mulai membentuk budaya kerja baru. Ia menjelaskan, “Kami menyadari pentingnya keseimbangan kerja, jadi meskipun belum menyeluruh, hybrid kami jadikan bagian dari budaya organisasi.” Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah mulai menginternalisasi nilai-nilai fleksibilitas dan keseimbangan dalam sistem kerja. Apabila perusahaan menjalankan kebijakan yang mengutamakan karyawna, maka mereka akan cenderung loyal sebab mereka merasa dihargai oleh perusahaan.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya hybrid memiliki beberapa keuntungan psikologis dan fungsional bagi karyawan. Pertama, budaya ini dapat memberikan fleksibilitas waktu dan tempat kerja sehingga tekanan mental yang dirasakan karyawan lebih rendah. Kedua, budaya ini dapat memberikan karyawan agar bisa mengatur jadwal kerja mereka secara mandiri. Ketiga, perusahaan akan dinilai memberikan rasa percaya diri penuh kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Semua keuntungan yang didapatkan tersebut dapat membentuk loyalitas kerja yang sifatnya saling menuntun. Selain itu, adanya hybrid work juga bisa menjadikan karyawan lebih bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan tidak mengalami produktivitas yang menurun setelah penerapan hybrid work. Namun, adanya penerapan budaya baru tersebut menjadikan karyawan lebih optimal dalam menciptakan kinerja sehingga mereka tidak menyalahgunakan kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini menggambarkan bahwa jika perusahaan berhasil menerapkan pengawasan dan komunikasi yang efektif pada saat penerapan hybrid work, maka karyawan akan cenderung loyal.

Disatu sisi, pembentukan loyalitas karyawan dalam hal ini tidak dapat dibentuk dari sistem kerja itu sendiri namun bergantung pada penerapan budaya kerja itu sendiri. Implementasi hybrid work di PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo menggambarkan bahwa penerapan budaya tersebut tidak harus menyeluruh namun bisa dimulai dari adanya upaya yang konsisten dan membuat kebijakan yang bisa melindungi kesejahteraan karyawan. Tahapan ini bisa menjadi langkah perusahaan dalam menciptakan hubungan kuat dalam jangka panjang dengan karyawan. Dengan demikian, budaya kerja hybrid di PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo dapat berkontribusi dalam menciptakan karyawan yang loyal. Adanya fleksibilitas, kepercayaan dan kesempatan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dengan pekerjaan, maka karyawan akan cenderung loyal terhadap perusahaan. Selain itu, adanya manfaat yang dirasakan tersebut juga bisa menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan suportif. Dengan demikian, adanya budaya kerja yang adaptif bagi kebutuhan Karyawan bisa membuat karyawan lebih berkomitmen dalam jangka panjang terhadap perusahaan.

KESIMPULAN

Menurut temuan penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo masih memiliki pemahaman hybrid work secara operasional namun masih belum optimal dalam menerapkan nilai yang terkandung dalam budaya tersebut. Contoh nilai yang dimaksud yaitu kemandirian, tanggung jawab, serta komunikasi digital yang efektif. Adanya fenomena tersebut menjadikan penerapan budaya baru menjadi kurang optimal jika diterapkan dalam jangka panjang. Selain itu, loyalitas karyawan dapat dibentuk oleh beberapa hal yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik contohnya yaitu lingkungan kerja yang nyaman, keuangan yang stabil, kinerja yang diakui, komunikasi yang transparan serta jenjang karir yang jelas. Adanya

penggabungan dari kedua faktor tersebut akan meningkatkan keterikatan emosional dan rasional karyawan terhadap perusahaan.

Budaya hybrid work di PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo belum diterapkan secara optimal namun tetap bisa menciptakan loyalitas karyawan. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan fleksibilitas, kepercayaan dan kebijakan yang mengutamakan kepentingan karyawan. Budaya tersebut bisa meningkatkan hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan, bisa membentuk rasa memiliki, serta akan membentuk komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Dengan demikian, pihak manajemen PT Kayu Lapis Indonesia Sukorejo diharapkan bisa menjalankan strategi sosialisasi dan pelatihan internal yang terstruktur sehingga nilai yang terkandung dalam hybrid work bisa dipahami oleh karyawan. Selain itu, perusahaan juga diharapkan bisa membangun komunikasi dua arah yang konsisten dan transparan sehingga kebijakan yang dijalankan bisa dipahami dan dijalankan secara optimal. Perusahaan juga perlu menggabungkan penerapan budaya hybrid dengan sistem penghargaan berbasis kinerja dan rencana karir yang terstruktur. Tujuannya adalah agar karyawan tetap loyal dan bisa memiliki hubungan yang kuat dan berkelanjutan dengan perusahaan.

REFERENSI

- Fauzan, R. F., & Suwarsi, S. (2023). Pengaruh Hybrid Work Model terhadap Budaya Kerja. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 3(2), 825–832. <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v3i2.8347>
- Febriantina, S., Palupi, A., Malikah, A. S., Khatimah, H., & Maharani, N. R. (2025). Kepemimpinan Transformasional sebagai Strategi untuk Meningkatkan Motivasi Kerja dalam Lingkungan Kerja Hybrid. *IJOSPL: International Journal of Social Policy and Law*, 6(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.8888/ijospl.v6i1.181>
- Gartner. (2021). *Panel Discussion: The 2021 Gartner Predictions for the Future of Hybrid Work*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/webinar/445784/1051511>
- Juwita, K., & Khalimah, U. (2021). *Konsep Dasar Membangun Loyalitas Karyawan Jilid II*. CV. Literasi Nusantara Abadi.
- Laelawati, K. (2025). Membangun SDM yang Produktif di Era Kerja Fleksibel: Analisis Tantangan dan Solusi dalam Pengelolaan Remote dan Hybrid Work. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 566–576. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i2.1169>
- Madiistriyatno, H., & Tunnufus, Z. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola Potensi Individu dalam Perusahaan*. Indigo Media.
- Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Rahardjo, D. A. S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Prima Agus Teknik.
- Ramadhan, N. R., & Rahmawati, S. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 15(3), 336–347. <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i3.59303>
- Robbins, S. P., & Judge, A. T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Rosilawati, Mulyadi, D., & Maharani, D. (2024). Studi Fenomenologi Loyalitas Karyawan bagi Perusahaan di Era Digital. *ETNOMANAJEMEN: Journal of Management Research*, 1(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/irje.v4i4.1161>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Yuliani, I. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Raja Grafindo Persada.