

## Analisis Efektivitas Sistem Kerja *Hybrid* terhadap *Work-Life Balance* dan Produktivitas Karyawan Generasi Milenial pada Perusahaan Startup di Yogyakarta

Citra Dhistia Murti

<sup>1</sup>Program Studi Akuntansi, Universitas Cokroaminoto Yogyakarta  
email: [citradhist@gmail.com](mailto:citradhist@gmail.com)

**Abstrak** Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas sistem kerja hybrid terhadap *work-life balance* (WLB) dan produktivitas karyawan generasi milenial pada perusahaan rintisan di Yogyakarta. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-eksploratif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, lalu dianalisis menggunakan model Miles & Huberman (reduksi data, penyajian, dan penarikan kesimpulan). Hasil menunjukkan bahwa fleksibilitas ruang waktu dan *task-location fit* (memadankan jenis tugas dengan lokasi kerja) menjadi mekanisme kunci yang mendorong peningkatan fokus dan koordinasi, sehingga WLB dan produktivitas cenderung membaik. Namun, manfaat tersebut tidak merata: tantangan utama meliputi kaburnya batas kerja pribadi, disiplin diri saat WFH, koordinasi lintas lokasi, serta *meeting overload*. Efektivitas hybrid sangat dipengaruhi kesiapan sosio-teknis kebijakan dan pedoman kolaborasi yang jelas, infrastruktur digital andal, serta dukungan manajerial. Penelitian ini memberi kontribusi praktis berupa rekomendasi perancangan kebijakan hybrid yang berimbang antara fleksibilitas dan akuntabilitas hasil, serta kontribusi teoretis pada literatur HRM kontemporer di konteks ekonomi berkembang.

**Kata kunci:** kerja hybrid, *work-life balance*, produktivitas, milenial, startup, Yogyakarta.

### I. PENDAHULUAN

Perubahan pola kerja pasca-pandemi telah membawa transformasi signifikan dalam dunia ketenagakerjaan. Salah satu bentuk perubahan yang paling menonjol adalah penerapan sistem kerja hybrid, yaitu kombinasi antara bekerja dari kantor (*work from office*) dan bekerja dari rumah (*work from home*). Sistem kerja ini dianggap sebagai jawaban atas kebutuhan fleksibilitas yang semakin meningkat di era digital [1], [2]. Banyak perusahaan, khususnya startup, mulai mengadopsi pola kerja hybrid untuk menyesuaikan diri dengan dinamika pasar sekaligus menjaga keberlangsungan operasional [1]. Model kerja ini tidak hanya sekadar tren, melainkan sebuah strategi adaptasi yang diharapkan mampu meningkatkan efektivitas kerja sekaligus memberikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan [3], [4], [5].

Dalam dunia kerja saat ini, generasi milenial menjadi salah satu kelompok dominan yang mengisi tenaga kerja, terutama pada sektor startup. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik unik, seperti kecenderungan untuk mencari fleksibilitas, keseimbangan hidup, serta nilai kerja yang selaras dengan gaya hidup mereka [6]. Milenial tidak lagi menilai pekerjaan hanya dari sisi gaji atau posisi, melainkan juga memperhatikan sejauh mana perusahaan dapat memberikan ruang untuk menyeimbangkan kehidupan profesional dan personal [6], [2]. Oleh karena itu, penerapan sistem kerja *hybrid* sangat relevan bagi generasi ini, karena mampu menjawab kebutuhan akan fleksibilitas tanpa mengurangi produktivitas [3], [4].

Meskipun sistem kerja hybrid menawarkan banyak keuntungan, tetap terdapat tantangan yang harus dihadapi, terutama terkait dengan *work-life balance* dan produktivitas. Bagi karyawan generasi milenial di perusahaan startup yang sering dituntut bekerja cepat dan inovatif, fleksibilitas kerja dapat menjadi pedang bermata dua. Di satu sisi, fleksibilitas memberi ruang untuk mengatur waktu secara mandiri, namun di sisi lain bisa memunculkan risiko kaburnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi [7], [5]. Hal ini berpotensi menimbulkan stres, kelelahan, dan menurunkan produktivitas apabila tidak dikelola dengan baik [7], [2], [5]. Kondisi tersebut menjadi perhatian penting dalam memahami sejauh mana efektivitas sistem kerja *hybrid* benar-benar mampu mendukung kesejahteraan dan kinerja karyawan [4], [1].

Berdasarkan fenomena tersebut, maka dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut: pertama, bagaimana efektivitas sistem kerja hybrid terhadap *work-life balance* karyawan generasi milenial pada perusahaan startup? Kedua, bagaimana pengaruh sistem kerja *hybrid* terhadap produktivitas karyawan generasi milenial? Pertanyaan penelitian ini menjadi dasar dalam menggali pengalaman, persepsi, serta tantangan yang dihadapi karyawan milenial dalam menerapkan sistem kerja *hybrid*. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam yang tidak hanya melihat dari sisi angka, tetapi juga menggambarkan realitas yang terjadi di lapangan [8].

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas sistem kerja *hybrid* dalam kaitannya dengan *work-life balance* serta produktivitas karyawan generasi milenial. Analisis ini akan menguraikan bagaimana pola kerja *hybrid* diterapkan di perusahaan startup, bagaimana persepsi karyawan terhadap fleksibilitas kerja, serta sejauh mana pengaruhnya terhadap keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi keberhasilan implementasi sistem kerja *hybrid* dalam generasi milenial, termasuk kesiapan kebijakan dan infrastruktur kolaborasi digital.

Penelitian ini memiliki manfaat dari sisi teoritis maupun praktis. Secara teoritis, hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai manajemen sumber daya manusia modern, khususnya dalam hal penerapan sistem kerja *hybrid*, *work-life balance*, dan produktivitas di era digital. Kontribusi ilmiah ini penting mengingat masih terbatasnya penelitian yang mengkaji secara mendalam hubungan antara sistem kerja *hybrid* dengan dinamika kerja generasi milenial pada perusahaan startup. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi rujukan untuk penelitian selanjutnya yang membahas tema serupa dengan pendekatan berbeda.

Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan masukan yang berguna bagi perusahaan startup dalam merancang kebijakan dan strategi kerja yang lebih efektif seperti dalam penetapan *core hours*, pedoman rapat, SLA komunikasi, serta pemilihan moda sinkron/asinkron agar kesejahteraan karyawan terjaga tanpa mengurangi produktivitas. Hal ini penting karena startup pada umumnya menghadapi tekanan tinggi untuk tumbuh dan bersaing, sehingga keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kinerja optimal karyawan. Dengan desain kerja hybrid yang tepat, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan daya saing sekaligus memenuhi ekspektasi generasi milenial terhadap dunia kerja yang fleksibel, sehat, dan produktif.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Konsep Sistem Kerja Hybrid

Sistem kerja hybrid merupakan model kerja yang mengombinasikan antara bekerja di kantor (*work from office*) dan bekerja dari luar kantor, biasanya dari rumah (*work from home*), dengan pengaturan waktu yang fleksibel sesuai kebijakan perusahaan. Karakteristik utama sistem ini terletak pada fleksibilitas ruang dan waktu kerja, penggunaan teknologi digital sebagai sarana komunikasi, serta adanya otonomi yang lebih besar bagi karyawan dalam

mengelola tugasnya. Kelebihan dari sistem kerja *hybrid* antara lain mampu meningkatkan fleksibilitas karyawan, menurunkan biaya operasional perusahaan, serta meningkatkan kepuasan kerja karena adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, kelemahannya tidak bisa diabaikan, seperti potensi menurunnya interaksi sosial antarpegawai, risiko komunikasi yang tidak efektif, serta kaburnya batas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Dengan demikian, efektivitas sistem kerja *hybrid* sangat dipengaruhi oleh dukungan teknologi, kejelasan kebijakan, serta kedisiplinan karyawan dalam mengatur ritme kerja [9].

## 2.2. Work-Life Balance

*Work-life balance* dapat diartikan sebagai kondisi seimbang antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, sehingga individu dapat menjalani kedua peran tersebut tanpa saling mengganggu satu sama lain. Indikator yang umum digunakan dalam menilai *work-life balance* mencakup manajemen waktu, kepuasan dalam peran pekerjaan maupun kehidupan pribadi, serta tingkat stres yang dirasakan individu. Bagi generasi milenial, *work-life balance* memiliki relevansi yang sangat besar karena mereka cenderung memandang pekerjaan bukan hanya sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai bagian dari gaya hidup yang harus sejalan dengan kebutuhan pribadi, hobi, serta kesehatan mental. Milenial menuntut fleksibilitas dan nilai kerja yang sesuai dengan kehidupan sosial mereka, sehingga perusahaan yang mampu mendukung *work-life balance* dianggap lebih menarik dan mampu meningkatkan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, dalam sistem kerja *hybrid*, *work-life balance* menjadi salah satu ukuran penting dalam menilai keberhasilan implementasi pola kerja fleksibel [10].

## 2.3. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merujuk pada kemampuan individu dalam menghasilkan output kerja yang optimal sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas antara lain motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, ketersediaan teknologi, keterampilan individu, serta sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan. Dalam sistem kerja *hybrid*, produktivitas sangat dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam mengatur waktu, memanfaatkan teknologi digital, serta menjaga fokus di tengah fleksibilitas kerja. Jika dikelola dengan baik, *hybrid work* dapat meningkatkan produktivitas karena karyawan dapat menyesuaikan lokasi kerja dengan kebutuhan aktivitasnya. Namun, jika tidak diatur dengan tepat, produktivitas dapat menurun akibat distraksi dari lingkungan rumah, kurangnya pengawasan, atau hambatan komunikasi antar tim. Oleh karena itu, produktivitas dalam sistem kerja *hybrid* merupakan hasil interaksi antara faktor internal individu dan faktor eksternal organisasi [11].

## 2.4. Generasi Milenial di Dunia Kerja

Generasi milenial, atau yang sering disebut *Generation Y*, merupakan kelompok individu yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996, dan saat ini mendominasi angkatan kerja, termasuk di sektor startup. Mereka memiliki karakteristik khas seperti adaptif terhadap teknologi, menghargai fleksibilitas, berorientasi pada pengembangan diri, dan cenderung mencari pekerjaan yang sejalan dengan nilai serta gaya hidup pribadi. Dalam dunia kerja, generasi ini memiliki preferensi untuk bekerja di lingkungan yang kolaboratif, inovatif, serta memberikan kesempatan untuk menjaga keseimbangan hidup. Tantangan yang muncul adalah perusahaan harus mampu menyesuaikan sistem kerja agar sesuai dengan ekspektasi milenial, karena mereka relatif lebih cepat berpindah kerja jika kebutuhan akan fleksibilitas dan *work-life balance* tidak terpenuhi. Pada startup, tantangan ini semakin besar karena sifat pekerjaan yang dinamis, target yang tinggi, dan keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, memahami karakteristik generasi milenial menjadi kunci bagi startup dalam merancang sistem kerja *hybrid* yang efektif dan berkelanjutan [11].

### III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan sifat deskriptif-eksploratif untuk memahami secara mendalam efektivitas sistem kerja hybrid terhadap *work-life balance* dan produktivitas karyawan generasi milenial pada perusahaan startup [12], [13]. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak hanya berupaya menjelaskan hubungan antarvariabel secara kuantitatif, tetapi juga menggali pengalaman, pandangan, dan persepsi subjek penelitian yang terlibat langsung dalam sistem kerja *hybrid*. Lokasi penelitian difokuskan pada perusahaan startup yang beroperasi di Yogyakarta, daerah yang dikenal sebagai salah satu pusat pertumbuhan industri kreatif dan digital di Indonesia. Subjek penelitian adalah karyawan generasi milenial yang bekerja pada perusahaan-perusahaan tersebut, karena kelompok ini mendominasi tenaga kerja di sektor startup dan memiliki preferensi unik terhadap pola kerja fleksibel.

Dalam pengumpulan data, penelitian ini menggunakan tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi [12], [13]. Wawancara dilakukan secara tatap muka maupun daring untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai pengalaman karyawan milenial terhadap penerapan sistem kerja *hybrid*. Observasi digunakan untuk melihat dinamika aktivitas kerja sehari-hari, interaksi antarpegawai, serta implementasi kebijakan kerja *hybrid* di lapangan. Dokumentasi berupa laporan perusahaan, kebijakan kerja, dan data terkait juga dianalisis sebagai bahan pelengkap [13]. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model Miles & Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan [14]. Dalam menjaga keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, serta diskusi sejawat (*peer debriefing*) sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan merefleksikan kondisi nyata di perusahaan startup Yogyakarta.

### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Efektivitas Sistem Kerja *Hybrid* Menurut Karyawan Milenial

Berdasarkan hasil wawancara, mayoritas karyawan milenial di startup Yogyakarta menilai bahwa sistem kerja *hybrid* memberi fleksibilitas yang krusial untuk menyelaraskan peran profesional–pribadi. Mereka dapat menata jam fokus untuk tugas yang membutuhkan konsentrasi di rumah, sementara koordinasi dan sinkronisasi standar kerja lebih efektif dilakukan di kantor. Pola *task–location fit* ini membuat pengalaman kerja terasa lebih “pas” dengan ritme produktivitas individu dan kebutuhan tim, serta berasosiasi dengan kenaikan persepsi produktivitas dan kepuasan kerja ketika kebijakan dan fasilitasnya jelas [15], [16].

Dari sudut pandang manajemen SDM modern, *hybrid* sejalan dengan gagasan flexible working arrangement yang menekankan otonomi, penyesuaian lokasi/jam kerja, dan dukungan organisasi. Studi berbasis di Indonesia menunjukkan bahwa otonomi yang meningkat dalam pengaturan hybrid berkorelasi dengan kepuasan dan keinginan melanjutkan pola hybrid, selama tersedia dukungan teknologi, kejelasan ekspektasi, dan proses kolaborasi yang tertata [17]. Temuan tinjauan pustaka lokal juga menggarisbawahi bahwa rekonsiliasi kehidupan pribadi profesional, pengalaman “flow”, dan fleksibilitas menjadi penghela niat pekerja untuk mempertahankan kebijakan hybrid [22].

Namun, efektivitas ini tidak seragam dirasakan semua orang. Sejumlah responden menyoroti tantangan komunikasi dan koordinasi saat WFH, seperti miskomunikasi, keterlambatan keputusan, dan konteks diskusi yang tidak terdokumentasi. Literatur Indonesia menekankan pentingnya aturan main kolaborasi (SLA respons, kanal yang jelas, dokumentasi keputusan) serta kompetensi komunikasi (jelas, terbuka, asertif) untuk menjaga kohesi tim virtual tanpa ini, manfaat fleksibilitas mudah tergerus [18]. Selain itu, praktik kerja jarak jauh/*hybrid* yang tak terkelola dapat memunculkan kelelahan digital dan menurunkan kinerja,

sehingga organisasi perlu mengatur beban rapat, mendorong asinkron yang rapi, dan menertibkan *handoff* pekerjaan [21].

Dari perspektif *work-life balance*, fleksibilitas hybrid memudahkan pengaturan peran dan mengurangi konflik waktu terutama pada milenial yang menilai keseimbangan hidup sebagai prasyarat kebahagiaan dan loyalitas kerja. Bukti empiris domestik menunjukkan WLB yang baik berasosiasi positif dengan kinerja dan *engagement*, selama batas peran dikelola dan beban kerja diimbangi [19], [20]. Di setting startup yang cepat berubah, ini berarti perusahaan perlu mengkombinasikan kebijakan *core hours/quiet hours*, *right to disconnect*, dan literasi teknologi kolaborasi agar keseimbangan benar-benar berdaya guna [20].

Secara keseluruhan, persepsi karyawan milenial terhadap efektivitas hybrid cenderung positif, terutama ketika: (1) ada kecocokan tugas-lokasi; (2) kebijakan komunikasi, rapat, dan dokumentasi tegas; (3) infrastruktur digital andal; dan (4) otonomi kerja diimbangi akuntabilitas hasil. Studi Indonesia terbaru menegaskan bahwa desain hybrid yang baik berpotensi menaikkan produktivitas sekaligus WLB, sedangkan implementasi yang kabur justru menimbulkan ambiguitas peran dan penurunan efektivitas tim [15], [16], [21]. Rekomendasi praktis bagi startup Yogyakarta: tetapkan kebijakan task-location, susun SLA komunikasi & pedoman rapat, dorong kerja asinkron berbasis dokumentasi, dan lakukan audit beban rapat serta kesiapan teknologi secara berkala [18], [20], [21].

#### 4.2. Dampak Hybrid Work pada Work-Life Balance

Salah satu dampak paling signifikan dari penerapan sistem kerja hybrid adalah tercapainya *work-life balance* yang lebih baik bagi karyawan milenial. Banyak responden menyampaikan bahwa mereka merasa lebih leluasa dalam mengatur waktu bersama keluarga, menjalankan hobi, dan menjaga kesehatan mental ketika tidak harus setiap hari ke kantor. Fleksibilitas ini memberi ruang bagi milenial untuk mengatur prioritas hidup sesuai kebutuhan, sehingga muncul kepuasan yang lebih tinggi dalam menjalani peran ganda sebagai pekerja dan individu [17], [19], [20].

Temuan ini selaras dengan telaah dan temuan empiris di Indonesia yang menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel (termasuk *hybrid*) meningkatkan kepuasan dan kualitas hidup melalui peningkatan otonomi waktu serta kontrol terhadap ritme kerja [17], [19], [22]. Hal ini sangat relevan bagi generasi milenial yang menempatkan keseimbangan hidup sebagai indikator penting dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan [17], [22].

Meski demikian, tidak semua responden merasakan dampak positif secara penuh. Sebagian mengaku batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kabur karena tugas sering terbawa di luar jam kerja, terutama ketika disiplin diri saat WFH belum terbentuk. Literatur lokal menegaskan perlunya manajemen batas (*boundary management*) dan praktik kolaborasi yang tertata untuk mencegah *spillover* kerja yang tanpa itu, kelelahan digital serta penurunan kinerja dapat terjadi [18], [21].

Dengan demikian, sistem kerja *hybrid* memang memberi peluang besar bagi milenial untuk mencapai *work-life balance*, namun keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh keterampilan manajemen diri serta dukungan organisasi berupa kebijakan dan jam kerja yang jelas, pengaturan beban tugas, serta pedoman kolaborasi yang tegas [22]. Tanpa regulasi dan disiplin yang memadai, fleksibilitas justru berisiko menjadi beban baru yang mengganggu keseimbangan hidup [19], [21].

#### 4.3. Dampak Hybrid Work pada Produktivitas

Dalam hal produktivitas, sebagian besar responden menyatakan bahwa sistem kerja hybrid membantu mereka bekerja lebih efektif karena bisa memilih lingkungan yang paling mendukung fokus. Di rumah, mereka merasa lebih tenang menyelesaikan pekerjaan yang menuntut konsentrasi tinggi; di kantor, koordinasi lintas fungsi menjadi lebih mudah. Kombinasi *task-location fit* ini membuat alur kerja lebih efisien dan memberi ruang kendali atas jadwal, sehingga hasil kerja terasa lebih optimal dibanding pola kantor penuh waktu [23].

Selain itu, fleksibilitas perancangan waktu/ruang kerja yang melekat pada *hybrid* terbukti berasosiasi dengan peningkatan kepuasan dan pengalaman kerja positif, yang pada gilirannya sering kali berhubungan dengan produktivitas yang lebih baik [22].

Hasil tersebut selaras dengan temuan studi Indonesia yang menegaskan pengaruh positif *hybrid work* terhadap produktivitas, terutama ketika kebijakan dan fasilitas pendukungnya jelas (misalnya aturan komunikasi, target yang terukur, dan pemantauan berbasis hasil) [23]. Evaluasi kebijakan WFH di berbagai organisasi juga menunjukkan produktivitas dapat meningkat bila ada prasyarat pendukung teknologi yang layak, batasan jam kerja yang tegas, serta perhatian pada kesehatan mental yang semuanya relevan dan dapat diadopsi dalam skema *hybrid* [24].

Meski demikian, menjaga produktivitas secara konsisten tetap menantang. Sejumlah responden mengaku terdistraksi oleh aktivitas domestik saat WFH atau sulit mempertahankan fokus dalam durasi panjang. Di sisi lain, rapat daring yang terlalu sering dinilai menggerus waktu kerja mendalam dan menurunkan efisiensi. Literatur Indonesia mengenai efektivitas pertemuan daring menekankan perlunya desain rapat yang hemat waktu, jelas tujuannya, dan memanfaatkan fitur kolaborasi secara tepat agar benar-benar meningkatkan kinerja, bukan sebaliknya [25]. Temuan ini memperkuat pentingnya manajemen waktu dan tata kelola kolaborasi digital yang disiplin seperti membatasi frekuensi durasi rapat, memperbesar porsi kerja asinkron, dan mendokumentasikan keputusan secara ringkas.

Oleh karena itu, produktivitas karyawan milenial di startup Yogyakarta dalam sistem kerja *hybrid* sangat bergantung pada keseimbangan antara fleksibilitas individu, infrastruktur digital yang mendukung, dan budaya kerja berbasis hasil. Tanpa tata kelola yang baik termasuk kejelasan indikator kinerja, kebijakan rapat, serta “*quiet hours*” untuk fokus produktivitas berisiko menurun akibat multitasking berlebihan, gangguan konstan, dan koordinasi yang tidak efisien [24], [25]. Dengan strategi manajerial yang matang (*task–location policy*, SLA komunikasi, pelacakan kinerja berbasis output), potensi kenaikan produktivitas pada skema *hybrid* dapat dimaksimalkan [22], [23].

#### **4.4. Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Sistem Kerja Hybrid bagi Generasi Milenial**

Sistem kerja *hybrid* pada startup yang dihuni karyawan milenial dinilai efektif ketika tiga pilar pendukung tersedia sekaligus: teknologi digital yang memadai, kebijakan organisasi yang jelas, dan dukungan sosial dari atasan serta rekan kerja. Di lapangan, responden merasa lebih nyaman dan percaya diri saat perusahaan menyediakan aplikasi komunikasi dan platform kolaborasi terintegrasi, disertai pedoman kerja yang tegas mengenai penggunaan kanal, standar respons, serta dokumentasi keputusan. Dukungan manajemen mulai dari kejelasan ekspektasi hingga penguatan kepercayaan membantu menurunkan rasa terisolasi ketika bekerja jarak jauh dan menjaga motivasi untuk mencapai hasil berbasis output. Kombinasi faktor-faktor ini membuat fleksibilitas *hybrid* benar-benar dirasakan sebagai keunggulan, bukan sekadar perubahan lokasi kerja [23], [24].

Secara teoretis, temuan tersebut selaras dengan pendekatan socio-technical system yang menekankan perlunya ko-desain unsur teknologi dan sosial dalam mengoptimalkan performa kerja. Ketika peran, alur kerja, dan ritme kolaborasi ditata, fleksibilitas *hybrid* memperluas otonomi dan kontrol waktu yang menurut studi lokal berkorelasi dengan kepuasan, niat mempertahankan pola *hybrid*, dan pengalaman kerja yang lebih positif. Oleh karena itu, tata kelola kolaborasi (SLA komunikasi, tujuan rapat yang jelas, rekam-keputusan ringkas) menjadi perangkat pengungkit yang menghubungkan kebijakan dengan perilaku tim sehari-hari dalam konteks *hybrid* [22], [25].

Meski demikian, efektivitasnya tidak otomatis merata. Hambatan muncul ketika disiplin diri lemah, batas peran kerja–pribadi kabur, atau koordinasi tim terhambat terutama saat standar jam kerja dan indikator kinerja belum tegas. Di sisi lain, rapat daring yang berlebihan menggerus waktu kerja mendalam dan menurunkan efisiensi jika tidak didesain hemat waktu

dan berorientasi keputusan. Studi Indonesia juga menunjukkan bahwa kualitas *work-life balance* berkorelasi dengan kinerja dan keterlibatan seperti tanpa pengelolaan batas, fleksibilitas justru mendorong kelelahan digital dan *spillover* tugas ke luar jam kerja. Karena itu, intervensi seperti pelatihan *boundary management*, pengaturan beban rapat, dan perbaikan praktik asinkron menjadi penting untuk menahan dampak negatif tersebut [24], [25].

Implikasinya, keberhasilan hybrid bagi karyawan milenial di startup Yogyakarta bergantung pada keseimbangan antara fleksibilitas individu, kesiapan infrastruktur digital, dan budaya kerja berbasis hasil. Desain kebijakan yang matang misalnya *task-location policy* (memadankan jenis tugas dengan lokasi kerja), SLA komunikasi, quiet hours untuk fokus, serta metrik kinerja berbasis output menjadi fondasi agar produktivitas dan *well-being* meningkat bersamaan. Evaluasi berkala atas beban rapat, kualitas dokumentasi, dan efektivitas platform kolaborasi perlu dilakukan untuk memastikan manfaat tetap melebihi biaya koordinasi. Dengan pendekatan ini, fleksibilitas hybrid tidak sekadar menjadi tren, melainkan strategi operasional yang berkelanjutan yang memperkuat kepuasan, kinerja, dan daya saing organisasi

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian kualitatif deskriptif-eksploratif ini menunjukkan bahwa kerja hybrid dinilai efektif oleh karyawan milenial startup di Yogyakarta karena memberi otonomi mengatur ritme kerja dan memfasilitasi *task-location fit* (tugas fokus di rumah, koordinasi di kantor). Dampak positif yang paling konsisten adalah perbaikan *work-life balance* dan persepsi produktivitas ketika batas kerja pribadi jelas, proses kolaborasi tertata, dan infrastruktur digital andal. Namun manfaat ini tidak otomatis merata seperti disiplin diri yang lemah, rapat daring berlebihan, standar komunikasi yang kabur, serta dokumentasi keputusan yang tidak konsisten dapat mengikis efektivitas, memunculkan *spillover* waktu kerja, dan menurunkan efisiensi tim. Dengan kata lain, keberhasilan *hybrid* bersifat sosio-teknis bergantung pada desain kebijakan, budaya kepercayaan akuntabilitas, kesiapan teknologi, serta kompetensi pengelolaan diri.

Bagi manajemen, tetapkan kebijakan *task-location* berbasis jenis pekerjaan, SLA komunikasi yang jelas, pedoman rapat (tujuan, agenda, durasi, peserta esensial), quiet hours harian untuk kerja fokus, dan pengukuran kinerja berbasis output; lakukan audit rutin atas beban rapat, kualitas dokumentasi, dan kesiapan platform kolaborasi. Perkuat pelatihan *boundary management* dan literasi kerja asinkron agar kolaborasi lebih efisien. Bagi karyawan, disiplinkan jadwal kerja (*time-boxing*, *do-not-disturb*), pilih lokasi sesuai tuntutan tugas, ringkas keputusan tertulis untuk mengurangi *back-and-forth*, serta kelola notifikasi agar fokus terjaga. Untuk penelitian lanjutan, perluas konteks di luar startup, gunakan desain *mixed methods* dan pengukuran longitudinal untuk menilai ketahanan dampak *hybrid* terhadap WLB dan produktivitas.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] International Labour Organization, *Working from Home: From Invisibility to Decent Work*. Geneva: ILO, 2020.
- [2] A. Felstead and G. Henseke, "Assessing the Growth of Remote Working and its Consequences for Effort, Well-Being and Work-Life Balance," *New Technology, Work and Employment*, vol. 32, no. 3, pp. 195–212, 2017.
- [3] N. Bloom, J. Liang, J. Roberts, and Z. J. Ying, "Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment," *Quarterly Journal of Economics*, vol. 130, no. 1, pp. 165–218, 2015.
- [4] R. S. Gajendran and D. A. Harrison, "The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences," *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 6, pp. 1524–1541, 2007.

- [5] T. D. Allen, E. Johnson, K. M. Kiburz, and K. M. Shockley, "Work–Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Effects on Work and Family Outcomes," *Journal of Management*, vol. 39, no. 6, pp. 1407–1428, 2013.
- [6] Deloitte, *The Deloitte Global Millennial Survey 2020*. London: Deloitte, 2020.
- [7] J. H. Greenhaus and N. J. Beutell, "Sources of Conflict Between Work and Family Roles," *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 1, pp. 76–88, 1985.
- [8] M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldaña, *Qualitative Data Analysis*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.
- [9] E. Trist, *The Evolution of Socio-Technical Systems*. London: Tavistock Institute, 1981.
- [10] S. C. Clark, "Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance," *Human Relations*, vol. 53, no. 6, pp. 747–770, 2000.
- [11] D. E. Bailey and N. B. Kurland, "A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no. 4, pp. 383–400, 2002.
- [12] E. S. W. Ng, L. Schweitzer, and S. T. Lyons, "New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation," *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no. 2, pp. 281–292, 2010.
- [12] J. W. Creswell and C. N. Poth, *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.
- [13] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- [14] M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.
- [15] T. A. A. Abean and E. Trisyulianti, "Pengaruh Hybrid Work terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT XYZ," *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, vol. 16, no. 2, pp. 245–258, 2025, doi: 10.29244/jmo.v16i2.64319.
- [16] T. Mahesti and Firmansyah, "Efektivitas Sistem Kerja Hybrid Dalam Meningkatkan Work-Life Balance dan Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Startup," *Jurnal Manajemen dan Akuntansi (JAME)*, vol. 1, no. 3, pp. 108–118, 2025, doi: 10.69666/jame.v1i3.16.
- [17] R. Aprilina and F. Martdianty, "The Role of Hybrid-Working in Improving Employees' Satisfaction, Perceived Productivity, and Organizations' Capabilities," *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, vol. 16, no. 2, pp. 206–222, 2023, doi: 10.20473/jmtt.v16i2.45632.
- [18] D. P. Sarif, S. Gappar, P. H. Nanrang, and E. A. Mokodompit, "Peran Komunikasi dalam Membangun Tim Sumber Daya Manusia yang Efektif di Era Digital," *Jurnal Mirai Management*, vol. 10, no. 1, pp. 267–272, 2025.
- [19] A. F. Saputra and E. Masdupi, "Dampak Work-Life Balance, Motivasi Kerja, terhadap Kinerja Karyawan: Tinjauan Sistematis Tempat Kerja di Indonesia," *Pedagogi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, vol. 24, no. 2, pp. 289–301, Nov. 2024, doi: 10.24036/pedagogi.v24i2.2381.
- [20] N. Lestari, A. Efendi, and Jubaidi, "Pengaruh Work-Life Balance terhadap Produktivitas Kerja di Kalangan Generasi Z pada Outlet Pizza Hut di Kota Samarinda," *Jurnal Mirai Management*, vol. 10, no. 1, pp. 264–270, 2025.
- [21] A. I. Sidharta, "Evaluasi Program Work From Home: Studi tentang Produktivitas dan Kesejahteraan Karyawan," *JENIUS: Jurnal Ilmiah Sumber Daya Manusia*, vol. 8, no. 2, 2025.
- [22] R. Ramadhan and S. Rahmawati, "Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ," *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, vol. 15, no. 3, 2024, doi: 10.29244/jmo.v15i3.59303.
- [22] N. R. Ramadhan and S. Rahmawati, "Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ," *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, vol. 15, no. 3, pp. 336–347, Sep. 2024, doi: 10.29244/jmo.v15i3.59303.



- [23] T. A. A. Abean and E. Trisyulianti, "Pengaruh Hybrid Work terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT XYZ," *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, vol. 16, no. 2, pp. 245–258, May 2025, doi: 10.29244/jmo.v16i2.64319.
- [24] A. I. Sidharta L., "Evaluasi Program Work From Home: Studi tentang Produktivitas dan Kesejahteraan Karyawan," *JENIUS: Jurnal Ilmiah Sumber Daya Manusia*, vol. 8, no. 2, pp. 186–190, Jan.–Apr. 2025, doi: 10.32493/JJSDM.v8i2.44949.
- [25] H. Prameswary, Safuan, and M. A. Alhabshy, "Efektivitas Pertemuan Daring Menggunakan Zoom, Google Meet dan Microsoft Teams untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan," *Action Research Literate*, vol. 8, no. 1, pp. 84–91, Jan. 2024.