

STRATEGI MANAJEMEN WAKTU TIM KERJA HYBRID

Diva Ketriona¹; Oticha Wulan Anantari²; Siti Mahmudah³

Politeknik NCS Surabaya^{1,2,3}

Email : divaketriona03@gmail.com¹; ocha8003@gmail.com²;

aisyniemahmudah@gmail.com³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi manajemen waktu yang efektif dalam implementasi kerja *hybrid* di perusahaan multifungsi bidang *sales electrical* di Surabaya. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode wawancara semi-terstruktur, observasi non-partisipatif, dan dokumentasi internal. Penelitian ini menemukan bahwa strategi manajemen waktu efektif mencakup empat aspek utama: pengelolaan individu, koordinasi tim, pemanfaatan teknologi informasi, serta dukungan kebijakan organisasi dan gaya kepemimpinan adaptif. Di tingkat individu, penggunaan aplikasi *digital* seperti Microsoft *Planner* dan kalender digital membantu karyawan menentukan prioritas dan mengelola tugas harian. Koordinasi tim efektif dilakukan melalui *platform digital* seperti Microsoft Teams dan WhatsApp, meskipun perlu pengaturan jam komunikasi aktif untuk mencegah *overload* komunikasi. Teknologi informasi berupa sistem pelaporan *digital* berbasis web mendukung efisiensi operasional dan akses data secara *real-time*. Selain itu, kebijakan organisasi yang fleksibel dan kepemimpinan adaptif yang berorientasi pada hasil kerja turut mendukung efektivitas strategi manajemen waktu secara keseluruhan. Penelitian ini merekomendasikan organisasi untuk menyediakan pelatihan penggunaan teknologi *digital* secara rutin, mengembangkan SOP komunikasi *digital*, meningkatkan infrastruktur teknologi, memperkuat kepemimpinan adaptif, serta melakukan evaluasi berkala untuk memastikan relevansi strategi manajemen waktu.

Kata Kunci : Manajemen Waktu; Kerja *Hybrid*; Teknologi Informasi; Kepemimpinan Adaptif; Fleksibilitas Kerja

ABSTRACT

This study aims to explore effective time management strategies in the implementation of hybrid work in a multifunctional sales electrical company in Surabaya. Using a descriptive qualitative approach through semi-structured interviews, non-participatory observations, and internal documentation, this study identified that effective time management strategies encompass four main aspects: individual management, team coordination, utilization of information technology, and organizational policy support coupled with adaptive leadership styles. At the individual level, the use of digital applications such as Microsoft Planner and digital calendars helped employees set priorities and manage daily tasks. Effective team coordination was achieved through digital platforms such as Microsoft Teams and WhatsApp, though active communication hours needed regulation to avoid communication overload. Information technology, particularly web-based digital reporting systems, supported operational efficiency and real-time data access. Additionally, flexible organizational policies and results-oriented adaptive leadership significantly enhanced overall effectiveness of time management strategies. The study recommends that organizations provide regular digital technology training, develop digital communication SOPs,

enhance technological infrastructure, strengthen adaptive leadership, and conduct periodic evaluations to ensure the relevance of time management strategies.

Keywords : Time Management; Hybrid Work; Information Technology; Adaptive Leadership; Work Flexibility

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah menciptakan perubahan signifikan dalam lanskap dunia kerja secara global. Salah satu perubahan penting yang muncul adalah meningkatnya adopsi model kerja *hybrid*, yakni kombinasi antara bekerja dari rumah (*work from home* atau WFH) dan bekerja di kantor (*work from office* atau WFO). Organisasi mengadopsi model ini untuk menjaga produktivitas sekaligus meningkatkan fleksibilitas kerja yang diperlukan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan kondisi pasca pandemi (Santillan *et al.*, 2023). Model kerja *hybrid* mulai diterapkan secara luas di berbagai negara, termasuk di negara berkembang seperti Indonesia, khususnya dalam industri multifungsi yang bergerak di bidang *sales electrical* yang menuntut mobilitas tinggi dan interaksi intensif antar anggota tim.

Konsep kerja *hybrid* dianggap mampu memberikan ruang fleksibilitas yang lebih besar kepada karyawan dalam menentukan waktu dan tempat bekerja. Namun, di balik keuntungan tersebut, tantangan besar juga muncul, terutama terkait pengelolaan waktu secara individu maupun tim (Mustajab, 2024). Pengelolaan waktu dalam sistem kerja *hybrid* bukan hanya tentang pengaturan jam kerja, melainkan melibatkan perencanaan tugas secara efektif, sinkronisasi waktu kerja antar anggota tim yang berbeda lokasi, serta kemampuan mengelola berbagai distraksi yang muncul dalam lingkungan kerja jarak jauh (Laelawati, 2025).

Secara khusus, manajemen waktu dalam tim kerja *hybrid* menjadi lebih kompleks dibandingkan sistem kerja tradisional karena melibatkan koordinasi antar lokasi yang tidak selalu berdekatan, bahkan seringkali lintas wilayah. Hal ini membuat organisasi harus mengembangkan strategi manajemen waktu yang komprehensif dan adaptif. Lorca dan Belli (2023), yang meneliti sektor akademik di negara maju menyatakan bahwa keberhasilan model kerja *hybrid* sangat bergantung pada kepemimpinan yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan kolektif dan kebutuhan individu. Penelitian ini mengadopsi konsep tersebut dan mengujinya dalam konteks organisasi bisnis di Indonesia, yang memiliki dinamika dan tantangan berbeda terkait infrastruktur teknologi dan budaya komunikasi.

Di sisi lain, Krajčák *et al.* (2023) dalam studinya yang dilakukan di industri IT Eropa Timur menemukan bahwa fleksibilitas waktu merupakan aspek yang sangat dihargai oleh pekerja dalam model *hybrid*, namun jika tidak dikelola dengan baik, fleksibilitas tersebut dapat menimbulkan dampak negatif seperti beban kerja berlebih. Berbeda dengan konteks penelitian ini yang difokuskan pada industri *sales electrical* di Indonesia, tantangan geografis serta perbedaan budaya kerja menjadi aspek tambahan yang memperkaya pemahaman strategi manajemen waktu *hybrid*.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak organisasi yang belum memiliki strategi manajemen waktu yang efektif dalam menerapkan sistem kerja *hybrid*. Beberapa studi awal (Khatimah, 2023; Mahesti, 2025) mengindikasikan bahwa tantangan utama dari penerapan kerja *hybrid* adalah kurangnya batasan waktu kerja yang jelas, gangguan komunikasi, serta distraksi selama bekerja dari rumah. Banyak karyawan mengalami perpanjangan jam kerja secara informal karena akses *digital* yang fleksibel, menyebabkan kelelahan serta menurunkan produktivitas dalam jangka panjang. Hal ini menunjukkan pentingnya strategi manajemen waktu yang tidak hanya berfokus pada individu tetapi juga terintegrasi secara sistemik dalam organisasi.

Penelitian sebelumnya menekankan bahwa strategi manajemen waktu dalam kerja *hybrid* mencakup beberapa aspek penting. Pertama, strategi ini melibatkan kesepakatan fleksibilitas antara karyawan dan manajer dalam menentukan hari kerja jarak jauh, bukan hanya sistem shift tetap yang kaku. Kedua, teknologi digital seperti Microsoft Teams, aplikasi *planner digital*, dan sistem manajemen informasi berbasis web sangat penting dalam pengelolaan waktu, koordinasi tugas, dan komunikasi (Nahuway, 2024). Ketiga, perusahaan juga diharapkan memiliki kebijakan pengelolaan waktu yang berbasis urgensi dan prioritas tugas, sehingga membantu karyawan dalam menentukan prioritas harian secara efektif.

Selain aspek praktis, literatur juga menunjukkan bahwa manajemen waktu yang buruk dalam sistem *hybrid* dapat berdampak negatif pada aspek psikologis karyawan seperti burnout, menurunnya motivasi, serta konflik peran antara tugas profesional dan kehidupan pribadi (van Gorp *et al.*, 2024). Oleh karena itu, strategi manajemen waktu perlu dilihat sebagai bagian integral dari kebijakan organisasi secara menyeluruh, yang mencakup struktur kerja yang fleksibel, dukungan kepemimpinan adaptif, serta penggunaan teknologi yang efektif. Bravo-Duarte *et al.*, (2025) menekankan bahwa

kepemimpinan *digital* yang suportif dan komunikatif merupakan kompetensi krusial dalam menjamin efektivitas kerja dalam lingkungan *hybrid*.

Penelitian ini memiliki kebaruan karena mengintegrasikan analisis strategis dari aspek individu, tim, teknologi informasi, dan kebijakan organisasi secara komprehensif dalam konteks kerja *hybrid*, khususnya dalam industri *sales electrical* di negara berkembang seperti Indonesia. Meskipun sejumlah penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi kerja *hybrid*, namun belum banyak yang secara eksplisit menggabungkan keempat aspek ini sekaligus dalam analisisnya.

Berangkat dari fenomena dan tantangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara lebih mendalam bagaimana strategi manajemen waktu diterapkan dalam tim kerja *hybrid* di perusahaan multifungsi bidang *sales electrical* di Surabaya. Penelitian ini difokuskan pada tiga aspek utama: strategi individu dalam mengatur waktu secara mandiri, strategi tim dalam mengelola kolaborasi lintas lokasi, serta peran organisasi dalam menyediakan dukungan sistemik dalam bentuk kebijakan dan teknologi. Fokus ini penting karena belum banyak literatur yang secara eksplisit mengkaji interaksi antara strategi individu, tim, dan organisasi dalam konteks kerja *hybrid*, terutama di negara berkembang seperti Indonesia (Putra, 2022).

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur mengenai praktik manajemen waktu dalam lingkungan kerja *hybrid* yang masih relatif baru, khususnya dalam konteks organisasi di negara berkembang. Penelitian ini akan memberikan gambaran jelas tentang bagaimana integrasi strategi individu, tim, teknologi *digital*, serta kebijakan organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja *hybrid* yang efektif dan manusiawi. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi pedoman bagi organisasi dalam merancang strategi manajemen waktu yang lebih terstruktur, adaptif, serta memperhatikan kesejahteraan karyawan dalam jangka panjang (Aura & Hutahaean, 2024).

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berperan dalam meningkatkan produktivitas organisasi melalui pengelolaan waktu yang efektif tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja para karyawan. Penelitian ini juga memberikan rekomendasi praktis yang dapat diterapkan organisasi dalam menghadapi kompleksitas dunia kerja modern yang semakin menuntut fleksibilitas tinggi. Oleh karenanya, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan penting bagi

organisasi lain yang ingin menerapkan atau mengoptimalkan sistem kerja *hybrid*, terutama dalam konteks industri yang dinamis seperti bidang *sales electrical* di Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA DAN FOKUS STUDI

Manajemen waktu dalam konteks tim kerja *hybrid* merupakan bidang kajian yang berkembang pesat seiring transformasi sistem kerja global. Bab ini menyajikan tinjauan sistematis terhadap literatur yang relevan guna membentuk landasan konseptual penelitian, dengan fokus pada (1) konsep manajemen waktu, (2) dinamika kerja *hybrid*, (3) tantangan dan strategi manajemen waktu dalam lingkungan *hybrid*, dan (4) peran kepemimpinan dan teknologi dalam optimalisasi waktu tim.

Konsep Dasar Manajemen Waktu

Manajemen waktu merupakan keterampilan dalam mengelola waktu secara efektif untuk meningkatkan produktivitas individu dan organisasi. Menurut Utami (2023), manajemen waktu meliputi kemampuan merencanakan, mengorganisasi, dan mengontrol aktivitas kerja untuk mencapai tujuan tertentu dengan efisien. Konsep ini penting karena secara langsung berdampak pada performa individu maupun kolektif dalam organisasi. Kiwert dan Walecka (2022) menambahkan bahwa manajemen waktu yang baik mampu meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, mengurangi stres, serta mendorong pencapaian target kerja secara optimal.

Dalam konteks organisasi, manajemen waktu tidak terbatas pada individu tetapi mencakup koordinasi lintas divisi yang memungkinkan kolaborasi efektif. Menurut Pankolainen (2025), koordinasi aktivitas lintas fungsi dalam organisasi sangat penting untuk memastikan bahwa tujuan bersama tercapai secara tepat waktu. Adapun pendekatan umum yang digunakan mencakup penggunaan daftar tugas (*to-do list*), prioritas tugas, dan pengelompokan pekerjaan (*batching*) yang terbukti meningkatkan efektivitas kerja individu maupun tim (Kiwert & Walecka, 2022).

Karakteristik Model Kerja Hybrid

Model kerja *hybrid* muncul sebagai kombinasi antara bekerja secara fisik di kantor dan secara jarak jauh dari rumah atau lokasi lain. Smite *et al.* (2022) menguraikan bahwa model kerja *hybrid* dirancang untuk mengakomodasi fleksibilitas sekaligus menjaga interaksi sosial dan struktur kerja dalam organisasi. Santillan *et al.* (2023) menambahkan bahwa model ini banyak diterapkan pasca-pandemi karena

mampu mempertahankan produktivitas, mengurangi biaya operasional, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Namun demikian, Krajčik *et al.* (2023) menggarisbawahi bahwa fleksibilitas dalam model *hybrid* harus disertai batasan jelas untuk mencegah munculnya dampak negatif seperti kelelahan kerja dan ketidakjelasan batas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Mustajab (2024) menambahkan bahwa efektivitas model kerja *hybrid* sangat bergantung pada pengelolaan komunikasi, evaluasi kinerja, serta gaya kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan.

Tantangan dalam Manajemen Waktu Tim *Hybrid*

Tantangan utama yang dihadapi dalam pengelolaan waktu tim kerja *hybrid* mencakup ketidakseragaman lokasi kerja, perbedaan waktu aktif antar anggota tim, serta tingginya potensi distraksi terutama dalam kondisi kerja jarak jauh (van Gorp *et al.*, 2024). Studi Santillan *et al.* (2023) mencatat bahwa walaupun mayoritas karyawan mengapresiasi fleksibilitas kerja, mereka juga menghadapi tantangan terkait waktu kerja yang terasa lebih panjang akibat akses *digital* yang fleksibel tanpa batas waktu yang jelas.

Laelawati (2025) secara khusus menyoroti bahwa distraksi utama dalam kerja jarak jauh berasal dari lingkungan rumah, keterbatasan perangkat kerja, gangguan teknologi, serta tanggung jawab tambahan dalam lingkungan rumah tangga. Tantangan tersebut memerlukan strategi manajemen waktu yang lebih komprehensif dengan memperhatikan aspek psikososial dan struktural yang khas dari kerja jarak jauh.

Strategi Manajemen Waktu dalam Tim *Hybrid*

Strategi manajemen waktu dalam konteks kerja *hybrid* meliputi dua aspek utama yaitu pengelolaan waktu secara mandiri (*self-directed time management*) dan sinkronisasi kolaboratif (*collaborative time alignment*). Menurut Salman *et al.* (2024), *self-directed time management* mencakup penggunaan teknologi *digital*, seperti kalender *digital* dan aplikasi *planner* untuk mengatur tugas-tugas prioritas secara efektif.

Collaborative time alignment menuntut adanya kesepakatan bersama dalam tim terkait jam kerja dan jadwal aktivitas yang sinkron antara anggota tim lintas lokasi. Freimuth dan Svenander (2024) mengungkapkan bahwa tim dengan kepemimpinan demokratis lebih berhasil dalam mengelola waktu karena adanya dialog terbuka dan kesepakatan yang inklusif. Teknologi informasi seperti Microsoft Teams, aplikasi

perencana *digital*, dan sistem pelaporan berbasis web terbukti mempermudah proses pengaturan waktu kerja dan komunikasi tim secara efektif (de Oliveira, 2024).

Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Waktu *Hybrid*

Kepemimpinan dalam sistem kerja *hybrid* memainkan peran kunci dalam membentuk budaya kerja yang mendukung pengelolaan waktu secara adaptif dan fleksibel. Lorca dan Belli (2023) memperkenalkan konsep *funambulist leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang mampu menjaga keseimbangan antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi. Kepemimpinan jenis ini penting karena mampu membangun kepercayaan, memberdayakan karyawan, serta menetapkan ekspektasi waktu kerja yang realistis.

Bravo-Duarte *et al.* (2025) menambahkan bahwa kepemimpinan digital yang komunikatif dan suportif menjadi faktor utama dalam menjamin efektivitas tim kerja *hybrid*. Kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan dan mampu berkomunikasi secara efektif dalam lingkungan virtual akan memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan, serta membantu tim mengatasi tantangan kerja jarak jauh.

Peran Teknologi dalam Pengelolaan Waktu

Teknologi informasi merupakan faktor pendukung utama dalam strategi manajemen waktu tim *hybrid*. Sistem informasi manajemen (SIM), kalender *digital*, serta alat kolaboratif seperti Trello, Microsoft Planner, dan sistem pelaporan berbasis web menjadi infrastruktur penting dalam mendukung efektivitas kerja (Suri, 2016; Wastanti & Wiratama, 2024). Penggunaan teknologi ini memungkinkan tim bekerja secara efektif dari berbagai lokasi, sekaligus meningkatkan transparansi dan pemantauan progres kerja secara *real-time*.

Namun, efektivitas teknologi tersebut sangat bergantung pada integrasi sistem yang baik dan pelatihan yang memadai bagi pengguna. Menurut Umam (2024), organisasi yang sukses dalam implementasi kerja *hybrid* adalah mereka yang secara proaktif memberikan pelatihan teknologi *digital* kepada karyawannya, terutama bagi karyawan baru yang belum terbiasa dengan ekosistem kerja fleksibel. Selain itu, perlu kehati-hatian dalam penggunaan teknologi untuk memastikan bahwa kontrol dan pemantauan aktivitas kerja tidak berlebihan hingga menimbulkan tekanan psikologis (Smite *et al.*, 2022).

Fokus Studi

Berdasarkan tinjauan pustaka yang dikemukakan, penelitian ini akan secara khusus mengeksplorasi strategi manajemen waktu dalam tim kerja *hybrid* dengan mengintegrasikan aspek individu, kolaborasi tim, kepemimpinan, serta peran teknologi. Fokus ini relevan untuk menjawab tantangan yang dihadapi dalam implementasi kerja *hybrid*, khususnya di perusahaan bidang *sales electrical* di Indonesia, yang menuntut mobilitas tinggi dan fleksibilitas kerja secara optimal.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229).

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengeksplorasi secara mendalam fenomena manajemen waktu tim kerja *hybrid* di perusahaan multifungsi bidang *sales electrical* di Surabaya. Pendekatan ini dipilih karena relevan untuk menggambarkan fenomena sosial secara komprehensif serta menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat eksploratif, yaitu bagaimana strategi manajemen waktu diterapkan dalam tim kerja *hybrid* (Creswell & Creswell, 2017). Melo dan Demo (2024) menegaskan bahwa penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memahami proses dan pengalaman secara mendalam berdasarkan perspektif subjek penelitian.

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus intrinsik dengan tujuan untuk memahami secara spesifik dan detail fenomena tertentu, yaitu strategi manajemen waktu dalam konteks kerja *hybrid* di satu perusahaan secara mendalam (Stake, 1995). Desain ini dipilih karena mampu menggali aspek unik dari implementasi manajemen waktu dalam situasi kerja *hybrid*, khususnya pada perusahaan *sales electrical* yang menerapkan model kerja ini sejak pandemi COVID-19. Penelitian dengan desain studi kasus intrinsik memungkinkan peneliti mengeksplorasi data secara rinci dan kontekstual (Yin, 2017).

Lokasi dan Subjek Penelitian

Lokasi penelitian dipilih secara purposif, yaitu sebuah perusahaan multifungsi yang bergerak di bidang *sales electrical* di Surabaya. Perusahaan ini secara spesifik dipilih karena telah menerapkan sistem kerja *hybrid* secara konsisten sejak tahun 2020 dengan skema kerja 3 hari WFO (*work from office*) dan 2 hari WFH (*work from home*), yang ditentukan secara fleksibel oleh karyawan melalui kesepakatan bersama manajer, sehingga memberikan konteks yang relevan untuk memahami fenomena manajemen waktu dalam praktiknya.

Subjek penelitian terdiri dari tujuh informan kunci yang dipilih berdasarkan *purposive sampling*, dengan kriteria: memiliki pengalaman minimal satu tahun dalam model kerja *hybrid*, terlibat aktif dalam aktivitas tim lintas divisi (*sales*, *service*, dan *customer relation*), serta aktif menggunakan sistem pelaporan *digital* perusahaan (Lihat Tabel 1). Teknik *purposive sampling* digunakan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh kaya dan relevan dengan tujuan penelitian (Palinkas *et al.*, 2015).

Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara Semi-Terstruktur

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dengan tujuh informan kunci, yang terdiri dari koordinator divisi, HR *officer*, dan anggota tim lintas divisi. Wawancara semi-terstruktur dipilih karena memberikan keleluasaan bagi informan untuk menjelaskan secara mendalam pengalaman dan persepsi mereka tentang strategi manajemen waktu dalam kerja *hybrid* (Brinkmann & Kvale, 2018). Pertanyaan wawancara mencakup pengalaman individu dalam pengelolaan waktu, tantangan yang dihadapi saat bekerja secara *hybrid*, penggunaan teknologi pendukung, serta peran organisasi dan kepemimpinan dalam mendukung manajemen waktu.

2. Observasi Non-Partisipatif

Observasi non-partisipatif dilakukan dengan mengamati rutinitas kerja dan proses koordinasi tim tanpa melibatkan interaksi langsung dengan subjek. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan gambaran objektif tentang bagaimana anggota tim mengatur waktu kerja, penggunaan teknologi dalam komunikasi dan pelaporan, serta dinamika interaksi antar anggota tim di lingkungan kerja *hybrid*. Menurut Mulhall (2003), observasi non-partisipatif membantu peneliti menjaga jarak objektivitas dalam pengumpulan data.

3. Dokumentasi

Peneliti juga mengumpulkan data melalui dokumen internal perusahaan, termasuk kebijakan kerja *hybrid*, laporan mingguan, template perencanaan kerja, serta panduan penggunaan teknologi digital. Pengumpulan data dari dokumentasi ini bertujuan untuk melengkapi data wawancara dan observasi, serta memperkuat validitas temuan melalui triangulasi data (Bowen, 2009).

Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode analisis tematik induktif (Braun & Clarke, 2019). Tahapan analisis meliputi: (1) familiarisasi data dengan membaca transkrip wawancara dan catatan observasi secara mendalam, (2) pemberian kode awal terhadap data yang relevan dengan strategi manajemen waktu, (3) pencarian tema berdasarkan pola kode yang ditemukan, (4) peninjauan dan penyempurnaan tema-tema yang muncul untuk memastikan konsistensi dan relevansinya, (5) pendefinisian dan pemberian nama terhadap tema-tema yang telah ditetapkan, serta (6) penyusunan narasi analitis yang menghubungkan tema-tema tersebut dengan teori yang relevan dan konteks penelitian.

Validitas Data

Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber data, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi (Patton, 2014). Selain itu, *member checking* dilakukan dengan cara mengonfirmasi kembali hasil analisis kepada informan untuk memastikan akurasi interpretasi peneliti. Proses audit trail juga digunakan dengan mencatat secara rinci setiap tahap pengumpulan dan analisis data, sehingga meningkatkan transparansi dan reliabilitas temuan penelitian (Lincoln & Guba, 1988).

Etika Penelitian

Penelitian ini menerapkan prinsip etika penelitian sosial yang mencakup *informed consent* dari seluruh informan, jaminan anonimitas melalui penggunaan kode pada informan, serta menjaga kerahasiaan informasi yang diperoleh selama penelitian berlangsung (Israel & Hay, 2006). Informan diberikan informasi jelas mengenai tujuan penelitian, hak untuk menarik diri, serta penggunaan data yang dikumpulkan.

Keterbatasan Metode Penelitian

Walaupun penelitian ini dirancang secara mendalam melalui pendekatan kualitatif deskriptif, namun terdapat beberapa keterbatasan, antara lain ruang lingkup penelitian terbatas pada satu perusahaan, sehingga hasil penelitian tidak dapat

digeneralisasi secara luas. Selain itu, subjektivitas peneliti juga mungkin memengaruhi interpretasi data meskipun telah dilakukan berbagai upaya validasi. Oleh karena itu, disarankan penelitian lanjutan menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* untuk mengukur hubungan antara strategi manajemen waktu dengan variabel lain secara lebih terukur dan dapat digeneralisasi.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Bagian ini menyajikan temuan utama dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi pada tim *hybrid* di perusahaan *sales electrical* di Surabaya. Pembahasan dilakukan secara tematik berdasarkan hasil analisis kualitatif, lalu dikaitkan dengan literatur yang relevan. Terdapat empat tema utama yang muncul dalam penelitian ini: (1) Strategi Manajemen Waktu Individual, (2) Koordinasi dan Sinkronisasi Waktu Tim, (3) Peran Teknologi dalam Pengelolaan Waktu, dan (4) Peran Organisasi dan Kepemimpinan. Masing-masing tema dibahas secara mendalam pada sub-bab berikut.

Strategi Manajemen Waktu secara Individual

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar informan menggunakan berbagai strategi dalam mengatur waktu kerja secara mandiri selama implementasi kerja *hybrid*. Strategi paling umum yang diterapkan adalah penggunaan aplikasi *digital* seperti *Microsoft Planner* dan kalender *digital* untuk mencatat tugas harian dan *deadline* pekerjaan (Lihat Tabel 2). Informan mengungkapkan bahwa strategi ini membantu mereka untuk menentukan prioritas secara efektif dan meningkatkan produktivitas kerja. Strategi penggunaan alat *digital* ini sejalan dengan studi Salman *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa penggunaan aplikasi manajemen tugas meningkatkan efektivitas pengaturan waktu dan produktivitas individu.

Selain penggunaan alat *digital*, informan juga menerapkan strategi penetapan batas waktu kerja mandiri sebagai upaya mencegah kelelahan kerja akibat fleksibilitas yang terlalu tinggi. Strategi ini sangat penting mengingat adanya tantangan seperti perpanjangan jam kerja secara informal yang terjadi akibat tidak adanya batasan jelas antara waktu kerja dan kehidupan pribadi. Tantangan ini sejalan dengan studi sebelumnya (van Gorp *et al.*, 2024) yang menunjukkan bahwa kurangnya pengaturan batas waktu kerja yang jelas dalam kerja *hybrid* dapat menyebabkan *burnout*.

Koordinasi dan Sinkronisasi Waktu dalam Tim

Koordinasi waktu tim menjadi tantangan utama dalam kerja *hybrid*, khususnya karena anggota tim bekerja dari lokasi yang berbeda. Penelitian ini menemukan bahwa tim menggunakan *platform digital* seperti Microsoft Teams untuk rapat rutin mingguan dan komunikasi formal. Selain itu, aplikasi pesan instan seperti WhatsApp digunakan sebagai alat komunikasi informal yang mempercepat koordinasi antar anggota tim (Lihat Tabel 3). Freimuth dan Svenander (2024) juga menyatakan bahwa pemanfaatan media komunikasi *digital* yang efektif membantu tim *hybrid* dalam mengatasi tantangan koordinasi lintas lokasi.

Namun, penelitian juga menemukan adanya potensi *overload* informasi akibat penggunaan aplikasi pesan instan yang intensif di luar jam kerja formal. Informan mengakui bahwa mereka harus menetapkan aturan internal terkait jam komunikasi aktif untuk mencegah gangguan di luar waktu kerja resmi. Penemuan ini didukung oleh studi de Oliveira (2024), yang menekankan pentingnya kesepakatan tim dalam penggunaan teknologi untuk menghindari gangguan komunikasi yang berlebihan.

Peran Teknologi Informasi dalam Manajemen Waktu

Teknologi informasi memiliki peran sentral dalam strategi manajemen waktu tim *hybrid* di perusahaan yang diteliti. Hasil observasi (Lihat Tabel 4) menunjukkan bahwa penggunaan sistem pelaporan *digital* berbasis web sangat membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan secara *real-time* dari lokasi yang berbeda. Karyawan dapat melaporkan hasil kerja, memantau progres tugas, dan mengakses data yang diperlukan secara langsung tanpa harus hadir secara fisik di kantor.

Adapun alur yang digunakan dalam kerja *hybrid* dideskripsikan pada Gambar 1, yang menjelaskan bahwa pemanfaatan teknologi dalam kerja *hybrid* dimulai dengan penggunaan *platform digital* oleh anggota tim. Platform ini memungkinkan karyawan melakukan pelaporan secara *real-time* mengenai tugas dan progres pekerjaan. Setelah pelaporan, data yang diunggah akan diakses secara aman melalui sistem keamanan *digital* tambahan seperti PingID. Evaluasi progres kerja secara berkala dilakukan oleh manajemen untuk memastikan bahwa tugas terlaksana dengan baik, yang pada akhirnya mengoptimalkan produktivitas secara keseluruhan.

Temuan ini mendukung studi Umam (2024) yang membuktikan bahwa implementasi teknologi informasi yang baik secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional organisasi dalam sistem kerja *hybrid*. Namun demikian, informan

mengungkapkan bahwa kendala jaringan internet yang tidak stabil terkadang menjadi hambatan dalam mengakses sistem secara optimal. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan menerapkan sistem keamanan *digital* tambahan seperti PingID untuk memastikan akses yang aman meskipun dari luar kantor. Penelitian Smite *et al.* (2022) juga menyarankan bahwa perusahaan perlu menyediakan infrastruktur teknologi yang memadai untuk mendukung kerja *hybrid* secara efektif.

Peran Organisasi dan Kepemimpinan dalam Pengelolaan Waktu

Penelitian ini menemukan bahwa kebijakan organisasi yang fleksibel menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas strategi manajemen waktu tim *hybrid*. Perusahaan memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk menentukan hari kerja dari rumah melalui kesepakatan dengan manajer langsung (Lihat Gambar 2). Hal ini menciptakan rasa otonomi dan tanggung jawab pada karyawan dalam mengatur waktu kerjanya. Temuan ini sejalan dengan studi Lorca dan Belli (2023), yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif sangat diperlukan dalam lingkungan kerja *hybrid* untuk menjaga keseimbangan antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi.

Selain itu, kepemimpinan yang berorientasi pada hasil juga menjadi kunci keberhasilan pengelolaan waktu dalam tim *hybrid*. Pemimpin yang tidak hanya berfokus pada waktu kerja fisik, tetapi lebih menekankan pencapaian target dan hasil kerja secara nyata, membantu tim untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Penelitian Bravo-Duarte *et al.* (2025) mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa kepemimpinan digital yang suportif sangat krusial dalam mendorong efektivitas kerja tim *hybrid*.

Implikasi Praktis dan Teoritis Penelitian

Penelitian ini memberikan implikasi praktis yang signifikan bagi organisasi yang menerapkan sistem kerja *hybrid*. Pertama, organisasi perlu menyediakan pelatihan manajemen waktu *digital* secara rutin untuk memastikan karyawan memiliki kompetensi dalam menggunakan teknologi pendukung kerja. Kedua, organisasi harus memiliki SOP yang jelas mengenai jam komunikasi aktif untuk mencegah *overload* informasi. Ketiga, organisasi perlu mengembangkan infrastruktur teknologi yang stabil dan aman untuk mendukung kerja jarak jauh secara efektif.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat literatur tentang integrasi strategi individu, tim, dan organisasi dalam konteks kerja *hybrid* di negara berkembang, khususnya Indonesia. Penelitian ini menegaskan pentingnya strategi yang bersifat holistik, mencakup aspek teknologi, kepemimpinan adaptif, dan kebijakan organisasi yang fleksibel untuk memastikan keberhasilan implementasi model kerja *hybrid* secara berkelanjutan.

Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Lanjutan

Keterbatasan penelitian ini mencakup ruang lingkup yang terbatas pada satu perusahaan dan jumlah informan yang relatif kecil, sehingga temuan tidak dapat digeneralisasi secara luas. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan menggunakan metode kuantitatif atau *mixed methods* untuk mengukur hubungan kausal antara strategi manajemen waktu dengan kinerja dan produktivitas. Penelitian dengan jumlah subjek lebih banyak dari berbagai perusahaan dalam industri *sales electrical* juga disarankan untuk meningkatkan generalisasi temuan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi strategi manajemen waktu yang efektif dalam sistem kerja *hybrid* pada perusahaan bidang *sales electrical* di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen waktu dalam kerja *hybrid* mencakup empat aspek penting, yaitu pengelolaan waktu individu, koordinasi tim, penggunaan teknologi informasi, serta dukungan organisasi dan kepemimpinan. Individu mengelola waktu kerja dengan menggunakan aplikasi *digital* seperti Microsoft *Planner* dan kalender *digital* untuk menyusun prioritas tugas harian secara teratur. Mereka juga menetapkan batas waktu kerja yang jelas guna mencegah kelelahan akibat fleksibilitas kerja yang berlebihan.

Dalam koordinasi tim, *platform digital* seperti Microsoft Teams digunakan untuk komunikasi formal dan rapat rutin, sedangkan WhatsApp digunakan untuk komunikasi informal yang cepat. Namun demikian, pengaturan waktu komunikasi aktif penting dilakukan agar tidak mengganggu keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Teknologi informasi, khususnya sistem pelaporan *digital* berbasis web, berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional, memungkinkan pelaporan *real-time*, serta menjaga akses data yang aman.

Selain itu, efektivitas manajemen waktu juga didukung oleh kebijakan organisasi yang fleksibel, serta gaya kepemimpinan adaptif yang berorientasi pada hasil kerja, yang memberikan otonomi dan rasa tanggung jawab kepada karyawan dalam mengelola waktu kerja secara optimal. Secara keseluruhan, implementasi strategi manajemen waktu pada sistem kerja *hybrid* harus dilakukan secara sistemik dan terpadu, melibatkan kemampuan individu, koordinasi tim yang baik, pemanfaatan teknologi yang optimal, serta dukungan organisasi dan kepemimpinan yang adaptif.

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian ini, beberapa saran praktis yang dapat diimplementasikan perusahaan *sales electrical* Surabaya adalah: (1) Mengadakan pelatihan penggunaan teknologi *digital* bagi seluruh karyawan secara rutin, khususnya aplikasi manajemen tugas dan platform komunikasi, untuk memastikan optimalisasi penggunaannya dalam manajemen waktu; (2) Menetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) komunikasi *digital* yang jelas, terutama terkait jam komunikasi aktif, guna menghindari potensi gangguan komunikasi di luar jam kerja yang dapat menyebabkan kelelahan; (3) Memperbaiki dan mengembangkan infrastruktur teknologi yang stabil dan aman secara kontinu, seperti jaringan internet yang andal dan sistem keamanan *digital*, agar mendukung kerja *hybrid* secara lebih efektif; (4) Melatih para pemimpin agar mampu menerapkan gaya kepemimpinan adaptif dan berorientasi hasil, yang tidak hanya fokus pada kehadiran fisik, tetapi lebih menekankan pada pencapaian target dan kesejahteraan karyawan; dan (5) Melakukan evaluasi berkala terhadap implementasi strategi manajemen waktu untuk memastikan strategi tersebut tetap relevan dan efektif dalam mendukung produktivitas serta keseimbangan kehidupan kerja-pribadi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aura, R. R., & Hutahaean, E. S. H. (2024). Pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada generasi Z. *Journal of Sharia Economics Scholar (JoSES)*, 2(4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14679709>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Bravo-Duarte, F., Tordera, N., & Rodríguez, I. (2025). Overcoming virtual distance: a systematic review of leadership competencies for managing performance in telework. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1499248. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1499248>

- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing Interviews* (2nd Ed.). SAGE Publications
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- de Oliveira, J. M. V. (2024). *The moderating role of the Leader in the Relationship between Telework and Proactive Performance*. ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal).
- Freimuth, F., & Svenander, L. (2024). Leadership styles and employee motivation in a hybrid work environment: A quantitative study of leadership styles effects. *Thesis*. Study Programme in Business Administration and Economics (USB), Faculty of Social Sciences, Umeå University.
- Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research Ethics for Social Scientists*. SAGE Publications.
- Khatimah, H. (2023). Analisis *remote working* dan *hybrid working model* terhadap kinerja pegawai melalui *work life balance* (WLB) pada BKAD Kabupaten Barru. *Doctoral Dissertation*. Universitas Hasanuddin.
- Kiwert, K., & Walecka, A. (2022). Challenges and problems of hybrid work: employees' perspective. *Journal of Management and Financial Sciences*, 45, 27–48. <https://doi.org/10.33119/jmfs.2022.45.2>
- Krajčik, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid work model: An approach to work–life flexibility in a changing environment. *Administrative Sciences*, 13(6), 1–16. <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>
- 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>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1988). Criteria for Assessing Naturalistic Inquiries as Reports.
- Lorca, J. G., & Belli, S. (2023). Towards a funambulist leadership in researchers well-being: Managing equilibriums and tensions in the hybrid work era. *Administrative Sciences*, 13(2), 1–17. <https://doi.org/10.3390/admsci13020063>
- Mahesti, T. (2025). Efektivitas sistem kerja *hybrid* dalam meningkatkan *work-life balance* dan produktivitas karyawan pada perusahaan Startup. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi (JAME)*, 1(3), 108–118. <https://doi.org/10.69666/jame.v1i3.16>
- Melo, T. A. D., & Demo, G. (2024). Home sweet home? The mediating role of human resource management practices in the relationship between leadership and quality of life in teleworking in the public sector. *Sustainability*, 16(12), 5006. <https://doi.org/10.3390/su16125006>
- Mulhall, A. (2003). In the field: notes on observation in qualitative research. *Journal of Advanced Nursing*, 41(3), 306–313. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02514.x>
- Mustajab, D. (2024). Exploring the effectiveness of remote and hybrid work policies: A literature review on workforce management practices. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 891–908.
- Nahuway, V. F. (2024). Manajemen perkantoran modern di era digitalisasi: Suatu tinjauan literatur. *Jurnal Administrasi Terapan*, 3(1), 303–314.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42, 533–544. doi: 10.1007/s10488-013-0528-y
- Pankolainen, J. (2025). Challenges of leadership in a hybrid work environment: Case:

- Telia Finland Oyj. *Thesis*. Degree Programme in International Business Oulu University of Applied Sciences
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Putra, F. P. P. (2022). Pengembangan sistem presensi untuk *work from home* (WFH) dan *work from office* (WFO) selama pandemi Covid-19. *Jurnal Sains, Nalar, dan Aplikasi Teknologi Informasi*, 1(2), 66–74. DOI: 10.20885/snati.v1i2.9
- Salman, R. S., Tahir, R., & Muttaqin, Z. (2024). Sistem *work from home* terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT ABC. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 14(2), 199–209.
- Santillan, E. G., Santillan, E. T., Doringo, J. B., Pigao, K. J. F., & Mesina, V. F. C. (2023). Assessing the impact of a hybrid work model on job execution, work-life balance, and employee satisfaction in a technology company. *Journal of Business and Management Studies*, 5(6), 13–38. DOI: 10.32996/jbms
- Smite, D., Christensen, E. L., Tell, P., & Russo, D. (2022). The future workplace: Characterizing the spectrum of hybrid work arrangements for software teams. *IEEE Software*, 40(2), 34–41. DOI: 10.1109/MS.2022.3230289
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications
- Suri, A. (2016). Etika pers dan kerja jurnalistik dalam surat kabar (Studi etnometodologi wartawan Surat Kabar Lampu Hijau Jawa Pos). *Skripsi*. Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Umam, M. (2024). Perancangan Manajemen Sistem PT Arasy Digital Solution Berbasis Web. *Journal Of Engineering And Technology Innovation (JETI)*, 3(03), 1–14.
- Utami, V. H. (2023). Model kerja *hybrid*: Sejarah, tantangan dan prospek. *Skripsi*. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- van Gorp, K., Capone, A., Halil, B. H., & Baran, Y. E. (2024). *The effects of the hybrid workspace on job satisfaction, burnout, employee wellbeing, and job performance, assessing the role of hybrid leadership* (Issue Advanced Human Resource Management).
- Wastanti, R., & Wiratama, A. (2024). Peran redaktur dalam menentukan headline halaman utama pada Surat Kabar Harian Lampu Hijau: Editorial decision-making in headline selection for the front page of the Lampu Hijau Daily Newspaper. *Indonesian Scholar Journal of Communication (ISJC)*, 2(02), 62–70. <https://doi.org/10.54402/isjc.v2i02.733>
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Washington DC: SAGE Publications.
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

TABEL

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

Kode	Informan	Posisi Divisi	Lama Bekerja	Pola <i>Hybrid</i>
I1	Koordinator Divisi	<i>Sales</i>	6 tahun	Fleksibel
I2	HR <i>Officer</i>	<i>Sales</i>	10 tahun	WFH
I3	<i>Front Officer</i>	<i>Sales</i>	3 tahun	WFO

Sumber: Perusahaan *Sales Electrical* Surabaya, 2025

Tabel 2. Ringkasan Strategi Manajemen Waktu Individual

Strategi	Jumlah Informan	Persentase (%)	Manfaat yang Dirasakan
Penggunaan Microsoft <i>Planner</i>	5	71%	Efektivitas penentuan prioritas tugas
Kalender <i>digital</i>	6	86%	Pengingat <i>deadline</i> dan agenda jelas
Penetapan batas waktu kerja	4	57%	Pencegahan <i>burnout</i> dan kelelahan

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Tabel 3. Perbandingan Efektivitas Media Komunikasi *Digital*

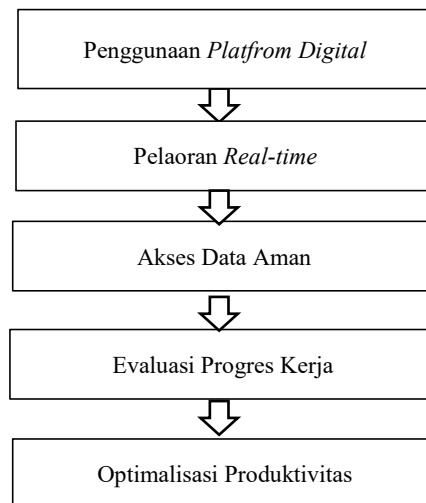
Media Komunikasi	Kelebihan	Kekurangan	Rekomendasi Penggunaan
Microsoft Teams	Terstruktur, formal, rekaman pertemuan	Tidak optimal untuk komunikasi cepat	Rapat rutin, diskusi formal
WhatsApp	Cepat, fleksibel, mudah diakses	Potensi <i>overload</i> komunikasi informal	Komunikasi cepat dan informal

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Tabel 4. Teknologi yang Mendukung Manajemen Waktu

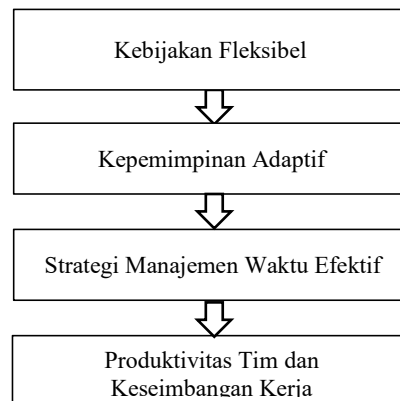
Teknologi	Fungsi Tingkat Efektivitas (Skala 1-5)
Microsoft Teams	Rapat daring dan chat (4.6)
Microsoft <i>Planner</i>	Penjadwalan dan <i>tracking</i> tugas (4.4)
Sistem Pelaporan Internal	Submit laporan harian dan dokumen (4.8)
WhatsApp <i>Group</i>	Komunikasi informal dan koordinasi (4.1)

Sumber: Data Primer Diolah, 2025



Gambar 1. Diagram Alur Pemanfaatan Teknologi dalam Kerja *Hybrid*

Sumber: Data Primer Diolah, 2025



Gambar 2. Skema Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Organisasi dalam Manajemen Waktu *Hybrid*

Sumber: Data Primer Diolah, 2025