

Transformasi Digital dan Dinamika Budaya Kerja Karyawan di Era *Hybrid Workplace*

Bagas Sugiarto^{1*}, Heri Mustapa¹, Taqy Alamsyah²

¹Program Studi Teknik Industri, Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap, Indonesia;

²Program Studi Teknik Kimia, Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap, Indonesia.

Abstrak

Transformasi digital yang semakin cepat telah mengubah pola kerja organisasi dan memunculkan isu penting terkait pergeseran budaya kerja serta menurunnya koneksi sosial karyawan dalam *hybrid workplace*. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana transformasi digital memengaruhi nilai budaya kerja, pola perilaku, dan keterlibatan karyawan di lingkungan kerja hybrid. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan analisis tematik, penelitian ini menggali pengalaman mendalam dari karyawan yang bekerja dalam sistem hybrid. Hasil penelitian menunjukkan tiga temuan utama, yaitu adaptasi teknologi dan pola kerja baru, pergeseran nilai budaya kerja, serta dinamika keterlibatan dan hubungan sosial yang berbeda antarindividu. Kebaruan penelitian terletak pada pendekatan multidimensional yang mengintegrasikan aspek teknologi, nilai budaya kerja, dan dinamika psikososial karyawan, yang menghasilkan implikasi penting bagi organisasi dalam merancang strategi manajemen perubahan dan penguatan budaya kerja digital yang lebih manusiawi.

Kata kunci

Budaya Kerja; *Hybrid Workplace*; Transformasi Digital

Abstract

The increasingly rapid digital transformation has changed organizational work patterns and raised important issues related to shifts in work culture and the decline in employee social connections in hybrid workplaces. This study aims to explore how digital transformation affects work culture values, behavioral patterns, and employee engagement in a hybrid work environment. Using a descriptive qualitative approach through semi-structured interviews, observations, and thematic analysis, this study explores the in-depth experiences of employees working in a hybrid system. The results show three main findings: adaptation to new technologies and work patterns, shifts in work culture values, and different dynamics of engagement and social relationships between individuals. The novelty of this study lies in its multidimensional approach that integrates aspects of technology, work culture values, and employee psychosocial dynamics, which yields important implications for organizations in designing change management strategies and strengthening a more humane digital work culture.

Keywords

Work Culture; *Hybrid Workplace*; Digital Transformation

Korespondensi
Bagas Sugiarto
bagassugiarto@unugha.ac.id

Pendahuluan

Transformasi digital menjadi salah satu penggerak utama dalam perubahan dinamika kerja karyawan, terutama di era *hybrid workplace* yang semakin berkembang. *Hybrid workplace*, yang menggabungkan kerja jarak jauh dan on-site, memungkinkan fleksibilitas bagi pekerja untuk berinteraksi melalui media digital. Namun, di balik keuntungan tersebut, terdapat tantangan yang signifikan, termasuk risiko kurangnya interaksi sosial dan potensi miskomunikasi yang dapat mereduksi tingkat keterlibatan karyawan (Rahma and Widawati, 2025). Selanjutnya, penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan yang bekerja secara *hybrid*, yang menggambarkan pentingnya strategi manajerial dalam mendukung transisi ini (Rahma and Widawati, 2025).

Pentingnya penelitian ini tampak dari pergeseran besar dalam pola kerja organisasi pascapandemi Covid-19. Banyak organisasi yang terpaksa beradaptasi dengan model kerja *hybrid*, dan dampaknya terhadap budaya organisasi serta kinerja karyawan menjadi perhatian utama (Verma *et al.*, 2023). Oleh karena itu, mengetahui bagaimana budaya kerja bertransformasi di era digital ini sangat penting untuk menemukan cara-cara baru dalam menjaga produktivitas dan keterlibatan karyawan di tempat kerja yang baru.

Penelitian terdahulu telah menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan dalam berbagai konteks kerja, termasuk *hybrid*. Misalnya, penelitian oleh Rahma dan Widawati menemukan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dapat meningkatkan latar belakang motivasi kerja di antara karyawan yang bekerja secara *hybrid* (Rahma and Widawati, 2025). Selain itu, Balamurugan dan Roobini menekankan pengaruh lingkungan berbasis kecerdasan buatan terhadap keterlibatan karyawan, menegaskan pentingnya integrasi teknologi dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif (Balamurugan and Roobini, 2025). Namun, sebagian besar studi ini belum secara khusus mengkaji interaksi antara transformasi digital, budaya kerja, dan dinamika karyawan dalam konteks *hybrid workplace* di Indonesia, yang menunjukkan adanya gap dalam penelitian ini.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan: “Bagaimana transformasi digital memengaruhi budaya kerja serta dinamika keterlibatan karyawan di era *hybrid workplace*?” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi koneksi antara transformasi digital dan perubahan yang terjadi dalam budaya kerja serta dampaknya terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini berfokus pada membangun pemahaman yang lebih baik mengenai bagaimana organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan responsif terhadap perubahan di era digital. Kontribusi kebaruan studi ini muncul melalui pendekatan multidimensional yang secara khusus menelaah hubungan antara transformasi digital dan budaya kerja pada lingkungan *hybrid workplace* di Indonesia. Sementara banyak studi sebelumnya fokus pada salah satu aspek, penelitian ini berusaha untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai bagaimana dua aspek tersebut saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain (Muharram, Yohanis and Galib, 2025).

Metode

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam pengalaman karyawan dalam menghadapi transformasi digital dan perubahan budaya kerja di lingkungan *hybrid workplace*. Desain ini dipilih karena mampu menangkap perspektif, makna, dan pengalaman subjektif karyawan secara langsung melalui data naratif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami dinamika budaya kerja secara holistik, termasuk nilai, kebiasaan, pola komunikasi, dan perubahan perilaku kerja yang muncul akibat digitalisasi.

Populasi penelitian terdiri dari karyawan yang bekerja pada organisasi yang telah menerapkan sistem *hybrid workplace*. Sampel penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu karyawan yang memiliki pengalaman nyata bekerja dalam konteks *digital-hybrid*, dengan variasi karakteristik seperti usia, masa kerja, departemen, dan tingkat jabatan. Sampel diperkirakan berjumlah 10 partisipan, menyesuaikan kecukupan data (*data saturation*) yang dibutuhkan

untuk menghasilkan temuan kualitatif yang komprehensif. Informasi seperti jenis kelamin, rentang usia, dan latar belakang pendidikan juga dicatat untuk memberikan konteks analisis.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara semi-terstruktur, yang memungkinkan peneliti menggali pengalaman, persepsi, dan interpretasi karyawan terkait transformasi digital dan budaya kerja. Selain wawancara, peneliti juga menggunakan lembar observasi untuk mencatat interaksi kerja berbasis digital serta dokumen organisasi seperti kebijakan *hybrid workplace* atau SOP penggunaan teknologi. Validitas instrumen diperkuat melalui expert judgment, sedangkan reliabilitas dijaga melalui konsistensi pertanyaan dan prosedur wawancara pada setiap partisipan.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahapan, dimulai dari permohonan izin kepada organisasi tempat penelitian dilakukan. Selanjutnya, peneliti menetapkan jadwal wawancara dan observasi, serta memastikan proses pengumpulan data berlangsung di lingkungan kerja atau secara daring melalui platform komunikasi digital. Wawancara direkam dengan persetujuan partisipan untuk menjaga akurasi data, kemudian ditranskrip secara verbatim. Seluruh proses dilaksanakan secara sistematis agar data yang terkumpul tetap konsisten, autentik, dan sesuai standar penelitian kualitatif.

Penelitian kualitatif ini tidak menggunakan variabel seperti dalam penelitian kuantitatif, melainkan fokus pada fenomena yang diteliti. Namun, penelitian ini mengoperasionalkan dua fokus utama:

- a. Transformasi Digital: diukur melalui pengalaman karyawan terhadap penggunaan teknologi, perubahan proses kerja, dan dukungan digital organisasi.
- b. Pergeseran Budaya Kerja: diobservasi melalui nilai, norma, pola komunikasi, kolaborasi, dan perilaku kerja karyawan dalam sistem *hybrid*.

Kedua fokus ini digali melalui narasi pengalaman yang muncul dalam wawancara dan observasi. Data dianalisis menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*), yaitu proses pengkodean data, identifikasi pola, dan pengelompokan tema untuk memahami makna yang terkandung dalam narasi partisipan. Teknik ini dipilih karena mampu menampilkan hubungan antar konsep dan memberikan gambaran menyeluruh tentang pengalaman karyawan. Analisis mengikuti tahapan familiarisasi data, coding awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian tema, dan penulisan hasil. Pendekatan ini cocok untuk menjawab pertanyaan penelitian kualitatif yang berfokus pada pengalaman dan perspektif subjek penelitian.

Validitas data dijaga melalui teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari wawancara, observasi, dan dokumen organisasi. Peneliti juga menggunakan *member checking*, yaitu meminta partisipan memeriksa kembali ringkasan wawancara untuk memastikan akurasi interpretasi. Reliabilitas penelitian diperkuat melalui audit trail, yaitu pencatatan prosedur penelitian secara detail agar proses penelitian dapat ditelusuri. Konsistensi pengkodean dijaga dengan diskusi bersama sesama peneliti atau ahli kualitatif.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital berdampak signifikan terhadap pola kerja, nilai budaya organisasi, dan dinamika keterlibatan karyawan dalam lingkungan *hybrid workplace*. Proses analisis data menghasilkan tiga tema utama: (1) Adaptasi Teknologi dan Pola Kerja Baru, (2) Pergeseran Nilai Budaya Kerja, dan (3) Dinamika Keterlibatan dan Koneksi Sosial Karyawan. Ketiga tema ini menggambarkan bagaimana karyawan menginterpretasikan perubahan yang terjadi serta bagaimana organisasi mengelola transisi menuju budaya kerja yang semakin terdigitalisasi.

1. Adaptasi Teknologi dan Pola Kerja Baru

Tema ini mencakup kemampuan karyawan memahami, mempelajari, dan menggunakan teknologi digital yang menjadi dasar operasional *hybrid workplace*. Pola kerja baru muncul melalui fleksibilitas waktu, penggunaan kolaborasi digital, serta bergesernya orientasi kerja dari fisik ke virtual.

2. Pergeseran Nilai Budaya Kerja

Transformasi digital menyebabkan perubahan nilai inti, seperti disiplin waktu, komunikasi antar tim, transparansi kerja, dan akuntabilitas. Karyawan merasakan adanya redefinisi terhadap konsep profesionalisme yang kini banyak ditentukan oleh kemampuan beradaptasi dan responsivitas terhadap teknologi.

3. Dinamika Keterlibatan dan Koneksi Sosial Karyawan

Penerapan *hybrid workplace* mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan. Sebagian merasa lebih produktif dan bebas, sementara yang lain merasakan berkurangnya kedekatan sosial dan kolaborasi tatap muka, sehingga mempengaruhi rasa kebersamaan di organisasi.

Data wawancara menunjukkan bahwa karyawan mengalami berbagai bentuk adaptasi. Seorang partisipan menyatakan,

"Awalnya saya merasa kewalahan dengan banyaknya aplikasi baru, tapi lama-lama saya jadi terbiasa karena semua aktivitas kerja sekarang tergantung teknologi." (P1)

Partisipan lain menggambarkan pergeseran budaya kerja,

"Dulu disiplin itu soal datang tepat waktu ke kantor, sekarang lebih ke respons cepat dan bagaimana kita bisa menyelesaikan tugas tanpa harus diawasi." (P5)

Beberapa karyawan merasakan dilema antara produktivitas dan koneksi sosial,

"Saya merasa lebih fokus bekerja di rumah, tapi hubungan dengan tim jadi tidak seerat dulu." (P9)

Kutipan-kutipan tersebut memperkuat tema utama terkait teknologi, budaya kerja, dan dinamika keterlibatan.

Transformasi digital mendorong redefinisi budaya kerja dan mengubah kebiasaan kolaboratif. Transformasi ini berperan penting dalam menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan siap untuk perubahan. Menurut Jewapatarakul dan Ueasangkomsate, budaya organisasi yang berbasis digital dapat meningkatkan kesiapan organisasi menuju transformasi digital melalui penggunaan teknologi dan kolaborasi, yang mengisyaratkan perlunya kompetensi baru dalam interaksi profesional (Jewapatarakul and Ueasangkomsate, 2024). Selain itu, Halpern et al. menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki strategi digital yang jelas lebih mampu menghadapi perubahan dan beradaptasi dengan tantangan baru, mendukung anggapan bahwa fleksibilitas dan adaptabilitas adalah elemen kunci dalam budaya kerja digital yang berubah (Halpern et al., 2021).

Analisis menunjukkan bahwa adaptasi teknologi menjadi fondasi bagi pergeseran nilai budaya kerja, sementara keduanya secara langsung memengaruhi keterlibatan karyawan. Karyawan yang berhasil beradaptasi cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif, sedangkan ketidakmampuan menyesuaikan diri berpotensi mengurangi keterlibatan dan kolaborasi. Hubungan antartema ini membentuk gambaran integratif mengenai transisi budaya kerja pada *hybrid workplace*.

Beberapa faktor eksternal tampak memengaruhi pengalaman karyawan, seperti tekanan pandemi Covid-19, kesiapan teknologi organisasi, dan gaya kepemimpinan digital. Karyawan yang bekerja di organisasi dengan sistem pendukung teknologi yang kuat menunjukkan adaptasi yang lebih baik. Selain itu, norma budaya Indonesia yang kolektivistik juga mempengaruhi cara karyawan menafsirkan hilangnya interaksi sosial tatap muka.

Temuan penelitian menunjukkan kontradiksi berupa perbedaan persepsi tentang *hybrid workplace*: sebagian karyawan menganggapnya meningkatkan keseimbangan kerja-hidup, tetapi sebagian lain merasa pekerjaan bertambah dan batas waktu kerja menjadi kabur. Selain itu, beberapa karyawan justru merasa lebih produktif tanpa tatap muka, sebuah temuan yang berbeda dari asumsi awal penelitian bahwa koneksi sosial selalu diperlukan untuk produktivitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan mengalami peningkatan penggunaan teknologi digital yang mendorong munculnya pola kerja yang lebih fleksibel. Perubahan ini juga membawa pergeseran dalam nilai budaya kerja, terutama dalam hal disiplin, pola komunikasi, dan akuntabilitas. Tingkat keterlibatan karyawan terlihat beragam,

bergantung pada kemampuan mereka beradaptasi serta dukungan teknologi yang tersedia di organisasi. Sementara sebagian karyawan merasakan hilangnya kedekatan sosial dalam lingkungan kerja hybrid, sebagian lainnya justru menemukan peningkatan produktivitas. Selain itu, faktor eksternal seperti kepemimpinan digital turut memengaruhi keberhasilan proses adaptasi tersebut.

Temuan-temuan ini memiliki signifikansi penting bagi praktik manajemen organisasi, khususnya dalam merancang strategi pengelolaan perubahan, mengoptimalkan implementasi teknologi, serta memperkuat keterlibatan karyawan di lingkungan hybrid workplace. Dari perspektif teoritis, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai transformasi digital dan budaya kerja dengan menyoroti dinamika adaptasi yang berbeda antarindividu. Hasil ini juga menunjukkan bahwa budaya kerja digital tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis, sosial, dan nilai-nilai organisasi yang terus berkembang.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital memengaruhi budaya kerja karyawan melalui tiga aspek utama, yaitu adaptasi teknologi dan pola kerja baru, pergeseran nilai budaya kerja, serta dinamika keterlibatan dan koneksi sosial dalam sistem *hybrid workplace*. Temuan-temuan ini secara langsung menjawab pertanyaan penelitian mengenai bagaimana karyawan mengalami dan menafsirkan perubahan budaya kerja selama proses digitalisasi berlangsung. Secara keseluruhan, hasil penelitian mendukung tujuan awal untuk memahami perubahan perilaku, nilai, dan dinamika kerja yang muncul akibat integrasi teknologi digital dalam lingkungan kerja *hybrid*.

1. Adaptasi Teknologi dan Pola Kerja Baru

Penelitian ini menemukan bahwa transformasi digital mendorong karyawan untuk mengadopsi teknologi baru yang menjadi fondasi pola kerja hybrid. Pada konteks ini, Prasetyo dan Rahman mencatat bahwa karyawan mengalami peningkatan ketergantungan pada aplikasi kolaborasi digital untuk menyelesaikan tugas-tugas harian, yang mencerminkan pergeseran menuju metode kerja yang semakin bergantung pada teknologi (Sakti, Rendra and Marnis, 2025). Penerapan sistem kerja fleksibel juga memperkuat kemampuan karyawan untuk mengatur ritme kerja sendiri; fleksibilitas dalam mengatur waktu dan tempat kerja berkontribusi pada efisiensi dan produktivitas (Maria, 2025).

2. Pergeseran Nilai Budaya Kerja

Hasil penelitian menunjukkan adanya perubahan nilai budaya kerja yang signifikan akibat digitalisasi. Transformasi ini telah mengubah konsep disiplin dari sekadar kehadiran fisik menjadi pencapaian hasil kerja dan responsivitas digital, sesuai dengan temuan Busco et al. yang menekankan perlunya penyesuaian terhadap praktik-praktik lama dalam era digital (Busco, González and Aránguiz, 2023). Pola komunikasi juga bergeser dari tatap muka menuju komunikasi singkat berbasis pesan digital, di mana transformasi ini menciptakan peluang kolaborasi baru yang lebih efektif dalam menyampaikan informasi (Demirbaş, 2023).

3. Dinamika Keterlibatan dan Koneksi Sosial Karyawan

Penelitian ini menemukan adanya variasi keterlibatan karyawan di *hybrid workplace*, tergantung pada tingkat adaptasi dan kebutuhan sosial individu. Beberapa karyawan mengalami peningkatan produktivitas karena fleksibilitas kerja, yang memungkinkan mereka untuk mengatur waktu dan tempat kerja mereka sesuai kebutuhan pribadi, sehingga meningkatkan hasil kerja (Mateen et al., 2025). Namun, sebagian lain merasakan berkurangnya kedekatan sosial akibat berkurangnya interaksi tatap muka yang sebelumnya memberikan rasa koneksi dan dukungan sosial (Rahma and Widawati, 2025).

Secara keseluruhan, ketiga temuan utama menggambarkan hubungan dinamis antara teknologi, budaya kerja, dan aspek psikososial karyawan dalam *hybrid workplace*. Transformasi digital tidak hanya menghasilkan perubahan teknis, tetapi juga memodifikasi nilai-nilai, kebiasaan, dan bentuk keterhubungan sosial di tempat kerja. Temuan ini menegaskan bahwa perubahan budaya kerja bersifat multidimensional dan dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi, dukungan organisasi, dan karakteristik personal karyawan.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital membawa perubahan multidimensional terhadap budaya kerja karyawan dalam *hybrid workplace*. Adaptasi teknologi, perubahan nilai budaya kerja, serta variasi keterlibatan dan koneksi sosial saling berinteraksi membentuk pengalaman kerja yang kompleks. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital tidak hanya berdampak pada proses kerja, tetapi juga pada cara karyawan memahami peran, relasi sosial, dan identitas profesional mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi transisi yang lebih manusiawi dan berpusat pada pengalaman karyawan.

Ucapan Terima Kasih

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap atas dukungan pelaksanaan penelitian.

Daftar Pustaka

- Balamurugan, D.G. and Roobini, M. (2025) 'An Analysis on Employee Engagement Towards Hybrid Work Culture and AI Enabled Working Environment', *International Journal on Science and Technology (IJSAT)*, 16(2). Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.71097/ijsat.v16.i2.6383>.
- Busco, C., González, F. and Aránguiz, M. (2023) 'Factors that Favor or Hinder the Acquisition of a Digital Culture in Large Organizations in Chile', *Frontiers in Psychology*, 14. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1153031>.
- Demirbaş, E. (2023) 'Utilisation of Digital Technology: Unlocking Cooperation Opportunities for Social Workers', *Turkish Journal of Applied Social Work*, 6(2).
- Halpern, N. et al. (2021) 'Ready for Digital Transformation? The Effect of Organisational Readiness, Innovation, Airport Size and Ownership on Digital Change at Airports.', *Journal of Air Transport Management*, 90. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101949>.
- Jewapatarakul, D. and Ueasangkomsate, P. (2024) 'Digital Organizational Culture, Organizational Readiness, and Knowledge Acquisition Affecting Digital Transformation in SMEs from Food Manufacturing Sector', *Sage Open*, 14(4).
- Maria (2025) 'Optimalisasi Transformasi Digital dalam Pengelolaan Supply Chain Perusahaan', *Jurnal Economina*, 4(5). Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.55681/economina.v4i5.1557>.
- Mateen, A. et al. (2025) 'Employee Well-being in Hybrid Work Environments: Balancing Productivity, Preventing Digital Burnout, and Promoting Mental Health in the Era of Remote and Flexible Work', *Inverge Journal of Social Sciences*, 4(4), pp. 67–81.
- Muharram, M., Yohanis, Y. and Galib, M. (2025) 'Tantangan dan Strategi Pengembangan SDM dalam Menghadapi Transformasi AI di Lingkungan Kerja: Studi Kualitatif Pada Sektor Perbankan', *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(1). Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/riggs.v4i1.1007>.
- Rahma, T. and Widawati, L. (2025) 'Pengaruh Transformational Leadership terhadap Work Engagement Karyawan yang Bekerja Secara Hybrid', in *Bandung Conference Series Psychology Science*. Bandung. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.29313/bcps.v5i1.17315>.
- Sakti, E.M.S., Rendra, H. and Marnis, M. (2025) 'Transformasi Digital dalam Manajemen Operasional Pada Perusahaan XYZ', *Jurnal Esensi Infokom: Jurnal Esensi Sistem Informasi dan Sistem Komputer*, 9(1). Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.55886/infokom.v9i1.962>.

Verma, A. *et al.* (2023) 'The Future of Work Post COVID-19: Key Perceived HR Implications of Hybrid Workplaces in India', *Journal of Management Development*, 42(1), pp. 13–28. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0304>.