

## Peran Pengelolaan Kerja *Hybrid* di Kantor dan Implikasinya untuk SDG 8

Andini Rahmawati <sup>1</sup>, Asri Bariz Kamal <sup>2</sup>, Harmon Chaniago <sup>3\*</sup>

<sup>1,2,3</sup> Administrasi Bisnis; Politeknik Negeri Bandung; Jl. Gegerkalong Hilir, Ciwaruga, Kec. Parongpong, Kabupaten Bandung Barat, Jawa Barat; Kode Pos 40559; Telp: 022 – 2013789/022 - 2013889; e-mail: [andini.rahmawati175@gmail.com](mailto:andini.rahmawati175@gmail.com), [asribarizkamal05@gmail.com](mailto:asribarizkamal05@gmail.com); [harmon@polban.ac.id](mailto:harmon@polban.ac.id)

\* Korespondensi: e-mail: [harmon@polban.ac.id](mailto:harmon@polban.ac.id)

Diterima: 22/11/25 ; Review: 04/12/25 ; Disetujui: 10/12/25.

Cara sitasi: Rahmawati A, Kamal A B, Chaniago H. 2025. Peran Pengelolaan Kerja *Hybrid* di Kantor dan Implikasinya untuk SDG 8. Jurnal Administrasi Kantor. 13 (2): 183-192.

---

**Abstrak:** Perkembangan teknologi dan perubahan pola kerja pascapandemi telah mendorong perusahaan untuk mengadopsi sistem kerja *hybrid* sebagai model kerja baru yang lebih fleksibel. Meskipun memberikan manfaat berupa peningkatan produktivitas, kesejahteraan, dan efisiensi, penerapan kerja *hybrid* juga menimbulkan tantangan terkait kesetaraan, bias, serta pengelolaan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan kerja *hybrid* di lingkungan kantor dan menilai kontribusinya terhadap pencapaian SDG 8 mengenai Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan menelaah publikasi akademik tahun 2020–2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan *hybrid work* sangat bergantung pada penggunaan teknologi digital, model penilaian kinerja berbasis hasil, serta kepemimpinan etis yang mampu meminimalkan bias dan memastikan inklusivitas bagi seluruh karyawan. Selain meningkatkan produktivitas dan retensi tenaga kerja, kerja *hybrid* juga berpotensi memberikan dampak makro seperti penguatan daya saing perusahaan dan pengurangan emisi karbon. Secara keseluruhan, *hybrid work* berperan sebagai strategi penting untuk mendukung pekerjaan layak, lingkungan kerja yang manusiawi, dan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan apabila dikelola secara adil dan berorientasi pada *equity*.

**Kata kunci:** Bias Kerja; Inklusivitas; Kerja *Hybrid*; Pekerjaan Layak; SDG 8

**Abstract:** The rapid development of digital technology and the shift in work culture after the pandemic have encouraged organizations to adopt hybrid work as a flexible and sustainable work model. While hybrid work offers benefits such as increased productivity, well-being, and operational efficiency, it also presents challenges related to equity, bias, and performance management. This study aims to analyze how hybrid work is managed within office environments and assess its contribution to achieving SDG 8 on Decent Work and Economic Growth. Using a systematic literature review approach, this research examines academic publications from 2020–2025. The findings indicate that the effectiveness of hybrid work relies significantly on the integration of digital technologies, output-based performance evaluation, and ethical leadership capable of reducing bias and ensuring inclusivity. Beyond improving individual and organizational performance, hybrid work also contributes to broader economic and environmental sustainability through enhanced competitiveness and reduced commuting emissions. Overall, hybrid work can serve as a strategic instrument to promote decent work, fairness, and sustainable economic growth when managed through equitable and human-centered practices.

**Keywords:** Decent Work; Equity; Hybrid Work; Inclusivity; SDG 8

## 1. Pendahuluan

Dalam satu dekade terakhir, Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara organisasi menjalankan aktivitas kerjanya. Perubahan paling menonjol salah satunya adalah munculnya sistem kerja *hybrid*, yaitu pola kerja yang menggabungkan kehadiran fisik di kantor dengan kerja jarak jauh. Model ini semakin populer setelah pandemi COVID-19, ketika banyak perusahaan menyadari bahwa pekerjaan ternyata dapat diselesaikan dengan efektif meski tidak seluruh tim berada di kantor. Sejak saat itu, *hybrid work* tidak hanya dipandang sebagai solusi sementara, tetapi juga sebagai pendekatan baru yang dianggap lebih fleksibel, efisien, dan selaras dengan kebutuhan pekerja masa kini.

Dalam konteks pembangunan berkelanjutan, kerja *hybrid* mempunyai keterikatan yang erat dengan SDG 8 tentang Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi. Fleksibilitas yang ditawarkan dinilai mampu meningkatkan kualitas hidup pekerja, mendukung keseimbangan kerja–kehidupan, serta membuka peluang baru dalam peningkatan produktivitas. Tetapi, penerapan model kerja *hybrid* tidak selalu berjalan mulus. Banyak perusahaan masih berada pada tahap coba-coba, sehingga pengelolaannya seringkali belum optimal. Padahal, tanpa pengelolaan yang tepat, fleksibilitas justru dapat menimbulkan masalah baru, mulai dari komunikasi yang tidak efektif hingga kesenjangan pengalaman kerja antar pegawai.

Selain itu, penelitian mengenai kerja *hybrid* sejauh ini lebih banyak berfokus pada aspek produktivitas, teknologi, dan kenyamanan kerja. Masih sangat sedikit kajian yang benar-benar membahas bagaimana pengelolaan *hybrid work* mampu mendorong inklusivitas dan kesetaraan di lingkungan kerja perusahaan swasta. Penelitian yang ada belum menganalisis secara mendalam apakah sistem *hybrid* memberi peluang karier yang sama bagi seluruh pekerja—baik yang lebih sering hadir di kantor maupun yang lebih banyak bekerja secara remote. Padahal, isu seperti kesetaraan gender, kesempatan promosi bagi pegawai senior maupun junior, hingga risiko munculnya “dua kelas pekerja” (*in-office vs. remote*) menjadi tantangan serius dalam dunia kerja modern.

Kekosongan penelitian ini penting untuk diisi karena inklusivitas merupakan fondasi utama dari konsep pekerjaan layak yang diusung SDG 8. Jika pengelolaan *hybrid work* tidak mempertimbangkan aspek kesetaraan, perusahaan dapat mengalami ketimpangan dalam retensi talenta, produktivitas jangka panjang, hingga budaya kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengkaji bagaimana pengelolaan kerja *hybrid* di kantor dapat mendukung terciptanya pekerjaan yang layak, setara, dan berkelanjutan, khususnya dalam konteks perusahaan korporat atau swasta.

## Tinjauan Pustaka

### Konsep Kerja Hybrid: Definisi, Perkembangan, dan Pilar Budaya

Kerja hybrid merupakan sebuah evolusi model kerja yang secara struktural mengombinasikan aktivitas kerja yang dilakukan di kantor fisik dengan aktivitas kerja jarak jauh (*remote work*). Adopsi model ini mengalami akselerasi signifikan pascapandemi COVID-19, didorong oleh realisasi perusahaan bahwa output dan produktivitas karyawan dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan meskipun operasional dilakukan secara terdistribusi [Mihajlovski et al.; Hilberath et al., 2021; Darpin et al., 2023]. Faktor utama yang mendasari popularitasnya adalah peningkatan fleksibilitas yang diberikan kepada karyawan, baik dari segi waktu maupun lokasi kerja [Darpin et al., 2023].

Pemanfaatan infrastruktur teknologi digital yang memadai adalah prasyarat utama, memfasilitasi sistem kolaborasi daring yang efektif dan memungkinkan organisasi beroperasi dengan efisiensi yang lebih tinggi. Secara intrinsik, model ini mendukung kenyamanan karyawan dan memfasilitasi tercapainya keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*). Lebih jauh, *hybrid work* secara fundamental sejalan dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan ke-8 (SDG 8), yang berfokus pada pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan, karena ia menawarkan fleksibilitas yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas [Ardiansyah et al., 2024; Capriana et al., 2025]. Dalam mendukung efisiensi ini, budaya organisasi yang baik, yang dibentuk berdasarkan pola kerja yang ditekankan oleh pendiri (termasuk adat dan etika), memiliki peran fundamental karena akan menghasilkan karyawan dengan tingkat disiplin dan profesionalisme yang tinggi, yang pada akhirnya menciptakan efisiensi dan produktivitas kerja yang maksimal bagi perusahaan [Utomo et al., 2021].

### Pengelolaan Strategis Hybrid Work dan Peran Pemberdayaan SDM

Implementasi kerja hybrid memerlukan kerangka pengelolaan yang berfokus pada tiga aspek krusial: integrasi teknologi yang mulus, penetapan jadwal kerja yang jelas dan transparan, serta pengembangan sistem penilaian kinerja yang benar-benar objektif. Bukti empiris menunjukkan bahwa penggunaan teknologi manajemen sumber daya manusia seperti *Human Resource Information System* (HRIS) dan aplikasi kolaborasi telah terbukti meningkatkan efisiensi operasional dan mendukung koordinasi yang efektif antar lokasi yang berbeda [Sinambela and Depari, 2025; Darpin et al., 2023].

Keberhasilan pengelolaan ini sangat bergantung pada strategi sumber daya manusia. Dalam konteks manajerial, organisasi dapat secara optimal mencapai tujuan strategisnya melalui Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang terbukti

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai [Putri and Setyowati, 2021]. Sejalan dengan fokus SDG 8, pengelolaan *hybrid work* harus menekankan kesejahteraan holistik karyawan. Hal ini menuntut perusahaan untuk secara aktif memastikan keseimbangan kerja–kehidupan melalui kebijakan fleksibilitas waktu, komunikasi internal yang konsisten dan efektif, serta penyediaan dukungan teknologi yang andal. Keberhasilan akhir model *hybrid* dipengaruhi oleh sinergi antara pemanfaatan teknologi digital dan kebijakan kerja yang secara nyata mendukung keseimbangan hidup karyawan [Santillan et al., 2023; Ardiansyah et al., 2024]

### **Dampak Positif dan Kebutuhan Integrasi Budaya Organisasi**

Dampak positif dari *hybrid work* menyentuh dimensi produktivitas, efisiensi operasional, dan kesehatan psikologis karyawan. Fleksibilitas waktu kerja memberdayakan karyawan untuk mengelola ritme kerja sesuai kebutuhan pribadi mereka, yang secara langsung berkorelasi dengan peningkatan fokus dan kualitas hasil kerja [Ramadhan and Rahmawati, 2024; Rafizal et al., 2025]. Selain itu, manfaat *hybrid work* juga terlihat dari berkurangnya waktu perjalanan harian ke kantor, yang secara signifikan membantu meredakan stres dan kelelahan [Ramadhan and Rahmawati, 2024].

Dari perspektif keberlanjutan organisasi, *hybrid work* menjadi katalisator bagi peningkatan produktivitas jangka panjang dan membantu perusahaan mencapai kinerja operasional yang lebih stabil [Ponto, 2023]. Namun, transisi ke model ini menuntut perhatian yang lebih besar pada fondasi budaya. Budaya organisasi dan disiplin kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, menjadi elemen penentu keberhasilan model baru ini [Syahyuni, 2022]. Oleh karena itu, dalam operasional kerja yang memadukan tatap muka terbatas dan virtual, budaya organisasi dan kualitas layanan harus tetap menjadi aspek utama yang dikedepankan demi menjaga dan meningkatkan kepuasan publik/pemangku kepentingan [Utomo et al., 2021].

### **Tantangan, Risiko Proximity Bias, dan Isu Inklusivitas**

Meskipun menawarkan keuntungan adaptif yang besar, sistem kerja hybrid menghadapi tantangan substansial terkait kesetaraan dan inklusivitas. Salah satu risiko terbesar adalah *proximity bias*, yaitu kecenderungan yang tidak disadari di mana atasan cenderung memberikan perhatian, pengakuan, atau peluang promosi yang lebih besar kepada karyawan yang lebih sering hadir secara fisik di kantor. Fenomena ini berpotensi memicu ketimpangan dalam kesempatan karier dan secara drastis menurunkan tingkat kepuasan di kalangan karyawan yang bekerja secara remote [Bilderback, 2025; Willie, 2025].

Tantangan lainnya mencakup hambatan dalam komunikasi informal, interaksi spontan yang sering menjadi sumber inovasi dan kohesi tim, serta kesulitan yang inheren dalam memantau kinerja karyawan yang bekerja dari jarak jauh. Kegagalan dalam mengantisipasi dan mengatasi hambatan komunikasi dan pemantauan kinerja ini dapat secara serius mengurangi efektivitas keseluruhan dari model hybrid [Riatmaja et al., 2024; Effiyaldi et al., 2025].

### **SDG 8 dan Sinergi Hybrid Work dengan Pertumbuhan Berkelanjutan**

SDG 8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi) merupakan tujuan yang sangat relevan dengan model kerja hybrid. Model ini berkontribusi terhadap pencapaian tujuan tersebut melalui tiga aspek utama: peningkatan fleksibilitas, dukungan terhadap keseimbangan kerja-kehidupan, dan perluasan peluang kerja yang lebih inklusif. Fleksibilitas waktu dan lokasi terbukti secara empiris membantu meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, yang pada gilirannya mendukung pembentukan lingkungan kerja yang lebih manusiawi dan beretika [Ramadhan and Rahmawati, 2024; Rafizal et al., 2025]. Selanjutnya, efisiensi dan peningkatan produktivitas yang dihasilkan dari *hybrid work* menjadi elemen dasar yang mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan di tingkat mikro dan makro [Ponto, 2023; Zehri et al., 2024].

### **Strategi Mengatasi Risiko Inklusivitas: Kepemimpinan Berbasis Equity**

Untuk memastikan bahwa sistem *hybrid work* beroperasi secara adil dan setara (*equity*), organisasi perlu mengimplementasikan strategi pengelolaan yang berfokus pada mitigasi bias. Strategi utama pertama adalah mentransformasi seluruh sistem penilaian kinerja menjadi model berbasis hasil, sehingga karyawan *remote* dan *on-site* diukur berdasarkan output kerja yang sama [Effiyaldi et al., 2025]. Strategi kedua adalah penerapan kepemimpinan etis dan sadar bias, yang menuntut pemimpin untuk secara aktif mengenali *unconscious bias* dan berkomitmen untuk menyediakan kesempatan yang setara bagi semua karyawan tanpa memandang lokasi kerja [Bilderback, 2025; Willie, 2025].

Strategi ini memerlukan peran aktif dari manajemen. Hal ini penting karena gaya kepemimpinan yang diterapkan dan tingkat disiplin kerja karyawan secara kolektif terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan [Nirwana et al., 2024]. Dengan demikian, pemimpin harus dilatih tidak hanya untuk mengelola kinerja, tetapi juga untuk memimpin dalam lingkungan yang terdistribusi. Peran sentral dari kepemimpinan mencakup kemampuan untuk menjalin kolaborasi, memberikan arahan yang jelas, dan yang paling krusial, menggerakkan antusiasme kerja di antara bawahan, baik yang di kantor maupun yang jarak jauh [Nirwana et al., 2024]. Penerapan pendekatan berbasis

meritokrasi yang didukung oleh kepemimpinan yang etis dan disiplin kerja yang kuat dapat memastikan bahwa *hybrid work* selaras dengan nilai-nilai inklusivitas SDG 8.

## 2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang mengadopsi jenis penelitian studi literatur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang mengadopsi jenis penelitian studi literatur sistem (SLR). Dengan menggunakan metode ini, penelitian ini ditunjukkan untuk menganalisis dan mengembangkan kerangka konseptual dari literatur yang telah ada berkaitan dengan Pengelolaan Kerja *Hybrid* dan implikasinya terhadap tujuan *Sustainable Development Goals* (SDG's) point ke 8 mengenai Pekerjaan Layak dan Pengembangan ekonomi berkelanjutan.

Pengumpulan data dilakukan melalui proses literatur yang didapatkan sumber data akademik utama menggunakan Google Scholar, SINTA (nasional), dan Laporan Resmi Organisasi Internasional. Sumber data utama yang didapatkan menggunakan kata kunci “Kerja *Hybrid*”, “*Hybrid Work Definition*” “MSDM *Hybrid*”, “Produktivitas Kerja *Hybrid*”, “Pengelolaan *Hybrid Work*”, “Kebijakan Internal Kerja *Hybrid*”, “Dukungan Teknologi Kerja *Hybrid*”, “Dampak Kerja *Hybrid*, Kesejahteraan Karyawan (*Well-being*)”, “SDG 8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi)”,” *Decent Work*”, “Pekerjaan Layak dan *Hybrid Work*”, “Ekonomi Berkelanjutan”.

Kriteria inklusi dibatasi pada jurnal ilmiah, buku dan laporan resmi organisasi internasional yang relevan, yang diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2025. Sehingga sumber yang digunakan tetap menjaga relevansi pasca-pandemi. Proses analisis data dalam penelitian ini melibatkan sintesis tematik, di mana 21 literatur secara menyeluruh dikelompokkan dan dikategorikan berdasarkan tema-tema utama yang meliputi: Pengelolaan Kerja *Hybrid* Inklusif, Kesejahteraan dan Kualitas Pekerjaan Layak (*Decent Work*) dan Implikasi Strategis untuk SDG 8. Hasil penelusuran dan proses penyaringan disajikan dalam Tabel 1.

**Table 1 Hasil Penelusuran Literatur Sistematis Berdasarkan Database**

No.	Database Penelusuran	Jurnal awal artikel (Set I)	Jumlah artikel setelah saring abstrak (Set II)	Jurnal artikel akhir yang digunakan (Disitasi)
1.	Google Scholar	100	40	16
2.	SINTA (nasional)	10	6	4
3.	Laporan Resmi Organisasi Internasional	6	3	1
Total		116	49	21

Sumber: Hasil pencarian (2025).

Berdasarkan tema-tema utama tersebut kemudian diinterpretasikan menjadi konteks kerangka kerja teoritis yang relevan dalam memberikan landasan ilmiah yang mendukung perumusan solusi dalam penelitian. Interpretasi ini memadukan teori-teori seperti Konsep Pekerjaan Layak (*Decent Work*) [Ponto, 2023], Teori Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Theory*) [Sutrisno et al., 2023], Teori Pertumbuhan Ekonomi (*Economic Growth Theory*) [Ponto, 2023], Teori pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader-Member Exchange/LMX*) [Willie, 2025], Teori Determinasi Diri [Rafizal et al., 2025; Ramadhan and Rahmawati, 2024]. Teori Tuntutan Pekerjaan-Sumber Daya (JD-R) [Effiyaldi et al., 2025]. Pendekatan analisis multi-dimensi ini membantu dalam mengembangkan pemikiran baru dan dapat menggabungkan dengan tujuan ideal SDG 8 dengan kondisi nyata di lingkungan kerja perusahaan.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa pengelolaan kerja *hybrid* memiliki kontribusi penting terhadap pencapaian SDG 8, terutama melalui dampaknya terhadap produktivitas, kesejahteraan, dan efisiensi organisasi. Berbagai penelitian yang dianalisis memperlihatkan bahwa model kerja ini membawa sejumlah manfaat, namun juga memunculkan tantangan yang perlu ditangani agar penerapannya tetap adil dan inklusif.

Berbagai studi menunjukkan bahwa *hybrid work* berpotensi meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja ketika didukung dengan teknologi digital yang memadai [Mihajlovski et al.; Darpin et al., 2023; Hilberath et al., 2021; Ramadhan and Rahmawati, 2024]. Fleksibilitas waktu dan lokasi terbukti memberikan ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan ritme kerja dengan kondisi pribadi sehingga pengalaman kerja menjadi lebih nyaman dan seimbang, yang kemudian memperkuat aspek pekerjaan layak [Rafizal et al., 2025]). Temuan ini semakin relevan karena generasi pekerja muda seperti Gen Z dan Milenial menunjukkan tingkat kepuasan lebih tinggi ketika memperoleh fleksibilitas dalam bekerja [Ramadhan and Rahmawati, 2024]. ILO, sebagaimana dikutip dalam [Riatmaja et al., 2024], menegaskan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan merupakan indikator penting dalam konsep pekerjaan layak, dan *hybrid work* dinilai mampu mendukung nilai-nilai tersebut.

Meskipun memberikan manfaat yang signifikan, *hybrid work* juga membawa tantangan serius dalam aspek kesetaraan. Perbedaan lokasi kerja menciptakan potensi *proximity bias*, yaitu kecenderungan pemimpin memberikan perhatian atau peluang lebih besar kepada karyawan yang lebih sering hadir secara fisik di kantor. Hal ini dapat mengurangi kesempatan bagi karyawan *remote* dan membuat mereka menjadi kurang terlihat

dalam proses penilaian maupun pengembangan karier [Bilderback, 2025; Zehri et al., 2024]. Kondisi semacam ini dapat menciptakan sistem dua kelas pekerja yang bertentangan dengan prinsip inklusivitas yang terkandung dalam SDG 8.

Upaya untuk mengatasi tantangan tersebut menekankan pentingnya transformasi sistem evaluasi kinerja. Literatur mendorong penggunaan manajemen kinerja berbasis hasil, bukan kehadiran, agar setiap karyawan dinilai berdasarkan kontribusinya, bukan berdasarkan seberapa sering mereka terlihat oleh atasan [Effiyaldi et al., 2025]. Pendekatan ini juga sejalan dengan karakteristik kerja *hybrid* yang menekankan otonomi dan tanggung jawab terhadap output pekerjaan [Laelawati, 2025]. Sistem ini memungkinkan terciptanya meritokrasi yang adil, baik bagi pekerja remote maupun pekerja on-site.

Selain itu, kepemimpinan etis menjadi faktor sentral dalam keberhasilan pengelolaan *hybrid work*. Pemimpin perlu mampu memahami dinamika kerja yang berbeda lokasi, meminimalisasi bias, menjaga pemerataan akses informasi, dan membangun kualitas hubungan kerja yang adil dengan seluruh anggota tim [Bilderback, 2025; Willie, 2025]. Kepemimpinan yang sensitif terhadap isu bias dan keberagaman dinilai memainkan peran penting dalam membentuk kultur organisasi yang aman, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Di luar dampak individual dan organisasi, kerja *hybrid* juga memiliki pengaruh makro yang cukup signifikan. Ketika produktivitas meningkat dan retensi karyawan menjadi lebih stabil, daya saing perusahaan cenderung meningkat [Ponto, 2023]. Penguatan ini kemudian berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi yang lebih tahan lama. Selain itu, pengurangan perjalanan harian menuju kantor membantu mengurangi emisi karbon, sehingga turut mendukung aspek keberlanjutan lingkungan sebagaimana dijelaskan dalam [Riatmaja et al., 2024].

Secara keseluruhan, sintesis literatur menunjukkan bahwa *hybrid work* memiliki potensi besar sebagai strategi untuk mendukung pencapaian SDG 8. Namun, potensi tersebut hanya dapat diwujudkan apabila penerapannya dikelola berdasarkan prinsip *equity*, yaitu memastikan bahwa seluruh karyawan, terlepas dari lokasi kerja mereka, memperoleh hak, kesempatan, dan perlakuan yang setara. Dua fokus utama yang muncul adalah pentingnya penerapan evaluasi kinerja berbasis hasil serta kepemimpinan etis yang sadar bias. Jika kedua aspek ini dijalankan secara konsisten, *hybrid work* bukan hanya meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pekerja, tetapi juga memperkuat pertumbuhan ekonomi dan keberlanjutan jangka panjang, sehingga benar-benar menjadi strategi yang sejalan dengan tujuan SDG 8.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan kajian teoritis dan sintesis hasil penelitian, kerja *hybrid* terbukti memiliki potensi besar dalam mendukung pencapaian SDG 8 melalui peningkatan produktivitas, kesejahteraan, dan fleksibilitas kerja. Model kerja ini mampu memberikan pengalaman kerja yang lebih manusiawi dan adaptif, terutama ketika ditopang oleh penggunaan teknologi digital yang memadai. Namun demikian, penerapan kerja *hybrid* juga menghadirkan tantangan kesetaraan, seperti *proximity bias* dan risiko invisibilitas karyawan *remote*, yang dapat menghambat terciptanya lingkungan kerja yang inklusif dan adil. Agar *hybrid work* dapat berfungsi sebagai strategi yang efektif dalam mendukung pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan, organisasi perlu menerapkan evaluasi kinerja berbasis hasil dan mempraktikkan kepemimpinan etis yang sadar akan potensi bias. Jika kedua prinsip ini diintegrasikan secara konsisten, *hybrid work* bukan hanya meningkatkan performa dan retensi tenaga kerja, tetapi juga memberikan kontribusi pada keberlanjutan ekonomi dan lingkungan. Dengan demikian, kerja *hybrid* merupakan peluang strategis bagi organisasi untuk menyelaraskan kebutuhan operasional dengan nilai-nilai keberlanjutan dan inklusivitas yang diusung oleh SDG 8.

#### Referensi

- Ardiansyah MRN, Yuwono MC, Ring E, Kusmayati NK. 2024. Strategi Inovatif Pengembangan Sdm Di Era Pekerjaan Hybridstrategi Inovatif Pengembangan Sdm Di Era Pekerjaan Hybrid. *J. Ilmu Manajemen, Bisnis dan Ekon.* | JIMBE 1, No. 5 2: 1–6.
- Bilderback S. 2025. Ethical blind spots in leadership: addressing unconscious bias in post-COVID workforce management. *J. Ethics Entrep. Technol.* 5: 85–102.
- Capriana M, Nilasari BM, Berliyanti DO. 2025. KARYAWAN DALAM MODEL KERJA HYBRID. 12: 1843–1855.
- Darpin, Taufik, Muhammad Fikran. 2023. Analysis the Implementation of Hybrid Working in Increasing Employee Work Productivity at the Cooperatives & UMKM Service of Southeast Sulawesi Province. *J. Publicuho* 5: 1415–1426.
- Effiyaldi E, Subroto S, Sakaria M. 2025. Hybrid Working: Challenges and Opportunities in Managing Employee Performance in the Age of Flexible Working. *Oikonomia J. Manag. Econ. Account.* 2: 95–106.
- Hilberath C, Kilmann J, Lovich D, Tzanetti T, Bailey A, Beck S, Kaufman E, Khandelwal B, Schuler F, Woolsey K. 2021. Hybrid Work Is the New Remote Work. *Bost. Consult. Gr.*: 1–8.
- Laelawati K. 2025. Membangun SDM yang Produktif di Era Kerja Fleksibel: Analisis Tantangan dan Solusi dalam Pengelolaan Remote dan Hybrid Work. *Parad. J. Ilmu Ekon.* 8: 566–576.
- Mihajlovski G, Sciences B, Ohridski K, Macedonia N, Св У, Охридски К. HYBRID WORK - CONCEPT OF WORK OF THE FUTURE ХИБРИДНА РАБОТА - КОНЦЕПТ НА РАБОТА НА ИДНИНАТА Горан Михајловски. 50: 91–94.
- Nirwana I, Roza S, Maulid H. 2024. Determinan Kinerja Karyawan: Faktor Gaya

- Kepemimpinan dan Disiplin Karyawan. *J. Adm. Kant.* 12: 58–67.
- Ponto VM. 2023. Peningkatan Produktivitas Dalam Rangka Mewujudkan Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi (Tujuan ke-8 Sustainable Development Goals). *Cendekia Niaga* 7: 85–96.
- Putri A, Setyowati NW. 2021. Pengembangan Dan Pemberdayaan SDM Untuk Peningkatan Kinerja. *J. ...* 9: 61–72.
- Rafizal, Zamora R, Hakim L. 2025. Rafizal 1) ,. 11: 207–220.
- Ramadhan NR, Rahmawati S. 2024. Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ. *J. Manaj. dan Organ.* 15: 336–347.
- Riatmaja DS, Rahmi S, Wulandari FW, Azizah N, Sitopu JW, Amrullah YA. 2024. Fleksibilitas dan Ketangguhan: Pandemi COVID-19 telah Mendorong Organisasi untuk Menjadi Lebih Fleksibel, dengan Menerapkan Opsi Kerja Jarak Jauh, Jam Kerja yang Lebih Fleksibel, dan Skema Kerja Hybrid. *Indones. Res. J. Educ. Web* 4: 550–558.
- Santillan EG, Santillan ET, Doringo JB, Pigao KJF, Mesina VFC. 2023. *Journal of Business and Management Studies* Determinants of Employee Retention in Pharmaceutical Companies: Case of Saudi Arabia. *Determ. Empl. Retent. Pharm. Co. Case Saudi Arab.:* 8–22.
- Sinambela JGA, Depari OA. 2025. Transformasi Digital dalam MSDM: Peran Teknologi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kerja Hibrida. *RIGGS J. Artif. Intell. Digit. Bus.* 4: 1250–1254.
- Sutrisno DRI, Hukom A, Ompusunggu DP. 2023. No Title. *Nucl. Phys.* 13: 104–116.
- Syahyuni D. 2022. Analisis Peranan Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan. *J. Adm. Kant.* X: 12–22.
- Utomo KP, Sofyanty D, Yusuf F, Suhardoyo, Rukiastiandari S. 2021. Budaya Organisasi dan Kualitas Berdampak Pada Kepuasan Public di Era Covid-19. *J. Adm. Kant. Vol.9:* 223–234.
- Willie MM. 2025. Leader-Member Exchange and Organisational Performance: A Review of Communication, Biases, and Personality Challenges. *Golden Ratio Hum. Resour. Manag.* 5: 120–132.
- Zehri C, El Amin BM, Kadja A, Inaam Z, Sekrafi H. 2024. Decent work, financial inclusion, and economic growth: Analysis under the SDG 8. *Herit. Sustain. Dev.* 6: 197–218.