

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan Teknologi digital yang semakin pesat telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam dunia kerja dan pengelolaan sumber daya manusia. Transformasi digital mendorong perusahaan beradaptasi dengan cara kerja yang lebih fleksibel dan efisien untuk menghadapi persaingan global yang semakin ketat. Salah satu bentuk adaptasi yang munculnya fleksibilitas kerja dan penerapan sistem *Hybrid Working*, yaitu kombinasi antara bekerja dari kantor *WFO* dan bekerja dari rumah atau lokasi lain *WFH/WFA* yang mana sesuai dengan kebijakan perusahaan dan dukungan teknologi digital (Microsoft, 2022), dengan hal itu fleksibilitas kerja dipahami sebagai bentuk kebebasan atau keleluasan karyawan untuk mengatur waktu, durasi, dan lokasi kerja. Kondisi ini menjadi secara tidak langsung membentuk kebiasaan kerja baru bagi karyawan serta mengubah cara pandang organisasi terhadap efektivitas dan produktivitas kerja. Hingga saat ini banyak perusahaan tetap mempertahankan sistem kerja *Hybrid* karena dinilai mampu memberikan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kenyamanan karyawan (Adrjan et al., 2025).

Penerapan sistem kerja *Hybrid Working* menjadi salah satu model kerja yang paling diminati dan banyak diterapkan diberbagai sektor industri. Modal kerja ini dianggap mampu memberikan fleksibilitas bagi karyawan dalam

menentukan lokasi kerja tanpa mengurangi tanggung jawab dan target yang harus dicapai,

Hybrid Work didefinisikan sebagai sistem kerja yang memberikan kebebasan bagi karyawan untuk bekerja baik dari kantor maupun secara jarak jauh sesuai dengan kebijakan perusahaan (Putri & Setiawan, 2021). Motivasi kerja menjadi faktor yang sangat penting karena berkaitan dengan kemauan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh, disiplin, bertanggung jawab, dan berupaya mencapai target yang telah ditetapkan organisasi. Jika motivasi kerja karyawan rendah, maka hal tersebut dapat menghambat produktivitas, menurunkan kualitas hasil kerja, serta mengganggu pencapaian tujuan perusahaan.

Tabel 1.1 Penilaian Motivasi Departement IT PT Inti Dunia Sukses

Indikator Motivasi Kerja	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat Kurang	Rata-rata Skor	Keterangan
Kedisiplinan kerja	7	14	21	17	8	2,93	Cukup
Antusiasme kerja	6	13	20	19	9	2,82	Cukup rendah
Kepuasan terhadap kondisi kerja	5	12	19	20	11	2,7	Rendah
Tanggung jawab terhadap pekerjaan	8	15	22	15	7	3,03	Cukup
Rata-rata keseluruhan						2,87	Cukup rendah

Sumber : Laporan KPI Departement IT PT Inti Dunia Sukses

Berdasarkan tabel 1.1 Penilaian Motivasi kerja karyawan Departemen IT, diperoleh gambaran bahwa tingkat motivasi kerja karyawan secara umum masih belum berada pada kondisi yang sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari nilai

rata-rata keseluruhan yang berada pada angka 2,87, sehingga termasuk dalam kategori cukup rendah. Aspek yang memperoleh nilai paling rendah adalah kepuasan terhadap kondisi kerja dan antusiasme kerja. Rendahnya penilaian pada kepuasan terhadap kondisi kerja mengindikasikan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya merasakan kenyamanan, kesesuaian, atau dukungan kerja yang memadai dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Sementara itu, rendahnya skor pada antusiasme kerja menunjukkan bahwa semangat dan gairah kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan belum sepenuhnya stabil. Kondisi ini dapat berimplikasi pada menurunnya energi kerja, berkurangnya inisiatif, serta melemahnya dorongan untuk memberikan hasil kerja yang maksimal. (Sinambela, 2017)

Motivasi kerja tercermin antara lain dari kedisiplinan, semangat kerja, kepuasan kerja, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan (Hasibuan, 2019) . Apabila dalam pelaksanaan kerja masih ditemukan ketidakkonsistenan dalam pencatatan kehadiran, maka hal tersebut dapat menjadi indikasi bahwa penerapan sistem kerja yang fleksibel belum sepenuhnya diikuti oleh ritme kerja yang stabil pada seluruh karyawan.

Objek penelitian ini adalah PT Inti dunia sukses adalah perusahaan yang bergerak pada bidang layanan uang elektronik (*e-money*) dengan produk utamanya adalah aplikasi i.saku, menyediakan layanan pembayaran digital, transfer dana, top-up ,dan tarik tunai melalui nomor ponsel sebagai identitas pelanggan, bekerja sama erat dengan gerai indomart dan bank mandiri. Karakteristik bisnis berbasis layanan digital menuntut keandalan sistem dan

kualitas layanan yang konsisten, sehingga peran karyawan khususnya pada departemen IT menjadi krusial dalam menjaga stabilitas platform, keamanan, dan pengembangan fitur. Dalam situasi kerja modern, departemen IT umumnya memiliki karakteristik pekerjaan yang memungkinkan pengaturan kerja lebih fleksibel karena banyak aktivitasnya berbasis teknologi dan dapat dilakukan secara jarak jauh dengan dukungan perangkat dan sistem digital.

Tabel 1.2 Data Absensi Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Tahun 2025

Bulan	Total Hari Kerja	Hadir Tepat Waktu	Terlambat	Lupa Absen	Izin/Sakit
Januari	1.542	1.401	68	54	19
Februari	1.340	1.209	61	47	23
Maret	1.407	1.276	59	51	21
April	1.474	1.333	64	55	22
Mei	1.474	1.328	66	58	22
Juni	1.407	1.276	58	52	21
Juli	1.541	1.396	67	56	22
Agustus	1.407	1.276	60	50	21
September	1.474	1.332	63	57	22
Oktober	1.541	1.393	68	57	23
November	1.340	1.219	52	47	22
Desember	1.541	1.394	66	58	23
Total	17.488	15.843	752	642	261

Sumber: Laporan Absensi Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Tahun 2025

Berdasarkan tabel 1.2 rekap absensi selama tahun 2025, adanya permasalahan kedisiplinan administrasi kehadiran yang berlangsung secara berulang dan relatif konsisten hampir di setiap bulan. Kondisi ini tercermin dari total 752 kejadian keterlambatan dan 642 kejadian lupa absen sepanjang periode. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan kerja harian karyawan belum

sepenuhnya berjalan secara tertib, khususnya dalam aspek kepatuhan terhadap aturan kehadiran dan pencatatan administrasi kerja. Angka keterlambatan yang mencapai ratusan kejadian menunjukkan bahwa pengelolaan waktu kerja karyawan masih menghadapi kendala. Sementara itu, tingginya jumlah lupa absen memperlihatkan bahwa kesadaran terhadap kepatuhan prosedural juga belum berjalan secara konsisten. Apabila kondisi ini dibiarkan, maka tidak hanya berdampak pada akurasi administrasi kehadiran, tetapi juga dapat mengganggu pengawasan kerja, evaluasi kedisiplinan, serta penilaian kinerja karyawan secara keseluruhan. Dalam jangka panjang, situasi tersebut dapat mencerminkan lemahnya pengendalian pelaksanaan kerja pada lingkungan kerja yang menerapkan fleksibilitas kerja.(Hadar, 2018)

Fleksibilitas kerja tidak selalu menghasilkan dampak positif secara otomatis. Fleksibilitas kerja tetap membutuhkan kedisiplinan, tanggung jawab, serta kemampuan manajemen diri yang baik dari setiap karyawan. Apabila keleluasaan kerja tidak diimbangi dengan kontrol diri yang memadai, maka fleksibilitas kerja justru dapat menimbulkan ketidakteraturan ritme kerja, lemahnya disiplin, dan menurunnya konsistensi pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, fleksibilitas kerja perlu dipahami bukan sekadar sebagai kebebasan bekerja, tetapi sebagai sistem yang harus didukung oleh tanggung jawab agar benar-benar dapat meningkatkan motivasi kerja. Maka Perusahaan harus memperhatikan sistem kerjanya agar fleksibilitas kerja mereka dapat bekerja dalam lingkungan yang lebih nyaman dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja serta keterlibatan dalam perusahaan. (Setiawan et al., 2025)

Tabel 1.3 Rekap Pola *Hybrid Working* Karyawan Departemen IT Tahun 2025

Bulan	WFH	WFO	Perubahan Jadwal Mendadak	Kendala teknis Saat remote	Keterlambatan Respons Kerja	Koordinasi Ulang
Januari	927	615	11	14	16	12
Februari	801	539	10	13	15	11
Maret	842	565	12	15	17	12
April	882	592	13	16	18	13
Mei	880	594	14	16	18	14
Juni	839	568	12	15	16	12
Juli	924	617	13	17	19	14
Agustus	842	562	11	14	16	12
September	883	591	13	15	17	13
Oktober	927	614	14	17	18	14
November	800	540	10	13	14	11
Desember	926	615	14	16	18	14
Total	10473	7012	147	181	202	152

Sumber: Laporan KPI Departemen IT PT Inti Dunia Sukses

Berdasarkan tabel 1.3 ini memperlihatkan bahwa penerapan *Hybrid Working* memang aktif, tetapi masih disertai sejumlah hambatan, seperti perubahan jadwal mendadak, kendala teknis saat *remote*, keterlambatan respons, dan koordinasi ulang. Kondisi ini memperkuat dugaan bahwa *Hybrid Working* belum tentu otomatis meningkatkan efektivitas kerja bila belum didukung pengelolaan yang baik.

Hybrid Working merupakan kombinasi kerja penerapan *Hybrid* tidak selalu berjalan mulus karena organisasi perlu merumuskan kebijakan kerja yang tepat agar kondisi psikologis karyawan tetap terjaga Suzana & Siagian (2022) . Penerapan *Hybrid Working* juga membawa tantangan. Sistem kerja ini membuat

anggota tim tidak selalu berada pada ruang dan waktu kerja yang sama. Akibatnya, koordinasi tidak lagi bergantung pada interaksi langsung, melainkan lebih banyak dilakukan melalui media digital. Jika tidak dikelola dengan baik, kondisi tersebut dapat menimbulkan hambatan komunikasi, keterlambatan respons, kesalahan pemahaman, dan melemahnya sinkronisasi pekerjaan antar karyawan. Dengan demikian, keberhasilan *Hybrid Working* dalam meningkatkan motivasi kerja sangat bergantung pada bagaimana perusahaan membangun sistem komunikasi dan koordinasi yang jelas.

Tabel 1.4 Data Koordinasi Kerja Departemen IT

Bulan	Instruksi Tidak Jelas	Salah Pemahaman Tugas	Handover Tidak Lengkap	Eskalasi Antar Tim	Meeting Klarifikasi Ulang
Januari	8	7	5	4	6
Februari	7	6	4	4	5
Maret	8	7	5	5	6
April	9	8	5	5	7
Mei	9	8	6	5	7
Juni	8	7	5	4	6
Juli	10	9	6	5	8
Agustus	8	7	5	4	6
September	9	8	5	5	7
Oktober	10	8	6	5	8
November	7	6	4	4	5
Desember	9	8	5	5	7
Total	102	89	61	55	78

Sumber: Laporan Kinerja Tahunan Departemen IT PT Inti Dunia Sukses

Tabel 1.5 Data *Re-work* Departemen IT

Bulan	Total	Tepat	Terlambat	Re-work	Revisi karena
--------------	--------------	--------------	------------------	----------------	----------------------

	Tugas	Waktu			Miskomunikasi
Januari	186	151	35	18	11
Februari	171	140	31	16	10
Maret	178	145	33	17	11
April	184	149	35	18	12
Mei	187	150	37	19	12
Juni	176	144	32	16	10
Juli	189	152	37	20	13
Agustus	177	145	32	17	10
September	182	147	35	18	11
Oktober	191	153	38	20	12
November	170	141	29	15	9
Desember	188	151	37	19	12
Total	2.179	1.768	411	213	133

Sumber: *Timesheet* Departemen IT PT Inti Dunia Sukses

Komunikasi internal adalah upaya untuk menjaga kesinambungan koordinasi, kejelasan tujuan, dan pengambilan keputusan Lawrence D.Brennan (2017). Berdasarkan Tabel 1.4 menunjukkan bahwa komunikasi internal pada Departemen IT menghadapi persoalan yang cukup nyata dan tidak dapat dipandang sebagai hal yang sederhana. Permasalahan tersebut tercermin dari masih ditemukannya instruksi kerja yang tidak jelas, salah pemahaman terhadap tugas, handover pekerjaan yang tidak lengkap, serta kebutuhan untuk melakukan meeting klarifikasi ulang. Kondisi ini memperlihatkan bahwa arus informasi di dalam tim belum sepenuhnya berjalan efektif, baik dalam komunikasi dari atasan kepada bawahan, dari bawahan kepada atasan, maupun antar rekan kerja pada level yang sama. Pada Departemen IT yang memiliki karakteristik kerja kolaboratif, dinamis, dan sangat bergantung pada ketepatan informasi, kelemahan

komunikasi internal seperti ini dapat berdampak langsung terhadap kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

Instruksi yang tidak jelas berpotensi menimbulkan perbedaan penafsiran dalam pelaksanaan tugas, sedangkan salah pemahaman terhadap pekerjaan dapat menyebabkan hasil kerja tidak sesuai dengan target atau kebutuhan pekerjaan yang sebenarnya. Handover yang tidak lengkap juga menunjukkan bahwa kesinambungan informasi antar pegawai belum berjalan optimal, sehingga pekerjaan yang seharusnya dapat dilanjutkan dengan lancar justru berisiko terhambat atau harus dijelaskan kembali. Adanya meeting klarifikasi ulang semakin menegaskan bahwa proses komunikasi yang berlangsung belum sepenuhnya efektif, karena sebagian waktu kerja harus kembali digunakan untuk meluruskan informasi yang sebelumnya belum dipahami secara sama. Situasi ini menunjukkan bahwa komunikasi internal tidak hanya menjadi persoalan teknis penyampaian informasi, tetapi telah berkembang menjadi hambatan yang dapat mengganggu efektivitas kerja tim secara keseluruhan. (Sutrisno, 2019)

Kondisi tersebut semakin diperkuat oleh tabel 1.5 yang menunjukkan bahwa keterlambatan penyelesaian tugas dan *re-work* masih tergolong cukup tinggi. Tingginya angka keterlambatan tugas menunjukkan bahwa pekerjaan belum seluruhnya dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, sedangkan tingginya angka *re-work* menandakan bahwa masih terdapat pekerjaan yang harus diulang akibat hasil awal belum sesuai dengan kebutuhan atau arahan yang seharusnya. Apabila dikaitkan dengan persoalan komunikasi internal, maka keterlambatan penyelesaian tugas dan *re-work* tersebut sangat mungkin berkaitan

dengan instruksi yang kurang jelas, kesalahan pemahaman terhadap tugas, serta kurang optimalnya koordinasi antar anggota tim. Dengan kata lain, masalah komunikasi internal yang terjadi bukan hanya berhenti pada kesalahan informasi, tetapi telah menimbulkan konsekuensi nyata terhadap proses dan hasil kerja. Fenomena ini menjadi sangat penting karena keterlambatan tugas dan pekerjaan ulang dapat mencerminkan belum optimal, kondisi tersebut berpotensi menurunkan semangat kerja, mengurangi rasa puas terhadap pekerjaan, serta membuat karyawan merasa pekerjaannya menjadi kurang efisien dan lebih melelahkan. Jika berlangsung terus-menerus, situasi tersebut dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, terutama pada aspek antusiasme, kedisiplinan, dan tanggung jawab terhadap pekerja.

Dengan pendekatan teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, fleksibilitas kerja, *Hybrid Working*, dan komunikasi internal dapat dipahami sebagai faktor-faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan karyawan. Fleksibilitas kerja memberikan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, *Hybrid Working* membantu menjaga keseimbangan antara kebutuhan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sedangkan komunikasi internal yang baik membuat karyawan merasa dihargai dan terhubung dengan organisasi. Ketiga faktor tersebut dapat membantu pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Ketika kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi, motivasi kerja karyawan cenderung meningkat. Sebaliknya, apabila fleksibilitas kerja tidak terkelola dengan baik, *Hybrid Working* memunculkan

hambatan koordinasi, dan komunikasi internal berjalan kurang efektif, maka motivasi kerja karyawan juga berpotensi menurun.

Berdasarkan kondisi yang telah diuraikan dari data yang diperoleh di departemen IT PT Inti Dunia Sukses sebagian setuju menceritakan pendapat masing-masing bahwa dengan fleksibilitas kerja, dan sistem *Hybrid Working* yang telah ditetapkan oleh PT Inti Dunia Sukses, komunikasi internal hal ini sangat berpengaruh dengan motivasi kerja masing-masing karyawan. Berdasarkan fenomena di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti topik dengan berjudul **“ Pengaruh Fleksibilitas Kerja, *Hybrid Working* dan Komunikasi Internal Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Departement IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada departemen IT PT Inti Dunia Sukses?
2. Apakah *Hybrid Working* berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada departemen IT PT Inti Dunia Sukses?
3. Apakah komunikasi internal berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada Departemen IT PT Inti Dunia Sukses?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Inti Dunia Sukses.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Hybrid Working* terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Inti Dunia Sukses.

3. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Inti Dunia Sukses.

1.4 Manfaat Penelitian

Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia, khususnya terkait penerapan fleksibilitas kerja sistem *Hybrid Working* dan komunikasi internal guna meningkatkan motivasi kerja karyawan secara optimal.

Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman mahasiswa mengenai penerapan fleksibilitas kerja *Hybrid Working* dan komunikasi internal dalam dunia kerja, serta pengaruhnya terhadap motivasi kerja. Pemahaman ini diharapkan dapat menjadi bekal bagi mahasiswa dalam mempersiapkan diri menghadapi dunia kerja yang semakin dinamis dan fleksibel.

Bagi Akademisi dan peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan rujukan empiris bagi akademisi maupun peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji topik fleksibilitas kerja, *Hybrid Working*, komunikasi internal dan motivasi kerja, baik dengan objek, variabel, maupun metode penelitian yang berbeda.