

***Redesigning A Hybrid Work Scheme To Improve Employee Performance
At Pt Bhineka Rahsa Nusantara, Bandung City***

Dinar Lathifah^{1*}, Healthy Nirmalasari², Iwan Sukoco³

¹²³Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran
dinar20001@mail.unpad.ac.id¹, healthy.nirmalasari@unpad.ac.id²,
iwan.sukoco@unpad.ac.id³

ABSTRACT

The significant increase in the hybrid work scheme trend post-Covid-19 pandemic has become a major concern for many companies, including PT Bhineka Rahsa Nusantara. Challenges arise when not all companies have proper management in responding to this work arrangement trend. Therefore, this research aims to assist PT Bhineka Rahsa Nusantara, a startup company in the FMCG industry in Indonesia, in analyzing, evaluating, and redesigning the hybrid work policy. The research method used is qualitative research, which will delve deeper into the components of the hybrid work scheme such as working hours, work flexibility, work environment, and information technology. This research is continued through 4 stages of designing the hybrid work scheme, namely mapping, layering, profiling, and transforming, which ultimately formulated into a policy strategy. Data collection techniques include interviews with internal and external company stakeholders, participatory observation, and documentation studies from primary and secondary sources. The results of this research present analysis, evaluation, and proposals for redesigning the hybrid work scheme based on the perspectives of policy makers, policy managers, and policy recipients that have been adjusted to various applicable regulations. The resulting scheme design consists of policy proposals and documented steps.

Keywords: Hybrid Work Scheme, Redesign. Policy.

ABSTRAK

Peningkatan signifikan dalam tren skema kerja *hybrid* pasca pandemi Covid-19 telah menjadi perhatian utama di banyak perusahaan, termasuk PT Bhineka Rahsa Nusantara. Tantangan muncul ketika tidak semua perusahaan memiliki pengelolaan yang baik dalam menanggapi tren pengaturan kerja ini. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk membantu PT Bhineka Rahsa Nusantara, sebuah perusahaan rintisan yang bergerak pada industri FMCG di Indonesia untuk menganalisis, mengevaluasi, dan merancang ulang kebijakan skema kerja *hybrid*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif yang akan menggali lebih dalam tentang komponen-komponen skema kerja *hybrid* seperti waktu kerja, fleksibilitas kerja, lingkungan kerja, dan teknologi informasi. Penelitian ini dilanjutkan melalui 4 tahap perancangan skema kerja *hybrid*, yaitu *mapping*, *layering*, *profiling*, dan *transforming* yang akhirnya dirumuskan menjadi suatu strategi kebijakan. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara dengan pihak internal dan eksternal perusahaan, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi dari sumber primer maupun sekunder. Hasil penelitian ini menyajikan analisis, evaluasi, dan usulan rancangan ulang skema kerja *hybrid* berdasarkan perspektif pemberi kebijakan, pengelola kebijakan, dan penerima kebijakan yang telah disesuaikan dengan berbagai landasan peraturan yang

berlaku. Rancangan skema kerja yang dihasilkan berupa usulan kebijakan dan langkah-langkah yang terdokumentasi.

Kata kunci: Skema Kerja *Hybrid*, Perancangan Ulang, Kebijakan.

PENDAHULUAN

Kebijakan perusahaan-perusahaan di Indonesia pada masa pandemi menjadi faktor utama yang mempengaruhi preferensi karyawan terhadap skema kerja yang mereka harapkan setelah pandemi. Survei yang dilakukan oleh CNBC Indonesia terhadap 1.300 karyawan yang tersebar di berbagai kota besar di Indonesia, baik perusahaan teknologi maupun perusahaan yang bergerak di industri lainnya, menjelaskan bahwa selama pandemi, 65% responden bekerja secara *hybrid* dan 18% menjalankan konsep WFH.

Tren ini diperkirakan akan terus berlanjut karena perusahaan-perusahaan saat ini sedang berupaya mencari cara untuk mengurangi biaya operasional dan meningkatkan produktivitas perusahaan mereka (Krona, 2022). Pemerintah Indonesia sendiri telah mengumumkan kebijakan bahwa bekerja dapat dilakukan dari mana saja untuk mendorong kinerja karyawan (Kemenkeu, 2022). Namun, survei dari HR Pods 2022 mengatakan bahwa implementasi dari skema *hybrid working* yang diterapkan di Indonesia membuat 66% dari petinggi perusahaan mempertimbangkan untuk mengatur ulang skema *hybrid work* yang telah diterapkan pada perusahaan mereka (HR Pods, 2022).

Dilansir dari studi terbaru Deskimo News, kegagalan pengelolaan pengaturan kerja yang fleksibel pada *hybrid working* memunculkan risiko yang signifikan terhadap perekrutan, keterlibatan karyawan, kesejahteraan, strategi retensi perusahaan, dan kinerja karyawan. Mengelola skema kerja *hybrid* yang benar-benar efektif pada perusahaan masih menjadi tantangan bagi para manajer perusahaan saat ini, karena jika tidak dijalankan dengan optimal, bukan kerja produktif yang didapat, melainkan hasil yang kurang memuaskan dalam berbagai sudut pandang (Deskimo News, 2023).

Fenomena ini turut ditemui di PT Bhineka Rahsa Nusantara, sebuah perusahaan *startup* lokal yang awalnya merupakan sebuah UMKM dari Bandung. Perusahaan ini fokus pada penjualan produk hasil racikan dan olahan herbal *ready-to-drink*, dan hingga saat ini telah berkembang menjadi pemain utama dalam industri jamu dan obat tradisional sejak 20 Januari 2016. Hingga saat ini, Rahsa Nusantara berupaya menerapkan skema kerja *hybrid*, suatu pendekatan fleksibel dalam mengatur kehadiran dan/atau waktu kerja karyawan, khususnya bagi karyawan yang tidak terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan.

Perusahaan Rahsa Nusantara menerapkan skema kerja *hybrid* untuk karyawan non operasional, dengan menggabungkan konsep *remote working* dan *Work From Office* dalam keseharian karyawan. Skema kerja ini diterapkan sebagai

bagian dari komitmen untuk menciptakan keseimbangan antara efisiensi operasional dan tanggung jawab lingkungan, sesuai dengan nilai-nilai keberlanjutan yang diusung perusahaan.

Seiring dengan pertumbuhan perusahaan, yang ditandai dengan peningkatan penjualan, penambahan jumlah karyawan, dan pendirian kantor baru untuk mendukung operasional bisnis, muncul hambatan-hambatan baru dalam melakukan kolaborasi tim. Kondisi ini menimbulkan perlunya meninjau kembali penerapan skema kerja *hybrid*.

Meskipun terdapat manfaat bagi kedua belah pihak, baik perusahaan maupun karyawan sama-sama menghadapi sejumlah tantangan dan hambatan dalam bekerja secara *hybrid* (Mekari, 2023). Untuk menghadapi tantangan tersebut, dibutuhkan aturan yang jelas dan efektif untuk memastikan bahwa skema kerja *hybrid* ini berjalan dengan efisien dan sesuai dengan tujuan perusahaan (HR Pods, 2022).

Skema kerja di Rahsa Nusantara yang secara umum mencakup jadwal kerja, waktu kerja, lokasi kerja, teknologi dan infrastruktur, serta prosedur komunikasi, dijalankan dengan cara yang fleksibel dan dinamis. Skema ini disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing divisi, dengan karyawan mengikuti arahan dari kepala divisi terkait dan mematuhi pelaksanaan keharusan bekerja di kantor setiap satu bulan sekali, berlaku khusus untuk karyawan yang berdomisili sama dengan kota domisili perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang telah dijabarkan mengenai skema kerja *hybrid* yang selama ini diterapkan pada PT Bhineka Rahsa Nusantara, penulis mengidentifikasi beberapa masalah, antara lain (1) terdapat ruang perbaikan mengenai rancangan skema kerja *hybrid* yang diterapkan di Rahsa Nusantara saat ini, dan (2) penerapan skema kerja *hybrid* yang berdampak terhadap kinerja karyawan Rahsa Nusantara, menjadi latar belakang peneliti untuk memberikan usulan rancangan skema kerja *hybrid* sebagai upaya PT Bhineka Rahsa Nusantara dalam menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawan mereka.

Oleh karena itu, penulis menentukan judul riset tentang “**Perancangan Ulang Skema Kerja *Hybrid* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT Bhineka Rahsa Nusantara, Kota Bandung**”.

Skema kerja, sering kali disebut sebagai *job design* (desain kerja) merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia, berupa proses penetapan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh pekerja, hak untuk mengatur pekerjaan tersebut, dan tanggung jawab dari sebuah pekerjaan (Pertwi, 2020).

Pada berbagai perusahaan di Indonesia saat ini, terdapat tiga model atau sistem kerja yang populer atau umum digunakan, yaitu:

- a. Bekerja dari kantor (on-site/*Work From Office*/kerja tatap muka), yaitu model atau sistem kerja konvensional yang lazim digunakan dengan melibatkan

kehadiran karyawan di kantor fisik perusahaan pada jam kerja yang ditentukan.

- b. Bekerja dari jarak jauh (*remote working / Work From Anywhere / Work From Home / off-site / telecommuting / teleworking / distance working / flexiwork / out-work / mobile working*), yaitu model atau sistem kerja jarak jauh yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari lokasi yang berbeda dengan kantor pusat perusahaan. Karyawan dapat bekerja dari rumah atau lokasi lain yang mereka pilih dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.
- c. *Hybrid working* (kerja hibrida/model kombinasi/sistem kerja gabungan/pola kerja campuran/kombinasi lokasi kerja), yaitu model, desain, atau sistem kerja yang menggabungkan kedua sistem kerja sebelumnya, yaitu bekerja secara fisik di kantor maupun dari lokasi jarak jauh. Sistem kerja ini menciptakan keseimbangan antara kehadiran fisik di tempat kerja dan fleksibilitas lokasi lainnya sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pribadi karyawan.

Secara umum, skema kerja mencakup berbagai komponen/aspek/elemen/dimensi yang mencakup pengaturan umum mengenai waktu, lokasi, fleksibilitas, dan jenis pekerjaan dalam suatu organisasi. Terdapat setidaknya empat komponen yang berlaku dalam penerapan skema kerja hybrid, yaitu waktu/jadwal kerja, fleksibilitas kerja, lingkungan/tempat/lokasi kerja, serta pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi digital (Mungkasa, 2020), yang dirincikan sebagai berikut:

- a. Waktu Kerja
Waktu kerja adalah waktu kerja efektif yang digunakan untuk bekerja. Waktu kerja pada umumnya terbagi menjadi tiga jenis, yaitu: 1) Hari Kerja Efektif; 2) Jam Kerja Efektif; 3) Pelayanan *Shift*.
- b. Fleksibilitas Kerja (*Flexible Working Arrangement*)
Fleksibilitas adalah kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja dengan efektif dalam situasi yang berbeda, dan dengan berbagai individu atau kelompok. Menurut Possenried dan Plantenga dalam (Widiati, 2020), fleksibilitas kerja memiliki tiga kategori secara umum, yaitu fleksibilitas dalam penjadwalan (*timing flexibility*), fleksibilitas dalam lokasi (*place flexibility*), dan fleksibilitas dalam waktu (*time flexibility/flexitime*).
- c. Lingkungan Kerja
Lingkungan kerja merupakan suatu keadaan dimana terdapat sejumlah kelompok yang didalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan yang sesuai dengan visi misi perusahaan. (Sedarmayanti 2017, dalam Kotrinnada, 2022). Lingkungan kerja terdiri atas dua jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.
- d. Teknologi Informasi

Menurut *Information Technology Association of America* (ITAA), teknologi informasi merupakan sebuah fungsi perancangan, pengembangan, implementasi, dukungan, atau manajemen sistem informasi yang menggunakan komputer, khususnya perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*). Perangkat keras seperti komputer elektronik atau laptop dan perangkat lunak komputer dapat mengubah, menyimpan, melindungi, memproses, mentransmisikan, menyebar, dan memperoleh informasi pada garis ruang dan waktu. Teknologi informasi dibedakan menjadi dua jenis, yaitu *software* dan *hardware*.

Berdasarkan langkah-langkah panduan perancangan skema kerja yang diterapkan secara umum di atas, kerangka kerja ini dapat digabungkan ke dalam suatu *framework* perancangan skema kerja hybrid yang terdiri dari beberapa langkah khusus menurut konsep menurut (Frank, 2021), yaitu:

1. *Mapping* (Pemetaan)

Langkah ini dilakukan untuk memetakan kerangka perancangan pada skema kerja *hybrid*, yang bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi ideal skema kerja yang diterapkan pada karyawan. Langkah *mapping* dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan memetakan kerangka melalui sebuah diagram.

2. *Layering* (Penambahan)

Langkah selanjutnya adalah *layering*, dapat mencakup *layering specific requirements*, yaitu proses menambahkan persyaratan atau peraturan khusus dalam skema kerja *hybrid*, biasanya digunakan pada perusahaan yang ingin memperbaiki atau meningkatkan penerapan skema kerja yang sudah ada sebelumnya, atau *layering specific components*, yaitu memahami bagaimana komponen-komponen dalam skema kerja *hybrid* saling berhubungan untuk mengetahui gambaran skema kerja secara menyeluruh, biasanya digunakan pada perusahaan yang ingin merancang kerangka skema kerja.

3. *Profiling* (Pemprofilan)

Langkah selanjutnya yang digunakan pada kerangka perancangan skema kerja *hybrid* adalah *profiling*. Pemprofilan (*profiling*) adalah proses identifikasi dan analisis karakteristik khusus, perilaku, atau preferensi dari individu atau kelompok untuk membentuk suatu gambaran atau profil yang dapat dikategorikan.

4. *Transforming* (Transformasi)

Langkah terakhir dari kerangka perancangan skema kerja *hybrid* adalah *transforming*, atau proses transformasi, penyesuaian, atau adaptasi kerja masa depan pada skema kerja *hybrid* yang sudah dirancang.

METODE PENELITIAN

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi partisipan adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja panca indera mata, telinga, dan dibantu dengan panca indera lainnya. Pada observasi ini, peneliti terlibat langsung dalam penerapan objek riset, mencatat, dan mengamati keseluruhan kegiatan yang dilakukan (Sugiyono, 2018:106).

2. Wawancara

Menurut Tersiana (2018:12) wawancara merupakan cara pengumpulan data pada penelitian yang digunakan untuk mengetahui hal-hal secara mendalam. Wawancara dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak pimpinan PT Bhineka Rahsa Nusantara, serta sejumlah karyawan internal dan eksternal yang memiliki relevansi dengan bidang yang terkait dengan topik penelitian.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen atau arsip-arsip perusahaan yang memiliki keterkaitan atau relevansi dengan topik yang akan dibahas. Selain itu, dilakukan juga studi kepustakaan dengan cara mempelajari bahan-bahan bacaan berupa buku-buku mengenai pemasaran, jurnal, dan sumber lainnya yang memiliki kaitan dengan permasalahan yang diteliti.

4. Triangulasi

Dalam penelitian ini, triangulasi data digunakan dengan teknik triangulasi sumber. Teknik ini melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber atau informan yang berbeda untuk mengonfirmasi temuan dan memperkuat validitas penelitian. Dengan menggabungkan berbagai perspektif dan sudut pandang dari sumber yang berbeda, peneliti dapat mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam dan lengkap tentang fenomena yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah hasil dan pembahasan dari penerapan Skema Kerja *Hybrid* di PT Bhineka Rahsa Nusantara:

1. Waktu Kerja

Waktu kerja yang diterapkan di PT Bhineka Rahsa Nusantara terbagi menjadi tiga, yaitu hari kerja efektif, jam kerja efektif, dan pelayanan *shift*.

2. Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja yang ditawarkan di PT Bhineka Rahsa Nusantara berupa *timing flexibility*, *place flexibility*, dan *time flexibility*.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja untuk menunjang pekerjaan karyawan PT Bhineka Rahsa Nusantara terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik.

4. Teknologi Informasi

Teknologi Informasi untuk menunjang pekerjaan karyawan PT Bhineka Rahsa Nusantara terbagi menjadi dua, yaitu perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*).

Secara keseluruhan, penerapan skema kerja *hybrid* di PT Bhineka Rahsa Nusantara menawarkan sejumlah manfaat berdasarkan perspektif karyawan, seperti fleksibilitas waktu dan tempat yang memungkinkan mereka untuk mengatur jadwal dan lingkungan kerja sesuai kebutuhan, meningkatkan efisiensi dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta potensi penghematan biaya.

Berdasarkan data yang dikumpulkan oleh penulis, terlihat bahwa Rahsa Nusantara telah mengalami transformasi signifikan dalam cara mengelola waktu kerja dan produktivitas karyawan, terutama sejak dimulainya pandemi. Adopsi pola kerja yang lebih fleksibel menjadi kebutuhan mendesak untuk menjaga keberlangsungan bisnis dalam situasi yang dinamis saat ini. Hal ini tercermin dalam kebijakan waktu kerja yang telah disesuaikan dengan regulasi pemerintah, serta praktik yang memperhitungkan kebutuhan karyawan dan dinamika perusahaan.

Rahsa Nusantara dapat memperbaiki hal tersebut dengan melakukan penyesuaian dalam penerapan kebijakan fleksibilitas kerja yang lebih terstruktur dan konsisten. Kesadaran akan pentingnya lingkungan kerja yang optimal di rumah masing-masing karyawan telah disampaikan, tetapi belum ada mekanisme formal yang memungkinkan karyawan untuk memberikan *feedback* atau laporan terkait kondisi lingkungan kerja mereka.

Langkah selanjutnya bagi perusahaan adalah dengan memperbarui sistem survei atau mekanisme *feedback* yang lebih mudah dijangkau dan diimplementasikan. Penting juga untuk tetap memberikan pemahaman dan fasilitas yang memadai kepada karyawan mengenai lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, serta memastikan bahwa standar yang diberlakukan mencakup semua aspek yang diperlukan untuk kenyamanan dan produktivitas karyawan.

Prioritas dan kesiapan perusahaan dalam mencapai skema kerja *hybrid* yang ideal masih belum sepenuhnya terwujud saat ini, tetapi diharapkan akan menjadi fokus ke depannya seiring dengan perkembangan perusahaan. PT Bhineka Rahsa Nusantara diharapkan dapat terus memberikan perhatian pada investasi dalam infrastruktur teknologi informasi, karena hal ini merupakan langkah strategis yang berpotensi mendukung efisiensi dan produktivitas kerja karyawan dalam jangka panjang. Sehingga, meskipun masih terdapat kendala dan hambatan, langkah-langkah untuk memperbaiki dan meningkatkan penggunaan teknologi informasi di Rahsa

Nusantara telah diidentifikasi sebagai prioritas untuk masa yang akan datang, dengan harapan akan meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan di era kerja *hybrid* yang semakin berkembang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Perancangan ulang skema kerja *hybrid* sebaiknya dilakukan secara berkala, dengan menyesuaikan pada kondisi tren kerja yang kerap berubah. Perumusan strategi tidak bisa dilakukan sekaligus, sehingga penting untuk melakukan pemantauan dan evaluasi berkala serta menjalin kerja sama yang baik antara perusahaan dengan peneliti. Dengan demikian, penelitian selanjutnya dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih tepat waktu dan relevan dengan dinamika perusahaan yang terus berubah.

PT Bhineka Rahsa Nusantara mengakui bahwa secara organisasional, mereka masih dalam tahap perkembangan dan ingin meningkatkan efisiensi biaya. Rahsa Nusantara dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya saat ini dengan memaksimalkan lingkungan kerja dan teknologi informasi yang telah ada. Hal ini dapat dilakukan melalui beberapa inisiatif baru yang dapat diterapkan:

1. Program Pelatihan *Lead* atau *User*
2. Program *Upgrading* Karyawan
3. Penambahan Saluran *Feedback* dari Karyawan
4. Peran divisi *People and Culture*
5. Sosialisasi Menyeluruh
6. Dukungan dari Setiap Pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, D., Mehendiratta, P., & Vasisth, M. (2013). Wireless Hotspots: Current Challenges and Future Directions For Next Generation Hotspot. *International Journal of Engineering Sciences & Research Technology*, 3376-3378.
- Alhayra1, A. R. (2022). Pengaruh fasilitas Kantor Terhadap motivasi Kerja pegawai Puskesmas Herlang Kabupaten Bulukumba. <https://transpublika.co.id/ojs/index.php/Transekonomika/article/view/215/163>
- Baruah, T. D. (2012). Effectiveness of Social Media as a Tool of Communication and its Potential for Technology Enabled Connections: A Micro-Level Study. *International Journal of Scientific and Research Publication*, 1-10.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and Pitfalls as Perceived by Professionals and Managers. *New Technology, Work and Employment*, 34-49.

- Boell, S., Cecez, K., & Campbell, J. (2014). Telework and The Nature of Work: An Assessment of Different Aspects of Work and The Role of Technology. *Twenty Second European Conference on Information Systems*, 1-15.
- Castells, M. (2007). Communication, Power and Counter-Power in the Network Society. *International Journal of Communication*, 238-266.
- Castells, M., & Cardovo, G. (2005). *The Network Society From Knowledge to Policy*. Washington DC, USA: Center for Transatlantic Relations.
- Castells, M., Ardevol, M. F., Qiu, J. L., & Sey, A. (2008). Mobile Communication and Society: A Global Perspective. *Journal of Information Technology & Politics*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Ezhilarasan, E., & Dinakaran, M. (2017). A Review on Mobile Technologies; 3G, 4G, and 5G.
- Golden, T. D. (2006). The Role of Relationships in Understanding Telecommuter Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 319-340.
- He, S. Y., & Hu, L. (2014). Telecommuting, Income and Out of Home Activities Travel Behaviour and Society. Elsevier Ltd. on Behalf Of Hong Kong Society for Transportation Studies, 1-18.
- Indonesia, K. F. (n.d.). Bagaimana implementasi Skema Kerja Hybrid?: KF Map – Digital Map for property and infrastructure in Indonesia. KF Map Indonesia Property, Infrastructure. <https://kfmap.asia/blog/bagaimana-implementasi-skema-kerja-hybrid/1269> diakses pada 4 Januari 2024.
- Isazadeh, A. (2006). Prospectives Information Society-Optimizing Management Strategies. *Appl. Comput. Math.*, 227-232.
- Jaha, A. A., Shatwan, F. B., & Ashibani, M. (2008). Proper Virtual Private Network (VPN) Solution. *The Second International Conference on Next Generation Mobile Applications, Services, and Technologies*, 309-314. Misurata, Libya: The Higher Institute of Industry.
- Nuria Puspitasari. (2020). Efisiensi Sistem WFH pada era pandemi Bagi Wanita Pekerja. <https://jurnal.pnj.ac.id/index.php/epigram/article/view/3350/1858>
- Pengaruh Sistem hybrid working, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Pekerja Terhadap kepuasan Kerja Karyawan Selama Paendemi Covid-19. (2023). <https://www.sosains.greenvest.co.id/index.php/sosains/article/view/704/127> diakses pada 4 Januari 2024.

Sitoresmi, A. R. (2023, May 4). Skema Adalah Suatu Rancangan, Pahami Pengertian Dan Sinonimnya. liputan6.com.
<https://www.liputan6.com/hot/read/5276896/skema-adalah-suatu-rancangan-pahami-pengertian-dan-sinonimnya?page=3>