



Penerapan *hybrid working model* terhadap perubahan budaya kerja dan nilai organisasi

Ihsan Ainurrofiq¹, Muhammad Taufiq Amir²

^{1,2}Universitas Bakrie

Ihsan.ar13@gmail.com

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima

5 Maret 2022

Disetujui

10 Maret 2022

Diterbitkan

15 Maret 2022

Kata kunci:

Hybrid Working Model, Budaya Kerja, PRIDE

Keywords:

Hybrid Working Model, Work Culture, PRIDE

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana konsep *Hyrid Working Model* yang tepat dan bagaimana pengaruhnya terhadap budaya kerja di PT Bank DBS Indonesia sebagai salah satu perusahaan yang menerapkan aturan kerja Hybrid Working Model. Penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif karena penelitian ini bertujuan untuk memahami realita sosial, lalu penelitian ini lebih menekankan pada makna dan melihat nilai-nilai yang ada pada perusahaan PT Bank DBS Indonesia. Teknik analisis data dengan Analisis naratif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Hybrid Working Model* yang diterapkan di PT Bank DBS Indonesia diberi nama *Future of Work, Workforce, and Workplace (F3W)* yang memberikan fleksibilitas hingga 40% dari jam kerja efektif karyawan (3 hari WFO dan 2 hari WFH), lalu adanya penyesuaian dari budaya dan nilai yang terpengaruh pada saat penerapan hybrid working model yang dibuktikan dengan adanya TOGETHER Movement sebagai penunjang dari nilai PRIDE di PT Bank DBS Indonesia. Kesimpulan penelitian ini adanya perubahan positif mengenai cara berkomunikasi dan berkolaborasi yang menjadi lebih mudah, tetapi para karyawan merasa kurang menikmati dan bersenang-senang dalam bekerja.

ABSTRACT

This study aims to find out how the concept of the Hybrid Working Model is used and how it affects the work culture at PT Bank DBS Indonesia as one of the companies that apply the Hybrid Working Model working arrangement. The research that will be carried out uses qualitative research methods because this study aims to understand social reality, then this study emphasizes more on meaning and seeing the values that exist in the PT Bank DBS Indonesia company. Data analysis technique with narrative analysis. The results of this study that the Hybrid Working Model that applied at PT Bank DBS Indonesia is Future of Work, Workforce, and Workplace (F3W) which provides flexibility of up to 40% of the employee's effective working hours (3 days WFO and 2 days WFH), then there is an adjustment of the culture and values that are affected when implementing hybrid working model as evidenced by TOGETHER Movement as a support project for the PRIDE value at PT Bank DBS Indonesia. The conclusion of this study there is a positive change in the way of communicating and collaborating which becomes easier, but employees feel less enjoy and fun in their works.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang menyebar ke seluruh belahan dunia menjadikan perusahaan harus mencari cara untuk melanjutkan pekerjaan operasionalnya agar bisnis dapat berjalan seperti biasa tetapi tetap mentaati peraturan yang ada untuk menjaga jarak serta mengurangi mobilitas karyawannya, kebanyakan perusahaan menerapkan aturan *Work from Home (WFH)* atau bekerja dari rumah dibandingkan *Work from Office (WFO)*. Dalam studi mengenai WFH 79% karyawan yang disurvei oleh *Owl Labs* menunjukkan bahwa mereka lebih produktif dan fokus saat bekerja dari jarak jauh atau dirumah dibandingkan dengan di kantor. Lalu 49% karyawan ingin menghabiskan setidaknya setengah minggu mereka dengan bekerja dari jarak jauh atau dirumah jika Pandemi Covid-19 sudah dinyatakan teratasi dan kehidupan perkantoran sudah dapat berjalan seperti sebelum virus ini ada (yaitu bekerja dikantor kembali) (Deloitte, 2020).

Perubahan pola kerja yang terjadi dalam perusahaan dapat merubah budaya kerja para karyawannya, sedangkan perusahaan biasanya sudah mempunyai budaya organisasi yang menjadi nilai dan pegangan semua individu di dalamnya. Menurut survei Accenture. Beberapa pemimpin perusahaan mengklaim bahwa kerja jarak jauh "menyakiti budaya perusahaan" dan mempersulit pelatihan karyawan baru. Hal ini disebabkan karena kurangnya interaksi sosial antar karyawan dan pelatihan bagi karyawan baru yang biasanya dibimbing dan melihat secara langsung bagaimana bisnis, budaya, dan cara interaksi dari karyawan-karyawan yang ada di perusahaan tersebut (Gagua, 2021).

PT Bank DBS Indonesia sebagai salah satu bank terkemuka di Indonesia saat ini mengupayakan penerapan work from home bagi sebagian besar dari karyawannya, Per minggu ketiga Juni tahun 2020, lebih dari 50% karyawan DBS Indonesia akan bekerja dari rumah. Hal ini didukung oleh infrastruktur yang kuat dengan teknologi dan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, pekerjaan dapat diselesaikan dan produktivitas dapat dipertahankan sekaligus meminimalkan risiko kesehatan di tengah pandemi (PT Bank DBS Indonesia, 2020).

Untuk membantu karyawan melakukan work from home (WFH), PT Bank DBS Indonesia juga telah menyediakan hampir 1.000 laptop baru untuk mendukung infrastrukturnya. Selain itu, PT Bank DBS Indonesia menyediakan anggaran sekitar Rp 3,000,000 bagi setiap karyawan. Anggaran tersedia bagi staf untuk membeli peralatan pendukung WFH, seperti meja, kursi, headphone, dan lainnya (Wahyu, 2021).

Saat ini vaksin Covid-19 saat ini sudah ditemukan dengan tingkat efektifitas sekitar 50% - 80% (World Health Organization, 2021). PT Bank DBS Indonesia turut serta memulai program vaksinasi yang diadakan oleh Perhimpunan Bank-bank Internasional Indonesia (PERBINA) yang dalam pelaksanaannya bekerja sama dengan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Dinas Kesehatan (Dinkes) DKI Jakarta serta, Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Energi (Disnakertrans) DKI Jakarta, program ini dilaksanakan bagi ribuan karyawan dan masyarakat umum (Shahnaz, 2021).

Pandemi Covid-19 telah mengubah cara perusahaan dalam melangsungkan pekerjaannya dan meninjau kembali penggunaan kantor fisik. Tidak hanya mengubah cara pandang dalam inisiatif work-from-home (WFH), tetapi Pandemi Covid-19 juga membawa perubahan radikal dalam perilaku dan pola pikir karyawan, dimana dengan konsep ini para karyawan dapat mengatur waktunya menjadi lebih fleksibel (Gagua, 2021). Setelah Pandemi Covid-19 berakhir perusahaan harus membuat keputusan apakah akan terus mengadopsi WFH atau kembali menggunakan WFO, atau mungkin menggunakan hybrid working model yang mengadopsi keduanya.

Hybrid working model mengacu kepada spektrum pengaturan kerja yang fleksibel di mana lokasi dan/atau jam kerja karyawan tidak distandarisasi secara ketat. Pekerjaan hibrida belum pernah diadopsi pada skala besar seperti sekarang di seluruh industri, organisasi, fungsi pekerjaan, dan karyawan. Karena adanya potensi risiko termasuk hilangnya hubungan dengan karyawan, dan ancaman terhadap kesetaraan dan keadilan di tempat kerja. Karena potensi tersebut Hybrid Working Model berbeda secara signifikan tergantung pada pekerjaan, ruang lingkup pekerjaan, industri dan negara (Economist Impact, 2021).

Beberapa perusahaan saat ini sudah menerapkan atau membuat kerangka peraturan hybrid working model, salah satunya adalah PT Bank DBS Indonesia yang menjadikan karyawan dapat bekerja di kantor atau dari rumah, atau dapat mencampurnya selama minggu kerja (3 hari WFO dan 2 hari WFH) dengan tetap mengikuti protokol kesehatan yang ketat. Kerangka lain dari hybrid working model yang dicanangkan oleh PT Bank DBS Indonesia adalah dengan memperhatikan divisi yang memang membutuhkan WFO atau WFH, contohnya bagian keuangan yang memerlukan pembukuan (menggunakan lembar kertas fisik) akan WFO dan divisi operasional yang memungkinkan mengerjakan pekerjaannya tanpa harus ada kegiatan fisik akan WFH.

Rencana hybrid working model ini dapat berdampak terhadap budaya organisasi yang saat ini sudah ada, Adapun budaya organisasi yang saat ini dimiliki oleh Bank DBS sebagai bank pembangunan untuk membuat dampak yang positif dan melakukan hal-hal nyata untuk masyarakat dengan mengubah kehidupan perbankan dan menciptakan solusi juga pengalaman yang luar biasa sehingga membuat perbedaan yang bertahan lama.

Penelitian ini akan mencoba untuk mengevaluasi apa yang menjadi tuntutan bagi perusahaan agar sukses dalam menerapkan aturan hybrid working model, khususnya pada dunia perbankan yang saat ini beberapa bank sudah menerapkan peraturan ini. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk meninjau kembali apakah budaya yang sudah ada di perusahaan tersebut dapat tetap digunakan atau perlu dimodifikasi agar dapat beradaptasi dengan model baru ini.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Kualitatif

Penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif karena penelitian ini bertujuan untuk memahami realita sosial, lalu penelitian ini lebih menekankan pada makna dan melihat nilai-nilai yang ada pada perusahaan PT Bank DBS Indonesia. Penelitian kualitatif biasa digunakan untuk memahami fenomena- fenomena baru dan memiliki ambiguitas, untuk mengetahui makna yang tersembunyi, memahami interaksi sosial, dan dapat mengembangkannya menjadi sebuah teori, dengan memastikan kebenaran dari data dan sumber yang ada.

Metode Deskriptif

Metode penelitian yang diuraikan secara deskriptif adalah metode penelitian dasar yang mengkaji mengenai keadaan dari situasi atau masalah yang diteliti dengan situasi saat ini. Penelitian deskriptif juga melibatkan identifikasi atribut dan interpretasi dari fenomena tertentu berdasarkan pengamatan peneliti, atau dapat menggunakan eksplorasi korelasi yang meninjau hubungan antara dua atau lebih fenomena atau masalah (Williams, 2007).

Teknik Analisis Data

Analisis Naratif

Teknik analisis data dengan Analisis naratif adalah desain penelitian dari studi humaniora di mana peneliti mempelajari mengenai kehidupan individu atau kelompok dan meminta satu atau lebih individu agar dapat memberikan cerita tentang kehidupan mereka. Lalu informasi tersebut kemudian diceritakan kembali atau diringkas oleh peneliti ke dalam suatu tulisan naratif yang bersifat kronologis. Seringkali, pada akhirnya, analisis naratif menggabungkan pandangan dari kehidupan narasumber dengan kehidupan peneliti dalam sebuah narasi kolaboratif mengenai masalah atau fenomena yang diteliti (Creswell, 2014).

Analisis Tematik

Setelah meringkas literatur dan mengumpulkan data-data baik primer dan sekunder peneliti akan menjabarkan temuannya secara terstruktur dan tematis atau sesuai dengan aturan yang berdasarkan konsep-konsep penting. Lalu penelitian akan di akhiri dengan tinjauan pustaka dan ringkasan tema-tema utama lalu saran untuk studi selanjutnya agar lebih dapat memperbaiki studi yang telah dilakukan dengan tujuan untuk menambah literatur dan mengatasi kesenjangan dalam tema. Pada titik ini juga peneliti dapat mengajukan kritik terhadap literatur masa lalu dan menunjukkan kekurangan di dalamnya dan masalah dalam metodenya (Creswell, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Nilai & Budaya Kerja di PT Bank DBS Indonesia pada penerapan Hybrid Working Model

Nilai yang saat ini ada di PT Bank DBS Indonesia adalah PRIDE (Purpose Driven, Relationship-LED, Innovative, Decisive, Everything Fun!) yang menjadi acuan bagi para karyawan dalam membangun dan berinteraksi sebagai budaya kerjanya. Karena adanya anggapan bahwa WFH membuat budaya kerja berubah bahkan menyakiti budaya tersebut dan juga mempersulit pengenalan budaya kerja kepada para pegawai baru yang masuk saat periode WFH. Team Human Resource dengan tegas menyebutkan bahwa tidak akan ada perubahan dari setiap nilai karena sudah sangat fleksibel dan juga tepat bagi PT Bank DBS Indonesia. Namun memang adanya Gerakan baru untuk menunjang nilai-nilai budaya tersebut dibentuklah TOGETHER Movement dimana penerapan gerakan ini hadir untuk menjaga dan juga memperkuat komunikasi antar karyawan dan diimplementasikan secara luas ke seluruh instrument internal PT Bank DBS Indonesia. Gerakan ini harus dilakukan setiap hari selama

penerapan hybrid working untuk memastikan komunikasi yang baik antar karyawan (Darjansanto, 2021) (Herman, 2021).

TOGETHER movement menjadi proyek pembantu yang dapat melengkapi PRIDE sebagai adaptasi dari perusahaan yang mengalami beberapa perubahan dari work from office menjadi work from home dan saat ini memulai hybrid working model. TOGETHER movement menjadi specific project yang bisa melengkapi sebagai adaptasi dan langkah mitigasi bagi kita agar tidak terjadi kekecewaan bagi karyawan dalam journey perubahan (YDK) Gerakan ini juga menjadi poin penting dalam membantu karyawan untuk tetap berkolaborasi, berinteraksi, dan tetap menerapkan prinsip-prinsip atau nilai-nilai yang sudah ada di PRIDE karena sampai saat ini penilaian kinerja di PT Bank DBS Indonesia juga tidak hanya dinilai dari angka atau target, tetapi juga dinilai dari value PRIDE dengan sistem 360 derajat dari atasan ke bawahan, bawahan ke atasan, dan juga sesama rekan kerja. Penyesuaian ini penting bagi karyawan baik yang menjadi anggota tim ataupun manajer pada saat hybrid working model diimplementasikan di perusahaan, karena dalam kurun waktu 2 tahun ini (2020-2022) ada beberapa perubahan dari yang sebelumnya interaksi dilakukan secara langsung dan dapat melihat ekspresi dari setiap individu lalu berubah menjadi pertemuan virtual dengan adanya jarak, sampai menjadi kombinasi keduanya maka penyesuaian kebiasaan baru akan menjadikan beberapa perubahan.

Pengaruh Hybrid Working Model terhadap nilai PRIDE

Organisasi pastinya memiliki kebijakan dan praktik kerja, tetapi budayalah yang dapat menghubungkan mereka dengan karyawan. Artinya, berbagi pengalaman, tindakan, dan keyakinan yang menghubungkan orang-orang yang ada didalamnya. Dengan adanya Pandemi Covid-19, karyawan saat ini sudah terbiasa bekerja dari jarak jauh dan banyak yang tidak mau dirugikan oleh hal tersebut baik dari organisasi maupun karyawan. Maka bagaimana sebuah perusahaan dapat mendengar semua suara dan membuat karyawannya merasa menjadi bagian darinya tetapi dalam waktu yang sama tetap mendapatkan keuntungan dari bisnisnya (Plantronics, 2020).

Di era baru hybrid working model, organisasi perlu mendorong pemikiran kolaboratif. Jadikan kehidupan kerja karyawan yang dapat dikelola, menghibur, dan bermanfaat sambil meningkatkan produktivitas mereka dan mempertahankan esensi identitas merek mereka (Plantronics, 2020). Hybrid working model mungkin menantang pada awalnya, tetapi tidak pernah ada peluang yang lebih besar bagi organisasi untuk beradaptasi atau bahkan mengatur ulang budaya mereka

Dalam implementasi nilai-nilai dari PT Bank DBS Indonesia mereka tetap menggunakan nilai yang sebelumnya ada, karena nilai PRIDE dianggap sudah sangat fleksibel dan masih relevan. Namun untukantisipasi adanya TOGETHER Movement sebagai gerakan tambahan agar karyawan dapat menyesuaikan dalam perubahan yang terjadi.

Tidak ada nilai yang berubah, karena nilai-nilai PRIDE masih relevan dan dapat diimplementasikan, namun adanya tambahan karena memang behaviour nya berubah maka adanya TOGETHER Movement yang dapat membantu karyawan dalam berinteraksi dan melakukan pekerjaannya. Karena PRIDE sudah sangat flexible maka tidak harus berubah (SDB)

Adapun pengaruh dari TOGETHER Movement yang saat ini sudah mulai dilaksanakan sangat membantu bagi para karyawan karena mereka tetap dipercaya oleh manajernya meskipun sedang bekerja dari jarak jauh, mereka juga merasa memiliki tanggungjawab dan ruang untuk berkembang sesuai dengan tujuan dari gerakan yang dibuat untuk membantu para karyawan dalam beradaptasi bagi hybrid working model. Dalam hal ini pengaruhnya akan sangat terasa bagi nilai I (Innovative) dari PRIDE karena PT Bank DBS Indonesia nilai ini diadakan untuk merangkul perubahan dan tidak takut untuk melakukan sesuatu secara berbeda. PT Bank DBS Indonesia juga mendorong untuk menantang status quo dan menemukan cara inovatif untuk melayani pelanggan dengan baik dan menciptakan pengalaman yang menyenangkan. (DBS Bank Ltd, 2021)

Dari manager saya lebih fleksibel dan kita bisa pilih mau online (mulai bekerja) jam 8 atau 9, dan mereka juga mempercayakan semuanya tidak ada kewajiban untuk lapor setiap pagi atau apapun itu, yang penting kerjaan kita selesai (RAP).

Leader mereka lebih fleksibel dan mereka lebih percaya yang penting pekerjaan kita selesai dan pada saat dia membutuhkan kita ada juga (NNI)

Dari yang saya rasakan saat ini manajer saya juga fleksibel dan ini membuat lebih senang karena bisa mendapatkan kepercayaan untuk handle tugas saya sendiri (AK).

Lalu untuk budaya secara keseluruhan dan kebiasaan bekerja, perubahan yang terjadi dinilai membantu dalam memenuhi work life balance dengan adanya pilihan untuk bekerja di rumah maupun di kantor, karyawan pun merasa senang dengan adanya aturan hybrid working model yang fleksibel dan efisien karena tidak ada waktu yang terbuang seperti sebelum pandemi dimana karyawan harus meluangkan waktu lebih untuk menempuh perjalanan ke kantor.

Saat ini merasa lebih bisa manage waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, juga terpenuhi work life balance karena ada pilihan. Dan saya pribadi lebih memilih untuk hybrid, karena jika wfo full lebih capek dari segi waktu dijalan, tapi jika hybrid kita bisa memilih setelah WFO lalu besoknya bisa pilih WFH (RAP).

Memang banyak kebiasaan yang berubah tetapi memang pelan-pelan kita bisa menyesuaikan antara WFO dan WFH, dan saat ini perubahannya tidak terlalu signifikan seperti di awal pandemic. Karena lama-kelamaan menyesuaikan dengan kebiasaan baru karena kita bisa karena biasa (NNI).

Senang karena punya kebebasan untuk mengatur untuk pergi ke kantor atau tidak, lalu WFH juga minimize untuk waktu diperjalanannya. Dan lebih fleksibel untuk mengatur semuanya. Dari personal saya lebih preferred untuk hybrid karena adanya kebebasan untuk mengatur waktu saya sendiri. Dan saya lebih suka hybrid karena adanya pilihan WFH dan WFO, jadi bisa pilih dan buat suasana yg baru vibes yang baru. (AK).

Berikut hasil dan temuan dari diskusi bersama dengan karyawan yang menjadi partisipan narasumber, nilai-nilai budaya di PT Bank DBS Indonesia yang terdampak oleh penerapan hybrid working model:

Tabel 1 Dampak Hybrid Working Model terhadap nilai PRIDE

PRIDE VALUE	Dampak Hybrid Working Model		
	Tinggi	Sedang	Rendah
Purpose Driven			<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan dari perusahaan tidak berubah • Pelatihan dan pengembangan tetap berjalan dengan online dan offline training
Relationship LED	<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan pola interaksi antar karyawan - Pemanfaatan teknologi dan aplikasi yang menjadikan komunikasi lebih mudah 		
Innovative		<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan tetap berinovasi dan menyesuaikan diri dengan adanya perubahan budaya - HWM menjadikan perusahaan dan karyawan untuk lebih mengeksplorasi ide-ide baru 	

PRIDE VALUE	Dampak Hybrid Working Model		
	Tinggi	Sedang	Rendah
Decisive			- Semua karyawan memiliki tanggungjawab yang sama - Budaya dalam pengambilan keputusan tidak berubah dilakukan secara kolaboratif
Everything Fun	- Kurangnya waktu dan wadah untuk bersenang-senang dan berinteraksi secara langsung - Berkurangnya acara penghargaan, building team, dan lainnya menjadi sulit - Kurangnya rasa kedekatan dan kebersamaan diluar pekerjaan		

Sumber: diolah oleh penulis, 2022

Pengaruh penerapan Hybrid Working Model terhadap tatalaksana karyawan

Selain sebagai nilai budaya perusahaan PRIDE juga dipakai sebagai tatalaksana bagi para karyawan di PT Bank DBS Indonesia, tatalaksana ini diharapkan menjadi panduan bagi seluruh karyawan dalam implementasi nilai dan budaya yang ada, panduan yang dibuat disesuaikan dari setiap nilai PRIDE, pengenalan terhadap nilai, budaya, dan tatalaksana ini dilakukan pada awal pelatihan karyawan. Berikut beberapa tatalaksana yang ada di PT Bank DBS Indonesia:

Tabel 2 Tatalaksana PT Bank DBS Indonesia sesuai PRIDE

No	Nilai	Yang harus dilakukan	Yang tidak boleh dilakukan
1	<i>Purpose-Driven</i>	Membuat perencanaan dan mempertimbangkan dampaknya	Mengorbankan manfaat jangka panjang untuk keuntungan jangka pendek
2	<i>Relationship-LED</i>	Berkolaborasi dan berkomunikasi secara proaktif untuk mencapai hasil yang lebih baik	Mengikuti sertakan emosi pribadi dan menyetujui suatu hal hanya untuk menjaga keharmonisan
3	<i>Innovative</i>	Menantang <i>status quo</i> dan tetap mencari ide-ide baru dengan menggabungkan pembelajaran dari keberhasilan dan kegagalan	Tetap berada di zona nyamandan terlalu cepat puas
4	<i>Decisive</i>	Bertanggungjawab dan berbicara dengan bukti data dalam memutuskan suatu hal	Mengandalkan asumsi dan mengalihkan tanggung jawab kepada orang lain
5	<i>Everything Fun!</i>	Akui dan rayakan kontribusi dan kesuksesan orang lain, bersifat terbuka, empatik, dan menghormati orang lain	Jangan menganggap diri anda terlalu serius dan menghakimi atau mengecilkan hati orang lain

Sumber: Materi Pelatihan Induction PT Bank DBS Indonesia, diolah oleh penulis, 2022

Bagi nilai Purpose-Driven pengaruh dari penerapan hybrid working model tidak terlalu signifikan karena tujuan dari PT Bank DBS Indonesia tetap sama yaitu untuk membuat perbankan menjadi menyenangkan, dengan memanfaatkan teknologi digital dan memberikan dampak nyata terhadap nasabah untuk memberikan solusi dan pengalaman perbankan yang sederhana, cepat dan kontekstual. Setelah menerima penghargaan sebagai World's Best Bank 2021 versi Euromoney, kedepannya visi dan misi dari grup DBS Bank mempunyai tujuan untuk menjadi Best Bank for the Better World (DBS Bank Ltd, 2021).

Begitu pula dengan tatalaksana dari nilai ini dimana karyawan selalu diminta untuk merencanakan segala sesuatu dengan melihat dampaknya, hal ini didukung dengan adanya pelatihan mengenai mitigasi risiko yang selalu diperbarui juga pembuatan tim yang mencakup seluruh unit kerja mulai dari bisnis, manajemen operasi, risiko, fraud, dan lainnya dalam sebuah proyek yang akan dikembangkan di PT Bank DBS Indonesia.

Untuk level managerial kita biasanya ada sertifikasi untuk risiko yang bisa terjadi di banking environment dari BSMR (Badan Sertifikasi Manajemen Risiko) level 1 - 3. Periode nya biasanya dilakukan secara 2 tahunan. Employee juga ada elearning yg harus dikerjakan. sehubungan dengan risk. Untuk unit kerja kita namakan horizontal organization jadi akan ada squad yang dibuat per project nya berisikan perwakilan setiap divisi, hal ini sebenarnya tidak ada hubungannya dengan working arrangement (hybrid working model) ini diciptakan untuk mempermudah koordinasi (RM).

Pengaruh yang sangat dirasakan dalam perubahan pada saat penerapan hybrid working model dari para karyawan yaitu cara mereka berinteraksi, dalam hal ini nilai R (Relationship-LED) pada PRIDE yang menjadi lebih mudah dan efisien karena adanya teknologi penunjang seperti aplikasi video konferensi.

Perubahan dari interaksi yang terjadi, saat ini menjadi lebih efisien dengan adanya kemajuan dan penunjang aplikasi teams meeting yg sebelum nya harus bertemu dan mencari ruang meeting sekarang menjadi lebih simple, dengan menggunakan email yang terhubung dengan aplikasi dan dapat melihat jadwal semua orang. Sebelumnya aplikasi memang sudah ada tetapi pemakaiannya tidak terlalu intens seperti sekarang. (RAP)

Perubahan dalam menjalin komunikasi dan interaksi pasti ada, karena intensitas (bertemu secara langsung)nya berkurang meskipun karyawan bisa WFO tetapi intensitas nya jadi tidak seperti sebelum pandemic. Tetapi karena saat ini aplikasi penunjang memudahkan kita untuk membuat schedule meeting jadi lebih simple untuk hal-hal berhubungan dengan meeting (NNI)

Hal ini mempunyai nilai plus dan minusnya, dengan adanya hybrid kita lebih mudah dengan adanya aplikasi penunjang, tetapi memang kurang dalam rasa kedekatan dan intimate. Untuk chat juga menurut saya kurang untuk mengerti dan agak susah untuk menginterpretasikan nya maka lebih enak untuk telepon melalui teams meeting (AK)

Nilai I (innovative) tidak terlalu terpengaruh secara signifikan tetapi ada beberapa inovasi dan ide yang muncul karena adanya penyesuaian terhadap pola bisnis di PT Bank DBS Indonesia sehubungan dengan adanya Pandemi Covid-19 dan penerapan Hybrid Working Model, divisi yang berkaitan erat dengan inovasi di PT Bank DBS Indonesia adalah business unit (BU) dan customer experience (CE) yang selalu bekerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan, dalam praktiknya divisi CE akan mengadakan dipstick survey yang berisi mengenai pasar, perubahan pola belanja konsumen, dan pemanfaatan teknologi yang hasilnya akan dimasukan kedalam kick off yang dikemas dalam hasil, rekomendasi, dan kesempatan yang akan dilakukan. Salah satunya adalah inovasi verifikasi dengan adanya face recognition onboarding yang meminimalisir interaksi antara bank dengan nasabah.

Sebenarnya untuk nilai inovasi kita kan punya CE dan business unit juga selalu update mengenai apa yang diinginkan oleh customer lalu update pasar dan perkembangan teknologi. Ini sebelumnya pun sudah BAU (Business as Usual) tetapi memang saat ini inovasinya dibuat untuk meminimalisir interaksi dengan customer dan semuanya dibuat automation ya contohnya FRO yang awalnya kita verifikasi dengan scan EKTP dan ketemu agent dengan customer, sekarang ada FRO sebagai inovasi kita dalam menghadapi Pandemi Covid dan juga penyesuaian tenaga kerja (RM).

Selanjutnya nilai D (Decisive) yang tidak terlalu terpengaruh oleh adanya penerapan hybrid working model karena kebiasaan dan budaya dalam pengambilan keputusan tetap sama, lalu PT Bank DBS Indonesia selalu mendorong karyawan menjadi data driven dengan mengandalkan data dan juga riset sebagai acuan dalam pengambilan keputusan agar semua keputusan dapat dipertanggung jawabkan.

Adanya horizontal organization menjadikan pengambilan keputusan lebih cepat dan tetap dilakukan secara kolaboratif dengan adanya perwakilan dari setiap divisi, menjadikan keputusannya real dan juga sudah di assess oleh berbagai sudut pandang (RM).

Lalu nilai E (Everything Fun!) yang berubah dalam segi perayaan dan juga cara untuk bersenang-senang dalam pekerjaan yang sebelumnya dilakukan dengan mengadakan acara seperti makan bersama, townhall, dan acara penghargaan karyawan. Saat ini acara-acara tersebut menjadi jarang dilakukan dan atau menjadi acara virtual.

Saat ini acara-acara penghargaan dan lainnya lebih jarang dan lebih susah, karena adanya pembatasan berkerumun dan habit untuk potluck agak hilang. Tapi setiap 2 bulan sekali kita biasanya kumpul virtual untuk lomba seperti yel- yel, performance, games, dan sambutan dari top management (RAP).

Walaupun masih ada townhall yang virtual tapi menurut saya kurang fun karena berbeda vibes nya dan hal ini juga sulit untuk mengadaptasi dengan enjoying time nya kurang berasa. Dan saat hybrid untungnya sekarang bisa bertemu meskipun dengan jumlah yang dibatasi dan tidak seramai dulu, tetapi vibes lalu interaksinya menjadi lebih seru dan itu yang membuat kangen. Saat ini biasanya having fun lebih ke buat video meeting tapi untuk sekedar mingle dan tanya kabar (NNI).

Nilai everything fun pada saat hybrid ini biasanya dilakukan dengan adanya acara-acara kecil, lalu ada together FM, sharing session, dan ada semacam email untuk berpartisipasi dalam menanam pohon dll. Menurut saya hybrid ini lebih enak karena bisa melakukan dua duanya offline dan online. Enaknya offline bisa lebih intimate dan interaksi panjang, dan online untuk acara-acara singkat (AK).

Pengaruh Hybrid Working Model terhadap Nilai Relationship-LED

Dari hasil diskusi pada sub bab 4.2.3 dan 4.2.4 dengan karyawan yang menjadi narasumber pada penelitian ini, mereka beranggapan bahwa adanya perubahan dalam implementasi nilai budaya Relationship-LED pada saat penerapan hybrid working model dengan adanya teknologi dan aplikasi penunjang yang sangat membantu dalam berkolaborasi dan berkomunikasi.

Saat ini (komunikasi) menjadi lebih efisien dengan adanya kemajuan dan penunjang aplikasi teams meeting yg sebelum nya harus bertemu dan mencari ruang meeting sekarang menjadi lebih simple, dengan menggunakan email yang terhubung dengan aplikasi dan dapat melihat jadwal semua orang (RAP).

Dalam lingkungan hybrid working model, para pemimpin atau manajer perlu membantu tim mereka untuk memikirkan kembali cara berkomunikasi. Saat ini komunikasi tim tidak bisa lagi berkomunikasi secara intuitif; untuk meningkatkan fokus dan produktivitas karyawan, manajer harus membuat perubahan untuk lebih mengandalkan komunikasi secara asinkron. Komunikasi Asinkron merupakan komunikasi yang memakai perangkat komputer dengan internet yang mempunyai jeda dalam komunikasinya (Thomas, 2021). Pada hal ini PT Bank DBS Indonesia memakai aplikasi Microsoft Teams dan Webex by Cisco sebagai sarana komunikasi bagi para karyawannya.

PT Bank DBS Indonesia menggunakan aplikasi penunjang komunikasi seperti teams meeting dan webex (RM)

Hal ini tentu mempunyai dampak yang baik terhadap kinerja karyawan, namun memang komunikasi sinkron pun tetap harus dilakukan untuk menjaga keterikatan dan kedekatan antar karyawan, aplikasi ini juga dapat membantu hal ini dengan adanya fitur video konferensi dan panggilan daring agar karyawan dapat berkolaborasi dan berkomunikasi khususnya untuk berdiskusi mengenai pekerjaan yang kompleks atau sensitif maka cara ini akan sangat membantu bagi para karyawan dan menjadikan pengaruh baik bagi budaya kerja di PT Bank DBS Indonesia.

Lalu untuk dampak buruk yang dapat terjadi melalui media komunikasi ini adalah beberapa dari pemimpin perusahaan melihat email sebagai alat komunikasi sinkron dan mengharapkan balasan yang cepat dan langsung untuk pesan mereka, hal ini tidak sejalan dengan komunikasi asinkron dan alat (email) sebagai media komunikasi asinkron. Dan hal ini dapat berdampak terhadap produktivitas tim yang terganggu dan menyebabkan karyawan merasa terganggu dan terburu-buru saat mereka menerima pesan baru yang datang (Thomas, 2021).

Pengaruh Hybrid Working Model terhadap Nilai Everything Fun

Tantangan bagi perusahaan khususnya PT Bank DBS Indonesia dalam penerapan hybrid working model adalah menyeimbangkan dan penerapan dari nilai everything fun, dari hasil diskusi pada sub bab 4.2.3 dan 4.2.4 karyawan yang menjadi narasumber merasa implementasi dari nilai E pada PRIDE saat ini mulai tidak terlihat, hal ini disebabkan oleh kurangnya interaksi dan juga tidak banyak acara seperti sebelum adanya Pandemi Covid-19.

Para karyawan memang senang dan merasa lebih produktif dengan adanya pilihan untuk bekerja di rumah maupun dari kantor, kebanyakan karena mereka tidak perlu menghabiskan waktunya untuk pergi dan menempuh perjalanan ke kantor dan dapat bekerja dimanapun. Namun perusahaan harus memastikan bahwa kebijakan baru apa pun berfungsi untuk seluruh karyawan dan menghindari adanya pihak yang menciptakan budaya baru. Perusahaan dapat mendukungnya dengan memperhatikan kesehatan dan kesejahteraan dari karyawan, karena perusahaan berkinerja lebih baik ketika staf mereka lebih bahagia, lebih sehat, dan lebih terlibat (Miller, 2021).

Praktek hybrid working model saat ini belum menjadi kebiasaan bagi setiap karyawan, sehingga dalam implementasinya akan membutuhkan energi, organisasi, dan perencanaan yang lebih besar. Perusahaan harus membentuk strategi baru, perencanaan jangka Panjang. Dengan adanya dua rutinitas (WFH dan WFO) karyawan akan membawa pekerjaan ke rumah dan kantor yang dapat menyebabkan dampak psikologis bagi sebagian orang (Christian, 2022).

Manajer dapat berperan dalam menciptakan budaya yang menyenangkan bagi para karyawan dengan cara membuat pertemuan singkat melalui aplikasi Microsoft Teams dan atau Webex by Cisco untuk sekedar berkomunikasi dan mengadakan permainan virtual yang tidak berhubungan dengan pekerjaan agar karyawan tidak merasa jenuh. Manajer juga harus memastikan tidak ada karyawan atau dirinya sendiri yang mengalami kelelahan dalam bekerja, hal ini dapat melibatkan divisi sumber daya manusia (SDM) agar tidak terjadi turnover atau angka pengunduran diri yang tinggi (Harvard Law School, 2021).

Perusahaan juga dapat memanfaatkan platform teknologi dalam mengadakan acara virtual, masalah dari acara virtual adalah kurangnya keterlibatan dan interaksi yang sempurna dari setiap peserta acara. Platform untuk pengadaan acara telah dikembangkan secara khusus untuk menciptakan keterlibatan agar acara virtual memiliki kesenangan dan inti seperti acara tatap muka, karena itu platform ini dapat memberikan pengalaman yang sama kepada peserta dengan menghadirkan suasana yang sama dengan yang mereka harapkan ketika menghadiri pertemuan fisik atau acara di tempat kerja (Lovatt, 2021).

Pengaturan pelatihan saat penerapan Hybrid Working Model

Pelatihan dan pengenalan perusahaan adalah bagian penting dari pengalaman pekerjaan hal ini dapat mempengaruhi seberapa baik karyawan baru menangani peran dan budaya perusahaan baru. Ini mencakup seluruh pengalaman partisipasi, mulai dari saat penawaran dibuat sampai diterima, dengan mempertimbangkan pemahaman peran atau pekerjaan yang akan dikerjakan nantiya, pemahaman organisasi & budayanya, dan juga membangun hubungan dengan rekan kerja baru. Sebagian besar organisasi memiliki proses atau program pelatihan. Hal ini perlu disesuaikan jika perusahaan tersebut akan mengadaptasi hybrid working model. kebutuhan khusus tersebut adalah (CIPD, 2021):

- Memahami budaya organisasi. Karyawan baru mungkin membutuhkan waktu untuk memahami dan merasakan bagian dari budaya perusahaan saat bekerja dari jarak jauh. Topik seperti visi, strategi, dan tujuan yang sering dibahas dalam pelatihan, tetapi karyawan juga membutuhkan waktu dan dukungan untuk terlibat penuh dengan perusahaan.
- Adaptasi dengan pengaturan hybrid working model. Bagian dari pelatihan karyawan baru perlu menyertakan membantu karyawan bekerja secara hybrid, dan dalam beberapa perusahaan mereka

menerapkan pengaturan hybrid yang berbeda maka perusahaan harus memberikan informasi yang jelas mengenai pengaturan yang ada pada perusahaan tersebut.

- Dukungan yang lebih baik untuk pendatang baru dalam beberapa minggu dan bulan pertama, kesempatan belajar yang berharga untuk mengamati secara langsung baik dari segi budaya, rekan kerja, dan aktivitas kerja. Kesadaran akan peluang belajar yang baru dan metode transfer pengetahuan pada saat hybrid harus ditinjau kembali apakah harus diganti dan diperbaharui.

PT Bank DBS Indonesia saat ini tetap menggunakan inisiatif pelatihan yang sama, dengan dua tujuan yaitu; pertama membuat atau menciptakan kesadaran, dan kedua untuk memenuhi kesenjangan dengan melihat kebutuhan karyawan. Untuk adaptasi hybrid working model pelatihan yang dilakukan akan dilihat kembali dari kebutuhan dan tujuan dari pelatihan tersebut. Jika tujuannya hanya untuk membuat peserta mengetahui dan memahami mengenai materi yang ada maka pelatihan secara virtual saja cukup, tetapi jika tujuannya untuk mengubah kebiasaan dan membuat hasil yang lebih maka akan lebih efektif jika pelatihan tersebut dilakukan secara langsung atau offline.

Training akan dilakukan hybrid juga, dan ditentukan based on needs karena ada training yg tidak bisa virtual (YDK)

Dalam pelatihan mengenai pengenalan budaya dan nilai PRIDE untuk karyawan baru, PT Bank DBS Indonesia saat ini tetap menggunakan cara dan pendekatan yang sama karena budaya dari perusahaannya sudah ada dan sudah terjadi, oleh karena itu akan lebih mudah jika ada karyawan yang baru masuk dan berinteraksi disebabkan adanya pengaruh dari budaya yang sudah ada tersebut. Lalu 3 partisipan SBD, YDK, dan RM menyatakan bahwa bagi penerapan nilai-nilai nya agar memastikan seluruh karyawan mengetahui dan menerapkan hal tersebut nilai PRIDE sendiri sudah dijadikan sebagai Key Performance Index atau KPI yang berfungsi sebagai indikator kinerja utama atau ukuran kinerja dalam menentukan ataupun mengukur performa dari karyawan terhadap kemajuan dan perkembangan perusahaan.

Adapun alat yang menjadi sangat penting saat ini dalam menunjang pelatihan dan komunikasi antar tim di PT Bank DBS Indonesia adalah aplikasi video conference karena menjadi sarana bagi peserta pelatihan dan pelatih untuk dapat berkomunikasi dan menjalankan pertukaran pengetahuan. Lalu untuk penunjang bagi keberlangsungan pelatihan yang lebih interaktif dan menarik alat-alat seperti pembantu pencahayaan, pembuat suara, dan alat lainnya juga menjadi instrumen yang mempengaruhi terjadinya pelatihan yang efektif.

Saat ini yang menjadi penunjang training terbesar adalah Teams dan Webex (video conference), tetapi memang tools lain seperti adanya ring light, lalu sound maker itu membuat suasana dari training virtual terasa lebih hidup dan tidak menjenuhkan (YDK).

Keberlangsungan bisnis PT Bank DBS Indonesia saat penerapan Hybrid Working Model

Berdasarkan paparan dari partisipan RM pada saat penerapan Hybrid Working Model tentunya perusahaan harus tetap memastikan bahwa semua lini bisnis tetap berjalan dengan lancar dan mendapatkan keuntungan agar tetap menjaga eksistensinya di pasar, PT Bank DBS Indonesia tetap menjalankan bisnis nya di perbankan tetapi dengan adanya beberapa penyesuaian baik dari segi bisnis sampai sistem penunjang. 5 poin penting yang menjadi adaptasi bisnis yang dijalankan yaitu:

1. Pertama perubahan yang dilakukan adalah perubahan sistem perbankan yang saat ini dapat diakses dari manapun dan kapanpun selama karyawan mendapatkan koneksi internet dengan adanya bantuan cyber secure atau VPN untuk membantu karyawan dalam mengakses semua data yang diperlukan, tetapi dengan tetap mengutamakan keamanan data perusahaan dan nasabah,
2. Memanfaatkan aplikasi penunjang komunikasi seperti teams meeting dan webex untuk menjalankan tinjauan kinerja, perbarui pasar, dan pertemuan rutin bagi seluruh tim agar tetap melakukan pekerjaan sesuai dengan indikator dan target yang sudah disepakati,
3. Membuat pengaturan yang disepakati dan ditinjau dari kebutuhan setiap lini bisnis, seperti tim frontliner yang bekerja dan bertemu dengan nasabah secara langsung dibuat 100% masuk agar dapat melayani nasabah secara maksimal,
4. Merubah strategi dari yang sebelumnya mengutamakan kontak langsung antara tenaga penjual dengan nasabah menjadi memakai sarana digital agar kontak langsung dengan nasabah berkurang dan tenaga penjual hanya sebagai fasilitator dan pembantu nasabah. Contohnya pemakaian face biometric sebagai sistem untuk proses KYC yang dapat dilakukan oleh nasabah secara langsung, kapanpun, dan dimanapun,

5. Membuat tim squad untuk setiap proyek yang berisikan perwakilan dari setiap bagian atau divisi terkait, untuk memudahkan para penanggung jawab ataupun inisiator proyek memonitor dan berkoordinasi satu sama lain, biasanya hal ini dilakukan dengan membuat grup pada aplikasi teams meeting ataupun whatsapp, dan cara ini dinilai efisien untuk berkolaborasi dalam mencapai tujuan.

KESIMPULAN

Dalam penerapannya TOGETHER movement ini dibagi menjadi 2 bagian, yang dibedakan dari level pekerja, untuk staf atau team member mereka diminta untuk menerapkan poin-poin TOGE Talk (Berbicara), Organise (Teratur), Grow (Berkembang), dan Express (Berekspresi). Lalu untuk manajer mereka diminta untuk menerapkan poin-poin THER yang berisi Trust (Percaya), Huddle (Merangkul), Empathize (Berempati), dan Resourceful (Pandai). Hal ini diadakan sebagai langkah mitigasi agar para karyawan tidak mengalami keterkejutan dalam proses perubahan yang dapat dirasakan sangat cepat dalam waktu yang singkat. Lalu nilai dan tatalaksana yang terpengaruh kuat oleh penerapan hybrid working model di PT Bank DBS Indonesia adalah R (Relationship-LED) yang mengalami perubahan positif dengan adanya teknologi dan aplikasi penunjang menjadikan komunikasi dan kolaborasi menjadi lebih lancar dan lebih baik. Adapun nilai E (Everything Fun) mengalami penurunan dalam implementasi nilai tersebut karena kurangnya interaksi dan acara seperti penghargaan dan building team bagi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bishop, C. H. (2001). *Making Change Happen One Person At a Time : Assessing Change Capacity Within Your Organization*. New York: AMACOM Books.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 27-40.
- Banirestu, H. (2017, November 16). DBS Benamkan Kekuatan Digital Pada Pengelolaan Talent. Retrieved from kumparan.com: <https://kumparan.com/swaonline/dbs-benamkan-kekuatan-digital-pada-pengelolaan-talent/full>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2021, September 30). Planning for hybrid working. Retrieved from cipd.co.uk: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/flexible-working/planning-hybrid-working#ref>
- Christian, A. (2022, January 21). Why hybrid work is emotionally exhausting. Retrieved from bbc.com: <https://www.bbc.com/worklife/article/20220120-why-hybrid-work-is-emotionally-exhausting>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: SAGE Publications.
- CIPD. (2021, November). Hybrid Working: Practical Guidance. Retrieved from cipd.co.uk: https://www.cipd.co.uk/Images/hybrid-working-practical-guidance-2021_tcm18-103709.pdf
- Darjosanjoto, S. (2021, December 17). Vice President Business HR, Human Resources & Development PT Bank DBS Indonesia. (I. Ainurrofiq, Interviewer)
- Dewi, N. P., & Dewi, A. S. (2018). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Keadilan Imbalan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Sopir Koptax Ngurah Rai . *E-Jurnal Manajemen Unud*, 1050-1079.
- DBS Bank Ltd . (2019). Our Vision. Retrieved from dbs.com: <https://www.dbs.com/about-us/who-we-are/our-vision>

- DBS Bank Ltd. (2019). Benefit and Learning. Retrieved from dbs.com:
<https://www.dbs.com/careers/life-at-dbs/benefits-learning>
- DBS Bank Ltd. (2020, April 28). Physically apart, but always TOGETHER - DBS launches employee movement to keep morale high amid Covid-19. Retrieved from
dbs.com:https://www.dbs.com/newsroom/Physically_apart_but_always_TOGETHER_DBs_launches_employee_movement_to_keep_morale_high_amid_Covid19
- DBS Bank Ltd. (2021). Our Mission Value. Retrieved from dbs.com:
<https://www.dbs.com/careers/life-at-dbs/our-mission-values>
- Deloitte. (2020, November). Re-architecting Work Models Four Future Worlds of Work. Retrieved from deloitte.com: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-re-architecting-work-models-121120.pdf>
- Department of Justice The United State. (2018, July 31). HERFINDAHL- HIRSCHMAN INDEX. Retrieved from justice.gov: <https://www.justice.gov/atr/herfindahl-hirschman-index>
- Djaelani, A. R. (2013). Teknik Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif. *Majalah Ilmiah Pawiyatan*, 82-92.
- Economist Impact. (2021, August 21). Making Hybrid Work Human. Retrieved from impact.economist.com: https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary.pdf
- Ernst & Young LLP. (2021, June). Hybrid 2.0 The next-gen work model is here to stay. Retrieved from assets.ey.com: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_in/topics/e-commerce/2021/ey-hybrid-2-0-the-next-gen-work-model-is-here-to-stay.pdf?download
- Gagua, F. (2021, June). Why the hybrid work model is here to stay for banks. Retrieved from asianbankingfinance.net: <https://asianbankingandfinance.net/exclusive-in-focus/why-hybrid-work-model-here-stay-banks>
- Grzegorzcyk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. *Bruegel*, 1-22.
- Guntur, V. A. (2021, October 13). 5 ways to inject culture into a hybrid working model. Retrieved from weforum.org:<https://www.weforum.org/agenda/2021/10/hybrid-working-model-inject-good-culture/>
- Harvard Law School. (2021, August). Hybrid Work Best Practices . Retrieved from hls.harvard.edu: <https://hls.harvard.edu/content/uploads/2021/08/HLS-HR-Hybrid-Work-Best-Practices.pdf>
- Herman, H. (2021, December 17). Assistant Vice President Employee Relations & Governance PT Bank DBS Indonesia. (I. Ainurrofiq, Interviewer)
- IndoTelko. (2017, March 07). Cara DBS gaet karyawan millenials. Retrieved from indotelko.com: <https://www.indotelko.com/read/1488847041/cara-dbs-millenials>
- Imani, N. N. (2022, January 18). Acquisition and Support digibank. (I. Ainurrofiq, Interviewer)
- Kotska, A. (2022, January 18). Digibank Development Program . (I. Ainurrofiq, Interviewer)
- Kristian, Y. D. (2022, January 4). Assistant Vice President Learning and Development PT Bank DBS Indonesia. (I. Ainurrofiq, Interviewer)

- Lovatt, V. (2021, October 13). How to implement a successful hybrid working model. Retrieved from bdaily.co.uk: <https://bdaily.co.uk/articles/2021/10/13/how-to-implement-a-successful-hybrid-working-model>
- MacKenzie, J. (2021, June). Hybrid working after COVID-19: home is where the work is. Retrieved from <https://www.globalworkplaceinsider.com/>: <https://www.globalworkplaceinsider.com/files/2021/06/Hybrid-working-after-COVID-19.pdf>
- Maulana, R. (2022, January 7). Assiatant Vice President Acquisition and Growth PT Bank DBS Indonesia. (I. Ainurrofiq, Interviewer)
- Miller, K. (2021, March). Adapting to hybrid working. Retrieved from [ngi.org.uk](https://www.ngi.org.uk/): <https://www.ngi.org.uk/wp-content/uploads/2021/03/CBI-Adapting-to-Hybrid-Working-a-practical-guide.pdf>
- Putri, R. A. (2022, January 18). MIS Support CBG COO. (I. Ainurrofiq, Interviewer)
- Rojuaniah. (2012, May). Perubahan Budaya Organisasi. Forum Ilmiah, 9, 121-132. Williams, C. (2007). Research Methods. Journal of Business & Economic Research, 65-72.
- Otoritas Jasa Keuangan & Badan Pusat Statistik. (2019). Jumlah Bank dan Kantor Bank (Unit), 2017-2019. Retrieved from [bps.go.id](https://www.bps.go.id/): <https://www.bps.go.id/indicator/13/937/1/jumlah-bank-dan-kantor-bank.html>
- Plantronics. (2020, July). connect.poly.com. Retrieved from Hybrid Working; creating the next normal in work practices, space and culture: <https://connect.poly.com/rs/200-EAE-291/images/Hybrid-Working-Creating-the-Next-Normal-in-Work-Practices-Spaces-and-Culture--EN.pdf>
- PT Bank DBS Indonesia. (2017). Laporan Tahunan 2017 Annual Report. Retrieved from [dbs.com](https://www.dbs.com/): https://www.dbs.com/iwov-resources/pdf/indonesia/investor/DBS_AR_2017.pdf
- PT Bank DBS Indonesia. (2018). Welcome ANZ. Retrieved from [dbs.com](https://www.dbs.com/): <https://www.dbs.id/id/personal-id/anz-welcome/index.html>
- PT Bank DBS Indonesia. (2019). Laporan Tahunan 2019 Annual Report. Retrieved from [dbs.com](https://www.dbs.com/): <https://www.dbs.com/iwov-resources/pdf/id/DBS%20AR%202019%20Final%20Final.pdf>
- PT Bank DBS Indonesia. (2019). Tentang DBS. Retrieved from [dbs.com](https://www.dbs.com/): <https://www.dbs.com/indonesia/bh/about-us/default.page>
- PT Bank DBS Indonesia. (2020). Laporan Tahunan 2020. Retrieved from [dbs.com](https://www.dbs.com/): <https://www.dbs.com/iwov-resources/pdf/id/DBS%20AR2020%20FINAL%20Pweb.pdf>
- PT Bank DBS Indonesia. (2020). Penghargaan dan Pengakuan. Retrieved from [dbs.com](https://www.dbs.com/): <https://www.dbs.com/indonesia/bh/about-us/awards-accolades/default.page>
- PT Bank DBS Indonesia. (2020). The New Normal Office: Intip upaya Bank DBS Indonesia ciptakan lingkungan kerja aman dan nyaman di tengah pandemi. Retrieved from [dbs.com](https://www.dbs.com/): https://www.dbs.com/newsroom/The_New_Normal_Office Intip upaya Bank DBS Indonesia ciptakan lingkungan kerja aman dan nyaman di tengah pandemi
- PT Bank DBS Indonesia. (2021). Pain Point Overvier. Retrieved from [dbs.com](https://www.dbs.com/).

- Shahnaz, K. (2021, June 28). PERBINA Gelar Vaksin untuk ribuan karyawan dan masyarakat umum. Retrieved from finansial.bisnis.com:
[https://finansial.bisnis.com/read/20210628/90/1410821/perbina-gelar-
vaksinasi-untuk-ribuan-karyawan-dan-masyarakat-umum](https://finansial.bisnis.com/read/20210628/90/1410821/perbina-gelar-vaksinasi-untuk-ribuan-karyawan-dan-masyarakat-umum)
- Silfia, I. (2021, November 16). Siapkan Future of Work, Bank DBS Indonesia Fokus Sejahterakan Karyawan. Retrieved from wartaekonomi.co.id:
[https://wartaekonomi.co.id/read374638/siapkan-future-of-work-bank-dbs-
indonesia-fokus-sejahterakan-karyawan?page=all](https://wartaekonomi.co.id/read374638/siapkan-future-of-work-bank-dbs-indonesia-fokus-sejahterakan-karyawan?page=all)
- Steelcase. (2022, January). Creating a Hybrid Culture. Retrieved from steelcase.com:
<https://www.steelcase.com/research/articles/topics/hybrid-work/creating-hybrid-culture/?pdf=1>
- Sudaryo, Y., Ariwibowo, A., & Sofiaty, N. A. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia; Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Thomas, M. (2021, October 3). Hybrid Work Environments Require New Communication Strategies. Retrieved from forbes.com:
[https://www.forbes.com/sites/maurathomas/2021/10/03/hybrid-work-
environments-require-new-communication-strategies/?sh=6f83e0b25626](https://www.forbes.com/sites/maurathomas/2021/10/03/hybrid-work-environments-require-new-communication-strategies/?sh=6f83e0b25626)
- Unison. (2021, August). Working from home and hybrid working; A bargaining guide and model policy. Retrieved from unison.org.uk:
[https://www.unison.org.uk/content/uploads/2021/08/Working-from-home-
bargaining-guide-and-model-policy.pdf](https://www.unison.org.uk/content/uploads/2021/08/Working-from-home-bargaining-guide-and-model-policy.pdf)
- Wahyu, A. (2021, January 27). Bank DBS Indonesia dan Cipta Kridatama Dapat Penghargaan Best Employer 2020. Retrieved from Liputan6.com:
[https://www.liputan6.com/bisnis/read/4468330/bank-dbs-indonesia-dan-cipta-
kridatama-dapat-penghargaan-best-employer-2020](https://www.liputan6.com/bisnis/read/4468330/bank-dbs-indonesia-dan-cipta-kridatama-dapat-penghargaan-best-employer-2020)
- Walsh, A., Benson, R., & Martin, H. (2021). Smart Work Anywhere. Retrieved from Accenture.com:
[https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-159/Accenture-
Smart-Work-Anywhere.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-159/Accenture-Smart-Work-Anywhere.pdf)
- Wheatley, D. (2021, September 7). Hybrid working: how to make it a success. Retrieved from theconversation.com: [https://theconversation.com/hybrid-
working-how-to-make-it-a-success-165189](https://theconversation.com/hybrid-working-how-to-make-it-a-success-165189)
- Wijoyo, N. A. (2021). Kajian Persaingan Bank Umum di Indonesia. Retrieved from diskal.kemenkeu.go.id: [https://fiskal.kemenkeu.go.id/kajian/2021/01/08/101700047756377-
kajian-persaingan-bank-umum-di-indonesia](https://fiskal.kemenkeu.go.id/kajian/2021/01/08/101700047756377-kajian-persaingan-bank-umum-di-indonesia)
- World Health Organization. (2021). Corona Virus (Covid-19). Retrieved from who.int:
https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- World Health Organization. (2021, July 14). Vaccine efficacy, effectiveness and protection. Retrieved September 18, 2021, from Vaccine efficacy, effectiveness and protection:
[https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/vaccine-
efficacy-effectiveness-and-protection](https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/vaccine-efficacy-effectiveness-and-protection)