

Implementasi *Hybrid Working* pada Organisasi Pemerintah dalam Perspektif *Agile Human Resource*

¹⁾I Nengah Yuliandevie, ²⁾Maya Puspita Dewi

^{1,2)}Management, Esa Unggul University, Jakarta, Indonesia

Email Corresponding: maya.puspita@esaunggul.ac.id

INFORMASI ARTIKEL	ABSTRAK
<p>Kata Kunci: Agile Human Resource Hybrid Working Organisasi Pemerintah Kementerian Lingkungan Hidup Bp2sdm</p>	<p>Adanya pandemi COVID19 di Indonesia pada pertengahan Tahun 2020-2021 menjadi tantangan sekaligus mengubah pola interaksi antar individu maupun masyarakat umum. Fungsi teknologi informasi (IT) dalam proses koordinasi menjadi hal yang signifikan sehingga terbentuk pola aktivitas masyarakat yang hybrid. Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BP2SDM) sebagai salah satu organisasi pemerintah melaksanakan proses koordinasi dan interaksi antar personil dalam penyelesaian tugas organisasi, membutuhkan adaptasi fungsi teknologi informasi yang lebih banyak dibandingkan tatap muka. Perubahan kebiasaan dan arus penyesuaian terhadap fungsi teknologi informasi ini sejalan dengan konsep agile human resource yang serba cepat, pemanfaatan IT secara masif dan pola aktivitas yang tidak bergantung sepenuhnya pada tempat dan waktu yang tersedia. Tujuan dari pengabdian ini adalah menganalisis dan menggali secara lebih mendalam implementasi hybrid working di lingkungan satuan kerja pusat BP2SDM Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Penulis menggunakan pendekatan kualitatif dilakukan dalam pengabdian ini dimaksudkan untuk memotret fenomena yang terjadi di lapangan dengan melibatkan beberapa informan dari satuan kerja pusat BP2SDM yang memahami betul konteks pengabdian yang diambil. Pengambilan data dilakukan dengan indepth interview, observation dan studi dokumentasi. Untuk menguji validitas data peneliti menggunakan teknik triangulasi data. Organisasi pemerintah yang hirarkis, rigid dan penerapan regulasi dalam setiap kegiatan menjadi alasan hybrid working belum dapat dikatakan pola baru yang direkognisi untuk menggantikan kehadiran fisik pegawai di lingkungan organisasi. Untuk itu pola hybrid pada organisasi BP2SDM hanya terbatas pada hybrid activity atau pola aktivitas atau kegiatan yang hybrid. Namun demikian, pola aktivitas pendidikan dan pelatihan BP2SDM secara hybrid telah menjangkau kebutuhan peningkatan kompetensi pegawai baik dari lingkup pusat maupun unit pelaksana teknis BP2SDM maupun Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan yang tersebar di seluruh Indonesia.</p>
<p>Keywords: Agile human resource Hybrid working Government organization Ministry of environment and forestry Bp2sdm</p>	<p>ABSTRACT</p> <p>COVID19 in Indonesia in the middle of 2020-2021 is a challenge as well as changing patterns of interaction between individuals and the general public. The function of information technology (IT) in the coordination process becomes significant so that a hybrid community activity pattern is formed. The Human Resources Counseling and Development Agency (BP2SDM) as a government organization carries out the process of coordination and interaction between personnel in completing organizational tasks, requiring more adaptation of information technology functions than face-to-face meetings. Changes in habits and current adjustments to information technology functions are in line with the fast-paced concept of agile human resources, massive use of IT and activity patterns that do not depend entirely on available place and time. The purpose of this study is to analyze and explore in more depth the implementation of hybrid working within the BP2SDM central work unit of the Ministry of Environment and Forestry. The author used a qualitative approach in this study intended to photograph phenomena that occur in the field by involving several informants from the BP2SDM central work unit who fully understand the context of the research being taken. Data collection was carried out by means of in-depth interviews, observations and studies. The pattern of BP2SDM education and training activities in a hybrid manner has reached the needs of increasing employee competency both from the central scope and the BP2SDM technical implementing units as well as the Ministry of Environment and Forestry which are spread throughout Indonesia.</p> <p>This is an open access article under the CC-BY-SA license.</p> 

I. PENDAHULUAN

Adaptasi teknologi informasi di lingkungan kerja membentuk pola penyesuaian yang bervariasi baik di sektor swasta ataupun sektor publik. Gambaran yang lebih jelas akan pola adaptasi ini secara tidak langsung dapat dilihat pada masa pandemi COVID19 yang sekaligus menjadi *game changer* bagi masyarakat baik dalam melakukan berbagai aktivitas maupun adaptasi terhadap protokol kesehatan (Ellis *et al.*, 2020). Berbagai bentuk penyesuaian perilaku dan aktivitas dalam kerangka protokol kesehatan sudah menjadi keharusan baik itu di tempat umum maupun lingkungan kerja. Akibatnya Pandemi COVID19 memaksa orang-orang lebih bergantung pada teknologi dan membuat digitalisasi pola kerja semakin masif (Kris Mada, 2021).

Sebuah studi mengenai pola penyesuaian di tempat kerja mengatakan bahwa organisasi yang berpikiran ke depan harus merintis sistem kerja dari mana saja (*work from anywhere*) serta konsep menjaga jarak (*Shakti et al.*, 2021). Hal ini menyebabkan lebih banyak organisasi bergerak mengadopsi strategi kerja jarak jauh parsial atau *hybrid model* (Iqbal *et al.*, 2021). Pola penyesuaian seperti ini tidak lagi menjadi peristiwa baru dalam aktivitas masyarakat, khususnya sistem kerja baik swasta maupun pemerintah akan tetapi juga menjadi penting untuk diadopsi menjadi bentuk-bentuk perubahan pola kerja tanpa mengurangi efektivitas kinerja karyawan dalam sebuah organisasi sektor swasta maupun pemerintah (Chamorro, 2021).

Pola kerja *hybrid* sangat berdampak signifikan terhadap aktivitas kerja dan proses koordinasi dalam organisasi pemerintah saat ini (Edelmann *et al.*, 2021). Pola kerja ini dilakukan untuk mendukung proses koordinasi baik dari pimpinan kepada staff dan kelompok kerja maupun sebaliknya (Hamim & Suryandartiwi, 2022). Salah satu bentuk koordinasi secara normatif yang sering dilakukan dalam organisasi pemerintah misalnya seorang pimpinan akan mendelegasikan tugas-tugas kepada bawahan melalui disposisi surat atau memo agar ditindaklanjuti dengan kegiatan teknis maupun administratif. Untuk menindaklanjuti disposisi tugas-tugas tersebut, seorang pimpinan, anggota organisasi bahkan perlu melakukan diskusi, forum ataupun pertemuan baik tatap muka, virtual ataupun *hybrid* sehingga dapat dicapai langkah-langkah penyelesaian sesuai disposisi ataupun arahan pimpinan yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Namun demikian, dengan adanya pandemi COVID-19, dunia telah dihadapkan pada kondisi VUCA (*volatile, uncertainty, complex dan ambiguous*) (Utami, 2021). Istilah ini menggambarkan kondisi dunia lebih cepat berubah, bergejolak, tidak pasti, kompleks dan tidak jelas (Balasubramanian, 2018; Çiçeklioğlu, 2018) Begitupun dengan organisasi pemerintah dengan sifat organisasi yang *rigid* dan menganut system koordinasi yang hierarkis seharusnya dapat diubah menjadi organisasi yang *agile* agar lebih adaptif dan mampu menyelesaikan berbagai masalah publik yang muncul (Denning, 2016; Sokolic, 2022) Studi menunjukkan bahwa metode *hybrid working (working from anywhere)* merupakan satu bentuk adaptasi pola kerja yang sesuai dan tidak dapat dihindari dalam aktivitas koordinasi di organisasi publik terutama berkaitan dengan koordinasi antar pimpinan dan staff organisasi serta personil lintas organisasi dalam menghadapi perubahan saat ini (Bianchi & Peters, 2018; Marume & Jaricha, 2016) Dalam studi yang lain dikatakan bahwa organisasi sektor publik yang bersifat *agile* akan mampu mendukung capaian kinerja organisasi yang lebih cepat, metode yang sederhana dan interaksi yang efektif dengan memperhatikan indikator kinerja organisasi (George *et al.*, 2020; Vacari & Prikladnicki, 2015)

Dalam membentuk sebuah organisasi yang *agile* perlu didukung pula oleh sumber daya manusia yang *agile (agile human resource/Agile HR)* (Gothelf, 2017). *Agile HR* tidak hanya responsif terhadap perubahan yang terjadi pada budaya kerja dan pola kerja organisasi, tetapi mendukung fungsi utamanya seperti perekrutan pegawai, pengembangan kompetensi dan manajemen kinerja organisasi (Denning, 2016; Ranasinghe, 2021).

Eksplorasi studi terkait *Agile HR* sudah banyak dilakukan. Salah satu studi yang menjadi referensi peneliti adalah *HR Goes Agile* yang lebih banyak menjelaskan tentang perubahan urusan sumber daya manusia dari pendekatan berbasis aturan dan perencanaan menjadi pendekatan yang lebih cepat dan sederhana melalui *feedback* atau umpan balik karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi (Capelli, 2018). Namun demikian, pengabdian tersebut dilakukan pada organisasi nirlaba non pemerintah. Sedangkan studi mengenai *Agile HR* dalam organisasi pemerintah sangat jarang ditemukan, Maka dari itu peneliti tertarik untuk mengangkat fenomena pola kerja *hybrid* dari perspektif *Agile HR* yang berada di organisasi pemerintahan. Sehingga dengan adanya perbedaan lokus, diharapkan menjadi sebuah kebaruan dan memperkaya studi-studi sebelumnya. Konsep *Agile HR* pada organisasi pemerintahan cenderung belum dieksplorasi lebih mendalam mengingat sistem yang diberlakukan pada organisasi pemerintahan lebih bersifat hierarkis (*top down*).

Tujuan kegiatan ini dilakukan untuk mengetahui mengeksplorasi lebih jauh terkait penerapan pola kerja *hybrid* dikaitkan dengan perspektif *Agile HR* dalam aktivitas koordinasi antara pimpinan dan bawahan untuk

menyelesaikan tugas-tugas di lingkup kerja satuan kerja pusat Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (BP2SDM).

II. MASALAH

Kondisi eksisting BP2SDM saat ini, implementasi pola kerja *hybrid* belum memiliki aturan khusus yang menjadi dasar pelaksanaan kegiatan. Hal ini membawa dampak ketidakjelasan pola kerja personil organisasi dan pola kerja *hybrid* hanya berupa *activity/* kegiatan dan belum dapat menjadi pola kerja terorganisir dan ditetapkan secara aturan dalam organisasi. Sehingga sebagian besar personil organisasi yang melaksanakan kegiatan atau kerja secara *hybrid* cenderung abai terhadap tugas pokok atau tugas mandatori dalam pertemuan virtual.

III. METODE

Kegiatan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memotret dan menggali data dan informasi di lapangan secara lebih mendalam terkait fenomena yang terjadi mengenai pola kerja *hybrid* dari perspektif *Agile HR* di lingkungan kerja BP2SDM Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Kegiatan ini dilakukan untuk menganalisis sejauh mana implementasi pola kerja *hybrid* di lingkungan satuan kerja pusat BP2SDM tanpa adanya regulasi khusus yang mengatur pola kerja *hybrid*. Fokus ini lebih kepada proses koordinasi antara pimpinan, bawahan dan kelompok kerja maupun sebaliknya dalam menyelesaikan tugas-tugas pokok dan fungsi organisasi secara *hybrid*. Pendekatan kualitatif memberikan ruang gerak yang lebih bebas bagi peneliti untuk menggali informasi dan data di lapangan. Pendekatan kualitatif mempermudah peneliti untuk memperoleh isu-isu yang berkembang seputar penerapan *Agile HR* dalam proses studi ini. juga bisa memuat sub bagian metode pemilihan sampel dan pengumpulan data. Teknik penentuan informan dilakukan secara *purposive*. Hal ini dilakukan dengan menentukan informan yang dianggap paling memahami informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Pertimbangan tertentu dalam penentuan informan dapat dikarenakan informan merupakan pimpinan sehingga akan memudahkan peneliti dalam mencari informasi tertentu maupun mengarahkan peneliti untuk memperoleh informan yang tepat.

Peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang berbeda dalam melakukan kegiatan ini.

1. Teknik pertama yang digunakan oleh peneliti adalah *qualitative observations* dengan menganalisis kondisi pelaksanaan *hybrid working* dan selama observasi dilakukan peneliti memposisikan diri sebagai observer. T
2. Teknik kedua yang dilakukan oleh peneliti adalah *qualitative interviews*. Pada teknik ini, wawancara bertujuan untuk memperoleh pendapat atau cara pandang dari informan. Teknik melakukan *qualitative interviews* adalah dengan melakukan wawancara tatap muka ataupun virtual dengan 10 (sepuluh) informan yang masih berada dalam satu instansi lokasi.
3. Teknik ketiga pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi. Peneliti mempelajari beberapa dokumen yang relevan seperti rencana strategis organisasi, laporan rencana kerja, surat edaran mengenai *hybrid working*, surat keputusan dan anggaran perubahan BP2SDM serta dokumen lainnya yang dirasa relevan dengan studi ini.
4. Teknik terakhir yang digunakan dalam kegiatan ini adalah *conclusion drawing and verification*. Dalam proses ini, peneliti membuat simpulan sementara terhadap hasil analisis. Selanjutnya untuk memverifikasi simpulan yang diperoleh peneliti melihat lagi dari data dan informasi yang dikumpulkan selama proses kegiatan baik berupa catatan informasi selama proses wawancara maupun dokumen yang berkaitan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data hasil studi diambil dari proses observasi lapangan, wawancara mendalam dan telaah dokumen yang relevan dengan kegiatan ini. Observasi telah dilakukan melalui pengamatan berulang pada aktivitas atau kegiatan kerja pegawai di lingkungan kerja. Hasil kegiatan observasi dituangkan dalam bentuk dokumentasi kegiatan pegawai di satuan kerja Sekretariat Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Set. BP2SDM). Data dikumpulkan pada tengah semester ganjil 2022/2023 bulan November 2022 - Februari 2023. Untuk informan diambil dari pejabat struktural, fungsional dan staf atau pegawai di satuan kerja Set. BP2SDM.

Metode pengambilan data berikutnya dilakukan melalui wawancara secara mendalam. Teknik wawancara ini dilakukan dengan melakukan pertemuan dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang terkait dengan tujuan

kegiatan ini. Melalui teknik wawancara secara mendalam diharapkan dapat memperoleh informasi yang actual dan akurat terhadap fenomena dan implementasi kegiatan di satuan kerja sebagai pelaku atau pihak yang langsung mengalami proses kegiatan kerja atau birokrasi.

Sebelum dilakukan pemilahan data yang benar-benar mendekati gambaran aktivitas pada lingkungan kerja lokus kegiatan dilakukan, baik proses observasi maupun wawancara mendalam dilakukan perpanjangan. Perpanjangan observasi dan wawancara dilakukan dengan kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan perpanjangan pengamatan ini, hubungan yang terbangun dengan informan sebagai sumber data dan informasi dapat semakin terbuka dan tidak ada informasi yang disembunyikan. Selain itu, kegiatan ini dilakukan pada lokus tempat kerja peneliti, maka gambaran informasi aktivitas, dokumen dan proses kegiatan dapat diamati dan dialami secara langsung. Namun demikian, peneliti membandingkan hasil wawancara dengan satu pihak akan dilakukan perbandingan dengan informan lainnya untuk mendapatkan validasi hasil kegiatan tidak hanya pada keluasan data tetapi makna yang terkandung dalam informasi yang diperoleh. Sehingga studi ini dapat memberikan hasil kegiatan yang cukup kredibel sebagai hasil kegiatan.

Informan kegiatan ini dipilih dari personil organisasi baik pejabat structural maupun fungsional dan staff pelaksana yang secara langsung terlibat dalam kegiatan penyuluhan dan pengembangan sumber daya manusia di unit kerja BP2SDM..

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan seluruh informan kegiatan, diperoleh informasi bahwa implementasi *hybrid working* di lingkungan kerja Badan berkelanjutan sebagai implikasi perubahan budaya kerja di organisasi pemerintah. *Hybrid working* hanya diterapkan pada masa pandemi COVID19 (2019-2020) secara terjadwal, sehingga belum dapat dikatakan sebagai pola kerja baru atau hanya sebatas protokol kesehatan di lingkungan kerja pada masa pandemic tersebut. Sehingga pola kerja yang terbentuk hanya sebatas aktivitas organisasi secara *hybrid* atau *hybrid activity*.

“.....ohh itu cuma jadi pola aktivitas aja Dev, tidak bisa kita katakan *hybrid working* ya. Soalnya dasar aturannya kan masih mengacu pada PermenLHK yang sudah ada dan bukan butir peraturan baru juga kalau semua pegawai bisa kerja dari mana aja. Masih sebatas aktivitas lah..” (Informan kunci)

“.....nek aturane belum ada bro untuk kerja fleksibel tadi, kan kita cuma edaran thok 75% sama 25% tadi, pegawe kerja menurut jadwal WFO WFH itu kan dan hanya sampai 2020 sampai pertengahan 2021..” (Informan pendukung 1)

Selain menjadi metode pelaksanaan kegiatan yang sifatnya isidentil, *hybrid activity* telah menjadi bentuk perkembangan dari metode pembelajaran di organisasi Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Hal ini dapat dilihat dari jenis-jenis kegiatan yang sudah rutin dilaksanakan berdasarkan perencanaan program Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BP2SDM). Pusat Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (Pusdiklat SDM LHK) adalah salah satu Unit Eselon 2 lingkup organisasi yang melaksanakan fungsi pelatihan bidang lingkungan hidup dan kehutanan. Proses pelatihan dilaksanakan dengan memadukan pelatihan tatap muka dan daring atau *blended learning*. Sehingga pola kerja atau aktivitas *hybrid* sudah dikembangkan menjadi salah satu metode kegiatan rutin organisasi untuk menjangkau personil aparatur maupun non aparatur di wilayah kerja unit pelaksana teknis dan tidak memungkinkan dilakukan pelatihan sepenuhnya secara tatap muka.

Sementara pada bidang teknis peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui fungsi pendampingan dilaksanakan oleh Pusat Penyuluhan. Unit Eselon 2 BP2SDM yang mengampu kegiatan penyuluhan kehutanan melalui proses pendampingan kelompok tani hutan terdampak cukup signifikan. Hal ini dapat dilihat dari frekuensi kegiatan pendampingan secara tatap muka yang rutin dilakukan oleh tenaga teknis Penyuluh Kehutanan. Selain terdampak pada teknis pelaksanaan kegiatan pada masa COVID19, Pusat Penyuluhan juga mengalami perubahan-perubahan signifikan baik dari aspek serapan anggaran dan adaptasi metode pendampingan yang dilakukan untuk tetap mendukung fungsi organisasi.

Namun demikian, selama tahun 2021-2022, aktivitas pendampingan mengalami perubahan pola dari frekuensi yang cukup rendah pada tahun 2021 dan mengalami peningkatan frekuensi sejak awal Tahun 2022. Berdasarkan Laporan Kegiatan Penyuluhan Bidang Kehutanan Tahun 2021 dapat diamati bahwa pelaksanaan kegiatan penyuluhan dan pendampingan kelompok tani hutan di wilayah binaan Pusat Penyuluhan tetap berjalan dengan pola pembiayaan pendampingan yang cukup optimal (Penyuluhan, 2021). Asistensi bagi pendamping dilakukan setiap 1 (satu) bulan sekali secara online dan onsite yang dibuat sebagai wadah bagi pendamping untuk sharing informasi dan konsultasi. Asistensi difokuskan pada kelompok usaha yang

dikembangkan dengan kelompok usaha perhutanan sosial, meliputi Agroforestry, Budidaya Lebah Kelulut, Budidaya Ikan dan Peternakan. Selain asistensi *online*, dilakukan juga asistensi *onsite* yang dilakukan langsung di lokasi usaha para narasumber sesuai komoditas yang diusahakan. Selain itu, dari aspek pembiayaan kegiatan, biaya operasional Penyuluh Kehutanan Tahun Anggaran 2021 disalurkan kepada 2.055 Penyuluh Kehutanan PNS dari total jumlah Penyuluh Kehutanan yaitu 2.755 di 33 Provinsi (Penyuluhan, 2021). Penyuluh Kehutanan yang ditetapkan sebagai penerima BOP harus memenuhi kriteria telah diangkat secara definitif sebagai PNS dan telah diangkat dalam jabatan fungsional Penyuluh Kehutanan yang dibuktikan dengan Surat Keputusan tentang pengangkatan pertama sebagai Pejabat Fungsional Penyuluh Kehutanan.

Pada unit kerja Eselon 2 lainnya yang juga menjadi bagian dari BP2SDM yaitu Pusat Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pusrenbang SDM) juga ikut mendukung aktivitas atau kegiatan teknis organisasi tetap dilakukan. Kegiatan perencanaan sumber daya manusia yang cukup berdampak adalah pada uji kompetensi bagi fungsional binaan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Secara teknis, kegiatan ini tetap dilaksanakan, tetapi dengan frekuensi yang jauh lebih sedikit apabila dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Uji kompetensi dilaksanakan untuk mengetahui dan memvalidasi kompetensi pegawai baik aparatur maupun non aparatur bidang lingkungan hidup dan kehutanan. Jenis-jenis jabatan fungsional yang menjadi binaan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, yaitu: Polisi Kehutanan, Penyuluh, Pengawas Lingkungan Hidup, Pengendali Ekosistem Hutan, Widyaiswara dan Pengendali Dampak Lingkungan.

Untuk melakukan pembangunan kualitas sumber daya manusia bidang lingkungan hidup dan kehutanan, Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia menyusun arah kebijakan dan strategi Tahun 2020-2024 sebagai berikut:

1. Peningkatan peran penyuluh dan lembaga pelatihan dalam mendukung program pembangunan lingkungan hidup dan kehutanan dan Vokasi;
2. Revitalisasi sistem pendidikan SMK kehutanan serta pelatihan lingkungan hidup dan kehutanan;
3. Pengembangan standardisasi dan sertifikasi profesi LHK yang berbasis kompetensi dan daya saing;
4. Pengembangan lembaga pelatihan dan pemagangan masyarakat berbasis usaha kehutanan dan lingkungan (komoditas);
5. Pemantapan Sistem Administrasi dan Manajemen tata kelola pemerintahan yang akuntabel, responsif dan berpelayanan prima.

Dalam proses wawancara yang dilakukan dengan informan kunci, pola kerja *hybrid working* dimaknai secara garis besar sebagai sebatas aktivitas dan secara aturan belum ada penetapan jenis pola kerja *hybrid working*. Para pegawai terikat oleh peraturan terkait disiplin kerja dan status kehadiran tetapi toleransi metode penyelesaian pekerjaan dilakukan dengan kondisi ruang dan waktu yang fleksibel serta tidak mewajibkan secara fisik di kantor. Namun demikian, kondisi ini tidak secara keseluruhan dapat menjadi budaya baru yang dilakukan secara terus-menerus hingga saat ini. Aktivitas kerja secara *hybrid* atau *hybrid activity* memungkinkan bentuk adaptasi dan budaya baru walaupun tidak menjadi kondisi yang wajib bagi seluruh personil organisasi di Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pola aktivitas ini menjadi adopsi kebiasaan yang menjadi lazim dilakukan sebagai alternatif metode berkegiatan yang melibatkan banyak personil seperti FGD, pertemuan rutin, konferensi internasional, workshop dan seminar bidang lingkungan hidup dan kehutanan.

Dari hasil observasi yang dilakukan terhadap aktivitas kerja harian pegawai Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia maupun kegiatan tertentu yang diselenggarakan secara khusus, *hybrid activity* menjadi opsi atau pilihan metode berkegiatan yang sudah lazim dilakukan oleh para pegawai baik pimpinan maupun staf lingkup Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dalam aktivitas yang melibatkan pertemuan internal personil satuan kerja maupun dengan unit pelaksana teknis di luar satuan kerja pusat, unit kerja atau instansi yang menjadi pengampu kegiatan menyiapkan fasilitas pertemuan secara *hybrid* untuk dihadiri secara *online* oleh peserta kegiatan. Sehingga seorang personil atau pimpinan yang dalam waktu bersamaan memiliki agenda kegiatan berbeda dapat mengikuti atau menghadiri kegiatan tertentu tanpa harus melakukannya secara tatap muka atau hadir secara fisik. Hal ini dapat dilihat dari undangan, surat ataupun rencana anggaran kegiatan yang disusun oleh instansi penyelenggara. Kegiatan pertemuan lebih banyak difasilitasi teknologi informasi untuk dilakukan secara *online* maupun tatap muka walaupun personil ataupun pegawai hadir secara fisik di lingkungan kerja. Kondisi ini memudahkan dari segi efisiensi okupansi ruang pertemuan dan waktu bagi pegawai atau pimpinan organisasi yang memiliki agenda berbeda dan harus dihadiri dalam waktu yang bersamaan.

V. KESIMPULAN

Hybrid working belum dapat dikatakan resmi menjadi metode atau cara kerja di Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, tetapi pola kerja ini dilakukan sebatas sebagai aktivitas kerja secara *hybrid* atau *hybrid activity*. Hal ini terjadi karena belum adanya peraturan atau regulasi khusus dari BP2SDM yang menyatakan bahwa *hybrid working* menjadi pola kerja yang resmi dan sah diterapkan dalam organisasi tersebut. *Hybrid activity* menjadi sebuah implikasi nyata dan lazim dilakukan di organisasi pemerintah. Selain sebagai metode berkegiatan yang adaptif terhadap kebutuhan efisiensi ruang dan waktu bagi organisasi, metode ini juga telah berhasil dikembangkan menjadi metode pembelajaran baru yang diadaptasi pada kegiatan pendidikan dan pelatihan aparatur maupun non aparatur bidang lingkungan hidup dan kehutanan. Hasil kegiatan ini diharapkan dapat menjadi referensi dan kontribusi bagi kegiatan sejenis di masa akan datang sehingga menjadi bahan pengayaan kegiatan yang mendalami implementasi pola kerja *hybrid* baik di organisasi pemerintah maupun swasta.

UCAPAN TERIMAKASIH

Terimakasih disampaikan kepada seluruh personil baik fungsional maupun struktural lingkup Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan serta Universitas Esa Unggul yang telah mendukung kegiatan kegiatan dan publikasi artikel ini. Penulis menyampaikan terimakasih kepada reviewer artikel ini yang telah memberi masukan yang konstruktif untuk meningkatkan kualitas substansi ilmiah dari artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Balasubramanian, N. (2018). *Innovative Operation Strategies in VUCA world*.
- Bianchi, C., & Peters, B. G. (2018). *Measuring Coordination and Coherence: Assessing Performance Across the Public Sector* (hal. 143–159). https://doi.org/10.1007/978-3-319-57018-1_8
- Capelli, P. (2018). HR Goes Agile. *Harvard Business Review*, April, 2018.
- Chamorro, T. (2021). Thriving in the Age of Hybrid Work. *Harvard Business Review*.
- Çiçeklioğlu, H. (2018). *VUCA Concept and Leadership*.
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile.” In *Strategy and Leadership* (Vol. 44, Nomor 4, hal. 10–17). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>
- Edelmann, N., Schossboeck, J., & Albrecht, V. (2021). RemoteWork in Public Sector Organisations: Employees’ Experiences in a Pandemic Context. *ACM International Conference Proceeding Series*, 408–415. <https://doi.org/10.1145/3463677.3463725>
- George, B., Verschuere, B., Wayenberg, E., & Zaki, B. L. (2020). A Guide to Benchmarking COVID-19 Performance Data. *Public Administration Review*, 80(4), 696–700. <https://doi.org/10.1111/puar.13255>
- Hamim, S., & Suryandartiwi, W. (2022). *Organisasi Birokrasi Dan Manajemen Pemerintahan*.
- Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid workplace: The future of work. In *Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education* (hal. 28–48). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003>
- Kris Mada. (2021, November). *Tantangan Diplomasi Hibrida*.
- Marume, S. B. M., & Jaricha, E. (2016). Coordination As An Essential Part of Public Administration. In *Quest Journals Journal of Research in Humanities and Social Science* (Vol. 4, Nomor 6).
- Penyuluhan, P. (2021). Laporan Tahunan. In *KLHK*.
- Ranasinghe, V. (2021). *Agile Human Resource Management*. June.
- Shakti, D., Ray, D., & Gupta, D. (2021). Factors affecting Work from Office and Work from Anywhere for Employees: A Study. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 11(10), 251–256. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.11.10.2021.p11827>
- Sokolic, D. (2022). REMOTE WORK AND HYBRID WORK ORGANIZATIONS Contemporary challenges in rethinking work as economic resource View project Perspectives of maintaining the social state: towards the transformation of social security systems for individuals in personalized medi. In *78 th International Scientific Conference on Economic and Social Development-Aveiro*.
- Utami, R. (2021). Agile Leadership: Gaya Kepemimpinan Efektif Untuk Menciptakan Organisasi yang Lebih Adaptif. In *Pemimpin.Id* (Vol. 5, Nomor 3, hal. 126–133).
- Vacari, I., & Prikladnicki, R. (2015). Adopting agile methods in the public sector: A systematic literature review. *Proceedings of the International Conference on Software Engineering and Knowledge Engineering, SEKE, 2015-January*, 709–714. <https://doi.org/10.18293/seke2015-159>