

Human Resource Management Strategies To Optimize Remote And Onsite Team Collaboration In Multinational Organizations

Strategi Manajemen SDM Untuk Mengoptimalkan Kolaborasi Tim Remote Dan Onsite Di Organisasi Multinasional

Aslichah

Universitas Darul Ulum

aslichah2000@gmail.com

**Corresponding Author*

ABSTRACT

Team collaboration is a crucial element in multinational organizations, which are characterized by a high level of task interdependence, diverse employee backgrounds, and the need for continuous innovation. This study aims to analyze human resource management strategies to optimize collaboration between remote and onsite teams in multinational organizations. The research employs a literature review method using a qualitative-descriptive approach. The literature review was selected because this study seeks to examine, analyze, and synthesize various concepts, theories, and empirical findings related to human resource management (HRM) strategies in optimizing collaboration between remote and onsite teams in multinational organizations. Based on the results of the literature review and the subsequent discussion, it can be concluded that collaboration between remote and onsite teams in multinational organizations represents a complex and multidimensional work phenomenon.

Keywords: Human Resource Management, Team Collaboration, Organization

ABSTRAK

Kolaborasi tim merupakan elemen krusial dalam organisasi multinasional yang ditandai oleh tingkat ketergantungan tugas yang tinggi, keragaman latar belakang karyawan, serta kebutuhan inovasi yang berkelanjutan. Tujuan melakukan penelitian ini untuk menganalisis manajemen SDM untuk mengoptimalkan kolaborasi tim remote dan onsite di organisasi multinasional. Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka (literature review) dengan pendekatan kualitatif-deskriptif. Kajian pustaka dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengkaji, menganalisis, dan mensintesis berbagai konsep, teori, serta temuan empiris yang relevan dengan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam mengoptimalkan kolaborasi tim remote dan onsite di organisasi multinasional. Berdasarkan hasil kajian pustaka dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kolaborasi tim remote dan onsite dalam organisasi multinasional merupakan fenomena kerja yang kompleks dan multidimensional.

Kata Kunci: Manajemen SDM, Kolaborasi Tim, Organisasi

1. Pendahuluan

Perubahan lanskap dunia kerja global dalam dua dekade terakhir menunjukkan pergeseran yang sangat signifikan, terutama dalam cara organisasi mengelola sumber daya manusia (SDM). Organisasi multinasional, sebagai entitas yang beroperasi lintas negara dan budaya, menghadapi tuntutan adaptasi yang lebih kompleks dibandingkan organisasi domestik. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah memungkinkan pekerjaan dilakukan tanpa batasan ruang dan waktu, sehingga model kerja konvensional yang berpusat pada kehadiran fisik di kantor mulai bergeser menuju pola kerja yang lebih fleksibel. Salah satu bentuk transformasi tersebut adalah muncul dan berkembangnya model kerja hybrid, yang mengombinasikan kerja jarak jauh (remote) dan kerja di lokasi kantor (onsite) dalam satu sistem organisasi (Kniffin et al., 2021).

Model kerja hybrid memberikan berbagai manfaat strategis bagi organisasi multinasional, antara lain peningkatan fleksibilitas kerja, efisiensi biaya operasional, serta

peluang untuk merekrut talenta global tanpa keterbatasan geografis. Bagi karyawan, sistem ini dinilai mampu meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, otonomi, dan kepuasan kerja. Namun demikian, penerapan kerja remote dan onsite secara simultan juga menimbulkan tantangan baru, khususnya dalam aspek kolaborasi tim. Perbedaan lokasi kerja sering kali berdampak pada kualitas komunikasi, koordinasi tugas, serta hubungan interpersonal antaranggota tim, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Davenport & Redman, 2020).

Kolaborasi tim merupakan elemen krusial dalam organisasi multinasional yang ditandai oleh tingkat ketergantungan tugas yang tinggi, keragaman latar belakang karyawan, serta kebutuhan inovasi yang berkelanjutan. Kolaborasi yang efektif tidak hanya menuntut pertukaran informasi yang lancar, tetapi juga kepercayaan, keselarasan tujuan, dan pemahaman peran yang jelas di antara anggota tim. Dalam konteks kerja hybrid, kolaborasi menjadi semakin kompleks karena karyawan remote dan onsite sering kali memiliki pengalaman kerja yang berbeda, akses informasi yang tidak seimbang, serta intensitas interaksi sosial yang tidak setara. Kondisi ini berpotensi memunculkan kesenjangan psikologis dan struktural yang dapat menghambat efektivitas kerja tim (Bartel et al., 2012).

Permasalahan kolaborasi dalam tim hybrid tidak dapat dilepaskan dari peran strategis manajemen SDM. Manajemen SDM tidak lagi hanya berfungsi sebagai unit administratif, melainkan sebagai mitra strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkungan kerja hybrid, strategi manajemen SDM dituntut untuk mampu mengakomodasi perbedaan pola kerja, kebutuhan karyawan, serta dinamika hubungan kerja antara tim remote dan onsite. Tanpa strategi yang tepat, organisasi berisiko menghadapi penurunan kinerja tim, meningkatnya konflik kerja, serta melemahnya komitmen dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Armstrong & Taylor, 2020).

Salah satu tantangan utama dalam mengelola kolaborasi tim remote dan onsite adalah komunikasi organisasi. Karyawan yang bekerja secara jarak jauh cenderung mengandalkan media digital sebagai sarana utama komunikasi, sementara karyawan onsite masih memiliki keuntungan interaksi tatap muka secara langsung. Ketimpangan ini dapat menimbulkan miskomunikasi, keterlambatan pengambilan keputusan, serta perasaan terpinggirkan bagi karyawan remote. Oleh karena itu, strategi manajemen SDM perlu dirancang untuk memastikan kesetaraan akses informasi, kejelasan alur komunikasi, serta penggunaan teknologi kolaboratif yang efektif dan terstandar (Carillo et al., 2021).

Selain komunikasi, perbedaan budaya menjadi faktor penting yang memengaruhi kolaborasi tim dalam organisasi multinasional. Karyawan yang berasal dari berbagai negara membawa nilai, norma, dan gaya kerja yang berbeda. Dalam konteks kerja hybrid, perbedaan budaya ini dapat semakin terasa karena keterbatasan interaksi sosial informal yang biasanya membantu proses adaptasi budaya. Tanpa pendekatan manajemen SDM yang sensitif terhadap keragaman budaya, perbedaan tersebut berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, rendahnya kepercayaan, serta hambatan dalam kerja sama tim lintas lokasi (Hofstede et al., 2010).

Aspek kepemimpinan juga menjadi isu krusial dalam optimalisasi kolaborasi tim remote dan onsite. Pemimpin dalam organisasi multinasional dituntut untuk memiliki kemampuan memimpin tim yang tersebar secara geografis, membangun kepercayaan tanpa pengawasan langsung, serta menilai kinerja berdasarkan hasil, bukan kehadiran fisik. Strategi manajemen SDM harus mendukung pengembangan kompetensi kepemimpinan digital dan adaptif, agar pemimpin mampu menciptakan iklim kerja yang inklusif dan kolaboratif bagi seluruh anggota tim, baik yang bekerja secara remote maupun onsite (Contreras et al., 2020).

Di sisi lain, sistem manajemen kinerja dan penghargaan juga memerlukan penyesuaian dalam konteks kerja hybrid. Penilaian kinerja yang tidak transparan atau bias terhadap karyawan onsite dapat menurunkan motivasi dan rasa keadilan bagi karyawan remote. Oleh karena itu, strategi manajemen SDM perlu menekankan pada indikator kinerja berbasis output, kejelasan

target kerja, serta sistem penghargaan yang adil dan konsisten. Pendekatan ini diharapkan mampu mendorong kolaborasi yang sehat dan produktif di antara anggota tim dengan pola kerja yang berbeda (Pulakos et al., 2019).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa optimalisasi kolaborasi tim remote dan onsite dalam organisasi multinasional merupakan isu strategis yang memerlukan perhatian serius dari manajemen SDM. Meskipun sejumlah penelitian telah membahas kerja remote atau kerja hybrid, kajian yang secara khusus mengintegrasikan strategi manajemen SDM dengan optimalisasi kolaborasi tim dalam konteks organisasi multinasional masih relatif terbatas. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya penelitian yang mendalam dan komprehensif untuk mengkaji bagaimana strategi manajemen SDM dapat dirancang dan diimplementasikan secara efektif guna mendukung kolaborasi tim hybrid.

Oleh karena itu, penelitian dengan judul *“Strategi Manajemen SDM untuk Mengoptimalkan Kolaborasi Tim Remote dan Onsite di Organisasi Multinasional”* menjadi relevan dan penting untuk dilakukan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen SDM strategis serta kontribusi praktis bagi organisasi multinasional dalam merumuskan kebijakan dan praktik SDM yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan di era kerja hybrid.

2. Metode

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode **kajian pustaka (literature review)** dengan pendekatan **kualitatif-deskriptif**. Kajian pustaka dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengkaji, menganalisis, dan mensintesis berbagai konsep, teori, serta temuan empiris yang relevan dengan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam mengoptimalkan kolaborasi tim remote dan onsite di organisasi multinasional. Pendekatan kualitatif-deskriptif memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai fenomena kerja hybrid dan praktik manajemen SDM tanpa melakukan pengumpulan data lapangan secara langsung (Creswell & Poth, 2018).

Sumber Data Penelitian

Data dalam penelitian ini bersumber dari **data sekunder** berupa publikasi ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Sumber data meliputi buku teks akademik, artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi, prosiding konferensi ilmiah, serta laporan institusi yang membahas manajemen SDM, kerja remote, kerja hybrid, kolaborasi tim, dan organisasi multinasional. Sumber-sumber tersebut diperoleh melalui basis data ilmiah daring seperti Google Scholar, Scopus, Web of Science, dan portal jurnal nasional terakreditasi. Penggunaan sumber data yang kredibel bertujuan untuk menjamin validitas dan keandalan informasi yang dianalisis dalam penelitian ini (Booth et al., 2016).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui **penelusuran literatur secara sistematis**. Proses ini diawali dengan penentuan kata kunci yang relevan, seperti *human resource management strategy*, *hybrid work*, *remote and onsite teams*, *team collaboration*, dan *multinational organizations*. Selanjutnya, peneliti melakukan seleksi awal terhadap judul dan abstrak untuk memastikan kesesuaian dengan fokus penelitian. Literatur yang lolos seleksi awal kemudian ditelaah secara menyeluruh untuk mengidentifikasi konsep utama, kerangka teoretis, serta temuan penelitian yang relevan. Proses ini dilakukan secara berulang dan reflektif untuk memastikan kelengkapan dan kedalaman kajian (Snyder, 2019).

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Untuk menjaga fokus dan kualitas kajian, penelitian ini menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi dalam pemilihan literatur. Kriteria inklusi meliputi: (1) publikasi yang membahas manajemen SDM, kerja remote atau hybrid, dan kolaborasi tim; (2) literatur yang relevan dengan konteks organisasi multinasional atau lingkungan kerja lintas budaya; dan (3) sumber yang diterbitkan dalam jurnal ilmiah atau penerbit akademik yang kredibel. Adapun kriteria eksklusi meliputi publikasi yang bersifat populer tanpa landasan ilmiah yang jelas, sumber dengan duplikasi isi, serta literatur yang tidak memiliki relevansi langsung dengan fokus penelitian. Penerapan kriteria ini bertujuan untuk meningkatkan ketepatan dan konsistensi analisis (Xiao & Watson, 2019).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan **analisis tematik (thematic analysis)**. Setiap literatur yang terpilih dianalisis untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan strategi manajemen SDM dan kolaborasi tim remote dan onsite. Tema-tema tersebut kemudian dikelompokkan dan dibandingkan untuk menemukan pola, persamaan, dan perbedaan pandangan antarpengarang. Hasil analisis selanjutnya disintesis secara naratif untuk membangun kerangka konseptual yang komprehensif mengenai strategi manajemen SDM yang efektif dalam konteks kerja hybrid di organisasi multinasional (Braun & Clarke, 2006).

Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian kajian pustaka ini dijaga melalui **triangulasi sumber**, yaitu dengan membandingkan berbagai literatur dari penulis, konteks, dan periode publikasi yang berbeda. Selain itu, peneliti juga melakukan evaluasi kritis terhadap kualitas metodologis setiap sumber yang digunakan, termasuk kredibilitas penulis dan reputasi penerbit atau jurnal. Langkah ini dilakukan untuk meminimalkan bias dan memastikan bahwa kesimpulan yang dihasilkan didukung oleh dasar teoretis dan empiris yang kuat (Lincoln & Guba, 1985).

3. Hasil Dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Karakteristik dan Cakupan Literatur yang Dikaji

Berdasarkan hasil penelusuran dan seleksi literatur sesuai dengan kriteria inklusi dan eksklusi, penelitian ini menganalisis berbagai sumber ilmiah yang membahas manajemen sumber daya manusia (SDM), kerja remote, kerja hybrid, kolaborasi tim, serta organisasi multinasional. Literatur yang dikaji mencakup buku referensi manajemen SDM strategis, artikel jurnal internasional bereputasi, dan hasil penelitian empiris yang relevan dengan dinamika kerja lintas lokasi dan lintas budaya. Secara umum, literatur menunjukkan peningkatan signifikan perhatian akademik terhadap isu kerja hybrid dalam konteks organisasi global sejak satu dekade terakhir, terutama pascapandemi COVID-19 (Kniffin et al., 2021).

Analisis terhadap literatur tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi tim remote dan onsite tidak dapat dipahami sebagai persoalan teknis semata, melainkan sebagai fenomena manajerial dan sosial yang kompleks. Literatur menekankan bahwa keberhasilan kolaborasi sangat dipengaruhi oleh kebijakan, praktik, dan strategi manajemen SDM yang diterapkan secara sistematis dan berkelanjutan (Armstrong & Taylor, 2020).

Tema Strategi Manajemen SDM dalam Kolaborasi Tim Hybrid

Hasil analisis tematik mengidentifikasi beberapa tema utama strategi manajemen SDM yang berperan penting dalam mengoptimalkan kolaborasi tim remote dan onsite di organisasi multinasional. Tema-tema tersebut meliputi: (1) pengelolaan komunikasi dan infrastruktur

kolaborasi digital, (2) kepemimpinan dan budaya kerja inklusif, (3) sistem manajemen kinerja dan penghargaan berbasis hasil, serta (4) pengembangan kompetensi dan keterlibatan karyawan.

Pertama, pengelolaan komunikasi menjadi tema dominan dalam literatur. Organisasi multinasional dengan tingkat kolaborasi tim hybrid yang tinggi umumnya memiliki kebijakan komunikasi yang terstruktur, penggunaan platform digital yang konsisten, serta aturan yang jelas mengenai alur informasi dan koordinasi kerja. Literatur menegaskan bahwa komunikasi yang tidak terkelola dengan baik dapat memperbesar jarak sosial dan psikologis antara karyawan remote dan onsite, sehingga berdampak negatif terhadap kerja sama tim (Carillo et al., 2021).

Kedua, kepemimpinan adaptif dan budaya kerja inklusif menjadi tema penting dalam menjaga kohesi tim. Pemimpin dalam organisasi multinasional dituntut untuk mampu memimpin tim yang tersebar secara geografis, membangun kepercayaan tanpa pengawasan langsung, serta memastikan bahwa setiap anggota tim merasa dihargai dan dilibatkan. Literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kolaborasi dan kepuasan kerja karyawan dalam lingkungan kerja hybrid (Contreras et al., 2020).

Ketiga, sistem manajemen kinerja berbasis hasil menjadi faktor kunci dalam mendukung kolaborasi tim lintas lokasi. Literatur menunjukkan bahwa organisasi yang mengandalkan indikator kinerja berbasis kehadiran fisik cenderung menghadapi ketidakadilan persepsi dan penurunan motivasi karyawan remote. Sebaliknya, pendekatan berbasis output dan pencapaian tujuan bersama dinilai lebih efektif dalam mendorong kolaborasi dan akuntabilitas tim (Pulakos et al., 2019).

Keempat, pengembangan kompetensi dan keterlibatan karyawan merupakan strategi penting dalam menjaga keberlanjutan kolaborasi. Literatur menekankan pentingnya pelatihan keterampilan digital, komunikasi virtual, dan kerja tim lintas budaya sebagai bagian dari strategi manajemen SDM. Selain itu, praktik yang mendorong keterlibatan karyawan, seperti forum diskusi virtual dan program penguatan tim, terbukti mampu meningkatkan rasa memiliki dan kerja sama tim hybrid (Davenport & Redman, 2020).

Pembahasan

Strategi Manajemen SDM sebagai Fondasi Kolaborasi Tim Hybrid

Hasil kajian pustaka ini memperkuat pandangan bahwa strategi manajemen SDM merupakan fondasi utama dalam mengoptimalkan kolaborasi tim remote dan onsite di organisasi multinasional. Kolaborasi tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi sangat dipengaruhi oleh kebijakan dan praktik SDM yang mengatur bagaimana karyawan bekerja, berinteraksi, dan dinilai kinerjanya. Hal ini sejalan dengan perspektif manajemen SDM strategis yang menempatkan SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif organisasi (Armstrong & Taylor, 2020).

Dalam konteks kerja hybrid, strategi SDM yang tidak adaptif berpotensi memperlebar kesenjangan antara karyawan remote dan onsite. Oleh karena itu, pembahasan ini menegaskan pentingnya pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek struktural, kultural, dan perilaku dalam pengelolaan kolaborasi tim.

Komunikasi dan Teknologi sebagai Enabler Kolaborasi

Pembahasan hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi merupakan isu sentral dalam kolaborasi tim hybrid. Ketimpangan akses informasi dan intensitas interaksi antara karyawan remote dan onsite dapat memicu miskomunikasi dan menurunkan efektivitas kerja tim. Oleh karena itu, peran manajemen SDM dalam merancang kebijakan komunikasi yang adil dan inklusif menjadi sangat krusial. Kebijakan tersebut mencakup penetapan standar penggunaan teknologi kolaboratif, kejelasan alur koordinasi, serta pengaturan ritme komunikasi yang tidak membebani karyawan (Carillo et al., 2021).

Selain itu, pembahasan ini menekankan bahwa teknologi harus dipandang sebagai sarana pendukung, bukan solusi tunggal. Tanpa kesiapan SDM dan budaya kerja yang mendukung, penggunaan teknologi justru berpotensi menimbulkan kelelahan digital dan menurunkan kualitas kolaborasi.

Kepemimpinan dan Budaya Kerja Inklusif

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran strategis dalam menjembatani perbedaan pola kerja dan latar belakang budaya dalam organisasi multinasional. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan adaptif dan berbasis kepercayaan dinilai lebih berhasil dalam menciptakan kolaborasi tim hybrid yang efektif. Hal ini memperkuat temuan sebelumnya mengenai pentingnya e-leadership dalam lingkungan kerja virtual dan hybrid (Contreras et al., 2020).

Dalam pembahasan ini, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai kemampuan mengarahkan tugas, tetapi juga sebagai kemampuan membangun budaya kerja yang inklusif. Budaya yang menghargai keragaman, keterbukaan, dan kolaborasi menjadi faktor penentu keberhasilan kerja tim lintas lokasi dan lintas budaya (Hofstede et al., 2010).

Manajemen Kinerja dan Keadilan Organisasi

Pembahasan hasil kajian menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja memiliki implikasi langsung terhadap kualitas kolaborasi tim hybrid. Penilaian kinerja yang bias terhadap karyawan onsite dapat menurunkan motivasi dan rasa keadilan karyawan remote. Oleh karena itu, strategi manajemen SDM perlu mengadopsi pendekatan berbasis hasil, dengan indikator kinerja yang jelas, terukur, dan transparan. Pendekatan ini dinilai mampu mendorong kolaborasi yang lebih sehat dan produktif di antara anggota tim (Pulakos et al., 2019).

Selain itu, sistem penghargaan dan pengakuan yang adil juga berperan dalam memperkuat keterlibatan karyawan dan kerja sama tim. Pembahasan ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi menjadi prasyarat penting bagi keberlanjutan kolaborasi dalam lingkungan kerja hybrid.

Sintesis Temuan dan Implikasi Konseptual

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan penelitian ini menunjukkan bahwa optimalisasi kolaborasi tim remote dan onsite dalam organisasi multinasional memerlukan strategi manajemen SDM yang terintegrasi dan berorientasi jangka panjang. Strategi tersebut harus mencakup aspek komunikasi, kepemimpinan, manajemen kinerja, serta pengembangan kompetensi dan keterlibatan karyawan. Sintesis ini memperkuat argumen bahwa manajemen SDM memiliki peran sentral dalam mendukung transformasi kerja di era global dan digital.

4. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian pustaka dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kolaborasi tim remote dan onsite dalam organisasi multinasional merupakan fenomena kerja yang kompleks dan multidimensional. Keberhasilan kolaborasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi digital, tetapi sangat bergantung pada strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang diterapkan secara terintegrasi dan adaptif terhadap dinamika kerja hybrid.

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM memiliki peran sentral dalam mengoptimalkan kolaborasi tim lintas lokasi. Pengelolaan komunikasi yang terstruktur dan inklusif menjadi fondasi utama dalam menjaga kelancaran koordinasi dan kesetaraan akses informasi antara karyawan remote dan onsite. Tanpa kebijakan komunikasi yang jelas, perbedaan

lokasi kerja berpotensi menimbulkan kesenjangan interaksi dan menurunkan efektivitas kerja tim.

Selain itu, kepemimpinan adaptif dan budaya kerja inklusif terbukti menjadi faktor penting dalam menjaga kohesi dan kepercayaan tim hybrid. Pemimpin yang mampu mengelola kinerja berbasis hasil, membangun kepercayaan, serta menghargai keberagaman budaya dinilai lebih efektif dalam mendorong kolaborasi yang produktif dalam organisasi multinasional. Hal ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi kepemimpinan digital dan lintas budaya merupakan kebutuhan strategis di era kerja hybrid.

Kesimpulan lain yang dapat ditarik adalah pentingnya penyesuaian sistem manajemen kinerja dan penghargaan. Penilaian kinerja berbasis output dan kontribusi nyata terhadap tujuan organisasi dinilai lebih relevan dibandingkan pendekatan berbasis kehadiran fisik. Sistem yang adil dan transparan tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga memperkuat komitmen dan kerja sama antaranggota tim dengan pola kerja yang berbeda.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa optimalisasi kolaborasi tim remote dan onsite di organisasi multinasional memerlukan pendekatan manajemen SDM yang holistik, mencakup aspek kebijakan, kepemimpinan, budaya organisasi, serta pengembangan kompetensi karyawan. Strategi yang terfragmentasi atau bersifat parsial cenderung kurang efektif dalam menjawab tantangan kerja hybrid yang terus berkembang.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23(3), 743–757.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review* (2nd ed.). London: SAGE Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to telework and hybrid work. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking: Leadership challenges in virtual teams. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and virtual teams. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Davenport, T. H., & Redman, T. C. (2020). Digital transformation and human capital. *Harvard Business Review*.
- Davenport, T. H., & Redman, T. C. (2020). Digital transformation comes down to talent. *Harvard Business Review*.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

- Kniffin, K. M., et al. (2021). COVID-19 and the workplace. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
- Kniffin, K. M., et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications for organizations and employees. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2019). Performance management can be fixed. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(1), 51–76.
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2019). Performance management reconsidered. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(1), 51–76.
- Ridley, D. (2012). *The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students* (2nd ed.). London: SAGE Publications.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112.