



DOI: <https://doi.org/10.38035/dit.v4i1>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengalaman Kerja sebagai Determinan Adaptabilitas dan Kinerja Karyawan dalam Sistem Hybrid di Industri Telekomunikasi Indonesia

Bayu Tjahyo Putranto¹, S Sabar²

¹Ciputra University, Indonesia, bputranto@magister.ciputra.ac.id

²Institut Teknologi Sepuluh Noverber, Indonesia, sabar@prodes.its.ac.id

Corresponding Author: bputranto@magister.ciputra.ac.id¹

Abstract: *This research aims to examine the role of work experience in shaping employee adaptability and performance within hybrid work systems in the Indonesian telecommunications industry. Utilizing the Job Demands-Resources theory as the theoretical foundation, this study involves participants from various telecommunications subsectors who have undergone hybrid work arrangements. The findings reveal that work experience contributes positively to enhancing adaptive capacity and employee performance. Individuals with longer tenure demonstrate superior adaptive capabilities compared to those with shorter work periods. These results confirm that work experience plays a role in developing adaptive capacity, which ultimately drives performance improvement in hybrid work environments. The practical implications of this research encompass the need for continuous career development programs and mentoring systems to accelerate the adaptation process for new employees.*

Keywords: *work experience, employee adaptability, employee performance, hybrid work, telecommunications industry*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran pengalaman kerja dalam membentuk adaptabilitas dan kinerja karyawan yang menerapkan sistem kerja hybrid di industri telekomunikasi Indonesia. Dengan menggunakan teori Job Demands-Resources sebagai landasan teoretis, studi ini melibatkan partisipan dari berbagai subsektor telekomunikasi yang telah menjalani pola kerja hybrid. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kemampuan adaptasi dan kinerja karyawan. Individu dengan masa kerja yang lebih panjang menunjukkan kapasitas adaptasi yang lebih unggul dibandingkan dengan karyawan yang masa kerjanya lebih singkat. Temuan ini menegaskan bahwa pengalaman kerja berperan dalam mengembangkan kapasitas adaptasi, yang pada akhirnya mendorong perbaikan kinerja dalam lingkungan kerja hybrid. Implikasi praktis dari penelitian ini mencakup perlunya program pengembangan karir berkelanjutan dan sistem mentoring untuk mempercepat proses adaptasi bagi karyawan baru.

Kata kunci: pengalaman kerja, adaptabilitas karyawan, kinerja karyawan, kerja hybrid, industri telekomunikasi

PENDAHULUAN

Lanskap ketenagakerjaan kontemporer telah mengalami transformasi fundamental yang didorong oleh percepatan digitalisasi di berbagai sektor industri. Kehadiran teknologi cloud, platform kolaborasi daring, dan instrumen komunikasi digital canggih telah mengubah secara radikal cara organisasi mengelola sumber daya manusianya (Barrero et al., 2021). Perubahan paradigma ini memberikan dampak yang sangat terasa pada industri telekomunikasi, yang memegang peranan sentral dalam mendorong transformasi digital di Indonesia (Li et al., 2016). Sektor ini tidak hanya menjadi penggerak utama adopsi teknologi, tetapi juga menjadi laboratorium bagi model-model kerja baru yang kemudian diadopsi oleh industri lainnya.

Industri telekomunikasi Indonesia menghadapi tantangan multidimensional dalam mengimplementasikan sistem kerja hybrid. Kesiapan infrastruktur digital dan kelincahan sumber daya manusia menjadi dua pilar utama yang menentukan keberhasilan transisi menuju model kerja baru ini. Perusahaan-perusahaan besar seperti Telkom Indonesia telah merespons tantangan ini melalui berbagai inisiatif strategis, termasuk program Knowledge Power Up yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi digital karyawan. Demikian pula, Pertamina Hulu Energi mengembangkan Framework Kompetensi Hybrid sebagai panduan bagi karyawan dalam menavigasi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks (Purba & Hartijasti, 2021). Inisiatif-inisiatif ini mencerminkan kesadaran bahwa keberhasilan implementasi kerja hybrid tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga pada kesiapan psikologis dan kompetensi karyawan.

Kapasitas adaptasi setiap karyawan terhadap perubahan sistem kerja ini menunjukkan variasi yang signifikan. Pengalaman kerja telah lama diakui sebagai faktor determinan yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai konteks organisasional. Individu dengan masa kerja yang lebih panjang cenderung mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika internal organisasi, membangun jaringan relasi yang lebih luas, dan memiliki mekanisme koping yang lebih matang dalam menghadapi tekanan kerja (Ng & Feldman, 2008). Penelitian yang dilakukan di Telkomsel Regional Sumbagsel mengungkapkan bahwa kemampuan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi faktor kritis yang mempengaruhi kinerja hybrid, di mana karyawan yang lebih berpengalaman menunjukkan kapasitas yang lebih unggul dalam aspek ini (Dwitanti et al., 2023).

Kompatibilitas karyawan dengan lingkungan kerja hybrid menjadi isu yang semakin relevan seiring dengan masuknya generasi baru ke dalam pasar tenaga kerja. Penelitian menunjukkan bahwa meskipun generasi Z memiliki kemahiran teknologi yang tinggi, mereka tetap membutuhkan strategi adaptasi khusus untuk berkembang dalam lingkungan kerja hybrid. Strategi-strategi tersebut mencakup manajemen waktu yang efektif, pengembangan keterampilan komunikasi virtual yang halus, dan penciptaan lingkungan kerja pribadi yang kondusif (Weiss & Consultants, 2021). Karyawan dengan masa kerja yang lebih panjang menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja dan teknologi, yang mengindikasikan adanya efek akumulasi pengalaman dalam membangun kapasitas adaptasi.

Meskipun pengalaman kerja dan adaptabilitas telah menjadi subjek penelitian yang ekstensif secara terpisah, masih terdapat kesenjangan literatur yang signifikan dalam mengkaji kedua konstruk tersebut secara terintegrasi dalam konteks kerja hybrid. Teori Job Demands-Resources (JD-R) menawarkan kerangka yang relevan untuk memahami hubungan ini, di mana sumber daya personal seperti pengalaman dan adaptabilitas berperan krusial dalam mengelola tuntutan kerja dan mempertahankan kinerja yang optimal (Bakker & Demerouti, 2017). Penelitian di negara berkembang, termasuk Indonesia, mengungkapkan bahwa karakteristik unik dari lingkungan Global South mempengaruhi penerapan dan pengalaman kerja hybrid (Doargajudhur et al., 2026). Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap adaptabilitas dan kinerja karyawan dalam sistem kerja hybrid di industri telekomunikasi Indonesia.

METODE

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei cross-sectional. Data dikumpulkan pada satu titik waktu untuk menguji pengaruh antar variabel. Analisis data menggunakan perangkat lunak statistik, meliputi uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linier berganda (Pallant, 2026a).

Populasi dan Sampel

Populasi target terdiri dari pekerja di berbagai subsektor industri telekomunikasi Indonesia, termasuk operator telekomunikasi (Telkomsel, Indosat, XL Axiata), penyedia infrastruktur, kontraktor, dan penyedia pendukung. Kriteria inklusi yang ditetapkan meliputi usia 20-45 tahun, pengalaman kerja minimal satu tahun di perusahaan telekomunikasi, dan pengalaman aktif dalam sistem hybrid minimal enam bulan. Penelitian ini mengumpulkan 150 kuesioner lengkap menggunakan teknik purposive sampling (Stratton, 2024; Tabachnick & Fidell, 2019).

Definisi Operasional dan Pengukuran

Penelitian ini menggunakan tiga variabel utama yang diukur melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin. Pengalaman kerja sebagai variabel independen dioperasionalkan melalui lama masa kerja responden di perusahaan telekomunikasi, yang dikategorikan menjadi tiga kelompok: kurang dari satu tahun, satu hingga lima tahun, dan lebih dari lima tahun (Dwitanti et al., 2023). Kategori ini merepresentasikan akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman kontekstual individu terhadap dinamika organisasi.

Adaptabilitas karyawan sebagai variabel dependen didefinisikan sebagai kapasitas individu untuk menyesuaikan sikap, perilaku, dan strategi kerja dalam merespons perubahan serta ketidakpastian lingkungan kerja. Variabel ini diukur melalui enam indikator yang dikembangkan dari dua dimensi utama. Dimensi pertama, keterbukaan terhadap perubahan dan umpan balik, mengukur kesiapan menerima prosedur baru dan keterbukaan terhadap masukan. Dimensi kedua, penyesuaian terhadap teknologi dan lingkungan baru, mencerminkan kecepatan menguasai alat digital dan kemampuan bertransisi antara kerja di kantor dan di rumah (Imran et al., 2020; Weiss & Consultants, 2021).

Kinerja karyawan sebagai variabel dependen didefinisikan sebagai hasil kerja individu yang dinilai berdasarkan kontribusi, produktivitas, dan efektivitas dalam mencapai sasaran organisasi. Variabel ini diukur melalui sembilan indikator yang mencakup tiga dimensi: kualitas kerja, kuantitas dan ketuntasan tugas, serta adaptasi dan keberlanjutan kinerja. Instrumen ini diadaptasi dari penelitian sebelumnya yang secara khusus membahas pengukuran kinerja berkelanjutan dalam konteks kerja hibrida (Li et al., 2016; Lukito et al., 2025).

Metode Analisis Data

Analisis dilakukan melalui serangkaian prosedur statistik: uji validitas untuk memastikan instrumen mengukur konstruk yang tepat, uji reliabilitas untuk menguji konsistensi internal instrumen, uji asumsi klasik untuk memastikan model regresi memenuhi kriteria statistik, dan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh antar variabel. Seluruh pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi yang telah ditentukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden (N=150)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Usia	20-34 tahun	16	10,7%
	35-45 tahun	134	89,3%
Pengalaman Kerja	<1 tahun	5	3,3%
	1-5 tahun	20	13,3%
	>5 tahun	125	83,3%
Pengalaman Hybrid	<6 bulan	22	14,7%
	6-12 bulan	28	18,7%
	1-2 tahun	17	11,3%
	>2 tahun	83	55,3%
Subsektor	Operator	31	20,7%
	Dukungan Jaringan	41	27,3%
	Menara/Serat Optik	26	17,3%
	Kontraktor/Konsultan	37	24,7%
	Lainnya	15	10,0%
Jabatan	Staff	28	18,7%
	Supervisor	22	14,7%
	Manager	64	42,7%
	Senior Manager	28	18,7%
	Director/VP	8	5,3%

Sumber: Data primer diolah (2026)

Penelitian ini melibatkan 150 karyawan hybrid dari berbagai subsektor industri telekomunikasi Indonesia. Sebagian besar responden berada pada rentang usia 35-45 tahun yang mencapai 89,3%, mengindikasikan dominasi tenaga kerja pada tahap karir matang dengan pengalaman profesional yang cukup. Dari sisi pengalaman kerja, 83,3% responden telah bekerja lebih dari 5 tahun, sementara 13,3% memiliki masa kerja 1-5 tahun dan hanya 3,3% yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun. Mayoritas responden (55,3%) telah mengadopsi

sistem kerja hybrid selama lebih dari 2 tahun, menunjukkan pengalaman yang memadai dalam pola kerja fleksibel.

Berdasarkan subsektor, responden berasal dari operator telekomunikasi (20,7%), penyedia dukungan jaringan (27,3%), penyedia menara/serat optik (17,3%), serta kontraktor/konsultan (24,7%). Dari sisi jabatan, mayoritas berada pada level manajer (42,7%), diikuti oleh staff (18,7%) dan senior manager (18,7%). Komposisi responden ini mencerminkan cakupan representatif dari ekosistem telekomunikasi Indonesia yang beragam.

Analisis Deskriptif

Tabel 2. Distribusi Adaptabilitas Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Adaptabilitas Tinggi	Adaptabilitas Sedang	Adaptabilitas Rendah
>5 tahun	73,6%	22,4%	4,0%
1-5 tahun	52,0%	36,0%	12,0%
<1 tahun	33,3%	50,0%	16,7%

Sumber: Data primer diolah (2026)

Analisis deskriptif mengungkapkan bahwa mayoritas responden (78,7%) memiliki tingkat adaptabilitas tinggi, yang mencerminkan kapasitas tenaga kerja telekomunikasi Indonesia dalam menghadapi tuntutan sistem hybrid. Temuan ini sejalan dengan laporan industri yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa termotivasi dengan kerja jarak jauh dan mampu berinteraksi secara efektif melalui berbagai alat kolaborasi digital.

Karyawan dengan masa kerja lebih dari lima tahun menunjukkan adaptabilitas yang jauh lebih tinggi (73,6%) dibandingkan kelompok dengan masa kerja satu hingga lima tahun (52,0%), mengindikasikan bahwa pengalaman kerja berperan signifikan dalam membangun kapasitas adaptasi. Pada indikator kemampuan mempelajari teknologi baru, 81,2% responden berpengalaman memberikan respons positif, sementara hanya 62,5% pada kelompok kurang berpengalaman. Hal ini memperkuat temuan bahwa pengalaman organisasional meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan teknologi (Pramudito & Suharnomo, 2024).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Adaptabilitas	0,816	0,866	0,520
Kinerja	0,876	0,902	0,510

Sumber: Data primer diolah (2026)

Uji validitas konvergen dan reliabilitas instrumen dilakukan untuk memastikan ketepatan model pengukuran. Hasil analisis menunjukkan seluruh indikator memiliki outer loading di atas 0,50 yang merupakan kriteria minimum yang disyaratkan. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk adaptabilitas karyawan tercatat 0,520 dan kinerja karyawan 0,510, yang keduanya melampaui ambang batas 0,50 yang direkomendasikan oleh Hair (2018) (Hair et al., 2018). Nilai Cronbach's Alpha masing-masing konstruk adalah 0,816 dan 0,876, sementara Composite Reliability (ρ_c) mencapai 0,866 dan 0,902. Seluruh nilai ini berada di atas kriteria minimum

0,70 yang ditetapkan oleh Bonett dan Wright (2014) (Bonett & Wright, 2014). Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel untuk melanjutkan ke analisis struktural.

Uji Asumsi Klasik

Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan model regresi memenuhi kriteria statistik yang diperlukan. Uji normalitas residual Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05, mengindikasikan bahwa data terdistribusi normal (Pallant, 2026). Uji multikolinearitas menunjukkan nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk pengalaman kerja sebesar 1,042, yang berada jauh di bawah ambang batas 10, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen (Blind et al., 2025). Uji Glejser menunjukkan nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05, mengkonfirmasi tidak adanya heteroskedastisitas dalam model regresi. Nilai Durbin-Watson sebesar 1,892 berada pada rentang 1,5-2,5, yang mengindikasikan tidak adanya autokorelasi (Porter & Sullivan, 2023). Dengan demikian, seluruh asumsi klasik terpenuhi untuk melanjutkan analisis.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis regresi linier sederhana dan berganda dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hasil pengujian untuk masing-masing hipotesis disajikan sebagai berikut.

Hipotesis 1: Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Adaptabilitas Karyawan

Tabel 4. Hasil Regresi Pengalaman Kerja terhadap Adaptabilitas (H1)

Variabel	B	Std. Error	β	t	Sig.	R ²
(Constant)	2,847	0,178		16,002	<0,001	0,170
Pengalaman Kerja	0,312	0,057	0,412	5,490	<0,001	

Sumber: Data primer diolah (2026)

Hipotesis pertama menguji pengaruh pengalaman kerja terhadap adaptabilitas karyawan. Hasil analisis regresi menunjukkan koefisien regresi standardized (β) sebesar 0,412 dengan nilai $t = 5,490$ dan signifikansi $p < 0,001$. Nilai R^2 sebesar 0,170 mengindikasikan bahwa pengalaman kerja mampu menjelaskan 17,0% variasi adaptabilitas karyawan. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptabilitas karyawan, sehingga Hipotesis 1 diterima.

Penjelasan lebih lanjut mengenai temuan ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan pada pengalaman kerja responden diikuti oleh peningkatan pada tingkat adaptabilitas yang dimiliki. Koefisien regresi yang positif mengindikasikan hubungan searah antara kedua variabel, di mana semakin lama masa kerja seseorang, semakin tinggi pula kapasitas adaptasinya terhadap perubahan lingkungan kerja. Nilai R^2 sebesar 0,170 berarti bahwa pengalaman kerja memberikan kontribusi yang cukup berarti terhadap variasi adaptabilitas, meskipun masih terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi adaptabilitas karyawan.

Hipotesis 2: Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan**Tabel 5. Hasil Regresi Pengalaman Kerja terhadap Kinerja (H2)**

Variabel	B	Std. Error	β	t	Sig.	R ²
(Constant)	3,124	0,175		17,851	<0,001	0,126
Pengalaman Kerja	0,275	0,059	0,356	4,643	<0,001	

Sumber: Data primer diolah (2026)

Hipotesis kedua menguji pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan koefisien regresi standardized (β) sebesar 0,356 dengan nilai $t = 4,643$ dan signifikansi $p < 0,001$. Nilai R² sebesar 0,126 menunjukkan pengalaman kerja mampu menjelaskan 12,6% variasi kinerja karyawan. Dengan demikian, Hipotesis 2 diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Meskipun kontribusi pengalaman kerja terhadap kinerja (12,6%) tidak sebesar kontribusinya terhadap adaptabilitas (17,0%), hubungan positif yang signifikan ini menegaskan bahwa akumulasi pengalaman selama bertahun-tahun memberikan keunggulan kompetitif bagi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan. Koefisien regresi yang lebih rendah pada H2 dibandingkan H1 mengindikasikan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap adaptabilitas dibandingkan terhadap kinerja secara langsung.

Hipotesis 3: Pengaruh Adaptabilitas terhadap Kinerja Karyawan**Tabel 6. Hasil Regresi Adaptabilitas terhadap Kinerja (H3)**

Variabel	B	Std. Error	β	t	Sig.	R ²
(Constant)	2,145	0,195		11,000	<0,001	0,179
Adaptabilitas	0,431	0,076	0,423	5,670	<0,001	

Sumber: Data primer diolah (2026)

Hipotesis ketiga menguji pengaruh adaptabilitas karyawan terhadap kinerja. Hasil analisis menunjukkan koefisien regresi standardized (β) sebesar 0,423 dengan nilai $t = 5,670$ dan signifikansi $p < 0,001$. Nilai R² sebesar 0,179 menunjukkan adaptabilitas mampu menjelaskan 17,9% variasi kinerja karyawan. Hipotesis 3 diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa adaptabilitas merupakan prediktor yang lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan pengalaman kerja, dengan kontribusi sebesar 17,9% terhadap variasi kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam lingkungan kerja hybrid, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan kinerja karyawan. Koefisien regresi yang lebih tinggi pada H3 ($\beta = 0,423$) dibandingkan H2 ($\beta = 0,356$) menunjukkan bahwa adaptabilitas memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dibandingkan pengalaman kerja secara langsung.

Tabel 7. Hasil Regresi Berganda Pengalaman Kerja dan Adaptabilitas terhadap Kinerja

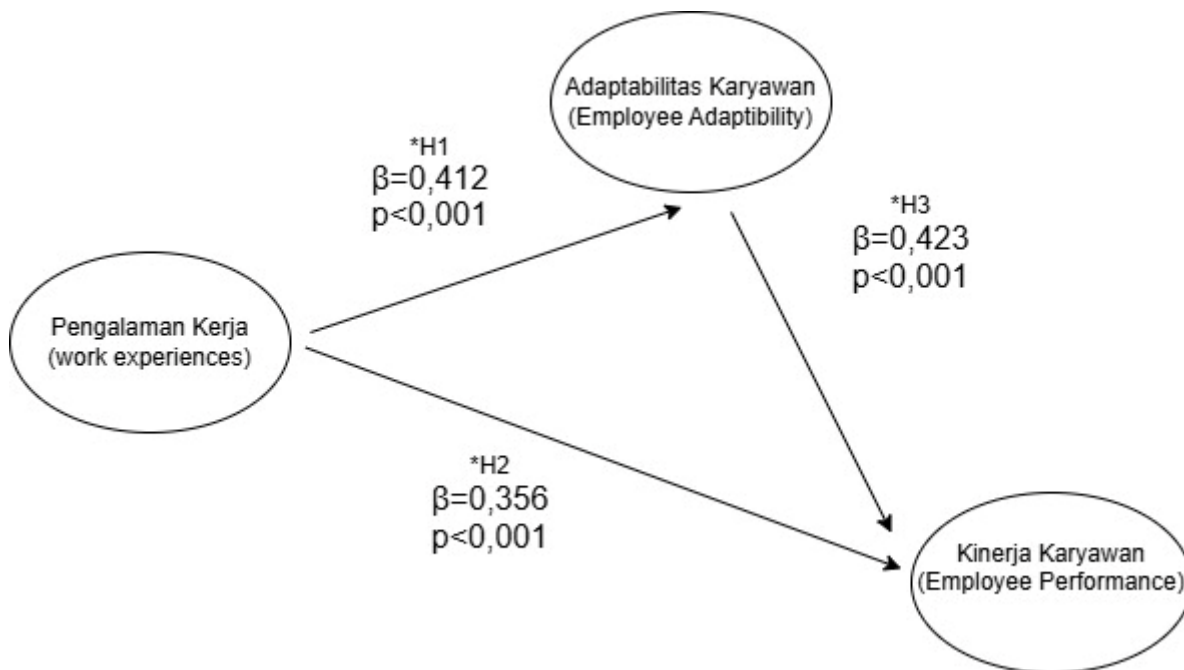
Variabel	B	Std. Error	β	t	Sig.
(Constant)	1,876	0,215		8,726	<0,001
Pengalaman Kerja	0,142	0,060	0,183	2,367	0,019

Variabel	B	Std. Error	β	t	Sig.
Adaptabilitas	0,356	0,080	0,350	4,450	<0,001

R² = 0,218; F = 20,496; p < 0,001
 Sumber: Data primer diolah (2026)

Analisis regresi berganda yang memasukkan kedua variabel independen secara bersamaan menunjukkan hasil yang menarik. Model regresi berganda memiliki R² sebesar 0,218, yang berarti bahwa kombinasi pengalaman kerja dan adaptabilitas mampu menjelaskan 21,8% variasi kinerja karyawan. Nilai F = 20,496 dengan signifikansi p < 0,001 mengindikasikan bahwa model secara keseluruhan signifikan.

Ketika kedua variabel dimasukkan bersama-sama dalam model, koefisien pengalaman kerja menurun dari 0,356 (pada model tanpa adaptabilitas) menjadi 0,183, namun tetap signifikan secara statistik (p = 0,019). Sementara itu, adaptabilitas tetap menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan koefisien $\beta = 0,350$ (p < 0,001). Penurunan koefisien pengalaman kerja ketika adaptabilitas dimasukkan dalam model mengindikasikan bahwa sebagian pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja terjadi melalui adaptabilitas.



Gambar 2. Model Penelitian dengan Koefisien Regresi

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap adaptabilitas dan kinerja karyawan dalam sistem kerja hybrid di industri telekomunikasi Indonesia. Secara keseluruhan, temuan penelitian mengkonfirmasi bahwa pengalaman kerja berperan signifikan dalam membangun kapasitas adaptasi karyawan, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja dalam lingkungan kerja hybrid.

Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Adaptabilitas Karyawan

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih panjang memiliki kapasitas adaptasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang masa kerjanya lebih pendek. Karyawan yang telah berpengalaman telah melewati berbagai siklus perubahan organisasi dan teknologi, sehingga mereka memiliki referensi dan strategi koping yang lebih kaya dalam menghadapi ketidakpastian. Temuan ini sejalan dengan

pandangan bahwa pengalaman kerja tidak hanya mencerminkan lama bekerja, tetapi juga akumulasi pembelajaran dan penyesuaian yang terjadi selama periode tersebut (Ng & Feldman, 2008; Weiss & Consultants, 2021)

Karyawan dengan masa kerja lebih dari lima tahun menunjukkan tingkat adaptabilitas yang secara konsisten lebih tinggi, terutama dalam hal kemampuan mempelajari teknologi baru dan bertransisi antara bekerja di kantor dan di rumah. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa paparan berulang terhadap perubahan organisasi membangun ketahanan dan fleksibilitas psikologis yang diperlukan dalam sistem hybrid. Temuan ini sejalan dengan penelitian Doargajudhur dan kolega (2026) yang menunjukkan bahwa pengalaman membantu karyawan mengelola berbagai tuntutan hybrid work, termasuk technostress dan ambiguitas peran yang sering muncul dalam lingkungan kerja yang fleksibel (Doargajudhur et al., 2026).

Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini juga menemukan bahwa pengalaman kerja berkontribusi secara langsung terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang berpengalaman menunjukkan pemahaman kontekstual yang lebih baik, jaringan relasi yang lebih luas, serta efisiensi yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Temuan ini mengkonfirmasi penelitian di Telkomsel Regional Sumbagsel yang menunjukkan bahwa karyawan berpengalaman memiliki kemampuan lebih baik dalam menyeimbangkan tuntutan kerja dan kehidupan pribadi (Dwitanti et al., 2023).

Dalam konteks hybrid, karyawan yang berpengalaman lebih mampu mengelola tuntutan kerja yang kompleks, termasuk mengatasi tantangan seperti technostress dan ambiguitas peran. Hal ini karena mereka telah mengembangkan mekanisme koping yang matang selama bertahun-tahun berkarir. Pengalaman kerja memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan dalam lingkungan kerja yang terus berubah, di mana kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat menjadi semakin penting. Karyawan dengan pengalaman panjang cenderung memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang ekspektasi peran dan mampu mengelola konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan lebih efektif.

Pengaruh Adaptabilitas terhadap Kinerja Karyawan

Adaptabilitas terbukti menjadi prediktor penting kinerja karyawan dalam sistem hybrid. Karyawan yang adaptif mampu menyesuaikan metode kerja, menguasai teknologi baru, dan mempertahankan produktivitas lintas konteks kerja. Temuan ini sejalan dengan konsep job crafting, di mana karyawan hybrid terlibat dalam berbagai strategi adaptasi untuk mengoptimalkan kondisi kerja mereka (Apenbrink & Süß, 2025).

Kemampuan untuk beralih antara bekerja di kantor dan di rumah tanpa kehilangan produktivitas menjadi kompetensi kunci yang membedakan karyawan berkinerja tinggi di era hybrid. Karyawan yang mampu mengelola transisi ini dengan efektif menunjukkan performa yang lebih baik dibandingkan mereka yang mengalami kesulitan dalam beradaptasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Katsaros (2025) yang menekankan pentingnya adaptabilitas sebagai faktor penentu kinerja dalam lingkungan kerja yang fleksibel (Katsaros, 2025). Karyawan yang adaptif juga menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam mengelola ketidakpastian dan perubahan yang terjadi secara cepat, yang merupakan karakteristik utama dari lingkungan kerja hybrid.

Kontribusi Pengalaman Kerja dan Adaptabilitas terhadap Kinerja

Analisis regresi berganda menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan adaptabilitas secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut saling melengkapi dalam mempengaruhi kinerja. Pengalaman kerja memberikan fondasi pengetahuan dan keterampilan, sementara

adaptabilitas memungkinkan karyawan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan tersebut secara efektif dalam menghadapi perubahan.

Penurunan koefisien pengalaman kerja ketika adaptabilitas dimasukkan dalam model menunjukkan bahwa sebagian pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja terjadi melalui adaptabilitas. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa pengalaman kerja tidak hanya memberikan manfaat langsung, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan kapasitas adaptasi yang kemudian mendorong peningkatan kinerja. Temuan ini memperluas teori Job Demands-Resources dengan menunjukkan bahwa pengalaman kerja berfungsi sebagai sumber daya personal yang membangun kapasitas adaptasi, yang pada gilirannya membantu karyawan mengelola tuntutan kerja hybrid dengan lebih efektif (Bakker & Demerouti, 2017).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Studi ini mengkaji bagaimana pengalaman kerja mempengaruhi adaptabilitas dan kinerja karyawan dalam sistem kerja hybrid di industri telekomunikasi Indonesia. Pengalaman kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri. Karyawan dengan masa kerja lebih panjang memiliki kapasitas adaptasi yang lebih besar karena telah mengalami berbagai jenis perubahan organisasi dan teknologi. Paparan berulang terhadap perubahan membangun ketahanan psikologis yang diperlukan untuk sistem hybrid, termasuk kemampuan mengelola technostress dan ambiguitas peran (Doargajudhur et al., 2026; Ng & Feldman, 2008; Weiss & Consultants, 2021).

Penelitian ini juga menemukan bahwa pengalaman kerja berdampak langsung pada kinerja karyawan karena memberikan pemahaman yang lebih baik tentang lingkungan organisasi, jaringan relasi yang lebih luas, dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas. Hasil ini mendukung gagasan bahwa karyawan yang lebih berpengalaman lebih mampu menyeimbangkan tuntutan pribadi dan pekerjaan dalam sistem hybrid (Dwitanti et al., 2023). Hasil selanjutnya menunjukkan bahwa adaptabilitas merupakan prediktor penting untuk kinerja dalam lingkungan hybrid. Karyawan adaptif memiliki kemampuan untuk menyesuaikan metode kerja, mempelajari teknologi baru, dan mempertahankan produktivitas lintas konteks. Kemampuan untuk beralih antara bekerja di kantor dan di rumah menjadi kompetensi yang sangat penting bagi karyawan yang berkinerja tinggi (Apenbrink & Süß, 2025; Katsaros, 2025).

Kontribusi gabungan antara pengalaman kerja dan adaptabilitas terhadap kinerja menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut saling melengkapi. Pengalaman kerja memberikan fondasi pengetahuan dan keterampilan, sementara adaptabilitas memungkinkan karyawan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan tersebut secara efektif dalam menghadapi perubahan. Temuan ini memperluas teori Job Demands-Resources, yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berfungsi sebagai sumber daya yang membantu individu mengelola tuntutan kerja (Bakker & Demerouti, 2017).

Keterbatasan Penelitian

Studi ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasikan temuan. Desain cross-sectional yang digunakan tidak dapat menjamin hubungan kausalitas yang kuat, sehingga penelitian longitudinal diperlukan untuk mengamati evolusi adaptabilitas seiring waktu dan mengkonfirmasi arah hubungan antar variabel (Pallant, 2026). Pengumpulan data pada satu titik waktu hanya memberikan gambaran sesaat tanpa dapat menangkap dinamika perubahan yang terjadi sepanjang waktu.

Generalisasi temuan terbatas pada industri telekomunikasi Indonesia, sehingga penelitian di sektor lain dan konteks geografis yang berbeda perlu dilakukan untuk menguji konsistensi hasil. Karakteristik unik dari industri telekomunikasi, termasuk tingkat adopsi teknologi yang tinggi dan struktur organisasi yang kompleks, mungkin membatasi penerapan temuan pada industri lain dengan karakteristik yang berbeda.

Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel utama tanpa mempertimbangkan variabel kontekstual seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan dukungan teknologi yang mungkin mempengaruhi hubungan antar variabel (Purba & Hartijasti, 2021). Variabel-variabel ini dapat berperan sebagai moderator yang mempengaruhi kekuatan hubungan yang ditemukan. Pengukuran pengalaman kerja hanya berdasarkan jumlah waktu yang dihabiskan di tempat kerja tanpa mempertimbangkan kualitas pengalaman yang relevan dengan kebutuhan hybrid. Dua karyawan dengan masa kerja yang sama mungkin memiliki pengalaman yang sangat berbeda dalam hal jenis tugas yang ditangani, tingkat tanggung jawab, dan paparan terhadap perubahan organisasi.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa saran dapat diberikan bagi organisasi dan peneliti masa depan. Organisasi disarankan mengembangkan program pengembangan karir berkelanjutan dan sistem mentoring untuk mempercepat akumulasi pengalaman adaptif bagi karyawan baru. Program mentoring dapat memfasilitasi transfer pengetahuan dan strategi adaptasi dari karyawan senior kepada karyawan junior, sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasional (Weiss & Consultants, 2021). Organisasi juga perlu mempertimbangkan untuk menciptakan mekanisme pembelajaran yang terstruktur, seperti rotasi pekerjaan, proyek lintas fungsi, dan program pengembangan kepemimpinan yang dapat memperkaya pengalaman karyawan.

Pelatihan manajemen waktu, komunikasi virtual, dan strategi work-life balance dalam konteks hybrid perlu diintegrasikan dalam program pengembangan karyawan. Pelatihan-pelatihan ini dapat membantu karyawan, terutama mereka yang baru memasuki dunia kerja, untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan dalam lingkungan kerja hybrid (Dwitanti et al., 2023). Selain itu, organisasi perlu menyediakan dukungan psikologis dan teknis yang memadai untuk membantu karyawan mengatasi tantangan yang muncul dari sistem kerja hybrid.

Untuk penelitian masa depan, disarankan menggunakan metode campuran untuk mengidentifikasi pengalaman subjektif karyawan secara lebih mendalam dan memahami nuansa dari proses adaptasi dalam konteks hybrid (Doargajudhur et al., 2026). Pendekatan kualitatif dapat memberikan wawasan yang lebih kaya tentang strategi adaptasi yang digunakan oleh karyawan dalam menghadapi tantangan hybrid work.

Studi komparatif antar generasi dan longitudinal diperlukan untuk memahami perbedaan strategi adaptasi secara lebih komprehensif dan melihat bagaimana adaptabilitas berkembang seiring waktu. Penelitian longitudinal dapat melacak perubahan adaptabilitas karyawan dari waktu ke waktu dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangannya.

Mengingat sifat unik sistem kerja hybrid, pengembangan alat ukur adaptabilitas yang spesifik untuk konteks hybrid menjadi penting untuk penelitian selanjutnya (Katsaros, 2025). Instrumen yang dirancang khusus untuk mengukur adaptabilitas dalam konteks hybrid dapat memberikan pengukuran yang lebih akurat dan relevan dengan tantangan yang dihadapi karyawan.

REFERENSI

- Apenbrink, K. S., & Süß, S. (2025). Crafting From Home: A Qualitative Analysis of Job Characteristics and Job Crafting in Hybrid Work. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.16993/sjwop.403>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward*. 22(3), 273–285.
- Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). *Why Working From Home Will Stick Why Working From Home Will Stick*. 202.
- Blind, D., Editor, R., Fernando, L., & Pinto, R. (2025). *Normality tests : a study of residuals*

- obtained on time series tendency modeling Normality tests : a study of residuals obtained on time series tendency modeling.* 23(1), 134–158.
- Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2014). *Cronbach ' s alpha reliability : Interval estimation , hypothesis testing , and sample size planning.* August. <https://doi.org/10.1002/job>
- Doargajudhur, M., Dutot, V., Lichy, J., Brodie, J., & Hardin-ramanan, S. (2026). *Sustainable career experiences in remote and hybrid work: a qualitative study in a small island developing state Melina Doargajudhur**. 1–24.
- Dorta-afonso, D., & Romero-domínguez, L. (2025). International Journal of Hospitality Management High-performance work systems in job demands-resources theory : Implications for employee burnout and quality of life. *International Journal of Hospitality Management*, 126(March 2024), 104066. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104066>
- Dwitanti, E., Murwani, F. D., & Siswanto, E. (2023). *THE EFFECT OF WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK STRESS AND WORKLOAD* *International Journal of Business , Law , and Education.* 4(2), 569–586.
- Hair, J. F., Risher, J. J., & Ringle, C. M. (2018). *When to use and how to report the results of PLS-SEM.* January 2026, 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Imran, M., Okumus, F., Weng, Q., Hameed, Z., & Shahid, M. (2020). Journal of Hospitality and Tourism Management Career adaptability and employee turnover intentions : The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44(December 2019), 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.006>
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & Regan, N. O. (2016). *sized enterprises in the digital age.* 185–206. <https://doi.org/10.1057/jit.2016.10>
- Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., & Ali, M. (2025). Asia Pacific Management Review Determinants of sustainable employee performance : A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 30(2), 100340. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.004>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). *The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance.* 93(2), 392–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Pallant, J. (2026a). *For the SPSS Survival Manual website , go to.* Routledge.
- Pallant, J. (2026b). *SPSS Survival Manual: A Step-by-Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS.* <https://doi.org/10.4324/9781003651147>
- Porter, D. C., & Sullivan, O. (2023). *Basic econometrics.*
- Pramudito, D., & Suharnomo, M. (2024). Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal <https://are> CHANGE OF ADAPTABILITY TO INCREASE EMPLOYEE PERFORMANCE IN STATE-OWNED ENTERPRISES IN AGRICULTURE. *Journal.Com*, 10(2), 242. <https://are-journal.com>
- Purba, R. A., & Hartijasti, Y. (2021). *The Role of Paternalistic Leadership on Employee Innovative Behavior in Indonesia ' s Digital -Based Companies.* 187(Gcbme 2020), 609–613.
- Stratton, S. J. (2024). *Purposeful Sampling : Advantages and Pitfalls.* April, 2024–2025. <https://doi.org/10.1017/S1049023X24000281>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics.* 1–14.
- Weiss, J. A., & Consultants, C. (2021). *Employee Coachability : New Insights to Increase Employee Adaptability , Performance , and Promotability in Organizations.* 19(1), 121–136. <https://doi.org/10.24384/kfmw-ab52>
- Katsaros, K. K. (2025). Gen Z Employees' Adaptive Performance in Hybrid Workplaces: The Role of Inclusive Leadership, Creativity, and Work Engagement. *Journal of Applied Behavioral Science* , 1–22. <https://doi.org/10.1177/00218863251315493>