

**ANALISIS PENERAPAN *HYBRID WORKING MODEL* TERHADAP  
PERUBAHAN BUDAYA KERJA  
STUDI PADA PT BANK DBS INDONESIA**

**TESIS**



**IHSAN AINURROFIQ**

**2201001004**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**

**UNIVERSITAS BAKRIE**

**JAKARTA**

**2021**

## HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS

---

**Tugas akhir ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Ihsan Ainurrofiq**

**NIM : 2201001004**

**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 06 Januari 2022**

## HALAMAN PENGESAHAN TESIS

---

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Ihsan Ainurrofiq


NIM : 2201001004


Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Analisis Penerapan Hybrid Working Model Terhadap Perubahan Budaya Kerja: Studi Pada PT Bank DBS Indonesia

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Pembahas dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Bakrie

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : M. Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph.D (  )

Penguji 1 : Dr., Ir., Urip Sedyowidodo, MM., IPM (  )

Penguji 2 : Dr., Okder Pendrian S.TP., M.M (  )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 09 Februari 2022

## UNGKAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas berkat, rahmat, izin dan segala nikmat serta karunia-Nya yang diberikan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul “Analisis Penerapan Hybrid Working Model Terhadap Perubahan Budaya Kerja: Studi Pada PT Bank DBS Indonesia” Penulisan Tugas Akhir ini dilakukan dalam rangka pemenuhan salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie. Penulis menyadari bahwa, tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tugas Akhir ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikannya.

Dalam menyelesaikan penyusunan Tugas Akhir ini, penulis mendapatkan banyak dukungan dan bantuan dari berbagai pihak dalam bentuk moril maupun materil, serta pemberian semangat dan doa yang membangun menjadi motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan penyusunan Tugas Akhir ini. terselesaikannya laporan ini juga, tidak terlepas dari adanya kontribusi serta peran dan bantuan dari pihak-pihak lain yang mendukung segala keperluan penulis. Oleh karena itu penulis mengucapkan banyak Terima Kasih kepada pihak-pihak yang membantu, diantaranya:

1. Orang Tua penulis Bapak Rudi Supardi dan Ida Rosalina, atas segala bantuan dan bimbingannya sampai penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Bapak M. Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph.D selaku dosen pembimbing tesis. Tanpa kehadiran beliau penulis tidak akan bisa menyelesaikan tulisan ini.
3. Dr., Ir., Urip Sedyowidodo, MM., IPM dan Dr., Okder Pendrian S.TP., M.M selaku dosen penguji dan pembahas.
4. Segenap dosen Magister Manajemen Universitas Bakrie, yang telah memberikan ilmu, bimbingan, arahan, dan nasihat-nasihat selama penulis menempuh Pendidikan S2.
5. Ibu Savitri Bambang Darjosanjoto, Vice President Business Human Resources di PT Bank DBS Indonesia yang telah meluangkan waktunya sebagai narasumber dalam penelitian ini

6. Ibu Hertiana Herman, Assistant Vice President Employee Relations & Governance yang telah meluangkan waktunya sebagai narasumber dalam penelitian ini
7. Bapak Yafet Daniel Kristian, Assistant Vice President Learning and Development yang telah meluangkan waktunya sebagai narasumber dalam penelitian ini
8. Bapak Rien Maulana, Assistant Vice President Acquisition and Growth yang telah meluangkan waktunya sebagai narasumber dalam penelitian ini
9. Regina Agustiary Putri, Nabilla Nur Imani, dan Avelino Kostka yang telah meluangkan waktunya sebagai narasumber dalam penelitian ini
10. Kakak dan Adik Kandung penulis, Zulfa Sofwatun Naqiyah dan Neisyia Aulia Syafara, atas segala bantuan dan semangat yang diberikan.
11. Kakak Ipar dan Keponakan Penulis, Hendi Hidayat, Afifa Fitia Hidayat, dan Abiyyu Faqih Hidayatullah, dan juga Keluarga Besar penulis yang telah membantu penulis dalam berbagai hal.
12. Sahabat-sahabat penulis, Bardani Bias Cahyadi, Bayu Arifin, Pramudio Aditianto, Siti Marwanah, Natasha Merry Ernanda, Annisa Nabilla Ramadhini, Rizky Herdianto, dan teman-teman Magister Manajemen Batch 14 yang senantiasa menemani penulis selama menempuh Pendidikan S2.
13. Sahabat lainnya, Daivina Azziyati Ghazani, Andi Reski Apriyanti, Rahmatika Khairani Aziz, Adinda Zahrotundiniah, Dicky Sagita Hartono, M Hardi Fajri, Maya Seruni Putri, Ajeng Yustika Puspita Dewi.
14. Rekan kerja penulis, Cindy Haryati Suteja, Rian Arifin, Hotris Nauli Margarettha Sihombing, Amalia Rosyisyah Putri, Akhmad Kurniadi, Arif Musthafa, Dedi, Erinson Malau, Iin Fatmawati, Vibransyah Rizky Putra Qinly, Wika Apriliani, Zulfikri Haikal dan seluruh Team E-KYC digibank by DBS

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ihsan Ainurrofiq

NIM : 2201001004

Program Studi : Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial

Jenis Tesis : Riset Bisnis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui kepada Universitas Bakrie untuk mendapat Hak Royalti Non-eksklusif atas karya ilmiah saya yang berjudul:

### ANALISIS PENERAPAN HYBRID WORKING MODEL TERHADAP PERUBAHAN BUDAYA KERJA: STUDI PADA PT BANK DBS INDONESIA

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 2022

Yang Menyatakan,



Ihsan Ainurrofiq

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS.....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	ii
UNGKAPAN TERIMAKASIH .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
ABSTRAK .....	ix
ABSTRACT .....	x
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
2.1 <i>Hybrid Working</i> .....	9
2.2 Budaya organisasi.....	13
2.3 Teori Perubahan Budaya Organisasi .....	14
2.4 Dukungan Organisasi.....	14
2.5 Keefektifan <i>Hybrid Working Model</i> .....	15
2.6 Kerangka Pemikiran .....	17
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>18</b>
3.1 Pendekatan Kualitatif dan Sumber Data .....	18

3.2 Metode Deskriptif.....	18
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	19
3.3.1 Penelitian Kepustakaan (Library Research).....	19
3.3.2 Penelitian Lapangan (Field Observation) .....	19
3.3.3 Wawancara.....	19
3.4 Teknik Analisis Data .....	21
3.4.1 Analisis Naratif .....	21
3.4.2 Analisis Tematik .....	21
<b>BAB 4. HASIL DAN ANALISIS .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1 Deskripsi Perusahaan PT Bank DBS Indonesia.....</b>	<b>22</b>
4.1.1 Profil Perusahaan .....	22
4.1.2 Visi dan Misi PT Bank DBS Indonesia .....	22
4.1.3 Struktur Organisasi.....	23
4.1.4 Sumber Daya Manusia.....	26
4.1.5 Model Bisnis .....	27
4.1.6 Strategi Pemasaran.....	28
4.1.7 Industri Perbankan di Indonesia .....	29
4.1.8 Persaingan di Industri Perbankan di Indonesia .....	29
<b>4.2 <i>Hybrid Working Model</i> PT Bank DBS Indonesia.....</b>	<b>31</b>
4.2.1 Konsep <i>Future of Work, Work Force, dan Workplace</i> .....	31
4.2.2 Penerapan Nilai & Budaya Kerja di PT Bank DBS Indonesia pada penerapan <i>Hybrid Working Model</i> .....	40
4.2.3 Pengaruh <i>Hybrid Working Model</i> terhadap nilai PRIDE.....	44
4.2.4 Pengaruh penerapan <i>Hybrid Working Model</i> terhadap tatalaksana karyawan .....	49



4.2.5 Pengaruh Hybrid Working Model terhadap Nilai Relationship-LED	54
4.2.6 Pengaruh Hybrid Working Model terhadap Nilai Everything Fun ....	55
4.3 Pengaturan pelatihan saat penerapan <i>Hybrid Working Model</i> .....	57
4.4 Keberlangsungan bisnis PT Bank DBS Indonesia saat penerapan <i>Hybrid Working Model</i> .....	59
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>61</b>
5.1 Kesimpulan .....	61
5.2 Saran.....	62
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>64</b>
Lampiran 1. Pedoman Wawancara.....	71
Lampiran 2. Transkrip Wawancara Human Resource .....	74
Lampiran 3. Transkrip Wawancara Learning and Development.....	76
Lampiran 4. Transkrip dengan Business Unit .....	79
Lampiran 5. Transkrip dengan Karyawan .....	83
Lampiran 6. Transkrip dengan Karyawan .....	85
Lampiran 7. Transkrip dengan Karyawan .....	87
Lampiran 8. Uji Turnitin .....	89

## ABSTRAK

*Hybrid Working Model merupakan aturan kerja baru yang menggabungkan konsep work from home / work from anywhere dan work from office, penggabungan keduanya dinilai dapat mengubah kebiasaan dan budaya kerja karyawan. Maka dari itu penelitian ini berusaha untuk mengungkap penyesuaian atau perubahan apa saja yang dapat terjadi. Menggunakan metodologi kualitatif dan menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dengan menanyakan kepada pihak-pihak terkait dan studi kepustakaan yang bersumber dari buku, artikel, jurnal, dokumen, dan website yang valid, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana konsep Hybrid 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.*

*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. Maka dari itu penting bagi perusahaan untuk dapat terus menyesuaikan diri terhadap perkembangan sesuai dengan kondisi terbaru karena hybrid working model merupakan suatu kebaruan bagi para karyawan dan perusahaan dan pembuatan satuan kerja yang bertugas sebagai tim yang merespon berbagai tanggapan dari karyawan.*

***Kata Kunci: Hybrid Working Model, Budaya Kerja, PRIDE***

## **ABSTRACT**

*Hybrid Working Model is a new working arrangement that combines the concepts of work from home / work from anywhere and work from office, this combination is considered to change the work habits and culture of employees. Therefore, this study seeks to reveal any adjustments or changes during the implementation. Using a qualitative methodology and using interview by asking related parties and literature research sourced from books, articles, journals, documents, and websites, 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 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. Therefore, it's important for companies to be able to continue to adapt in accordance with the latest conditions because the hybrid working model is a novelty for employees and companies and the creation of a work team that serves as a team that responds to various responses from employees.*

***Keywords: Hybrid Working Model, Work Culture, PRIDE***