

Strategi Pengelolaan Karier di Era Hybrid Working Pasca Panedmi: Studi PT Otak Kanan Surabaya

Gambong Dwi Prakoso¹, Wildan Alamudi², Bima Sholihul Umam³, Sentot Imam Wahjono⁴
1,2,3 Program Studi S1 Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surabaya, Surabaya Indonesia
Corresponding Author: Gambong Dwi Prakoso, e-mail: gamdwiprakoso@gmail.com

Published: December, 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan strategi pengelolaan karier di era hybrid working setelah pandemi COVID-19. Studi ini berfokus pada PT Otak Kanan Surabaya, sebuah perusahaan berbasis digital yang menerapkan model kerja hybrid untuk beradaptasi dengan dinamika kerja pascapandemi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami bagaimana organisasi mengelola pengembangan karier, evaluasi kinerja, serta motivasi karyawan dalam lingkungan kerja hybrid. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan karier dalam sistem kerja hybrid menekankan pada tiga aspek utama: fleksibilitas, adaptasi teknologi komunikasi, dan pemberdayaan karyawan. Sistem kerja hybrid memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam menentukan waktu dan tempat kerja, dengan penilaian berbasis hasil kerja bukan kehadiran fisik. Selain itu, kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang adaptif menjadi faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan di lingkungan kerja hybrid. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman tentang model pengelolaan karier berkelanjutan yang selaras dengan transformasi digital dan perubahan pola kerja modern.

Kata Kunci: Pengelolaan Karier, Hybrid Working, Pengembangan Karyawan, Transformasi Digital, Studi Kualitatif

ABSTRACT

This research aims to explore the strategic implementation of career management within the hybrid working era following the COVID-19 pandemic. The study focuses on PT Otak Kanan Surabaya, a digital-based company that applies a hybrid work model to adapt to post-pandemic work dynamics. The study employs a qualitative descriptive approach to understand how organizations manage career development, performance evaluation, and employee motivation in a hybrid environment. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation. The results indicate that career management in hybrid work settings emphasizes three primary aspects: flexibility, communication technology adaptation, and employee empowerment. Hybrid working provides employees with autonomy in scheduling and working locations, supported by performance-based evaluations rather than presence-based systems. Furthermore, effective leadership and adaptive organizational culture are essential in fostering productivity and loyalty in hybrid work environments. This research contributes to the understanding of sustainable career management models aligned with digital transformation and evolving work patterns.

Keywords: Career Management, Hybrid Working, Employee Development, Digital Transformation, Qualitative Study

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah menjadi titik balik bagi perubahan struktur organisasi dan perilaku kerja di seluruh dunia. Menurut data *World Economic Forum* (2022), lebih dari 70% perusahaan global telah mengadopsi sistem kerja jarak jauh atau *hybrid working* sebagai strategi bertahan dan beradaptasi terhadap krisis. Perubahan tersebut tidak hanya bersifat sementara, tetapi telah menjadi bagian permanen dari model bisnis modern yang menuntut efisiensi, fleksibilitas, dan ketahanan sumber daya manusia. Di Indonesia, transformasi ini juga terlihat jelas, terutama di sektor industri kreatif dan teknologi informasi yang mengandalkan digitalisasi proses kerja. Fenomena inilah yang kemudian menjadi perhatian utama dalam penelitian ini: bagaimana sistem kerja *hybrid* memengaruhi strategi pengelolaan karier dan pengembangan sumber daya manusia di era pascapandemi. Menurut (Wahjono, 2015) dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia*, keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur dan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi untuk mengelola manusia sebagai aset utama. Pandemi telah mengubah makna manajemen karier dari sesuatu yang bersifat linier—yakni naik jabatan secara bertahap—menjadi lebih fleksibel dan berbasis kompetensi. Artinya, pengelolaan karier kini harus menyesuaikan dengan kebutuhan individu, peluang digital, serta kondisi kerja yang tidak selalu terpusat pada kantor fisik.

Dalam sistem *hybrid working*, pengelolaan karier menghadapi tantangan besar karena pola kerja karyawan yang tersebar membuat proses pembinaan, pelatihan, dan supervisi menjadi lebih kompleks. Namun, di sisi lain, model ini juga membuka peluang baru dalam pemberdayaan karyawan karena mereka diberi otonomi untuk mengatur cara dan waktu kerja mereka secara mandiri. Seperti dikemukakan oleh (Wahjono, 2015) dalam *Motivasi*, otonomi dan kepercayaan merupakan dua faktor psikologis yang penting dalam mendorong motivasi kerja intrinsik, terutama di kalangan generasi muda yang lebih menghargai fleksibilitas dan makna kerja dibandingkan hanya sekadar jabatan atau gaji. PT Otak Kanan Surabaya merupakan salah satu contoh perusahaan yang mengimplementasikan sistem kerja hybrid secara efektif setelah pandemi. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pengembangan aplikasi, web design, dan digital marketing, PT Otak Kanan memiliki karakteristik lingkungan kerja yang dinamis, kreatif, dan berbasis hasil. Perusahaan ini menggabungkan kerja jarak jauh dengan pertemuan langsung setiap minggu untuk koordinasi dan evaluasi proyek. Sistem tersebut mendorong efisiensi waktu dan biaya, namun tetap menjaga interaksi sosial antaranggota tim. Akan tetapi, kondisi ini juga menimbulkan tantangan baru dalam pengelolaan karier, terutama dalam hal kejelasan jalur promosi, komunikasi lintas divisi, dan penilaian kinerja yang objektif.

Dalam konteks teori perilaku organisasi, (Wahjono, 2015) dalam *Perilaku Individual* menjelaskan bahwa motivasi, persepsi, dan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan sosial tempat mereka bekerja. Dalam sistem hybrid, lingkungan kerja tidak lagi terbatas pada ruang fisik, tetapi juga meliputi ruang digital seperti platform komunikasi dan manajemen proyek. Oleh karena itu, peran manajer berubah menjadi fasilitator digital yang bertugas menjaga keterlibatan (*engagement*) dan kesejahteraan psikologis karyawan agar tetap termotivasi meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda. Lebih lanjut, (Wahjono, 2015) dalam *Budaya Organisasi* menegaskan bahwa budaya adaptif yang terbuka terhadap perubahan merupakan pondasi utama keberhasilan transformasi organisasi. Budaya yang inklusif, berbasis kolaborasi, dan berorientasi pada hasil sangat relevan diterapkan dalam konteks hybrid working. Budaya seperti ini tidak hanya memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) karyawan, tetapi juga memberikan arah dalam pengelolaan karier agar tetap sejalan dengan nilai dan tujuan perusahaan. PT Otak Kanan menerapkan nilai kerja “kolaboratif, kreatif, dan transparan” sebagai pedoman dalam setiap proyek yang dijalankan. Nilai-nilai tersebut berfungsi sebagai *cultural compass* yang membantu karyawan beradaptasi dan berkembang secara profesional meskipun bekerja dalam sistem yang terdesentralisasi.

Penelitian Vadilla, Fitria, dan (Wahjono, 2015) juga menunjukkan bahwa hubungan antara perilaku organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas dan loyalitas karyawan. Dalam konteks hybrid working, kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor ekonomi seperti gaji, tetapi juga oleh keseimbangan antara kebebasan dan tanggung jawab, serta dukungan organisasi terhadap pengembangan karier individu. Oleh karena itu, sistem pengelolaan karier di era hybrid harus mampu menjawab dua tantangan besar: menjaga kinerja organisasi sekaligus memberikan

ruang bagi pertumbuhan pribadi karyawan. Selain faktor budaya dan motivasi, aspek komunikasi juga menjadi kunci utama dalam pengelolaan karier di sistem kerja hybrid. (Wahjono, 2015) dalam *Komunikasi dalam Organisasi* menyatakan bahwa efektivitas komunikasi internal menjadi indikator penting bagi keberhasilan manajemen SDM. Dalam sistem hybrid, komunikasi harus dilakukan melalui berbagai saluran digital, mulai dari rapat virtual hingga aplikasi kolaborasi daring. Kesalahan komunikasi dapat menyebabkan miskonsepsi, kesenjangan informasi, bahkan menurunkan rasa keadilan karier di antara karyawan yang bekerja dari lokasi berbeda. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi komunikasi yang inklusif, cepat, dan transparan agar setiap karyawan merasa terlibat dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi karier mereka.

Secara empiris, banyak penelitian mendukung pentingnya komunikasi dan kepemimpinan dalam sistem kerja hybrid. (Wahjono, 2015) dalam studinya tentang perusahaan keluarga Jawa menjelaskan bahwa *kaderisasi karier* tidak hanya dibangun melalui sistem formal, tetapi juga melalui komunikasi interpersonal yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan. Nilai-nilai komunikasi partisipatif ini relevan untuk perusahaan modern yang beroperasi secara digital. Pemimpin yang mampu berkomunikasi secara empatik dan terbuka akan lebih mudah membangun kepercayaan serta membantu karyawan mengarahkan potensi kariernya meskipun tanpa pengawasan langsung. Perubahan-perubahan tersebut juga menuntut redefinisi terhadap makna *career path* atau jalur karier. Dahulu, karier dipandang sebagai perjalanan vertikal menuju posisi yang lebih tinggi. Namun dalam sistem hybrid, karier dapat berbentuk horizontal (pengembangan keahlian lintas bidang) maupun diagonal (perpindahan antar fungsi organisasi). Menurut (Wahjono, 2015) dalam *Manajemen Kepemimpinan*, pimpinan organisasi harus mampu melihat potensi karyawan secara menyeluruh dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan mobilitas karier lintas peran. PT Otak Kanan Surabaya telah mulai menerapkan sistem rotasi dan proyek lintas divisi sebagai salah satu bentuk strategi pengembangan karier berkelanjutan yang sesuai dengan karakteristik sistem kerja hybrid.

Kebaruan ilmiah (*state of the art*) penelitian ini terletak pada fokusnya terhadap strategi pengelolaan karier di perusahaan berbasis digital di Indonesia pascapandemi, yang hingga kini belum banyak dikaji secara mendalam dari perspektif kualitatif. Sebagian besar penelitian terdahulu menekankan aspek produktivitas dan teknologi, namun belum banyak yang menelaah dimensi perilaku organisasi, komunikasi, serta budaya kerja dalam konteks karier hybrid. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan konsep manajemen karier modern, tetapi juga menawarkan wawasan praktis bagi perusahaan yang sedang melakukan transisi sistem kerja.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi pengelolaan karier yang diterapkan oleh PT Otak Kanan Surabaya dalam menghadapi tantangan dan peluang di era hybrid working pascapandemi. Adapun tujuan khususnya meliputi:

1. Mengidentifikasi bentuk-bentuk strategi pengelolaan karier yang diterapkan pada perusahaan berbasis digital di Surabaya.
2. Menjelaskan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi efektivitas sistem karier dalam konteks hybrid.
3. Mengkaji peran kepemimpinan, komunikasi, dan budaya organisasi dalam membangun sistem karier yang berkelanjutan.
4. Memberikan rekomendasi strategi pengelolaan karier yang sesuai dengan transformasi dunia kerja digital di Indonesia.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan manfaat praktis bagi perusahaan dalam membangun sistem karier yang lebih adaptif, fleksibel, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan di era digital pascapandemi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena sosial yang terjadi di lingkungan kerja PT Otak Kanan Surabaya dalam konteks penerapan strategi pengelolaan karier pada era *hybrid working*. Metode ini dipilih karena sesuai untuk menjawab pertanyaan penelitian yang berfokus pada pemahaman makna, persepsi, dan pengalaman karyawan terhadap kebijakan pengembangan karier pasca pandemi.

Menurut Miles dan Huberman (2014), pendekatan kualitatif memberikan ruang bagi peneliti untuk menggali fakta di balik data melalui interaksi langsung dengan subjek, sehingga hasil penelitian dapat memberikan gambaran kontekstual yang lebih luas dan realistis.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Otak Kanan Surabaya, perusahaan yang bergerak dalam bidang *digital marketing*, *web development*, *mobile application*, dan desain kreatif. Perusahaan ini menjadi lokasi yang relevan karena telah menerapkan sistem kerja *hybrid* sejak tahun 2021 sebagai bentuk adaptasi terhadap perubahan pascapandemi COVID-19. Kegiatan penelitian dilaksanakan di kantor pusat perusahaan yang berlokasi di kawasan Rungkut Industri Surabaya, selama Juli hingga September 2025. Waktu tersebut dipilih karena mencerminkan kondisi operasional yang stabil setelah perusahaan menyesuaikan pola kerja barunya secara menyeluruh.

Subjek dan Informan Penelitian

Subjek penelitian ini adalah karyawan dan manajer di PT Otak Kanan Surabaya yang terlibat langsung dalam penerapan sistem kerja *hybrid*. Informan penelitian dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019).

Adapun kriteria informan meliputi:

1. Karyawan yang telah bekerja minimal dua tahun di perusahaan.
2. Karyawan yang menjalankan sistem kerja *hybrid* secara aktif.
3. Manajer atau pimpinan yang terlibat dalam proses pembinaan dan evaluasi karier.

Total informan penelitian sebanyak tujuh orang, yang terdiri dari dua orang manajer, tiga staf kreatif dan pengembang (*developer*), serta dua staf administrasi. Seluruh informan dipilih karena memiliki pengalaman langsung dalam pelaksanaan kebijakan karier dan penerapan sistem kerja *hybrid* di perusahaan.

Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama penelitian. Kehadiran peneliti di lapangan bersifat aktif dan partisipatif, dengan tujuan untuk memahami situasi kerja secara langsung. Peneliti melakukan wawancara, observasi ringan terhadap lingkungan kerja, serta mencatat hal-hal penting yang berkaitan dengan strategi pengelolaan karier. Peneliti juga memastikan sikap objektif selama proses penelitian dengan tidak memihak, menjaga etika komunikasi, serta mendapatkan izin dari pihak perusahaan sebelum melakukan wawancara dengan informan.

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*). Metode ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang kaya dan mendetail tentang pandangan, pengalaman, serta interpretasi informan terhadap penerapan pengelolaan karier di era *hybrid working*. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, menggunakan daftar pertanyaan terbuka yang dikembangkan berdasarkan teori Wahjono (2022) tentang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Pertanyaan berfokus pada aspek pengembangan kompetensi, sistem evaluasi kinerja, kesempatan promosi, serta dukungan kepemimpinan terhadap karier karyawan. Setiap wawancara berlangsung selama 45–60 menit, dilakukan baik secara tatap muka di kantor maupun secara daring melalui *Google Meet*. Seluruh proses wawancara direkam (dengan izin informan) dan ditranskripsi secara verbatim untuk memastikan keakuratan data.

Hipotesis Penelitian

Walaupun penelitian kualitatif pada dasarnya tidak menggunakan hipotesis formal seperti penelitian kuantitatif, namun dalam konteks ini peneliti menggunakan hipotesis kerja (*working hypothesis*) sebagai panduan eksplorasi lapangan. Hipotesis ini tidak untuk diuji secara statistik, melainkan sebagai arah analisis terhadap fenomena yang diamati.

Hipotesis kerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi pengelolaan karier di era hybrid working memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan di PT Otak Kanan Surabaya.
2. Budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif berperan penting dalam menciptakan sistem karier yang berkelanjutan di lingkungan kerja hybrid.
3. Komunikasi internal dan dukungan teknologi menjadi faktor penentu keberhasilan implementasi strategi pengelolaan karier dalam sistem kerja pasca pandemi.

Hipotesis kerja ini menjadi landasan konseptual untuk menggali lebih dalam hubungan antara kebijakan organisasi dan perilaku individu dalam konteks transformasi kerja modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum PT Otak Kanan Surabaya

PT Otak Kanan Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang digital marketing, pengembangan web, desain kreatif, dan pembuatan aplikasi mobile. Berdiri pada tahun 2015, perusahaan ini berfokus pada layanan berbasis digital dan telah memiliki lebih dari 80 klien aktif di berbagai sektor bisnis. Setelah pandemi COVID-19, perusahaan mengadopsi sistem kerja hybrid sejak pertengahan tahun 2021, dengan pola kerja “3 hari *onsite* dan 2 hari *remote*” bagi karyawan tetap. Tujuan utama kebijakan ini adalah untuk meningkatkan fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta mendukung efisiensi operasional tanpa menurunkan kinerja tim.

Dalam struktur organisasinya, PT Otak Kanan memiliki lima divisi utama, yaitu:

1. Divisi Web & App Development
2. Divisi Desain dan Kreatif
3. Divisi Pemasaran Digital
4. Divisi Keuangan dan Administrasi
5. Divisi Human Resource Development (HRD)

Setiap divisi dipimpin oleh seorang *Project Manager* yang berkoordinasi langsung dengan CEO. HRD berperan penting dalam mengatur sistem kerja hybrid, termasuk kebijakan evaluasi kinerja dan pengelolaan karier karyawan.

Sistem hybrid diterapkan menggunakan beberapa perangkat digital seperti Trello, Slack, dan Google Workspace untuk memantau tugas serta memastikan kolaborasi lintas divisi berjalan lancar. Namun, menurut hasil wawancara dengan manajer HRD, perubahan sistem kerja ini sempat menimbulkan ketidakpastian karier bagi sebagian karyawan, terutama karena hilangnya interaksi langsung dan pengawasan rutin yang biasanya menjadi sarana pembinaan karier secara informal.

Strategi Pengelolaan Karier di Era Hybrid Working

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis data, PT Otak Kanan Surabaya menerapkan tiga strategi utama dalam pengelolaan karier di era hybrid working, yaitu:

- a. Pengembangan Kompetensi Digital dan Kolaboratif

Dalam sistem kerja hybrid, perusahaan menyadari bahwa keterampilan digital menjadi fondasi utama bagi karier jangka panjang. HRD perusahaan merancang program *skill development* yang berfokus pada peningkatan kompetensi teknologi, komunikasi kolaboratif, dan manajemen waktu. Program pelatihan dilakukan secara daring melalui *webinar* internal setiap bulan dan *online course* melalui platform seperti Coursera dan Udemy. Karyawan diberi kebebasan memilih pelatihan sesuai kebutuhan proyek yang sedang mereka tangani. Pendekatan ini mencerminkan gagasan (Wahjono, 2015) dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia*, yang menegaskan bahwa pengembangan kompetensi harus berbasis pada kebutuhan organisasi sekaligus mempertimbangkan minat individu. Selain pelatihan formal, PT Otak Kanan juga mendorong pembelajaran kolaboratif (*peer learning*) melalui forum daring mingguan, di mana anggota tim berbagi pengalaman dan strategi dalam menyelesaikan masalah proyek. Dengan cara ini, perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning organization*).

- b. Evaluasi Kinerja Berbasis Hasil (Output-Based Performance)

Salah satu inovasi penting dalam pengelolaan karier PT Otak Kanan adalah sistem evaluasi berbasis kinerja nyata, bukan kehadiran fisik. Penilaian karier dilakukan berdasarkan target proyek, kualitas hasil kerja, dan kontribusi terhadap tim. Setiap karyawan diminta mengunggah laporan mingguan berupa *progress report* yang kemudian diverifikasi oleh *Project Manager*. Pendekatan ini sejalan dengan teori (Wahjono, 2015) dalam *Evaluasi Kinerja dan Kompensasi*, yang menyatakan bahwa kinerja harus dinilai berdasarkan hasil (output) dan nilai tambah (value creation), bukan sekadar aktivitas (activity-based). Dengan sistem ini, perusahaan mampu menilai karyawan secara objektif meskipun bekerja secara jarak jauh. Dari wawancara dengan salah satu staf kreatif, diketahui bahwa pendekatan ini memberikan rasa keadilan karena “penilaian tidak lagi bergantung pada siapa yang terlihat paling sibuk, tapi siapa yang benar-benar menghasilkan karya terbaik.” Hal ini memperkuat motivasi intrinsik karyawan untuk menunjukkan performa terbaiknya.

c. Perencanaan Karier yang Fleksibel dan Adaptif

Dalam sistem hybrid, jalur karier di PT Otak Kanan tidak ditentukan hanya oleh jenjang struktural, tetapi juga berdasarkan kompetensi dan kontribusi proyek. Karyawan yang menunjukkan inisiatif dan kemampuan lintas bidang dapat memperoleh *career acceleration* melalui promosi fungsional, seperti menjadi *Lead Project* atau *Creative Supervisor*, tanpa harus menunggu posisi manajerial kosong. Sistem ini menggambarkan konsep *career lattice* yang dikemukakan oleh (Wahjono, 2015) dalam *Struktur Organisasi dan Perilaku Individual*, bahwa perkembangan karier modern bersifat dinamis dan tidak selalu linear. Dalam wawancara dengan salah satu manajer proyek, ia menyebutkan: “Kami tidak ingin karier karyawan hanya bergantung pada jabatan formal. Selama mereka menunjukkan kemampuan dan tanggung jawab, kami berikan ruang untuk memimpin proyek.” Pendekatan ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terus tumbuh secara profesional tanpa kehilangan fleksibilitas kerja yang menjadi ciri utama sistem hybrid.

Tantangan Pengelolaan Karier di Lingkungan Hybrid

Walaupun sistem karier di PT Otak Kanan menunjukkan perkembangan positif, terdapat beberapa tantangan utama yang dihadapi perusahaan dalam implementasinya, yaitu:

1. Kurangnya Interaksi Sosial Langsung Banyak karyawan merasa kehilangan hubungan emosional dengan rekan kerja dan atasan. Kondisi ini berpengaruh terhadap rasa keterikatan (*employee engagement*) dan loyalitas terhadap perusahaan. Menurut (Wahjono, 2015) dalam *Komunikasi Kader Khintil pada Perusahaan Keluarga Jawa*, interaksi interpersonal merupakan elemen penting dalam pembentukan kepercayaan dan identitas organisasi.
2. Ketimpangan Akses Informasi dan Peluang Karier Dalam sistem hybrid, karyawan yang sering bekerja *remote* kadang merasa kurang mendapatkan perhatian dibandingkan mereka yang bekerja *onsite*. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan komunikasi vertikal yang perlu diantisipasi melalui sistem komunikasi yang lebih terbuka dan merata.
3. Kesulitan dalam Mengukur Kinerja Secara Konsisten Walaupun evaluasi berbasis hasil dianggap adil, beberapa manajer masih menghadapi kesulitan dalam menilai kontribusi karyawan yang bekerja secara jarak jauh. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus memperbaiki indikator penilaian berbasis data proyek agar hasilnya lebih objektif dan terukur.

Faktor Pendukung Keberhasilan Pengelolaan Karier

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan strategi pengelolaan karier di PT Otak Kanan didukung oleh tiga faktor utama, yaitu:

1. Kepemimpinan Adaptif dan Terbuka Pimpinan perusahaan memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang mendorong karyawan untuk berinovasi dan bertanggung jawab atas karier mereka sendiri. Ini sesuai dengan teori kepemimpinan (Wahjono, 2015) dalam *Manajemen Kepemimpinan*, yang menekankan pentingnya pemimpin berperan sebagai motivator dan pelatih (*coach*) dalam konteks perubahan organisasi.
2. Budaya Organisasi Kolaboratif Budaya kerja PT Otak Kanan bersifat inklusif, terbuka terhadap ide baru, dan menghargai kolaborasi lintas divisi. Budaya ini membuat karyawan merasa dihargai dan berani mengembangkan diri.

3. Dukungan Teknologi Komunikasi Perusahaan memanfaatkan berbagai aplikasi digital untuk mendukung kolaborasi, seperti Slack dan Trello. Teknologi menjadi penghubung utama dalam menjaga keterlibatan tim, sebagaimana dikemukakan oleh Wahjono dan Marina (2022) dalam *Komunikasi Organisasi*.

Dampak Strategi Pengelolaan Karier terhadap Kinerja dan Motivasi

Dari hasil wawancara, mayoritas karyawan mengaku lebih termotivasi dan produktif setelah penerapan sistem karier berbasis hybrid. Mereka merasa dipercaya untuk mengatur ritme kerja sendiri dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil pekerjaannya. Salah satu informan menyatakan: “Dulu kerja itu harus datang ke kantor biar dianggap rajin. Sekarang yang penting hasilnya, bukan jam berapa mulai kerja.” Selain meningkatkan motivasi, strategi ini juga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas. Karyawan merasa lebih dihargai karena perusahaan memberikan kebebasan sekaligus kepercayaan. Hal ini sejalan dengan teori motivasi kerja Wahjono (2022) yang menjelaskan bahwa penghargaan terhadap otonomi dan pencapaian individu merupakan sumber motivasi intrinsik yang kuat dalam lingkungan kerja modern.

Analisis Teoritis

Temuan penelitian ini memperkuat pandangan (Wahjono & Surabaya, 2022) bahwa keberhasilan pengelolaan karier modern tidak lagi hanya ditentukan oleh struktur organisasi, tetapi juga oleh kualitas komunikasi, budaya kolaboratif, dan kepemimpinan adaptif. PT Otak Kanan Surabaya menjadi contoh nyata bagaimana sistem kerja hybrid dapat diintegrasikan dengan strategi karier yang fleksibel tanpa mengurangi produktivitas organisasi. Dengan memadukan teori dan praktik, penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen karier di era digital harus didasarkan pada tiga prinsip utama:

1. Karyawan sebagai mitra strategis, bukan hanya pelaksana.
2. Teknologi sebagai enabler, bukan pengganti interaksi manusia.
3. Fleksibilitas sebagai fondasi keseimbangan kerja dan kehidupan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menggambarkan strategi pengelolaan karier yang diterapkan oleh PT Otak Kanan Surabaya di era *hybrid working* pasca pandemi COVID-19. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan sistem kerja menjadi hybrid telah mengubah paradigma manajemen karier, dari sistem yang kaku dan terpusat menjadi lebih fleksibel, dinamis, serta berorientasi pada hasil kerja dan keseimbangan kehidupan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara dan observasi lapangan, dapat disimpulkan beberapa hal utama sebagai berikut:

1. Strategi pengelolaan karier di PT Otak Kanan Surabaya menekankan tiga aspek utama, yaitu pengembangan kompetensi digital, evaluasi kinerja berbasis hasil, dan perencanaan karier yang adaptif. Strategi ini selaras dengan teori *Manajemen Sumber Daya Manusia* dari Wahjono (2022) yang menekankan pentingnya pengembangan manusia melalui pelatihan, partisipasi, dan kepercayaan.
2. Sistem hybrid memberikan peluang bagi karyawan untuk mengatur waktu kerja secara fleksibel, meningkatkan otonomi dan tanggung jawab pribadi terhadap hasil kerja. Kondisi ini berdampak positif terhadap motivasi intrinsik dan kepuasan kerja, sebagaimana dijelaskan dalam teori *Motivasi* (Wahjono, 2015) bahwa rasa kepercayaan dan kebebasan bekerja dapat memperkuat komitmen individu terhadap organisasi.
3. Budaya organisasi yang kolaboratif dan kepemimpinan adaptif menjadi faktor kunci keberhasilan pengelolaan karier. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan mendorong karyawan untuk terus belajar dan berinovasi. Hal ini sejalan dengan pandangan (Wahjono, 2015) dalam *Manajemen Kepemimpinan*, bahwa pemimpin di era digital berperan bukan hanya sebagai pengawas, tetapi sebagai mentor dan fasilitator bagi pengembangan karier bawahannya.
4. Teknologi berperan sebagai jembatan utama dalam sistem karier hybrid, khususnya dalam aspek komunikasi dan evaluasi kinerja. Melalui aplikasi kolaboratif seperti *Slack* dan *Trello*,

perusahaan dapat mempertahankan efektivitas komunikasi dan sinergi tim meskipun anggota tim bekerja dari lokasi yang berbeda. Kondisi ini memperkuat teori *Komunikasi Organisasi* (Wahjono, 2015) yang menekankan pentingnya keterbukaan dan transparansi dalam menjaga kepercayaan antar anggota organisasi.

5. Tantangan yang dihadapi perusahaan meliputi keterbatasan interaksi sosial langsung, ketimpangan informasi antar karyawan, dan kesulitan mengukur kinerja jarak jauh secara konsisten. Namun demikian, PT Otak Kanan berhasil mengatasi sebagian besar hambatan ini dengan menciptakan kebijakan karier yang inklusif dan partisipatif.

Dari keseluruhan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi pengelolaan karier di era hybrid working memerlukan keseimbangan antara fleksibilitas dan akuntabilitas. Sistem ini tidak hanya mendorong produktivitas, tetapi juga memperkuat loyalitas dan kesejahteraan psikologis karyawan. Dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang melalui otonomi kerja dan teknologi digital, perusahaan dapat menciptakan model karier yang berkelanjutan dan relevan dengan perubahan zaman.

Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoretis

Penelitian ini memperkaya literatur mengenai manajemen karier di era digital, khususnya dalam konteks organisasi Indonesia pasca pandemi. Hasil penelitian memperkuat teori-teori (Wahjono et al., 2022) tentang budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi, dan perilaku individu sebagai elemen kunci dalam transformasi karier modern.

2. Implikasi Praktis

- a. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam merancang sistem karier yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap perkembangan teknologi.
- b. Bagi praktisi HRD, penelitian ini menunjukkan pentingnya membangun sistem komunikasi terbuka dan pelatihan berkelanjutan sebagai dasar pengembangan karier di sistem hybrid.
- c. Bagi karyawan, hasil ini mendorong kesadaran bahwa keberhasilan karier di era digital ditentukan oleh inisiatif dan kemampuan untuk belajar secara mandiri, bukan hanya menunggu peluang dari organisasi.

Saran

1. Bagi perusahaan:

Perlu memperkuat kebijakan komunikasi internal untuk memastikan kesetaraan akses informasi bagi seluruh karyawan, baik yang bekerja *onsite* maupun *remote*. Selain itu, HRD perlu menyusun sistem *career roadmap* digital yang transparan agar setiap karyawan memahami arah pengembangan dirinya.

2. Bagi manajer dan pimpinan:

Disarankan untuk terus mengembangkan kemampuan kepemimpinan adaptif dan empatik dalam membina tim lintas lokasi. Pemimpin di era hybrid tidak hanya dituntut untuk mengarahkan, tetapi juga mampu mendampingi dan memberdayakan tim secara manusiawi.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan dapat memperluas objek penelitian ke perusahaan di sektor lain atau mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk mengukur lebih detail dampak sistem hybrid terhadap kinerja karier dan kepuasan kerja karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan karier di era hybrid working merupakan bentuk transformasi manajemen sumber daya manusia menuju paradigma baru yang berpusat pada fleksibilitas, teknologi, dan kesejahteraan karyawan. Kasus PT Otak Kanan Surabaya menunjukkan bahwa dengan strategi yang tepat—meliputi pengembangan kompetensi digital, sistem evaluasi berbasis hasil, serta kepemimpinan yang adaptif—perusahaan mampu mempertahankan produktivitas sekaligus meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja karyawan dalam situasi kerja modern yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

1. Aisyah, Lovina Ratu. Wahjono, Sentot Imam. (2024). Eksplorasi Peluang Bisnis Wisata Fotografi di Kota Lama Surabaya: Mengabadikan Momen di Destinasi Sejarah. Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. <https://www.researchgate.net/profile/Lovina-Aisyah/publication/385943661>.
2. Anisah, Siti. Wahjono, Sentot Imam. (2023). Mengkaji Kelebihan dan Kelemahan Ecommerce Shopee Indonesia. Publisher: Universitas Muhammadiyah Surabaya. [MENGKAJI-KELEBIHAN-DAN-KELEMAHAN-E-COMMERCE-SHOPEE-INDONESIA.pdf \(researchgate.net\)](#)
3. Antika, I. Wahjono, Sentot Imam. (2024). Pentingnya Lokasi dan Tata letak Perusahaan Perbankan Kantor Pusat Bank BRI di Gedung BRI. Universitas Muhammadiyah Surabaya.
4. Asmawati, A. Zahara, Chintya. Wahjono, Sentot Imam. (2025). The Effect of Transformational Leadership on Gojek Organizational Culture on Driver Partner Work Flexibility. Golden Ratio of Data in Summary. 5(3). 535-541.
5. Aulia, Shella. Wahjono, Sentot Imam. (2023). Penerapan IOT pada Bisnis E-Commerce Tokopedia. Publisher: Universitas Muhammadiyah Surabaya. [PENERAPAN-IOT-PADA-BISNIS-E-COMMERCE-TOKOPEDIA.pdf \(researchgate.net\)](#).
6. Bahiroh, Asa Nurul. Wahjono, Sentot Imam. (2022). Komunikasi Organisasi di Sekolah. Publisher: Universitas Muhammadiyah Surabaya. [KOMUNIKASI-ORGANISASI-DI-SEKOLAH.pdf \(researchgate.net\)](#)
7. Baktir, Nabilah. Wahjono, Sentot Imam. (2024). Manajemen Operasi di Perusahaan Jasa Shopee Express. Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. <https://www.researchgate.net/profile/Nabilah-Baktir/publication/385593146>
8. Baktir, Nabilah. Wahjono, Sentot Imam. (2024). Mengadaptasi Organisasi untuk Pasar Gym & Sport ATLAS SPORT CLUB Surabaya. Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. <https://www.researchgate.net/profile/Nabilah-Baktir/publication/385878706>.
9. Baktir, Nabilah. Wahjono, Sentot Imam. (2024). Manajemen Operasi di Perusahaan Jasa Shopee Express. Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. <https://www.researchgate.net/profile/Nabilah-Baktir/publication/385593146>.
10. Bariq, Bayuputra. Wahjono, Sentot Imam. (2024). Program Orientasi Karyawan Bank Mandiri. Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. <https://www.researchgate.net/profile/Bayuputra-Bariq/publication/385517541>.
11. Basir, Nurul Muniroh. Wahjono, Sentot Imam. (2014). [The Effectiveness of Training Towards Job Satisfaction with Job Performance as a Mediating Variable at Agricultural Agency: Evidence from Malaysia](#). BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal. 11/02.
12. Colquitt, Jason A. Lepine, Jeffery A. Wesson, Michael J. (2013). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. New York
13. Danarti, Tri. Wahjono, Sentot Imam. Salbiyah, Siti. (2021). Theory of Planned Behavior terhadap Kinerja Mahasiswa dengan Mind Mapping sebagai mediasi. *Balance: Economic, Business, Management and Accounting Journal*. Vol. 18, No.01, Januari 2021, Pp.211-218. <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/balance/article/view/7221/pdf>.
14. Darmawan, Akhmad. Fatmah, B. Bima, C. Wahjono, Sentot Imam. Fachrudin, Iwan. (2020). Studi Kelayakan Bisnis. Penerbit: UMP, Purwokerto.
15. Fam, Soo-Fen. Lan, Xin_Er. Wahjono, Sentot Imam. Sahlan, Mohd Khairulnizam. (2024). Bibliometric Analysis on Technical and Vocational Education and Training (TVET) Research. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development. Vol. 13, No. 3, pp 2528-2547. DOI: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v13-i3/22260> DOI:10.6007/IJARPED/v13-i3/22260
16. Fam, Soo-Fen. Ismail, AF. Wahjono, Sentot Imam. Khairuddin, M.A.A.M. Mustafa, M.H. (2017). New technology management to overcome municipal solid waste proposal problems in Melaka. *Proceedings of Mechanical Engineering Research Day*. Pp. 265-266. Publisher: CARE: Center for Advanced Research on Energy. [Proceedings of Mechanical Engineering Research Day 2017 - Google Books](#)

17. Fam, Soo-Fen. Soo, Jia Hui. Wahjono, Sentot Imam. (2017). Online Job Search Among Millennial Student in Malaysia. *Jurnal Dinamika Manajemen (JDM)*. 8(1). 1-10. DOI: 10.15294/jdm. https://journal.unnes.ac.id/artikel_nju/jdm/10406.
18. Febriyanti, Nor Maulidia, Wahjono, Sentot Imam. (2022). MANAJEMEN KONTEMPORER “PT PERTAMINA”. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. Report Number 4.
19. Fi’atuz, Zharifah. Wahjono, Sentot Imam. (2022). Gaya Kepemimpinan Sukses di Perusahaan Keluarga. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate.
20. Jaelani, Muhammad Noer Qamaruddin. Rahim, Ahmad Ghulam Amrullah. Wahjono, Sentot Imam. (2024). Penilaian Kinerja Pada Karyawan Milenial Di Kantor PT. PLN (Persero) ULP Taman. *Innovative: Journal of Social Science Research*. 4 (6). 8873-8879.
21. Kuswanto, Ilham Danu. Wahjono, Sentot Imam. (2023). Manajemen Utang untuk Menghindarkan Kebangkrutan. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate.
22. Lopi, Paulus Elton. Wahjono, Sentot Imam. (2022). Pengaruh Motivasi meraih prestasi di Organisasi Mahasiswa terhadap tingkat partisipasi di dalam proses perkuliahan. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate.
23. Kahfa, Ziat Ikhbarul. Wahjono, Sentot Imam. (2023). *Brand Image E-Commerce Tokopedia terhadap minat beli Konsumen*. Penerbit: ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/Brand-Image-E-commerce-Tokopedia-terhadap-Minat-Beli-Konsumen.pdf\(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/Brand-Image-E-commerce-Tokopedia-terhadap-Minat-Beli-Konsumen.pdf(researchgate.net))
24. Luthans, Fred. (2001). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. Twelfth Edition. Singapore.
25. Mahamud, Syuhaida. Fam, Soo-Fen. Saleh, Hasan. Kamarudin, Mohd Fauzi. Wahjono, Sentot Imam. (2021). Predicting Google Classroom Acceptance and Use in STEM Education Extended UTAUT2 Approach. 2nd SEA-STEM International Conference (SEA-STEM), pp: 155- 159. IEEE.
26. Marina, Anna. Wahjono, Sentot Imam. Soo-Fen, Fam. Rasulong, Ismail. (2023). Crowdfunding to Finance SMEs: New Model After Pandemic Disease. *Sustainability Science and Resources*. Vol 5 Pp: 1-19. <https://doi.org/10.55168/ssr2809-6029.2023.5001>.
27. Marina, Anna. Warsidi. Wahjono, Sentot Imam. Balafif, Sabri. Kurniawati, Tri. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi minat Rumah Sakit Islam di Jawa Timur memilih Software Aplikasi “Si Aisyah” PLJSIAS UMSurabaya. *Eksposisi: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Perbankan, dan Akuntansi*. Vol. 13 Issue 2. Pp 178-191
28. Marina, Anna. Wahjono, Sentot Imam. Suarni, Agusdiwana. (2020). Sistem Informasi Akuntansi; dengan Pengenalan Sistem Informasi Akuntansi Syariah. Rajawali Pers.
29. Marina, Anna & Wahjono, Sentot Imam. Sya’ban, Maruf. Zeni, Zeni. (2019). Islamic accounting information system in hospital, an urgent desire. *Humanities & Social Sciences Reviews*. 7(3) 555-562. Publisher: GIAP Journal. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7382>.
30. Marina, Anna & Wahjono, Sentot Imam. (2017). Business Ethics for Business Sustainability in Muhammadiyah Hospital: Evidence from Ponorogo, Indonesia. *Journal of Indonesian Economy and Business*. Vol 32 No. 3 pp178-189. DOI: <https://doi.org/10.22146/jieb.17146>.
31. Marina, Anna and Wahjono, Sentot Imam. (2013). Business Ethics As A Basis For Designing The Vision And Mission Hospitals: Empirical Evidences From Muhammadiyah Hospital Ponorogo, Indonesia. *Journal of Economics, Business and Accounting – Ventura*. Vol 16, No 3. Pp 399-408. Link: <https://journal.perbanas.ac.id/index.php/jebav/article/view/220/166>
32. Mufida, Alfriana Zahru. Sari, Rita Irma. Wahjono, Sentot Imam. (2025). Superior Organizational Culture Improves Performance at PT. Kereta Api Indonesia (Persero). *Golde Ratio of Data in Summary*. 5(3). 553-557.
33. Rahmawati, Diana Wahda. Wahjono, Sentot Imam. (2024). Potensi Teknologi Blockchain bagi Perusahaan Antar Barang/Dokumen JNE di Indonesia era digital. Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. <https://www.researchgate.net/profile/Diana-Wahda-Rahmawati/publication/382050152>.
34. Nabilah, Wina Fardah. Imamah, Hairatul. Wahjono, Sentot Imam. (2023). Latihan dan Pengembangan UMKM Online Shop. Researchgate
35. Ningrum, Anis Rahmawati. Wahjono, Sentot Imam. Wardhana, Andi. Choidah, Noer. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Siantar Top, Tbk

- di Sidoarjo. *Isoquant: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. DOI (PDF): <http://dx.doi.org/10.24269/iso.v5i2.791.g548>. Vol. 5, No.2, Oktober 2021, Pp.255-264. Publisher: Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
36. Pakkanna, Mukhaer. Rasulong, Ismail. Akhmad. Wahjono, Sentot Imam. (2020). Microfinance Institutions and Women Empowerment: Evidence In The Rural Areas of Tangerang, Indonesia. *International Journal of Scientific & Technology Research (IJSTR)* ISSN: 2277-8616, Volume-9 Issue-02. pp. 3994-3999.
 37. Pamungkas, Muhammad Haikal. Wahjono, Sentot Imam. (2024). Latihan dan Pengembangan Karyawan pada PT Tirta Sukses Perkasa. Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. <https://www.researchgate.net/profile/Muhammad-Pamungkas-11/publication/385517404>.
 38. Putri, Aurelita Amanda. Wahjono, Sentot Imam. (2024). Pengembangan Wisata Keluarga di Bunaken: Menyusun Paket Wisata untuk Semua Usia. Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. <https://www.researchgate.net/profile/Aurelita-Putri/publication/385943990>.
 39. Putri, Aurelita Amanda. Wahjono, Sentot Imam. (2024). Inovasi Produk dan Proses di PT Astra Honda Motor: Strategi untuk meningkatkan daya saing di pasar. Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. <https://www.researchgate.net/profile/Aurelita-Putri/publication/386111731>
 40. Putri, Berliana Windy Suwardi. Wahjono, Sentot Imam. (2022). Struktur Organisasi di Shopee. Universitas Muhammadiyah Surabaya. [Struktur-Organisasi-di-Shopee.pdf \(researchgate.net\)](#)
 41. Purwanto, Eko. Wahjono, Sentot Imam. Dahruji. (2023). Pengaruh Motivasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada agensi pemasaran produk cabang Surabaya. *Journal Business and Management*. Volume 1 Issue 2. pp. 125-134. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas HKBP Nommensen.
 42. Qolivia, Nur. Wahjono, Sentot Imam. (2024). Mengadaptasi Organisasi untuk Pasar Restoran Pizaa Hut. Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. <https://www.researchgate.net/profile/Nur-Qolivia/publication/385944155>.
 43. Rabbina, Hammi Nikma. Santoso, Oktavia Artikawati. Wahjono, Sentot Imam. (2025). Rekonstruksi Budaya Organisasi: Korupsi di Indonesia Sangat Mengkhawatirkan, Termasuk di BUMN. *Innovative: Journal of Social Science Research*. 5(3). 1279-1288.
 44. Rahayu, Titis, Auji Nur Masita, Sentot Imam Wahjono, dan Syamsul Hidayat. (2017). Pengendalian Manajemen sebagai Alat Penilaian Kinerja di Unit Pembiayaan Mikro di Surabaya. *Jurnal Balance* Vol. XIV No. 1 pp. 87-102.
 45. Rayyani, Wa Ode; Ahmad Abbas, Ahmad; Ayaz; Mohammad; Indrawahyuni; Wahjono, Sentot Imam. (2022). The Magnitude of Market Power between SCBs and SBUs: the Root Cause of Stagnancy of the Growth in Islamic Banking Industry and Spin-off Policy as its Solution. *IKONOMIKA: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*. 7(1). 97 – 120.
 46. Robbins, Stephen P. (2014). *Organizational Behavior*. Pearson: Boston.
 47. Saputra, Mustain. Wahjono, Sentot Imam. (2024). Budaya Organisasi di PT Freeport Indonesia. Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. [\(PDF\) BUDAYA ORGANISASI DI PT FREEPORT INDONESIA \(researchgate.net\)](#)
 48. Sa'diyah, Rifka Rofidah. Aprilia, Eka. Wahjono, Sentot Imam. (2025). Organizational Structure of Private Higher Education Institutions and Their Development Patterns. *Golden Ratio of Data in Summary*. 5 (3). 566-572.
 49. Saleh, Hasan. Wahjono, Sentot Imam. Ismail, Albert Feisal. Aman Othman. Muthu, Kaliasah Marie. (2015). Work-Life Balance (WLB) Relationship with Employee Satisfaction: An Evidence from Malaysia Higher Education Institution. *International Journal of Science Commerce and Humanities*, Vol. 3 No. 2, pp: 50-60.
 50. Safiudin, Frumeyza Chabella. Wahjono, Sentot Imam. Mahardika, Budi Wahyu. (2024). Peran Literasi Keuangan, Digital Payment System dan Penggunaan Internet Terhadap Tingkat Keberhasilan OVO. Improvement: Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol. 4 No. 1. Universitas Muhammadiyah Surabaya.

51. Salim, Rizhfa Amalia Rahmadani. Sahila, Nasywania Risfa. Wahjono, Sentot Imam. (2025). Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. *Innovative Journal of Social Science Research*. 5 (4). 507-518.
52. Utomo, Dimastiar. Wahjono, Sentot Imam. (2024). Kompensasi Pelengkap di PT Indofood CBP Sukses Makmur. Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. <https://www.researchgate.net/profile/Dimastiar-Utomo/publication/385510697>.
53. Wahjono, Sentot Imam. (2023). Komunikasi Kader Khintil pada perusahaan keluarga Jawa. Penerbit: DeePublish. Yogyakarta.
54. Vadilla, Anatasya Eka. Fitria, Dinda. Wahjono, Sentot Imam. (2025). Exploring the Realtionship Between Organizational Behavior and Job Satisfaction: Analysis Quantitative from PT. Mayora, TBK. *Golden Ratio of Data in Summary*. 5(3). 581-590.
55. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. Soo-Fen, Fam. Oktaviani, Marista. Alamin, Muhammad Salman Bintang Rahmat. (2023). Research on the Success of Crowdfunding Platform Performance in the Funder Dana Project IndonesiaFacebook Community. *BASKARA Journal of Business and Entrepreneurship*. Vol 6 No 1 October Pp: 126-138. DOI : 10.54628. Universitas Muhammadiyah Jakarta.
56. Wahjono, Sentot Imam. (2022). *Struktur Organisasi*, Bahan Ajar Perilaku Organisasi 2. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/359993516_Structur_Organisasi
57. Wahjono, Sentot Imam. (2022). Keterkaitan Pengelolaan Stress terhadap Perubahan Suatu Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Pp: 5-24. [KETERKAITAN-PENGELOLAAN-STRESS-TERHADAP-PERUBAHAN-ORGANISASI.pdf \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/359993516_KETERKAITAN-PENGELOLAAN-STRESS-TERHADAP-PERUBAHAN-ORGANISASI)
58. Wahjono, Sentot Imam. (2022). *Budaya Organisasi*, Bahan Ajar Perilaku Organisasi 3. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/359993301_Budaya_Organisasi
59. Wahjono, Sentot Imam. (2022). *Perilaku Individual*, Bahan Ajar Perilaku Organisasi 4. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/359993847_PERILAKU_INDIVIDUAL
60. Wahjono, Sentot Imam. (2022). *Motivasi*, Bahan Ajar Perilaku Organisasi 5. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/359999153_MOTIVASI
61. Wahjono, Sentot Imam. (2022). *Evaluasi Kinerja & Kompensasi*, Bahan Ajar Perilaku Organisasi 6. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/359999186_Evaluasi_Kinerja_Kompensasi
62. Wahjono, Sentot Imam. (2022). *Stres & Perubahan*, Bahan Ajar Perilaku Organisasi 7. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/359999660_STRESS_PERUBAHAN
63. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. (2022). *PERILAKU KELOMPOK DALAM ORAGNISASI*, Bahan Ajar Perilaku Organisasi. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/361511859_PERILAKU_KELOMPOK_DALAM_ORGANISASI_bahan_ajar_Perilaku_Organisasi
64. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. (2022). *KONFLIK*, Bahan Ajar Perilaku Organisasi. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/361509418_KONFLIK_bahan_ajar_Perilaku_Organisasi
65. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. (2022). *KEKUASAAN DAN POLITIK*, Bahan Ajar Perilaku Organisasi. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/361507015_KEKUASAAN_DAN_POLITIK_bahan_ajar_Perilaku_Organisasi
66. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. (2022). *Komunikasi*, Bahan Ajar Perilaku Organisasi. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/361505154_KOMUNIKASI_bahan_ajar_Perilaku_Organisasi

67. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. (2022). Tim, Kelompok, dan Komunikasi, Bahan Ajar Manajemen. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/361478775_TIM_KELOMPOK_KOMUNIKASI
68. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia, Bahan Ajar Manajemen. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/361320122_MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA
69. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. (2022). *Manajemen Kepemimpinan*, Bahan Ajar Manajemen. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/360756985_MANAJEMEN_Kepemimpinan
70. Wahjono, Sentot Imam. (2022). *Manajemen dan Peran Manajer*, Bahan Ajar Manajemen. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/359826922_MANAJEMEN_DAN_PERAN_MANAJER_BAHAN_AJAR_MANAJEMEN
71. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. Rahim, Abdul Rahman. Rasulong, Ismail. Yani, Tri Irfan. (2020). Perilaku Organisasi di era revolusi industri 4.0. Rajagrafindo Persada: Depok.
72. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. Soo Fen, Fam. Hasan, Asriani. (2020). Equity-Based Crowdfunding Project: Affect on Social Capital. *Advances in Business Research International Journal (ABRIJ)*. 6(1). 5058. Publisher: Universiti Teknologi MARA, Malaysia. <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/33036/1/33036.pdf>.
73. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. Rasulong, Ismail. Soo Fen, Fam. (2020). Leave management information system using Inside DPS software for efficiency of human resources management. *Kinetik: Game Technology, Information System, Computer Network, Computing, Electronics, and Control*. Vol. 5, No.3, Pp.211-218. Publisher: Universitas Muhammadiyah Malang.
74. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. Rasulong, Ismail. Soo Fen, Fam. (2020). Leave management information system using insidDPS software for the efficiency of human resource management. *Kinetik: Game Technology, Information System, Computer Network, Computing*. 5(3) 211-218. Universitas Muhammadiyah Malang. e: <http://kinetik.umm.ac.id>.
75. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. Soo Fen, Fam. Rasulong, Ismail. (2020). Readiness of East Java MSMEs Bank in Implementing Crowdfunding
76. Wahjono, Sentot Imam. Anna Marina, Tri Kurniawati. (2020). *Crowdfunding untuk Danai UKM dan Bisnis Start-Up*. Banda Aceh: Unsyiah Press.
77. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. Wardhana, Andi. Darmawan, Akhmad. (2019). *Pengantar Manajemen*. Penerbit RajaGrafindo, Jakarta, Indonesia.
78. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. Sezeli, Shaiful Shahmi. Mahardika, Budi Wahyu. (2019). The role of social awareness of Crowdfunding platform. *Humanities & Social Sciences Reviews* 7(3) 534-540. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7379>.
79. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. Fen, Fam Soo. (2019). *Equity-Based Crowdfunding to Finance Business Startups*. International Conference on Science, Technology, and Environment, Yogyakarta. August. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. [Equity-Based-Crowdfunding-to-Finance-Business-Startups.pdf \(researchgate.net\)](#)
80. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. (2016). Crowdfunding, Suitability to Finance Islamic Project or Business, Penerbit: Lambert Publisher, Germany.
81. Wahjono, S.I., Marina, A., Perumal, S. D. A/P., & Wardhana, A. (2016). The Impact of Performance Appraisal on Job Satisfaction with Quality of Supervisor-Employee as a Moderating variable at State Owned Company. *International Journal of Advanced Scientific Research & Development (IJASRD)*, 03 (04/III), pp. 224 – 237.
82. Wahjono, Sentot Imam. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
83. Wahjono, Sentot Imam. Hamid, Harnida Hanim Abdul. Saleh, Hasan. Marina, Anna. (2015). *Factors that Influence Performance of Family Business in Melaka, Malaysia*. BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal. 12/02. Universitas Muhammadiyah Surabaya.

84. Wahjono, Sentot Imam. Wahjoedi. Idrus, Syafei. Nirbito, JG. (2014). Succession planning as an economic education to improve family business performance in East Java Province of Indonesia. *Journal of Asian Scientific Research* 4(11) 649-663. AESS Publication. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37197444/2014_JASR-20-2014-411-649-663
85. Wahjono, Sentot Imam. Hamid, Harnida Hanim binti Abdul. Din, Adillah Mohd. Saleh, Hasan. (2014). *Management Practices is Not Important for Women Entrepreneurs in Family Business while Enhance Their Business Performance: Evidence from Melaka, Malaysia*. Paper presented at International Conference on Business and Economics 2014 (ICBE2014), Universitas Andalas, Padang, Indonesia, 22-23 October 2014. Link: [http://www.Paper Women Entrepreneur rev-libre.pdf\(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](http://www.Paper Women Entrepreneur rev-libre.pdf(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net)).
86. Wahjono, Sentot Imam. Milal, Dzo'ul. Marina, Anna. Harryono, Sumadji. (2013). Transformational Leadership at Muhammadiyah Primary Schools on Emotional Intelligence: Forward Bass & Avolio Theory. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 12, Issue 2 (Jul.-Aug. 2013) pp 33-41. DOI: 10.9790/487X-1223341. Link: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol12-issue2/F01223341>
87. Wahjono, Sentot Wahjono. (2011). Kepemimpinan Transformational di Sekolah sekolah Muhammadiyah. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Departemen Management, Faculty of Economics and Business University of Muhammadiyah Malang, ISSN no: 2089-0176, Volume 1 No. 1 April 2011, pp: 75-87. Link: <http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jmb/article/view/1324>.
88. Wahjono, Sentot Imam. (2011). *Bisnis Modern*. Graha Ilmu Publisher, Yogyakarta, ISBN DOI: 10.13140/RG.2.1.3085.5204, Link: <https://www.bukalapak.com/p/bisnis-modern-sentot-imam-wahjono>.
89. Wahjono, Sentot Imam. (2010). Model Kepemimpinan Situasional pada Perusahaan Keluarga (kasus UKM di Sentra Industri Wedoro Sidoarjo). *Jurnal: BISMA (Bisnis dan Manajemen)*. 3(1) 1-14. Penerbit: Universitas Negeri Surabaya. <https://doi.org/10.26740/bisma.v3n1.p1-14>.
90. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. (2009). Kebijakan Anti Monopoli dalam Perekonomian Indonesia. *Jurnal Balance* 3(1) 1-15. @ <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/unm/article/view/171540>.
91. Wahjono, Sentot Imam. (2009). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu Publisher, Link: <https://www.grahailmu.com/perilaku-organisasi-sentot-imam-wahjono>
92. Wahjono, Sentot Imam. (2008). *Manajemen, Tata Kelola Organisasi Bisnis*. Jakarta: Indeks.
93. Wahjono, Sentot Imam. (2007). Pengaruh Perilaku Pemimpin Transformasional Otentik terhadap Kepuasan Kerja dengan Variabel Intervening: Kesamaan Nilai, Kepercayaan, dan Rasa Kagum Guru dan Karyawan di Sekolah-sekolah Muhammadiyah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga*, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, p-ISSN: 2338-2686. Vol 17, No. 1, April 2007. pp: 16-35. Link: <https://ejournal.unair.ac.id/JEBA/article/view/4212/2852>
94. Wahjono, Sentot Imam. (2007). Pengaruh Perilaku Pemimpin Transformasional Otentik terhadap Kecerdasan Emosional dengan Variabel Intervening: Kesamaan Nilai, Kepercayaan, dan Rasa Kagum Guru dan Karyawan di Sekolah-sekolah Muhammadiyah. *Utilitas*, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Vol. XV No. 2 Juli 2007. pp: 177-196. <https://www.researchgate.net/publication/292138559>
95. Zian, Ong Boon. Fam, Soo-Fen. Liang, ChuanZun. Wahjono, Sentot Imam. YingYing, Tan. (2019). A critical research of green building assesment system in Malaysia context. *International Journal of Innovative Technology Exploring Engineering*. Vol. 8/12S2, October p. 778-785. [L113410812S219.pdf\(ijitee.org\)](https://www.researchgate.net/publication/33410812S219.pdf(ijitee.org))
96. Zidayatullah, Muhammad Hamid. Qowiy, Dafa Rasendriya Al. Wahjono, Sentot Imam. (2025). Analysis of Leadership Style on Employee Job Satisfaction Level at PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Golden Ratio of Data in Summary*. 5 (3). 558-565.