

Strategi Manajemen SDM dalam Menyatukan Tenaga Kerja Full - Time dan Freelance

Firmansyah¹, Thahir Lenamah², Walidul Muharrom³, Teguh Santoso⁴, Sentot Imam Wahjono⁵

^{1,2,3,4,5} Program Studi S1 Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surabaya, Surabaya Indonesia

Corresponding Author: Alfian Rizki Badarudin, e-mail: firmaaaansyaaaah@gmail.com

Published: December, 2025

ABSTRAK

Perkembangan *gig economy* dan digitalisasi kerja telah mendorong organisasi untuk mengadopsi model tenaga kerja hibrida yang menggabungkan karyawan full-time dan freelance. Meskipun menawarkan fleksibilitas dan akses ke kompetensi spesialis, model ini menimbulkan tantangan serius bagi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), terutama terkait kesenjangan kompensasi, integrasi budaya, serta pengukuran kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi MSDM yang efektif dalam menyatukan dua kelompok tenaga kerja tersebut. Menggunakan metode **Systematic Literature Review (SLR)** terhadap artikel ilmiah dan laporan industri terbitan 2020–2025, penelitian ini mengidentifikasi tiga pilar utama integrasi: keadilan kompensasi, budaya organisasi inklusif, dan manajemen kinerja berbasis hasil. Hasil analisis menunjukkan bahwa transparansi total rewards, desain kontrak berbasis output, sistem komunikasi yang seimbang, serta kepemimpinan transformasional merupakan faktor kunci keberhasilan kolaborasi tenaga kerja hibrida. Integrasi ketiga pilar tersebut menghasilkan kerangka kerja MSDM yang mampu meningkatkan rasa keadilan, memperkuat kohesi tim, serta mendorong produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Temuan ini memberikan kontribusi praktis bagi organisasi yang ingin mengoptimalkan tenaga kerja hibrida sekaligus memperkecil potensi konflik antara pekerja full-time dan freelance.

Kata Kunci: manajemen SDM; tenaga kerja hibrida; pekerja full-time; pekerja freelance; budaya organisasi; kompensasi; manajemen kinerja

ABSTRACT

The rapid growth of the gig economy and digital work systems has encouraged organizations to adopt hybrid workforce models that combine full-time employees and freelance workers. While this model offers flexibility, cost efficiency, and access to specialized talent, it also creates significant human resource management challenges, particularly concerning compensation disparities, cultural integration, and performance measurement. This study aims to analyze effective HR strategies for integrating full-time and freelance workers into a cohesive system. Using a Systematic Literature Review (SLR) approach based on scientific articles and industry reports published between 2020–2025, this study identifies three core pillars of successful integration: compensation fairness, inclusive organizational culture, and outcome-based performance management. The findings show that transparent total rewards systems, clearly defined output-based contracts, balanced communication structures, and transformational leadership play essential roles in strengthening collaboration within hybrid teams. The integration of these pillars forms a comprehensive HR framework capable of enhancing fairness perceptions, improving team cohesion, and increasing organizational productivity. This study offers practical insights for organizations seeking to optimize their hybrid workforce while minimizing potential conflicts between full-time and freelance workers.

Keywords: human resource management; hybrid workforce; full-time employees; freelancers; organizational culture; compensation; performance management

© 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

Transformasi dunia kerja dalam dua dekade terakhir merupakan salah satu perubahan struktural paling signifikan dalam sejarah ekonomi modern. Didorong oleh digitalisasi masif dan fleksibilitas yang ditawarkan oleh *gig economy*, organisasi kini menghadapi realitas baru: komposisi tenaga kerja yang bersifat hibrida. Di satu sisi, terdapat karyawan *full-time* yang terikat secara konvensional, menyediakan stabilitas dan kepemilikan institusional jangka panjang. Di sisi lain, muncul gelombang pekerja *freelance* yang menyuntikkan spesialisasi, efisiensi, dan kelincahan yang sangat dibutuhkan.

Namun, model hibrida ini membawa kompleksitas baru bagi departemen MSDM. Konflik sering kali muncul dari perbedaan perlakuan, terutama dalam hal tunjangan, keamanan kerja, dan akses informasi. Karyawan full-time dapat mengalami penurunan moral atau merasa 'tenaga kerja kelas dua' karena melihat kompensasi harian atau proyek yang tinggi diterima oleh freelancer, padahal mereka sendiri terikat oleh jam kerja yang lebih kaku dan kewajiban institusional. Sebaliknya, freelancer sering kali merasa terisolasi, tidak diakui kontribusinya, dan mengalami kesenjangan informasi yang menghambat efektivitas kerja mereka (**Spreitzer, Cameron, & Garrett, 2017**). Jika tidak dikelola dengan baik, dualisme ini dapat menciptakan silo fungsional, menurunkan kualitas kolaborasi, dan berujung pada kerugian strategis dan hukum.

Tantangan krusial bagi departemen Sumber Daya Manusia (SDM) bukan lagi sekadar mengelola kedua kelompok ini secara terpisah, melainkan bagaimana menciptakan sebuah ekosistem tunggal yang sinergis. Tujuan utama dari studi ini adalah untuk menganalisis dan merumuskan strategi-strategi MSDM yang efektif dalam menjembatani jurang pemisah struktural, psikologis, dan budaya antara karyawan *full-time* dan *freelance*, sehingga tercipta satu kesatuan tim yang kohesif dan berorientasi pada tujuan.

Secara tradisional, MSDM beroperasi dalam kerangka yang didominasi oleh karyawan tetap. Model ini sangat fokus pada retensi jangka panjang, pengembangan karir linier, dan paket tunjangan komprehensif. Namun, tenaga kerja hibrida menuntut perubahan paradigma. MSDM harus beralih dari fokus pada *kontrak kerja* menjadi fokus pada *kontribusi nilai*, di mana setiap individu diakui dan dihargai atas dampak yang mereka berikan pada organisasi, terlepas dari status kepegawaianya.

Kegagalan dalam mengelola integrasi ini dapat memicu sejumlah masalah serius, mulai dari gesekan budaya, ketidakadilan yang dirasakan dalam kompensasi, hingga hilangnya talenta spesialis akibat lingkungan kerja yang kurang inklusif. Oleh karena itu, strategi MSDM harus bertindak sebagai arsitek budaya, merancang kebijakan dan prosedur yang secara eksplisit mempromosikan kesetaraan dan kolaborasi.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

MSDM secara fundamental berfungsi untuk mengelola hubungan kerja antara organisasi dan individu agar tujuan strategis dapat dicapai. Menurut *Wright & McMahan (2011)*, MSDM modern harus berfokus pada pembangunan kapabilitas organisasi melalui pengelolaan talenta, penguatan budaya, dan penciptaan nilai. Dalam konteks tenaga kerja hibrida, fungsi MSDM tidak lagi terbatas pada pengelolaan karyawan tetap, melainkan mencakup koordinasi pekerja nontradisional seperti freelancer, kontraktor, dan tenaga ahli independen. Perubahan ini menuntut perusahaan untuk mengadopsi pendekatan yang lebih adaptif dan berbasis nilai daripada pendekatan struktural tradisional.

2. Konsep Tenaga Kerja Hibrida (Hybrid Workforce)

Tenaga kerja hibrida merupakan model komposisi SDM yang menggabungkan pekerja full-time dan freelance dalam satu struktur organisasi. Model ini berkembang pesat seiring munculnya gig economy dan digitalisasi (*Spreitzer et al., 2017*). Freelancer hadir dengan fleksibilitas, keahlian spesifik, dan kemampuan bekerja lintas proyek, sedangkan pekerja tetap menawarkan stabilitas operasional, loyalitas organisasi, serta pemahaman mendalam mengenai proses internal.

Menurut *Zafra & Ramos (2022)*, integrasi kedua kelompok tenaga kerja ini memberikan keuntungan strategis berupa:

1. peningkatan ketangkasan organisasi,
2. percepatan penyelesaian proyek,
3. pengurangan biaya tetap, dan
4. akses pada kompetensi global.

Namun, keberagaman status kerja juga memunculkan tantangan dalam aspek struktur, budaya, dan pengelolaan proses kerja.

3. Teori Total Rewards dan Keadilan Kompensasi

Konsep total rewards menjelaskan bahwa kompensasi tidak hanya mencakup gaji, tetapi juga tunjangan, kesempatan karier, pengembangan kompetensi, dan lingkungan kerja (*Nasution, 2021*). Dalam tenaga kerja hibrida, kesenjangan kompensasi menjadi isu sensitif karena *freelancer* menerima

tarif premium berbasis proyek, sedangkan karyawan tetap menerima stabilitas dan tunjangan jangka panjang.

Prasetyo & Wulandari (2021) menegaskan bahwa persepsi keadilan (*perceived fairness*) sangat mempengaruhi komitmen dan produktivitas pekerja. Untuk itu, pengelolaan kompensasi harus dilakukan secara transparan dan berbasis nilai kontribusi, bukan status kepegawaian. Pendekatan ini dikenal sebagai value-based reward system.

4. Budaya Organisasi dan Inklusi dalam Tim Hibrida

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan praktik yang membentuk perilaku anggota organisasi. Dalam tim hibrida, budaya inklusif menjadi faktor utama untuk menciptakan kolaborasi yang efektif. *Sihombing & Kristia (2020)* menjelaskan bahwa pekerja freelance sering mengalami sense of exclusion karena keterbatasan akses informasi dan kurangnya interaksi sosial dengan karyawan tetap.

Studi *Haryanto & Handayani (2019)* menunjukkan bahwa keterlibatan psikologis (*psychological engagement*) meningkat ketika organisasi menyediakan:

- komunikasi terbuka,
- orientasi proyek yang jelas,
- pengakuan terhadap kontribusi, dan
- akses terhadap pengetahuan tim.

Budaya yang inklusif terbukti mampu menurunkan konflik status kerja dan meningkatkan kualitas kerja lintas peran.

5. Manajemen Kinerja Berbasis Output (Outcome-Based Performance Management)

Perubahan pola kerja yang semakin fleksibel mendorong pergeseran dari pengukuran kinerja berbasis aktivitas (input-based performance) menuju hasil kerja (outcome-based performance). *Ulrich et al. (2020)* menekankan bahwa pengukuran berbasis output lebih objektif dan adil, terutama dalam struktur tenaga kerja hibrida.

Kelebihan sistem outcome-based:

- menghilangkan bias jam kerja,
- meningkatkan akuntabilitas,
- menyamakan standar antara pekerja tetap dan freelance,
- fokus pada nilai kontribusi.

Sari (2018) menunjukkan bahwa pekerja freelance sangat responsif terhadap KPI yang terukur, jelas, dan memiliki standar evaluasi yang konsisten.

6. Transformational Leadership dalam Tim Hibrida

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang menekankan inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan anggota tim (*Luthans & Youssef, 2007*). Penelitian *Parry & Battista (2019)* menyatakan bahwa kepemimpinan ini menjadi model paling efektif dalam mengelola tim yang beragam secara struktur kerja.

Ciri-ciri pemimpin transformasional dalam tim hibrida meliputi:

1. Mengkomunikasikan visi dan tujuan proyek dengan jelas.
2. Memberikan dukungan emosional dan profesional.
3. Mendorong kreativitas dan otonomi kerja.
4. Membangun kepercayaan antar anggota tim.

Pada tenaga kerja hibrida, gaya kepemimpinan ini mampu mengurangi konflik peran dan menciptakan keselarasan tujuan antara pekerja tetap dan freelance.

7. Gig Economy dan Implikasinya terhadap MSDM

Gig economy mengacu pada meningkatnya pekerjaan berbasis proyek yang sifatnya fleksibel, sementara, dan ditentukan oleh kebutuhan pasar. Tren ini menuntut perubahan besar dalam kebijakan MSDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan, kompensasi, hingga manajemen risiko (*Sembiring & Purba, 2020*).

Implikasi gig economy terhadap MSDM meliputi:

- kebutuhan mendesak untuk sistem kontrak profesional yang lebih adaptif,
- pergeseran rekrutmen menuju platform digital,
- perubahan struktur organisasi menjadi lebih datar,

- peningkatan kolaborasi lintas lokasi dan waktu.

Organisasi dituntut untuk mampu mengelola beragam sumber daya manusia melalui strategi yang fleksibel, berbasis teknologi, dan berorientasi hasil.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan metode Tinjauan Literatur Sistematis (*Systematic Literature Review/SLR*). SLR dipilih untuk memberikan sintesis yang komprehensif, objektif, dan terstruktur mengenai temuan-temuan kunci dan praktik terbaik yang telah dipublikasikan terkait manajemen tenaga kerja hibrida dan *gig economy*. Metode ini membantu mengidentifikasi tren, kesenjangan, dan kerangka kerja konseptual yang paling relevan untuk menjawab tantangan integrasi.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan merupakan data sekunder yang dikumpulkan melalui pencarian sistematis dari basis data akademik.

1. Rentang Waktu Publikasi: Jurnal ilmiah dan laporan diterbitkan dalam kurun waktu lima tahun terakhir (2020–2025) untuk memastikan aktualitas temuan.
2. Relevansi Topik: Sumber harus secara eksplisit membahas strategi MSDM yang berkaitan dengan integrasi atau manajemen komparatif antara pekerja *full-time* dan *freelance* atau kontingensi.
3. Jenis Sumber: Meliputi artikel jurnal ilmiah *peer-reviewed*, laporan industri global dari lembaga terkemuka (seperti McKinsey, Gartner, dan Deloitte), dan buku akademik otoritatif.

Teknik Analisis Data

Data literatur yang terkumpul dianalisis menggunakan tahapan kualitatif yang sistematis:

1. Reduksi Data Tematik: Peneliti membaca secara cermat setiap sumber untuk mengidentifikasi dan memisahkan konsep-konsep kunci (kode) yang berulang. Kode utama yang diangkat meliputi 'keadilan kompensasi', 'risiko misklasifikasi', 'budaya inklusi', 'manajemen kinerja berbasis *output*', dan 'peran manajer sebagai *coach*'.
2. Penyajian Data (Sintesis Kualitatif): Kode-kode yang telah dikelompokkan kemudian disintesis untuk membangun hubungan logis dan kerangka konseptual. Pada tahap ini, tiga pilar strategis utama untuk integrasi (Keadilan, Budaya, dan Kinerja) dirumuskan dan dijelaskan secara naratif.
3. Penarikan Kesimpulan (Konstruksi Kerangka Kerja): Kesimpulan ditarik dengan menggabungkan temuan-temuan yang mendukung untuk menghasilkan model strategi MSDM yang terpadu dan aplikatif, yang kemudian divalidasi silang terhadap tantangan yang diuraikan di Pendahuluan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji keabsahan temuan dalam SLR ini dilakukan melalui:

1. Validitas Konstruk: Dipastikan melalui ketepatan penggunaan protokol pencarian dan kriteria inklusi, yang menjamin data yang dianalisis secara akurat merefleksikan konsep teoretis yang diteliti (Grant & Booth, 2009).
2. Reliabilitas Proses: Dijaga melalui prosedur analisis data yang transparan dan sistematis, di mana proses pengkodean dan sintesis dapat ditelusuri kembali untuk memastikan konsistensi interpretasi terhadap literatur.
3. Validitas Eksternal: Kerangka kerja yang diusulkan dirancang untuk memiliki potensi generalisasi tinggi, relevan untuk diterapkan pada berbagai jenis organisasi yang beroperasi dalam lingkungan kerja hibrida modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menemukan bahwa integrasi tenaga kerja full-time dan freelance dipengaruhi oleh tiga pilar utama: keadilan kompensasi, budaya organisasi inklusif, dan manajemen kinerja berbasis hasil. Namun, analisis mendalam mengungkap bahwa ketiga pilar tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dan membentuk sistem pengelolaan SDM yang harus terintegrasi.

Berikut pengembangan hasil dan pembahasan pada masing-masing pilar.

1. Pilar Kompensasi: Keadilan, Transparansi, dan Persepsi Nilai

1.1 Tantangan Utama

Hasil telaah mengungkap bahwa kompensasi adalah sumber ketegangan terbesar dalam tenaga kerja hibrida. Perbedaan bentuk kompensasi antara pekerja tetap dan freelancer memicu:

- Rasa ketidakadilan sosial (*perceived inequity*)
- Penurunan komitmen afektif pekerja tetap
- Ketergantungan organisasi pada tenaga kerja freelance berbiaya tinggi
- Risiko misklasifikasi pekerja yang berdampak pada aspek hukum

Pekerja tetap sering merasa bahwa freelancer menerima tarif yang lebih tinggi untuk pekerjaan yang terlihat serupa. Sebaliknya, freelancer merasa kontribusinya sering tidak diakui karena tidak terlibat dalam struktur organisasi formal.

1.2 Strategi Kompensasi Berbasis Nilai (Value-Based Rewards)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan tenaga kerja hibrida menerapkan sistem kompensasi yang berfokus pada **nilai kontribusi**, bukan **tipe kepegawaian**. Pendekatan ini meliputi:

- Menilai *market value* dari setiap jenis kompetensi.
- Mengelompokkan reward menjadi *fixed rewards*, *variable rewards*, dan *development rewards*.
- Menyampaikan secara eksplisit perbedaan antara tarif premium freelancer dan tunjangan jangka panjang karyawan tetap.

Perusahaan harus menekankan bahwa freelancer dibayar tinggi untuk fleksibilitas tanpa keamanan kerja, sedangkan karyawan full-time menerima kepastian kerja dan akses pengembangan jangka panjang.

Pendekatan ini tidak hanya menciptakan rasa keadilan, tetapi juga meningkatkan kepercayaan terhadap keputusan kompensasi perusahaan.

1.3 Model “Cafeteria Benefits” untuk Pekerja Lepas

Penelitian juga menemukan bahwa perusahaan yang menyediakan tunjangan fleksibel seperti:

- akses pelatihan internal,
- akses fasilitas kesehatan bersubsidi,
- penggunaan coworking space korporat,

berhasil meningkatkan *professional loyalty* freelancer tanpa merusak status hukum mereka sebagai pekerja independen.

Model ini memberi pesan bahwa perusahaan menghargai kontribusi freelancer secara setara dengan pekerja tetap, tetapi tetap mematuhi batas legal ketenagakerjaan.

1.4 Pencegahan Misklasifikasi melalui Desain Kontrak Output-Based

Salah satu temuan yang signifikan adalah pentingnya merancang kontrak berbasis *deliverables* dan *output*. Kontrak yang jelas dan terukur mencegah:

- pengendalian yang terlalu ketat,
- pelanggaran aturan hubungan kerja,
- kebingungan peran dan tanggung jawab,
- revisi proyek yang tidak terstruktur.

Dengan kontrak berbasis hasil, hubungan kerja tetap profesional, legal, dan sesuai regulasi.

2. Pilar Budaya: Inklusi, Kolaborasi, dan Identitas Bersama

2.1 Tantangan Budaya dalam Tenaga Kerja Hibrida

Hasil analisis menunjukkan bahwa konflik budaya muncul dari:

- Kesenjangan akses informasi
- Status “orang luar” yang melekat pada freelancer
- Minimnya interaksi sosial
- Perbedaan ritme kerja dan pola komunikasi

Sebagian besar freelancer melaporkan bahwa mereka merasa berada di luar lingkaran komunikasi yang mempengaruhi kualitas dan kecepatan kerja mereka.

2.2 Integrasi Berbasis Identitas Organisasi

Organisasi yang sukses mengintegrasikan tenaga kerja hibrida menerapkan pendekatan *inclusion by design*, yaitu:

- Melibatkan freelancer dalam pertemuan awal proyek (*project kickoff*).
- Menjelaskan visi, misi, dan dampak pekerjaan mereka terhadap capaian strategis organisasi.
- Memberikan pengakuan formal pada kontribusi mereka di laporan proyek.

Ketika freelancer memahami bahwa pekerjaan mereka memiliki dampak signifikan, mereka secara alami menunjukkan komitmen lebih tinggi.

2.3 Sistem Komunikasi yang Seimbang (Balanced Information Flow)

Budaya inklusif dapat dibangun melalui sistem komunikasi yang:

- Memberikan freelancer akses ke dokumentasi proyek tanpa harus mengakses sistem internal yang bersifat sensitif.
- Mengatur jalur komunikasi yang jelas antara manajer, pekerja tetap, dan pekerja freelance.
- Mengadopsi platform kolaborasi digital seperti Slack, Notion, atau Asana.

Temuan menunjukkan bahwa struktur komunikasi yang jelas secara signifikan meningkatkan *team trust* dan mengurangi miskomunikasi.

2.4 Kolaborasi Lintas Status Kerja

Freelancer bekerja lebih optimal ketika mereka dapat berkolaborasi secara nyaman dengan karyawan tetap. Organisasi dapat memfasilitasi ini melalui:

- pertemuan koordinasi mingguan,
- ruang diskusi virtual,
- proses dokumentasi pengetahuan yang mudah diakses,
- peer-sharing atau mentoring jangka pendek.

Pendekatan ini meningkatkan rasa “satu tim” meskipun tidak semua anggota berada dalam struktur kepegawaian yang sama.

3. Pilar Kinerja: Outcome-Based Management dan Kepemimpinan Transformasional

3.1 Tantangan Penilaian Kinerja dalam Tenaga Kerja Hibrida

Data menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja tradisional—berbasis jam kerja, kehadiran, atau lama bekerja—tidak relevan bagi freelancer. Tantangan utama meliputi:

- ketidakjelasan ekspektasi,
- perbedaan standar pekerjaan antar status,
- minimnya umpan balik,
- perbedaan ritme kerja,
- sulitnya mengukur dampak kontribusi freelance.

Jika tidak ditangani, masalah ini dapat menurunkan kualitas output proyek.

3.2 Manajemen Kinerja Berbasis Output (Outcome-Based Performance System)

Salah satu temuan paling penting adalah bahwa sistem pengukuran berbasis output signifikan dalam menghilangkan bias antara pekerja tetap dan pekerja lepas.

Model ini meliputi:

- penetapan OKR (Objectives and Key Results) yang seragam untuk seluruh anggota tim,
- definisi deliverables yang konkret,
- penetapan standar kinerja yang objektif,
- evaluasi berbasis data, bukan persepsi.

Pendekatan ini menciptakan *equal playing field* yang fair dan terukur.

3.3 Pentingnya Umpan Balik Berkelanjutan

Karena durasi kontrak freelancer cenderung singkat, organisasi harus menyediakan:

- umpan balik cepat,
- evaluasi per sprint atau milestone,
- peninjauan hasil secara langsung melalui alat digital,
- bimbingan berkelanjutan dari manajer proyek.

Umpan balik real-time terbukti meningkatkan kecepatan perbaikan dan mengurangi revisi besar di akhir proyek.

3.4 Kepemimpinan Transformasional sebagai Kunci Integrasi

Kepemimpinan transformasional ditemukan sebagai gaya yang paling stabil dan suportif bagi tenaga kerja hibrida. Pemimpin transformasional:

- memotivasi dengan visi, bukan instruksi,
- mempercayai kompetensi freelancer,
- memfokuskan diri pada pembangunan hubungan, bukan kontrol,
- mengembangkan karyawan tetap dan freelance secara bersamaan,
- menciptakan psikologis aman (*psychological safety*).

Kepemimpinan ini terbukti meningkatkan produktivitas tim sebanyak 15–32% menurut laporan Deloitte (2023).

4. Integrasi Ketiga Pilar: Model Kerangka Kerja MSDM Hibrida

Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga pilar ini saling terhubung:

- Kompensasi yang transparan → meningkatkan rasa keadilan → memperkuat budaya inklusif.
- Budaya inklusif → memperlancar komunikasi → mempermudah manajemen kinerja.
- Manajemen kinerja berbasis hasil → membangun kepercayaan → memperkuat penerimaan pekerja terhadap perbedaan kompensasi.

Integrasi ini menghasilkan Model Kerangka Strategi MSDM 3-Pilar yang dapat dijadikan pedoman organisasi untuk mengelola tenaga kerja hibrida secara optimal.

KESIMPULAN

Integrasi tenaga kerja full-time dan freelance adalah imperatif strategis di era gig economy. Keberhasilan proses ini sangat bergantung pada kemampuan MSDM untuk menyeimbangkan kebutuhan akan fleksibilitas operasional dengan prinsip keadilan prosedural dan pembangunan budaya inklusif. Kerangka kerja strategis yang diusulkan—berpusat pada kompensasi yang transparan, budaya yang inklusif, dan manajemen kinerja berbasis hasil—memungkinkan organisasi untuk secara efektif mengubah dualisme struktural menjadi sinergi yang produktif.

Organisasi yang berhasil akan memandang freelancer bukan sekadar biaya variabel, tetapi sebagai aset strategis yang memerlukan pengelolaan yang cerdas dan penghargaan yang terhormat. Dengan melatih para manajer menjadi fasilitator dan coach kolaboratif yang fokus pada output, perusahaan akan mampu memelihara loyalitas profesional dari kedua kelompok pekerja, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif yang adaptif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwipayana, B. S., & Saputra, A. J. (2022). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Era Digital dan *Gig Economy*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 45-56.
- Haryanto, E., & Handayani, T. (2019). Peran Fleksibilitas Kerja terhadap Produktivitas Karyawan di Industri Kreatif. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(4), 110-120.
- Irawan, A., & Budiyo, B. (2023). Pengaruh Fleksibilitas Waktu Kerja dan Keseimbangan Kerja-Hidup terhadap Komitmen Organisasi Pekerja Lepas. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 10(1), 12-25.
- Kumalasari, R. D. (2024). Membangun SDM yang Produktif di Era Kerja Fleksibel: Analisis Tantangan dan Solusi dalam Pengelolaan Remote dan Hybrid Work. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 566–576.
- Nasution, M. D. (2021). Implementasi *Total Rewards Management* pada Pekerja Kontrak dan Implikasinya terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(2), 110-128.
- Prasetyo, H. B., & Wulandari, S. (2021). Analisis Kompensasi Total terhadap Kinerja Pekerja Kontrak di Sektor Teknologi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 18(2), 160-175.
- Sari, I. F. (2018). Model Pengelolaan Kinerja Berbasis Kompetensi untuk Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 45-60.
- Sihombing, E. S., & Kristia, V. V. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Tim Hibrida. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 481-492.
- Sembiring, A. C., & Purba, B. (2020). Kesiapan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Tren *Gig Economy* di Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(3), 200-215.
- Wardhani, I. R., & Setyawan, A. D. (2023). Strategi Komunikasi Organisasi dalam Mengelola Konflik

- Antar Generasi pada Lingkungan Kerja Hibrida. *Jurnal Komunikasi Bisnis*, 12(1), 50-65.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., & McManus, C. S. (2021). The impact of hybrid working on well-being and boundaries. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 987–1002.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91-108.
- Kiesau, M., Planken, K., & Kienbaum, C. (2019). The Future of Work: How HR can prepare for the gig economy. *Organizational Dynamics*, 48(2), 103-112.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Parry, E., & Battista, V. (2019). The impact of digital technologies on strategic human resource management. *Employee Relations*, 41(2), 377-396.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). A micro-level perspective on the gig economy. *Organization Science*, 28(5), 785-802.
- Vartiainen, M., & Hyrkkänen, U. (2020). Managing autonomy and control in virtual work: The role of HR practices. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100742.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2020). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management Press.