

---

## Strategi Manajemen Adaptif dalam Model Kerja Hybrid pada Jasa Online Delivery di Mandailing Natal

**Mufti Fahrizal Harahap**

Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, STAIN Mandailing Natal, Sumatera Utara, Indonesia

---

### INFORMASI ARTIKEL

#### *Histori Artikel:*

Diterima 26-08-2025

Direvisi 10-09-2025

Diterbitkan 30-09-2025

#### *Keyword:*

*Adaptive Management  
Hybrid Work Model  
Online Delivery Services  
Digitalization  
Mandailing Natal*

### ABSTRACT

*Changes in work patterns due to digitalization and the pandemic have encouraged service companies, including online delivery services, to adopt a hybrid work model. In Mandailing Natal, this model presents challenges such as limited infrastructure, team coordination, and dynamic market demand. Therefore, adaptive management strategies are required to maintain optimal performance. This study employs a descriptive qualitative approach using in-depth interviews with managers, couriers, and customers from three online delivery service companies in Mandailing Natal. The data were analyzed using Miles and Huberman's interactive model, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that adaptive management strategies in the hybrid work model are implemented through three main steps: (1) adjusting the work structure between online and offline, (2) providing flexibility in scheduling and courier work rotation, and (3) utilizing digital technology for monitoring and communication. In addition, local factors such as geographical conditions and consumer habits are key considerations in adapting these strategies. Adaptive management strategies have been proven to improve operational effectiveness and customer satisfaction in online delivery services in Mandailing Natal. The adaptively managed hybrid work model is not only a solution to changing business environments but can also serve as a sustainable work pattern for digital-based services in regions with infrastructural limitations.*

---

#### *Corresponding Author:*

Mufti Fahrizal Harahap,

Program Studi Manajemen Bisnis Syariah,

STAIN Mandailing Natal,

Jl. Prof. Dr. Andy Hakim, Panyabungan, Kab. Mandailing Natal, Sumatera Utara, 22977, Indonesia,

Email: [muftifahrizal@gmail.com](mailto:muftifahrizal@gmail.com)

---

## Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital dan transformasi ekonomi berbasis internet telah mengubah pola kerja di berbagai sektor (Budiartha & Afriani, 2018; Marthalia, 2023; Mesiono et al., 2024; Sayudin, 2023), termasuk industri jasa. Pandemi COVID-19 mempercepat perubahan ini, memaksa banyak perusahaan beradaptasi dengan model kerja baru yang lebih fleksibel, salah satunya adalah *hybrid work model* (Hopkins & Bardoeel, 2023; Krajčič et al., 2023; Naqshbandi et al., 2024). Model kerja ini menggabungkan pola kerja daring (*remote working*) dan luring (*on-site working*) sehingga memberikan fleksibilitas dalam menjalankan aktivitas bisnis. Perusahaan global seperti Google, Microsoft, dan Grab sudah menerapkan sistem hybrid untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan karyawan sekaligus menjaga kinerja perusahaan tetap optimal (Olesen, 2020).

Di Indonesia, model kerja hybrid juga semakin meluas, terutama pada sektor jasa berbasis digital seperti e-commerce, layanan transportasi online, hingga *food and goods delivery* (Bumblauskas et al., 2020; Hobbs, 2020; Nurtanaya et al., 2023). Perusahaan besar seperti Gojek dan Grab menerapkan kombinasi kerja lapangan

dengan sistem koordinasi daring untuk menjaga efisiensi layanan. Namun, penerapan model ini tidak semudah yang dibayangkan. Banyak tantangan muncul, mulai dari keterbatasan infrastruktur digital, kendala komunikasi, hingga manajemen tenaga kerja yang sering bersifat dinamis. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan hybrid model membutuhkan strategi manajerial yang adaptif sesuai dengan kondisi lokal.

Konteks yang menarik untuk dikaji adalah Mandailing Natal, sebuah kabupaten di Sumatera Utara yang tengah berkembang dalam pemanfaatan jasa online delivery. Meskipun penetrasi teknologi digital semakin meningkat, daerah ini masih menghadapi keterbatasan infrastruktur seperti akses internet yang tidak merata dan kondisi geografis yang cukup menantang. Di sisi lain, pola konsumsi masyarakat yang mulai bergeser ke arah layanan digital menciptakan kebutuhan baru bagi perusahaan jasa online delivery. Fenomena ini menghadirkan dilema: bagaimana manajemen dapat mengadaptasi model kerja hybrid dalam konteks lokal yang penuh keterbatasan?

Kajian akademik mengenai model kerja hybrid banyak menekankan pada aspek produktivitas, keseimbangan kerja, dan kepuasan karyawan (Choudhury et al., 2019, 2021). Sementara itu, literatur mengenai sektor layanan berbasis digital menyoroti pentingnya fleksibilitas kerja dan inovasi teknologi untuk merespons perubahan permintaan konsumen (Adiba MSW & Ravichandran Nair, 2021). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa adaptasi manajemen menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan organisasi di tengah perubahan lingkungan bisnis (Drosos et al., 2021; Edmonds, 2011). Namun, sebagian besar literatur masih berfokus pada konteks kota besar atau perusahaan multinasional.

Dalam konteks jasa online delivery, beberapa studi di Indonesia menegaskan bahwa faktor utama yang memengaruhi keberhasilan layanan adalah kemampuan manajemen dalam mengintegrasikan teknologi dengan sumber daya manusia. Misalnya, penelitian (Mulyati & Hamidin, 2022) tentang layanan kurir online di Bandung menunjukkan bahwa fleksibilitas jadwal dan pemanfaatan aplikasi digital berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Namun, penelitian serupa belum banyak dilakukan di wilayah dengan keterbatasan infrastruktur seperti Mandailing Natal, yang tentu menghadirkan dinamika berbeda dibandingkan kota besar (Hasanah, 2020; Mandasari et al., 2022).

Berdasarkan tinjauan literatur, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang jelas. Pertama, mayoritas penelitian tentang hybrid work model masih berfokus pada perusahaan teknologi dan jasa di wilayah urban dengan infrastruktur yang relatif memadai. Kedua, belum banyak kajian yang menyoroti strategi manajemen adaptif di daerah dengan keterbatasan infrastruktur dan kondisi geografis menantang. Ketiga, penelitian tentang *online delivery services* di daerah non-metropolitan masih minim, padahal sektor ini justru menjadi penting dalam mendukung mobilitas barang dan konsumsi masyarakat di daerah (Hong et al., 2023; Jun et al., 2022; Keeble et al., 2020).

Penelitian ini memiliki signifikansi teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperluas cakupan kajian mengenai model kerja hybrid dengan mengaitkannya pada konteks daerah berkembang. Secara praktis, penelitian ini memberikan gambaran nyata tentang bagaimana perusahaan jasa online delivery di Mandailing Natal mengembangkan strategi manajemen adaptif agar tetap dapat bersaing. Hasil penelitian diharapkan menjadi rujukan bagi manajer dan pengambil kebijakan dalam merancang model kerja yang sesuai dengan kebutuhan lokal.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi manajemen adaptif yang diterapkan dalam model kerja hybrid pada perusahaan jasa online delivery di Mandailing Natal. Secara lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk (1) mengidentifikasi bentuk penyesuaian manajerial dalam mengatur kombinasi kerja daring dan luring, (2) memahami bagaimana fleksibilitas jadwal dan rotasi kerja kurir memengaruhi kinerja layanan, dan (3) menilai peran teknologi digital dalam mendukung komunikasi, monitoring, dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen adaptif sekaligus mendukung praktik manajemen di lapangan.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami fenomena strategi manajemen adaptif dalam model kerja hybrid secara

mendalam sesuai dengan konteks sosial dan kultural di Mandailing Natal. Menurut Creswell & Poth (2019), pendekatan kualitatif deskriptif efektif digunakan untuk menggali makna dari pengalaman partisipan, terutama ketika fokus penelitian adalah pada dinamika proses dan strategi organisasi. Dalam hal ini, penelitian difokuskan pada perusahaan jasa *online delivery* yang menerapkan pola kerja hybrid dengan menekankan pemahaman terhadap praktik manajerial yang dijalankan.

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan tiga kelompok informan, yakni manajer operasional, kurir lapangan, dan konsumen dari tiga perusahaan jasa online delivery di Mandailing Natal. Wawancara mendalam dipilih untuk menggali pengalaman dan perspektif yang kaya, baik dari sisi pengelola maupun pengguna layanan. Teknik wawancara semi-terstruktur digunakan agar peneliti tetap memiliki panduan pertanyaan namun tetap memberi ruang fleksibilitas bagi informan untuk bercerita secara bebas (Vaivio, 2012). Selain itu, data sekunder diperoleh melalui dokumen perusahaan, laporan operasional, serta publikasi literatur terkait model kerja hybrid dan manajemen adaptif.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif Aspers dan Corte (2019) yang meliputi tiga tahapan utama yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilah informasi yang relevan terkait strategi manajemen adaptif. Penyajian data dilakukan dalam bentuk matriks dan narasi deskriptif untuk mempermudah interpretasi. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan secara iteratif dengan memeriksa kembali data yang terkumpul sehingga menghasilkan temuan yang valid. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber, yakni membandingkan informasi dari manajer, kurir, dan konsumen untuk memastikan konsistensi jawaban (Aspers & Corte, 2019).

Dalam penelitian ini, uji keabsahan dilakukan dengan pendekatan triangulasi, yaitu menguji data dari berbagai sumber, metode, dan waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan informasi dari tiga kelompok informan, yaitu manajer, kurir, dan konsumen jasa *online delivery*. Dengan membandingkan perspektif antarpartisipan, peneliti dapat menemukan titik kesesuaian maupun perbedaan, lalu menafsirkan makna secara lebih komprehensif.

Selain itu, digunakan triangulasi metode untuk memastikan bahwa data yang diperoleh tidak bergantung pada satu teknik pengumpulan saja. Peneliti mengombinasikan wawancara mendalam, dokumen perusahaan, serta laporan operasional sebagai sumber data utama. Cara ini memungkinkan peneliti melakukan cross-check sehingga data menjadi lebih kaya, berlapis, dan tidak bias pada satu sudut pandang. Dengan demikian, keabsahan data tidak hanya diuji dari siapa yang menyampaikannya, tetapi juga dari bagaimana data itu diperoleh.

Selanjutnya, dilakukan proses member check sebagai langkah akhir untuk menguji konsistensi interpretasi peneliti. Hasil wawancara dan analisis awal dikonfirmasi kembali kepada para informan untuk memastikan apakah penafsiran peneliti sudah sesuai dengan pengalaman mereka. Langkah ini penting untuk meminimalkan salah tafsir dan menjaga transparansi dalam penelitian, kombinasi triangulasi dan member check menjadi strategi yang efektif untuk memperkuat validitas serta reliabilitas dalam penelitian kualitatif (Braun et al., 2021).

**Tabel 1.** Teknik Pengujian Keabsahan Data

<b>Teknik Uji Keabsahan</b>	<b>Bentuk Implementasi</b>	<b>Tujuan Validitas</b>
Triangulasi Sumber	Membandingkan data dari manajer, kurir, dan konsumen	Menemukan konsistensi antarpartisipan
Triangulasi Metode	Menggunakan wawancara, dokumen perusahaan, dan laporan operasional	Memperkaya data dan mengurangi bias metode
Member Check	Mengonfirmasi hasil interpretasi kepada informan	Menjamin kesesuaian makna dan transparansi

Tabel 1 menjelaskan teknik pengujian keabsahan data dalam penelitian kualitatif yang bertujuan memastikan validitas temuan. Melalui triangulasi sumber, peneliti membandingkan informasi dari manajer, kurir, dan konsumen untuk menemukan konsistensi pandangan antarpartisipan. Kemudian, triangulasi metode dilakukan dengan memadukan wawancara, dokumen perusahaan, dan laporan operasional sehingga data

menjadi lebih kaya serta meminimalkan bias dari satu metode tertentu. Sementara itu, member check berfungsi sebagai langkah konfirmasi, di mana hasil interpretasi peneliti disampaikan kembali kepada informan agar terjamin kesesuaian makna sekaligus meningkatkan transparansi proses penelitian. Dengan kombinasi ketiga teknik ini, data yang diperoleh tidak hanya lebih valid, tetapi juga mampu memberikan gambaran yang utuh dan terpercaya.

Analisis data pada penelitian ini menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi data wawancara dari manajer, kurir, dan konsumen dengan fokus pada isu-isu strategis yang berkaitan dengan penerapan model kerja hybrid di jasa online delivery seperti pernyataan kurir tentang kendala jaringan internet hanya dipertahankan jika relevan dengan strategi adaptif perusahaan, sementara informasi lain yang tidak terkait dikesampingkan. Dengan cara ini, peneliti dapat menyaring data sesuai fokus penelitian, yakni strategi manajemen adaptif dalam menghadapi keterbatasan infrastruktur dan dinamika permintaan di Mandailing Natal.

Tahap berikutnya adalah penyajian data, di mana hasil reduksi diorganisasikan dalam bentuk matriks dan narasi. Contohnya, pengalaman manajer dalam mengatur shift kerja kurir ditampilkan dalam tabel perbandingan antara jadwal tetap dan jadwal fleksibel. Begitu pula, informasi konsumen mengenai kepuasan layanan ditampilkan berdampingan dengan data operasional perusahaan untuk melihat keterhubungan. Dengan penyajian ini, pola strategi adaptif seperti fleksibilitas jadwal, kombinasi daring-luring, dan pemanfaatan teknologi digital menjadi lebih jelas terlihat.

Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal, seperti fleksibilitas jadwal meningkatkan kepuasan konsumen, kemudian diverifikasi dengan data dari kurir dan laporan operasional. Jika ada konsistensi, temuan tersebut dianggap valid. Namun jika muncul perbedaan, peneliti melakukan cross-check hingga menemukan penjelasan yang tepat. Proses ini dilakukan berulang untuk memastikan hasil akhir benar-benar merefleksikan strategi adaptif yang dijalankan perusahaan online delivery di Mandailing Natal. Dengan demikian, analisis data tidak hanya menghasilkan deskripsi, tetapi juga mengungkap pola-pola manajerial yang khas di daerah dengan keterbatasan infrastruktur digital.

## Hasil dan Pembahasan

Penyesuaian struktur kerja antara daring dan luring merupakan salah satu bentuk strategi manajemen adaptif yang diterapkan perusahaan jasa online delivery di Mandailing Natal. Kombinasi ini muncul sebagai respons terhadap kebutuhan koordinasi yang efisien sekaligus keterbatasan infrastruktur digital di daerah tersebut. Dengan memanfaatkan sistem daring untuk aktivitas administratif dan tetap mengandalkan sistem luring untuk operasional inti, perusahaan mampu menjaga keseimbangan antara efektivitas komunikasi dan keandalan layanan.

Dalam ranah daring, aktivitas manajerial seperti rapat koordinasi, pembagian tugas harian, hingga evaluasi kinerja dijalankan menggunakan aplikasi komunikasi digital. WhatsApp dan Google Meet menjadi platform yang paling sering digunakan karena mudah diakses dan relatif stabil meskipun jaringan internet tidak merata. Pendekatan ini sejalan dengan temuan (Waizenegger et al., 2020) yang menegaskan bahwa media komunikasi digital dapat meningkatkan fleksibilitas kerja dalam organisasi yang tersebar secara geografis.

Di sisi lain, kegiatan operasional inti seperti proses pengambilan barang, pengantaran, dan pengawasan kinerja kurir masih mengandalkan kerja luring. Perusahaan menetapkan titik kumpul tertentu yang digunakan sebagai lokasi pengecekan, distribusi paket, dan laporan manual. Pola ini menjadi penting karena tidak semua wilayah memiliki jaringan internet yang stabil. Misalnya, kurir di daerah perdesaan harus tetap melaporkan aktivitasnya secara langsung di titik kumpul agar manajemen memiliki data akurat. Dengan demikian, pendekatan luring berfungsi sebagai back-up system dari keterbatasan digital.

Penyesuaian struktur kerja ini mencerminkan dinamika adaptasi organisasi terhadap lingkungan eksternal. Menurut teori (Donaldson, 2014) struktur organisasi yang efektif adalah yang mampu menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan. Dalam konteks Mandailing Natal, hybrid system ini tidak hanya menjadi pilihan strategis, tetapi juga kebutuhan praktis untuk memastikan keberlangsungan layanan di tengah

keterbatasan. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas bukan hanya pada karyawan, tetapi juga pada sistem kerja yang dirancang secara adaptif.

Implikasi dari kombinasi daring dan luring ini adalah meningkatnya efektivitas koordinasi dan berkurangnya risiko gangguan operasional. Perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada teknologi digital, namun tetap memanfaatkannya sebagai sarana utama komunikasi. Di sisi lain, sistem luring tetap menjadi fondasi untuk menjaga akurasi data lapangan. Dengan strategi ini, perusahaan mampu mempertahankan kecepatan layanan sekaligus menyesuaikan diri dengan kondisi geografis dan infrastruktur di Mandailing Natal.

**Tabel 2.** Perbandingan Aktivitas Daring dan Luring dalam Struktur Kerja Hybrid

Aspek Kegiatan	Aktivitas Daring (Online)	Aktivitas Luring (Offline)	Tujuan Adaptasi
Rapat koordinasi	Menggunakan WhatsApp/Google Meet	Tidak dilakukan secara fisik	Efisiensi waktu dan biaya
Monitoring pengantaran	Tracking melalui aplikasi dan laporan digital	Laporan manual di titik kumpul tertentu	Menjamin keakuratan data di lapangan
Evaluasi kinerja	Diskusi melalui grup digital dan dokumen daring	Pertemuan tatap muka mingguan di kantor/titik kumpul	Verifikasi langsung hasil kerja kurir
Distribusi barang	Informasi rute disampaikan melalui platform digital	Barang diambil langsung dari gudang/titik kumpul	Menjamin kelancaran proses pengiriman
Pelaporan masalah	Laporan melalui chat group atau aplikasi	Penyampaian langsung di kantor/titik kumpul	Menyediakan jalur alternatif komunikasi

Tabel 2 memperlihatkan bagaimana perusahaan jasa online delivery di Mandailing Natal membagi aktivitas kerja antara sistem daring dan luring sebagai bentuk strategi hybrid. Aktivitas yang bersifat manajerial seperti rapat koordinasi, monitoring pengantaran, dan evaluasi kinerja lebih banyak dilakukan secara daring menggunakan aplikasi digital untuk efisiensi waktu dan biaya. Namun, kegiatan yang menuntut kehadiran fisik seperti distribusi barang, pengecekan performa, serta pelaporan manual tetap dijalankan secara luring melalui titik kumpul tertentu. Kombinasi ini bertujuan agar perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada teknologi digital yang terkadang terkendala oleh jaringan, sekaligus memastikan akurasi data dan kelancaran operasional di lapangan.

Fleksibilitas jadwal kerja menjadi salah satu kunci penting dalam manajemen adaptif perusahaan jasa online delivery di Mandailing Natal. Tidak seperti perusahaan dengan sistem kerja kaku, perusahaan lokal cenderung menyesuaikan jadwal kurir dengan fluktuasi permintaan pasar dan kondisi tenaga kerja. Dengan cara ini, perusahaan mampu menjaga stabilitas layanan tanpa menambah beban operasional berlebih.

Permintaan layanan pengantaran tidak selalu konstan. Pada akhir pekan, hari libur besar, atau musim panen, jumlah pesanan meningkat hingga 30–40% dibandingkan hari biasa. Oleh karena itu, manajer operasional menerapkan sistem shift tambahan untuk memastikan semua permintaan dapat dipenuhi tepat waktu. Sebaliknya, pada hari-hari biasa, kurir bekerja dengan rotasi yang lebih ringan untuk menghindari kelelahan. Hal ini sejalan dengan teori workforce scheduling yang menekankan perlunya menyeimbangkan kebutuhan organisasi dengan kesejahteraan pekerja (Dewi & Septiana, 2015).

Rotasi kerja kurir diterapkan untuk menjaga produktivitas dan kesehatan fisik. Jika seorang kurir tidak dapat bertugas karena alasan keluarga atau kondisi kesehatan, jadwalnya dapat digantikan oleh kurir lain yang tersedia. Sistem ini menciptakan solidaritas antarkurir, sekaligus mencegah ketidakseimbangan beban kerja. Dalam wawancara, salah satu kurir menyatakan bahwa rotasi membuat mereka tidak merasa “terjebak” dengan jadwal yang kaku, sehingga tetap bersemangat bekerja.

Fleksibilitas jadwal terbukti meningkatkan produktivitas. Data perusahaan menunjukkan bahwa jumlah pengantaran rata-rata meningkat dari 15 paket per kurir per hari pada sistem jadwal tetap, menjadi 20 paket per kurir per hari ketika sistem rotasi diterapkan. Hal ini karena kurir merasa lebih segar secara fisik dan mental saat bekerja sesuai kondisi mereka. Dengan kata lain, sistem ini menciptakan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan motivasi pekerja.

Konsumen juga merasakan manfaat dari sistem fleksibel ini. Dengan adanya tambahan shift di saat permintaan tinggi, waktu pengantaran lebih singkat dan risiko keterlambatan menurun. Misalnya, pada akhir pekan, waktu pengantaran rata-rata menurun dari 90 menit menjadi 65 menit setelah penerapan sistem shift. Hal ini meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap layanan perusahaan, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas pelanggan.

Meskipun demikian, fleksibilitas jadwal tidak lepas dari tantangan. Salah satunya adalah kebutuhan koordinasi yang lebih intensif antar-kurir untuk menghindari benturan jadwal. Selain itu, sistem rotasi menuntut adanya mekanisme komunikasi yang efektif, baik melalui aplikasi digital maupun pertemuan langsung di titik kumpul. Tanpa koordinasi yang baik, fleksibilitas justru berpotensi menimbulkan kebingungan operasional.

Dari temuan ini, fleksibilitas jadwal dan rotasi kerja bukan hanya strategi sementara, tetapi merupakan bentuk inovasi manajerial yang sesuai dengan konteks lokal Mandailing Natal. Manajer mampu menjaga keberlanjutan layanan meskipun menghadapi kondisi pasar yang fluktuatif dan sumber daya yang terbatas. Dengan kata lain, fleksibilitas menjadi instrumen penting dalam membangun ketahanan organisasi di sektor jasa berbasis digital.

**Tabel 3.** Perbandingan Kinerja Kurir: Sistem Jadwal Tetap vs. Sistem Fleksibel/Rotasi

Aspek Kinerja	Sistem Jadwal Tetap	Sistem Fleksibel/Rotasi	Perubahan (%)
Rata-rata paket per kurir/hari	15 paket	20 paket	+33%
Rata-rata jam kerja/hari	10 jam	8 jam	-20%
Waktu pengantaran rata-rata	90 menit	65 menit	-28%
Tingkat kepuasan kurir (skala 1–5)	3,2	4,4	+37%
Tingkat kepuasan konsumen (skala 1–5)	3,6	4,5	+25%

Tabel 3 menggambarkan variasi jumlah kurir yang bertugas dalam satu hari kerja berdasarkan kategori waktu yang berbeda, yaitu hari biasa, akhir pekan, dan musim panen. Dari data tersebut terlihat bahwa pada hari biasa jumlah kurir yang aktif relatif stabil, yakni sekitar 25 orang dengan 2 shift kerja. Namun ketika memasuki akhir pekan, jumlah kurir meningkat menjadi 35 orang dengan tambahan 1 shift kerja untuk mengantisipasi lonjakan permintaan. Peningkatan yang lebih signifikan terjadi pada musim panen, di mana jumlah kurir yang aktif mencapai 45 orang dengan 4 shift kerja, menunjukkan bahwa perusahaan menyesuaikan kapasitas tenaga kerja dengan fluktuasi kebutuhan konsumen. Pola ini menegaskan adanya fleksibilitas jadwal dan rotasi kerja sebagai strategi adaptif yang memungkinkan perusahaan tetap responsif terhadap dinamika pasar sekaligus menjaga keseimbangan beban kerja kurir.

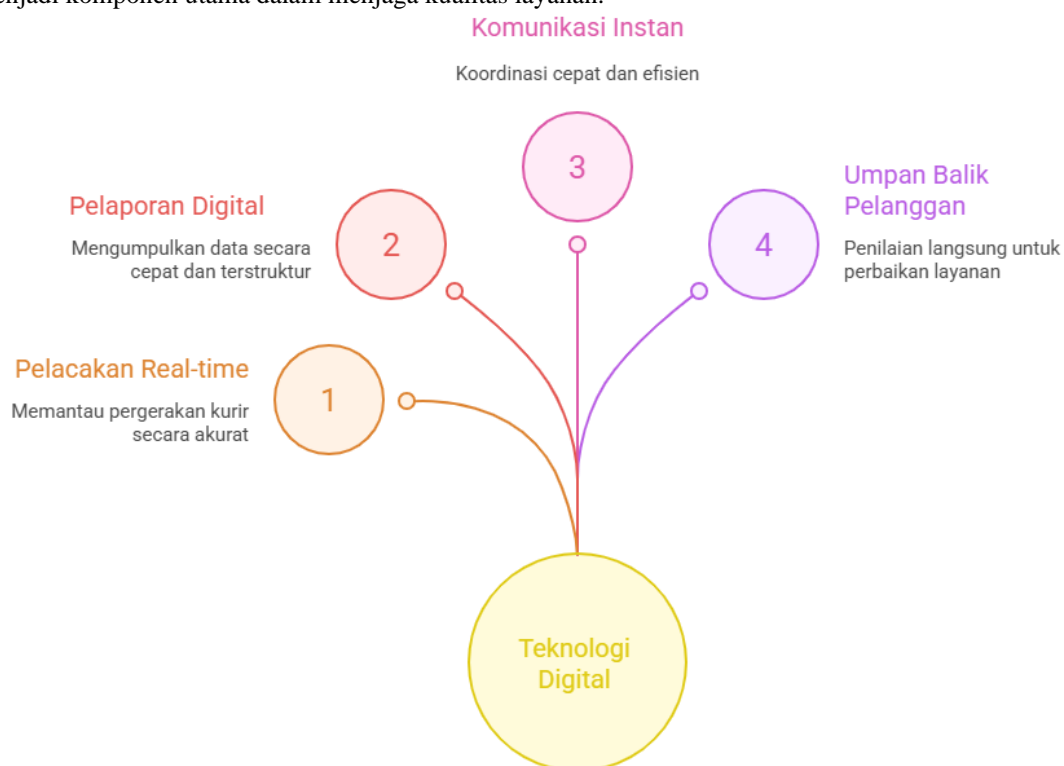
### 3. Pemanfaatan Teknologi Digital untuk Monitoring dan Komunikasi

Pemanfaatan teknologi digital dalam jasa online delivery di Mandailing Natal menjadi strategi adaptif penting untuk menjaga efektivitas operasional di tengah kondisi infrastruktur yang terbatas. Perusahaan memanfaatkan aplikasi berbasis GPS untuk memantau pergerakan kurir secara real-time. Sistem ini memungkinkan manajer untuk mengetahui posisi kurir, estimasi waktu pengantaran, dan rute yang digunakan. Dengan demikian, perusahaan dapat mengurangi risiko keterlambatan sekaligus meningkatkan akurasi pelayanan kepada konsumen. Praktik ini sejalan dengan penelitian (Simpony et al., 2022) yang menegaskan bahwa monitoring berbasis GPS meningkatkan efisiensi logistik pada layanan pengantaran berbasis teknologi.

Selain GPS, sistem pelaporan digital juga menjadi instrumen penting. Kurir diwajibkan mengunggah laporan penyelesaian pengantaran melalui aplikasi atau formulir daring setelah setiap tugas selesai. Mekanisme ini memungkinkan data terkumpul secara cepat dan terstruktur, sehingga manajer dapat langsung melakukan evaluasi harian. Misalnya, jumlah pengantaran yang berhasil, pengantaran tertunda, hingga keluhan pelanggan dapat dipantau tanpa menunggu rekap manual. Hal ini menciptakan transparansi sekaligus memperkuat akuntabilitas kinerja, sesuai dengan temuan (Raza et al., 2020) yang menunjukkan bahwa pelaporan digital mampu mempercepat proses pengambilan keputusan dalam organisasi logistik.

Di sisi komunikasi internal, perusahaan memanfaatkan media sosial dan aplikasi pesan instan seperti WhatsApp dan Telegram sebagai sarana koordinasi cepat. Grup khusus dibentuk untuk menyampaikan instruksi harian, memberikan informasi terkait kondisi lalu lintas, hingga menyelesaikan masalah mendesak di lapangan. Misalnya, ketika ada jalan terputus akibat longsor, manajer dapat langsung mengalihkan rute pengantaran melalui pesan grup tanpa harus menunggu rapat formal. Cara ini lebih efisien dibandingkan pola komunikasi konvensional yang bergantung pada tatap muka atau telepon satu per satu.

Keterlibatan konsumen juga menjadi bagian penting dalam pemanfaatan teknologi digital. Perusahaan menyediakan sistem customer feedback yang sederhana, di mana pelanggan dapat memberikan penilaian langsung terhadap pelayanan kurir melalui aplikasi maupun pesan singkat. Hasil penilaian ini kemudian dijadikan dasar evaluasi kinerja kurir sekaligus perbaikan layanan. Sebagai contoh, jika konsumen menilai kurir sering terlambat, manajer dapat segera melakukan investigasi penyebabnya, apakah karena kendala teknis atau faktor personal. Praktik ini sejalan dengan konsep *service quality loop*, di mana masukan pelanggan menjadi komponen utama dalam menjaga kualitas layanan.



Gambar 1. Penerapan Teknologi Digital untuk Efisiensi Pengiriman Jasa Online Delivery di Mandailing Natal (Sumber: Hasil Riset)

Gambar 1 memperlihatkan empat elemen kunci yang digunakan perusahaan jasa pengantaran dalam memanfaatkan teknologi digital, yaitu pelacakan real-time, pelaporan digital, komunikasi instan, dan umpan balik pelanggan. Keempat komponen ini diilustrasikan sebagai cabang yang terhubung dengan pusat utama, yakni teknologi digital, yang berfungsi sebagai fondasi dalam manajemen adaptif perusahaan.

Melalui gambar 1 terlihat bahwa teknologi digital tidak hanya berperan dalam pengawasan internal melalui pelacakan GPS dan laporan digital, tetapi juga memperkuat koordinasi antara manajer dan kurir lewat komunikasi instan, serta melibatkan konsumen melalui mekanisme umpan balik. Integrasi ini menciptakan ekosistem kerja hybrid yang efisien dan responsif terhadap kebutuhan pasar sekaligus keterbatasan infrastruktur di Mandailing Natal. Dengan kata lain, visual ini menegaskan bahwa teknologi digital merupakan katalisator penting dalam meningkatkan transparansi, akurasi, dan kualitas layanan pengiriman.

Meski demikian, keterbatasan jaringan internet di beberapa wilayah Mandailing Natal menjadi tantangan tersendiri. Tidak semua daerah memiliki koneksi yang stabil, terutama wilayah pedesaan dan

pegunungan. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan tetap menyediakan mekanisme cadangan berupa laporan manual di titik kumpul tertentu. Kurir yang tidak dapat mengakses aplikasi digital diwajibkan melapor secara langsung setelah menyelesaikan pengantaran. Strategi ini menunjukkan adanya keseimbangan antara modernisasi digital dengan adaptasi lokal, sehingga keberlangsungan operasional tetap terjaga.

Pemanfaatan teknologi digital juga memperlihatkan bagaimana perusahaan menyesuaikan diri dengan konteks kultural setempat. Sebagian kurir yang masih terbatas dalam literasi digital diberikan pelatihan sederhana terkait penggunaan aplikasi monitoring maupun pelaporan online. Dengan demikian, teknologi tidak hanya menjadi instrumen kontrol, tetapi juga sarana pemberdayaan bagi tenaga kerja lokal. Hal ini sejalan dengan pandangan (Yu, 2022) dan (Dearing, 2021) tentang *diffusion of innovation*, bahwa adopsi teknologi perlu memperhatikan kesiapan individu dan lingkungan sosial.

Pemanfaatan teknologi digital untuk monitoring dan komunikasi dalam jasa *online delivery* di Mandailing Natal memperlihatkan praktik manajemen adaptif yang responsif terhadap kebutuhan efisiensi sekaligus kendala lokal. Integrasi GPS, pelaporan digital, komunikasi instan, serta customer feedback mampu meningkatkan kualitas layanan. Namun, keberhasilan strategi ini ditentukan oleh fleksibilitas perusahaan dalam mengombinasikan solusi digital dengan mekanisme cadangan manual. Dengan demikian, teknologi tidak dipandang sebagai solusi tunggal, tetapi sebagai bagian dari ekosistem adaptif yang relevan dengan konteks sosial, geografis, dan kultural setempat.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen adaptif dalam model kerja *hybrid* pada jasa *online delivery* di Mandailing Natal berjalan melalui kombinasi tiga langkah utama yang saling melengkapi. Pertama, penyesuaian struktur kerja antara daring dan luring membantu perusahaan menjaga efisiensi koordinasi sekaligus memastikan efektivitas pengawasan. Kedua, fleksibilitas jadwal dan rotasi kerja kurir memungkinkan adanya distribusi beban kerja yang lebih adil serta responsif terhadap fluktuasi permintaan konsumen. Ketiga, pemanfaatan teknologi digital memberikan dukungan signifikan bagi monitoring, komunikasi, dan peningkatan kualitas layanan. Ketiga aspek ini bersama-sama menciptakan pola kerja yang tidak hanya adaptif terhadap kondisi lokal, tetapi juga relevan dengan dinamika global transformasi digital.

Penyesuaian struktur kerja antara daring dan luring merupakan bentuk adaptasi yang paling mendasar. Dalam konteks Mandailing Natal, keterbatasan infrastruktur telekomunikasi menjadi alasan mengapa perusahaan tidak dapat sepenuhnya beralih ke sistem digital. Dengan menempatkan aktivitas manajerial seperti rapat, evaluasi, dan monitoring pada ranah daring, perusahaan mampu menghemat waktu dan biaya. Namun, kegiatan operasional seperti distribusi barang tetap dilakukan secara luring untuk menjaga akurasi dan kecepatan layanan. Strategi ini sejalan dengan penelitian (Wahdini et al., 2022) yang menekankan pentingnya keseimbangan antara teknologi digital dan kebutuhan fisik dalam sistem kerja hybrid.

Selain itu, fleksibilitas jadwal dan rotasi kerja kurir menjadi bukti bahwa perusahaan memperhatikan faktor sumber daya manusia sebagai inti layanan. Kurir yang memiliki kesempatan untuk menyesuaikan jadwalnya merasa lebih dihargai, sehingga meningkatkan motivasi kerja. Hal ini tidak hanya berpengaruh pada produktivitas, tetapi juga mengurangi tingkat stres kerja akibat jadwal yang kaku. Studi yang dilakukan oleh (Spreitzer et al., 2017) tentang kerja fleksibel menunjukkan bahwa pekerja dengan sistem kerja adaptif cenderung memiliki tingkat kepuasan lebih tinggi serta loyalitas yang lebih kuat terhadap perusahaan. Temuan ini mengonfirmasi relevansi strategi fleksibilitas jadwal di Mandailing Natal.

Pemanfaatan teknologi digital menambahkan dimensi baru dalam manajemen adaptif. Aplikasi berbasis GPS dan komunikasi instan memungkinkan manajer memantau pergerakan kurir secara real-time, sehingga meminimalisir risiko keterlambatan. Sementara itu, sistem umpan balik konsumen membantu perusahaan mengevaluasi kualitas layanan secara cepat dan tepat sasaran. Dengan adanya keterlibatan konsumen, perusahaan dapat lebih responsif terhadap kebutuhan pasar. Hal ini konsisten dengan penelitian (Mazzei et al., 2023) yang menyoroti peran digital tools dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kepuasan pelanggan.

Namun demikian, implementasi teknologi digital di Mandailing Natal tidak lepas dari tantangan. Keterbatasan jaringan internet di wilayah pedesaan membuat perusahaan harus tetap menyediakan mekanisme

manual sebagai alternatif, misalnya laporan langsung di titik kumpul. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi adaptif tidak hanya berarti mengadopsi teknologi terbaru, tetapi juga menyesuaikannya dengan kondisi lokal yang unik. Dengan demikian, strategi manajemen adaptif di Mandailing Natal memperlihatkan integrasi antara modernisasi dan kearifan lokal.

Ketiga strategi tersebut memperlihatkan bahwa manajemen adaptif bukanlah sekadar respons jangka pendek terhadap perubahan lingkungan, melainkan pola kerja berkelanjutan. Perusahaan yang mampu menyeimbangkan aspek struktural, sumber daya manusia, dan teknologi akan lebih siap menghadapi ketidakpastian pasar serta keterbatasan infrastruktur. Pola ini berpotensi menjadi model bagi daerah lain dengan kondisi serupa, khususnya di wilayah dengan perkembangan digital yang belum merata.

Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan bahwa strategi manajemen adaptif dalam model kerja hybrid pada jasa online delivery di Mandailing Natal tidak hanya meningkatkan efektivitas operasional, tetapi juga memperkuat kepuasan konsumen dan kesejahteraan pekerja. Dalam konteks yang lebih luas, strategi ini menjadi contoh bagaimana perusahaan di daerah dengan keterbatasan dapat tetap kompetitif melalui inovasi yang berpadu dengan adaptasi lokal.

## Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen adaptif dalam model kerja hybrid pada jasa online delivery di Mandailing Natal dilakukan melalui tiga aspek utama, yaitu penyesuaian struktur kerja daring–luring, fleksibilitas jadwal dan rotasi kerja kurir, serta pemanfaatan teknologi digital untuk monitoring dan komunikasi. Ketiga strategi tersebut terbukti efektif dalam menjawab tantangan keterbatasan infrastruktur, dinamika permintaan konsumen, serta kebutuhan keseimbangan antara efisiensi dan efektivitas operasional. Dengan pendekatan adaptif, perusahaan jasa online delivery mampu meningkatkan kepuasan pelanggan sekaligus menjaga produktivitas kurir di tengah kondisi lingkungan bisnis yang tidak menentu.

Bagi perusahaan jasa online delivery di Mandailing Natal, penting untuk terus memperkuat integrasi teknologi digital sembari menyediakan mekanisme cadangan berbasis luring agar layanan tetap berjalan di wilayah dengan jaringan internet terbatas. Selain itu, sistem fleksibilitas kerja perlu ditingkatkan dengan mekanisme pengaturan shift yang lebih transparan dan berbasis data permintaan konsumen, sehingga beban kerja kurir dapat terbagi secara adil. Perusahaan juga disarankan untuk memperluas kanal komunikasi dua arah dengan konsumen agar masukan yang diperoleh lebih variatif dan konstruktif.

Bagi peneliti selanjutnya, kajian ini dapat diperluas dengan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur secara lebih objektif dampak strategi adaptif terhadap kepuasan konsumen, kinerja kurir, maupun efisiensi operasional perusahaan. Penelitian juga dapat dikembangkan dengan membandingkan praktik manajemen adaptif di daerah lain yang memiliki kondisi infrastruktur berbeda, sehingga diperoleh gambaran lebih komprehensif mengenai efektivitas model kerja hybrid dalam layanan berbasis digital di Indonesia.

## Referensi

- Adiba MSW, & Ravichandran Nair. (2021). Occupational Stress and Its Impact on Work and Work-Life Balance among Nurses in a Large Private Hospital in South India. *Indian Journal of Forensic Medicine & Toxicology*, 15(2). <https://doi.org/10.37506/ijfimt.v15i2.14994>
- Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative Sociology*, 42(2). <https://doi.org/10.1007/s11133-019-9413-7>
- Braun, V., Clarke, V., Boulton, E., Davey, L., & McEvoy, C. (2021). The online survey as a qualitative research tool. *International Journal of Social Research Methodology*, 24(6). <https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1805550>
- Budiarto, E., & Afriani, T. (2018). Analisis Manajemen Stres Berbasis Aplikasi Smartphone untuk Meningkatkan Koping Adaptif dalam Asuhan Keperawatan Jiwa: Literature Review. *Jurnal Keperawatan Muhammadiyah*, 2(1). <https://doi.org/10.30651/jkm.v2i1.960>
- Bumblauskas, D., Mann, A., Dugan, B., & Rittmer, J. (2020). A blockchain use case in food distribution: Do you know where your food has been? *International Journal of Information Management*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.004>
- Choudhury, P., Froughi, C., & Larson, B. (2019). Work-from-anywhere: The Productivity Effects of Geographic

- Flexibility. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3494473>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4). <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Dearing, J. W. (2021). Diffusion of Innovations. In *The Oxford Handbook of Organizational Change and Innovation*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198845973.013.23>
- Dewi, D. S., & Septiana, T. (2015). Workforce Scheduling Considering Physical and Mental Workload: A Case Study of Domestic Freight Forwarding. *Procedia Manufacturing*, 4. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.11.061>
- Donaldson, L. (2014). The Contingency Theory of Organizations. In *The Contingency Theory of Organizations*. <https://doi.org/10.4135/9781452229249>
- Drosos, D., Kyriakopoulos, G. L., Gkika, E. C., Komisopoulos, F., Skordoulis, M., & Stamatios, N. (2021). Managing Change And Managerial Innovation Towards Employees Satisfaction At Workplace. *TEM Journal*, 10(2). <https://doi.org/10.18421/TEM102-15>
- Edmonds, J. (2011). Managing successful change. *Industrial and Commercial Training*, 43(6). <https://doi.org/10.1108/00197851111160478>
- Hasanah, I. (2020). Efektivitas Pengelola Bisnis Online Shopping Terhadap Penyedia Jasa Kurir PT. JNE Situbondo. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 2(2). <https://doi.org/10.24256/kharaj.v2i2.1528>
- Hobbs, J. E. (2020). Food supply chains during the COVID-19 pandemic. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 68(2). <https://doi.org/10.1111/cjag.12237>
- Hong, C., Choi, E. K. (Cindy), & Joung, H. W. (David). (2023). Determinants of customer purchase intention toward online food delivery services: The moderating role of usage frequency. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.005>
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043086>
- Jun, K., Yoon, B., Lee, S., & Lee, D. S. (2022). Factors influencing customer decisions to use online food delivery service during the covid-19 pandemic. *Foods*, 11(1). <https://doi.org/10.3390/foods11010064>
- Keeble, M., Adams, J., Sacks, G., Vanderlee, L., White, C. M., Hammond, D., & Burgoine, T. (2020). Use of online food delivery services to order food prepared away-from-home and associated sociodemographic characteristics: A cross-sectional, multi-country analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph17145190>
- Krajčič, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid Work Model: An Approach to Work–Life Flexibility in a Changing Environment. *Administrative Sciences*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>
- Lotto, L. S. (1986). Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 8(3). <https://doi.org/10.3102/01623737008003329>
- Mandasari, S., Hayadi, B. H., & Gunawan, R. (2022). Analisis Sentimen Pengguna Transportasi Online Terhadap Layanan Grab Indonesia Menggunakan Multinomial Naive Bayes Classifier. *J-SISKO TECH (Jurnal Teknologi Sistem Informasi Dan Sistem Komputer TGD)*, 5(2). <https://doi.org/10.53513/jsk.v5i2.5635>
- Marthalia, L. (2023). Strategi Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kinerja Karyawan dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(4). <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i4.481>
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera, A., Conti, S., & Fisichella, C. (2023). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987976>
- Mesiono, M., Wasiyem, W., Zakiyah, N., Fahrezi, M., Nursakinah, I., & Taufiq Azhari, M. (2024). Dinamika Kepemimpinan Perguruan Tinggi: Tantangan dan Strategi Manajemen untuk Menanggapi Perubahan Cepat di Era Globalisasi. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(3). <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3789>
- Mulyati, E., & Hamidin, D. (2022). Pemetaan Layanan Jasa E-Commerce Di Kota Bandung Menggunakan Metode Multidimensional Scaling. *Matrik: Jurnal Manajemen Dan Teknik Industri Produksi*, 23(1). <https://doi.org/10.30587/matrik.v23i1.3596>
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2024). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *Learning Organization*, 31(1). <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>
- Nurtanaya, B., Prayitno, E., Siregar, J., & Muharrom, M. (2023). Penggunaan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) Dalam Menentukan Platform Online Food Delivery Terbaik. *Jurnal Sistem Informasi Dan Informatika (Simika)*, 6(1). <https://doi.org/10.47080/simika.v6i1.2080>
- Olesen, M. (2020). Cooperative collaboration in the hybrid space of google docs based group work. *Education Sciences*,

- 10(10). <https://doi.org/10.3390/educsci10100269>
- Raza, E., Sabaruddin, L. O., & Komala, A. L. (2020). Manfaat dan Dampak Digitalisasi Logistik di Era Industri 4.0. *Jurnal Logistik Indonesia*, 4(1). <https://doi.org/10.31334/logistik.v4i1.873>
- Sayudin, S. (2023). Membentuk Strategi Bisnis Yang Tangguh Dalam Era Manajemen Yang Berubah. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 2(7). <https://doi.org/10.58344/jmi.v2i7.315>
- Simpony, B. K., Rizaldy, S. I. P., Suleman, S., & Widodo, P. (2022). Sistem Informasi Logistik Menggunakan Metode Prototype. *Jurnal Khatulistiwa Informatika*, 10(2). <https://doi.org/10.31294/jki.v10i2.14093>
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 4). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Tarnoki, C., & Puentes, K. (2019). Something for everyone: A review of qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. In *Qualitative Report* (Vol. 24, Issue 12). <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.4294>
- Vaivio, J. (2012). Interviews – Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. *European Accounting Review*, 21(1). <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.675165>
- Wahdini, R., Septia, W., & Nurbaity. (2022). Perkembangan Model E-Business Marpoken Delivery di Kabupaten Mandailing Natal. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 3(1). <https://doi.org/10.34306/abdi.v3i1.626>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Yu, P. (2022). Diffusion of Innovation theory. In *Implementation Science: The Key Concepts*. <https://doi.org/10.4324/9781003109945-16>