

Asesmen Tingkat Maturitas Sistem Kerja Hybrid di PT Elang Mahkota Teknologi, Tbk.

*Hybrid Work System Maturity Level Assessment
at PT Elang Mahkota Teknologi, Tbk.*

Anwar Fu'adi¹, Pieter Andrian², Yoas Arnest Sutopo³

¹Pemeliharaan Komputer dan Jaringan, Akademi Komunitas Negeri Pacitan

²Komunikasi Massa, Akademi Televisi Indonesia

³Sistem Informasi, STMIK Kuwera

*Email : ¹anwar@aknpacitan.ac.id, ²pieter@emtekedu.ac.id, ³yoas@stmikku.ac.id

ABSTRACT

The hybrid work system is a new, flexible system where employees can work in the office or various different locations. This work system is claimed to be able to increase company productivity and provide employee satisfaction. However, a hybrid work system also requires organizational readiness and ability to manage this complex and dynamic work system. Therefore, this research aims to measure the maturity level of the hybrid work system at PT Elang Mahkota Teknologi, Tbk (Emtek), a technology, telecommunications and media conglomerate company headquartered in Jakarta. This research uses a qualitative research method with a case study approach. Data was collected from in-depth interviews with 3 Emtek management staff, as well as distributing questionnaires to 55 employees in 11 different units. Data were analyzed using thematic analysis techniques, suitable for every measured dimensions.

The research results show that Emtek has a hybrid work system maturity level at CHAMPION level. This is because the organization has comprehensive policies and procedures, strong culture and communication, capable technological infrastructure, and adequate work facilities. This research recommends several steps that Emtek can take to maintain and increase the maturity level of their hybrid work system, such as carrying out regular evaluations and adjustments, increasing cross-functional and team collaboration, providing training and guidance for employees, improving employee welfare and optimal engagement, fair and effective performance development and assessment for employees who work in a hybrid manner, as well as anticipating changes and challenges in the future.

Keywords : *Keywords: Maturity, Hybrid Work, Emtek*

ABSTRAK

Sistem kerja hybrid adalah sistem baru yang fleksibel di mana karyawan bisa bekerja di kantor atau berbagai lokasi yang berbeda. Sistem kerja ini diklaim dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, dan memberikan kepuasan untuk karyawan. Namun, sistem kerja hybrid juga membutuhkan kesiapan dan kemampuan organisasi untuk mengelola sistem kerja yang kompleks dan dinamis ini. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat maturitas sistem kerja hybrid di PT Elang Mahkota Teknologi, Tbk (Emtek), sebuah perusahaan konglomerat teknologi, telekomunikasi, dan media yang berkantor pusat di Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan dari wawancara mendalam dengan 3 orang jajaran manajemen Emtek, serta penyebaran kuesioner ke 55 karyawan di 11 unit yang berbeda. Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis tematik, sesuai dengan setiap dimensi yang dinilai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Emtek memiliki tingkat maturitas sistem kerja hybrid pada level CHAMPION. Hal ini dikarenakan organisasi telah memiliki kebijakan dan prosedur yang komprehensif, budaya dan komunikasi yang kuat, infrastruktur teknologi yang mumpuni, serta fasilitas kerja yang memadai. Penelitian ini merekomendasikan beberapa langkah yang dapat dilakukan oleh Emtek untuk mempertahankan dan meningkatkan tingkat maturitas sistem kerja hybrid mereka, seperti melakukan evaluasi dan penyesuaian secara berkala, meningkatkan kolaborasi lintas fungsi dan tim, memberikan pelatihan dan bimbingan bagi karyawan, meningkatkan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan secara optimal, pengembangan dan penilaian kinerja yang adil dan efektif bagi karyawan yang bekerja secara hybrid, serta mengantisipasi perubahan dan tantangan di masa depan.

Kata kunci: Maturitas, Sistem Kerja Hybrid, Emtek

I. PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 telah resmi berakhir dan telah ditetapkan oleh pemerintah sebagai endemi pada tanggal 21 Juni 2023. Sebagai warisannya adalah tatanan hidup baru yang kita kenal sebagai new normal. Dalam dunia pengelolaan sumber daya manusia, warisan ini berupa munculnya tren untuk bekerja darimana saja. Pembatasan-pembatasan selama pandemi, membuat orang-orang mencari cara kreatif untuk tetap produktif. Tren ini kemudian dikenal dengan istilah Sistem Kerja Hybrid. Sistem kerja hybrid adalah sistem baru yang fleksibel dimana karyawan bisa bekerja di kantor atau berbagai lokasi yang berbeda. Sistem kerja ini diklaim dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, dan memberikan kepuasan untuk karyawan. Keuntungan-keuntungan yang muncul dari cara kerja baru ini membuat banyak perusahaan mempertahankannya[1]. PT. Elang Mahkota Teknologi, Tbk (Emtek) juga melihat bahwa model sistem kerja hybrid perlu tetap dipertahankan. Studi mengenai seberapa besar pembagian porsi berkerja dari rumah dan dari kantor, telah dilaksanakan[2]. Sebagai kelanjutannya perlu dilakukan studi untuk mengukur sejauh mana maturitas sistem kerja hybrid telah dijalankan.

Pentingnya melakukan asesmen atau pengukuran terhadap maturitas sistem kerja hybrid adalah untuk mengetahui sejauh mana organisasi telah siap dan mampu untuk mengadopsi sistem kerja baru yang fleksibel dan dinamis ini. Asesmen maturitas sistem kerja hybrid juga dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi dalam menerapkan sistem kerja hybrid. Selain itu, asesmen maturitas sistem kerja hybrid juga dapat memberikan rekomendasi dan saran untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas sistem kerja hybrid di organisasi[3].

Dengan melakukan asesmen atau pengukuran terhadap maturitas sistem kerja hybrid, organisasi dapat mengetahui posisi dan arah mereka dalam menghadapi perubahan dunia kerja yang semakin cepat dan kompleks. Asesmen maturitas sistem kerja hybrid juga dapat menjadi dasar untuk merencanakan dan melaksanakan strategi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi di masa depan[4].

Pada kajian kali ini akan dilakukan analisa dan pengukuran untuk melihat posisi

pelaksanaan sistem kerja hybrid di Emtek berdasarkan Hybrid Work Maturity Level yang dikeluarkan oleh International Data Corporation (IDC). Dalam model ini terdapat empat tingkatan maturitas system kerja hybrid yakni Observer, Adopter, Champion, dan Innovator. Untuk pengukuran pada model ini akan melihat pada empat dimensi yakni Kebijakan, Manusia dan Budaya Kerja, Teknologi, dan Fasilitas.

II. LANDASAN TEORI

Pengukuran pada model ini akan melihat pada empat dimensi yakni Kebijakan, Manusia dan Budaya Kerja, Teknologi, dan Fasilitas.

	HYBRID WORK OBSERVER Just getting started	HYBRID WORK ADOPTER Experimenting with designated	HYBRID WORK CHAMPION Implemented but not pervasive	HYBRID WORK INNOVATOR Implemented consistently throughout the organization
Policy	Remote work is only allowed for designated teleworkers; there is no hybrid work policy.	Hybrid work is limited to role-specific jobs with minimal flexibility or agency for workers.	Hybrid work is enabled at function or team levels, and includes greater flexibility.	Hybrid work-first is a company-wide policy across all eligible areas.
People and Work Culture	Traditional office-centric culture serves to isolate the teleworkers designated for remote work.	Culture is evolving to define engagement between on-site and remote work practices.	Culture is sustained across on-site and remote work environments with only isolated challenges.	Culture is fully sustained and evolving in a hybrid work environment that offers experience parity.
Technology	Tools and support to provide secure access to data, applications and other resources are limited.	There is no parity among remote and hybrid workers regarding access to collaboration capabilities and other key resources.	IT tools for secure and seamless access to resources and mobility capabilities are well supported for hybrid work among most functions.	Secure, cloud-first and AI-enabled technologies support hybrid work and provide digital parity company-wide.
Facilities	Workplace is designed for optimal space utilization, with little consideration for worker ability to collaborate remotely.	Office transformation is underway to improve collaboration and address needs of remote participants.	Most offices offer secure, intelligent physical and digital collaboration spaces for all key departments.	Offices across the organization offer secure, intelligent physical and digital collaboration spaces supporting environmental, social and governance (ESG) initiatives.

Gambar 1. Model tingkat kematangan sistem kerja hybrid [5]

III. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode penelitian kualitatif cocok untuk mengeksplorasi fenomena yang kompleks dan kontekstual, seperti sistem kerja hybrid. Pendekatan studi kasus memungkinkan untuk menggali secara mendalam bagaimana sistem kerja hybrid diterapkan dan berdampak pada organisasi tertentu[6].

Tahapan yang dilakukan dalam metode penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Memilih organisasi yang akan dianalisis;
- Mengumpulkan data dari berbagai sumber:
 - Wawancara dengan 3 orang jajaran manajemen;
 - Observasi;
 - Penyebaran kuesioner tentang sistem kerja hybrid kepada 55

- orang karyawan dari 11 unit yang berbeda;
- Menganalisis data dengan menggunakan teknik analisis tematik dan naratif;
 - Menyajikan hasil analisis dengan menggunakan narasi deskriptif;
 - Menarik kesimpulan dan memberikan saran.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

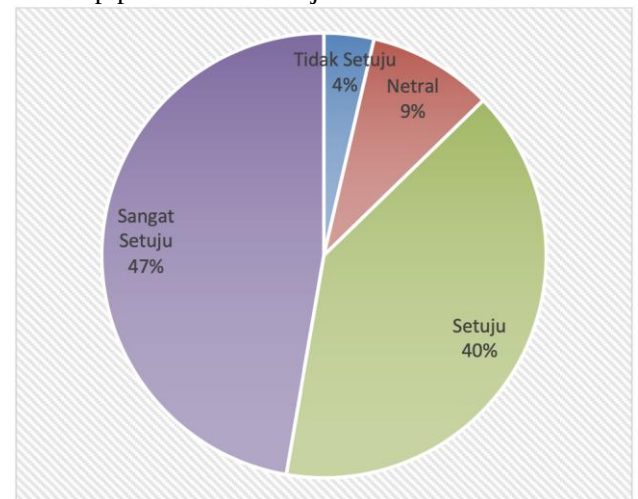
A. Dimensi Kebijakan

Kajian yang telah dilakukan sebelumnya memberikan rekomendasi proporsi sistem kerja hybrid yang berbeda-beda untuk setiap anak perusahaan EMTEK. Anak perusahaan yang bergerak di bidang Bisnis Digital direkomendasikan menggunakan kombinasi 50% bekerja dari kantor dan 50% bekerja dari rumah[2]. Anak perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi direkomendasikan 1 hari bekerja dari rumah untuk setiap minggu[7]. Anak perusahaan yang bergerak di bidang media memiliki dua rekomendasi yakni untuk unit operasional 100% bekerja dari kantor sedangkan unit non-operasional dapat bekerja dari kantor sebanyak 60% dan bekerja dari rumah 40%[8]. Anak perusahaan yang bekerja pada bidang perawatan kesehatan harus bekerja dari kantor 100%[9].

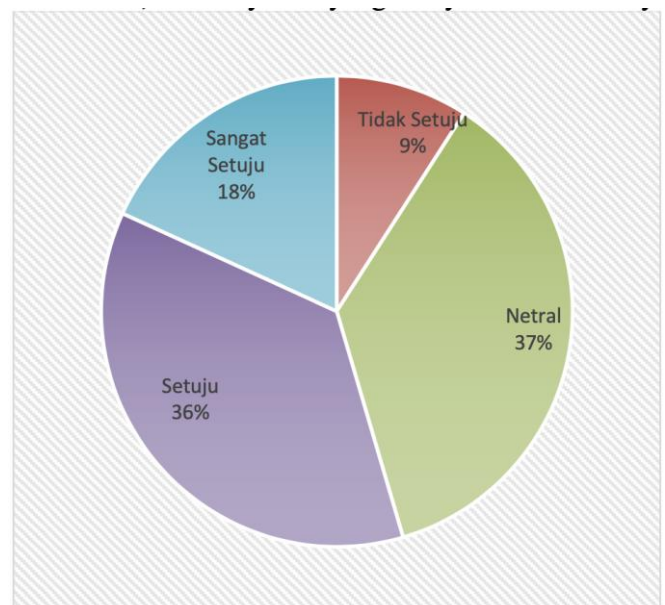
Sedikitnya ada tiga macam strategi untuk mengatur sistem kerja hybrid: a) pengaturan sistem kerja secara desentralisasi melalui persetujuan manajemen, kesepakatan di satuan kerja, atau kesepakatan dengan pelanggan; 2) hari kerja diatur secara terpusat; dan c) proporsi waktu kerja yang diatur secara terpusat[10]. Emtek sebagai perusahaan holding menerapkan kebijakan yang sama dengan rekomendasi untuk anak perusahaan bidang telekomunikasi, yakni karyawan dapat bekerja 1 hari dari rumah setiap minggu.

Dengan kebijakan penerap sistem kerja hybrid, untuk memastikan produktifitas karyawan tetap terjaga setiap unit melaksanakan pertemuan dua kali dalam satu hari. Pertemuan pertama dilaksanakan setiap pagi untuk menyampaikan apa saja yang akan dikerjakan dalam satu hari. Pertemuan kedua dilaksanakan sore hari untuk menyampaikan laporan keterlaksanaan rencana kerja harian. Data survei

menunjukkan hal yang serupa yakni 87% karyawan setuju jika lokasi tempat kerja tidak berpengaruh terhadap produktifitas kerja.



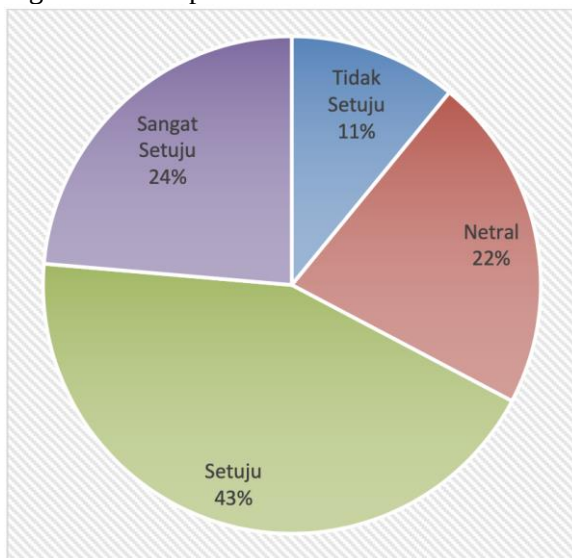
Gambar 1. Penyelesaian target pekerjaan tidak terpengaruh oleh tempat kerja



Gambar 2. Kebijakan Perusahaan lebih baik dari perusahaan lain

Pengukuran sentimen karyawan terhadap kebijakan yang diterapkan menampilkan hasil bahwa 54% karyawan merasa kebijakan ini lebih baik dari perusahaan lain yang karyawan ketahui, dan hanya 9% yang menyatakan sebaliknya.

Lebih lanjut terkait kebijakan sistem kerja hybrid, kebijakan ini tidak memiliki dampak signifikan terhadap tingkat retensi karyawan. Survei yang dilakukan menampilkan data bahwa hanya 11% karyawan yang menyatakan bahwa mereka tidak setuju jika kebijakan sistem kerja hybrid tidak berpengaruh terhadap retensi.



Gambar 3. kebijakan sistem kerja hybrid tidak berpengaruh terhadap retensi

Berdasarkan uraian kondisi di atas diambil kesimpulan bahwa dalam model maturitas sistem kerja hybrid, pada dimensi kebijakan, EMTEK berada pada posisi Champion. Hal ini didukung oleh kondisi bahwa:

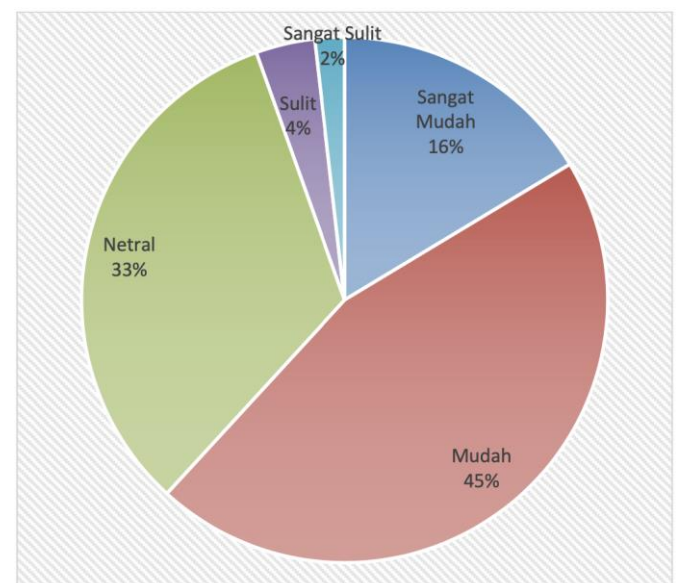
- Kebijakan sistem kerja hybrid diambil berdasarkan hasil penelitian
- Kebijakan sistem kerja hybrid secara fleksible diserahkan kepada masing-masing unit
- Setiap unit dapat melakukan sistem kerja hybrid sesuai dengan kondisi masing-masing

B. Dimensi Manusia dan Budaya Kerja

Kajian sebelumnya yang telah dilakukan terkait dengan future of work memberikan rekomendasi kepada EMTEK untuk mempertahankan produktifitas diantaranya adalah dengan mengimplementasi pengukuran KPI, mengurangi frekuensi rapat, dan

memastikan ketersediaan akses internet yang aman dan stabil[11].

Tantangan terbesar dengan adanya sistem kerja hybrid adalah bagaimana perusahaan dapat mempertahankan budaya perusahaan. Resiko yang mungkin muncul adalah komunikasi yang terputus, ritme kerja yang terhambat dan hilangnya potensi munculnya ide kreatif dari hasil obrolan ringan antar karyawan. Rekomendasi yang diberikan dalam penelitian sebelumnya adalah dengan mempertahankan briefing pagi dan briefing sore, menyelenggarakan town hall meeting yang melibatkan seluruh komponen, makan malam bersama manajemen senior dimana seluruh karyawan punya kesempatan 1-2 kali setahun dengan sistem rotasi.



Gambar 4 Berkolaborasi dalam sistem kerja hybrid

Rekomendasi untuk tetap berkolaborasi secara erat menggunakan media online collaboration platform seperti zoom atau teams sangat mungkin untuk selalu diterapkan. 62% dari responden menyatakan dapat berkolaborasi dengan mudah, dan hanya 6% saja yang merasakan kesulitan.

Berdasarkan uraian kondisi di atas diambil kesimpulan bahwa dalam model maturitas sistem kerja hybrid, pada dimensi manusia dan budaya kerja, Emtek berada pada posisi Champion. Hal ini didukung oleh kondisi bahwa:

- Budaya organisasi tetap dapat dipertahankan, dan bahkan semakin

berkembang dengan adanya sistem kerja hybrid

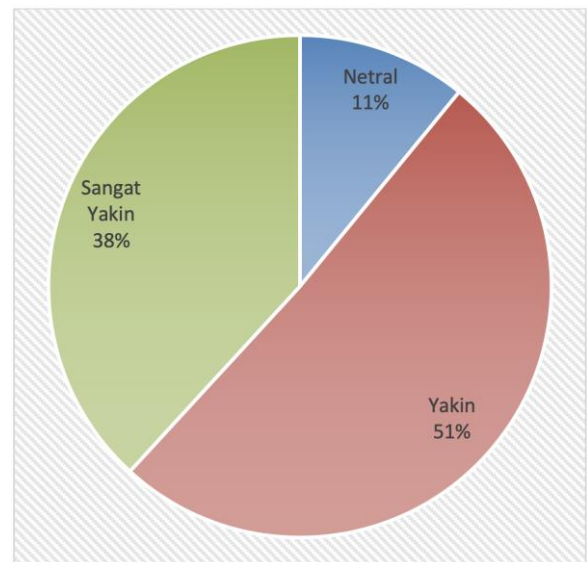
- Kolaborasi antar karyawan tetap berjalan dengan sangat baik tidak terpengaruh oleh cara dan media yang digunakan untuk berkomunikasi

C. Dimensi Teknologi

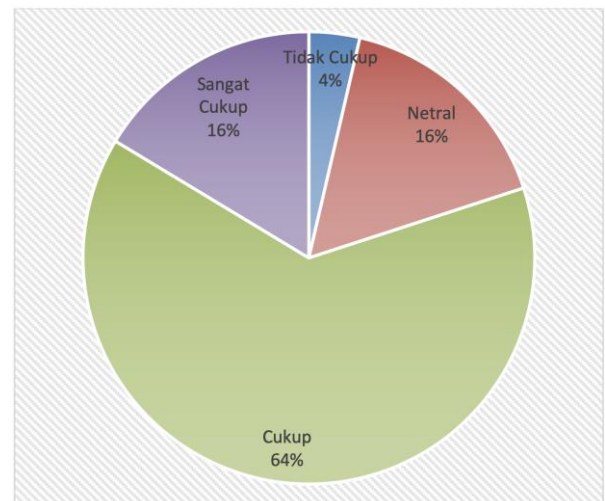
Terkait dengan implementasi teknologi penelitian sebelumnya menyarankan untuk menerapkan office automation. Penerapan teknologi ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktifitas dalam skema kerja sistem kerja hybrid. Office automation yang disarankan minimal memiliki fitur reservasi ruang meeting, workflow designer, dan manajemen pegawai.

Untuk kebutuhan teknologi, seluruh kebutuhan Emtek disediakan dan didukung oleh anak perusahaan yakni PT Surya Citra Media Tbk, (SCM). SCM adalah perusahaan media yang memiliki infrasktur dengan kemampuan yang tinggi. Dukungan teknologi ini meliputi infrastuktur fisik dan juga sistem.

Hasil survey kepada karyawan juga menunjukkan bahwa 89% karyawan memiliki keyakinan tinggi mampu menggunakan dan memanfaatkan teknologi dengan baik dan tidak ada yang menyatakan kesulitan untuk menggunakan perangkat yang berhubungan dengan teknologi informasi. Sedangkan dari sisi dukungan yang diberikan kepada karyawan yang mengalami kendala teknis 80% karyawan menyatakan cukup, dan hanya 4% yang menyatakan kurang. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan telah diberikan dengan sangat baik, walaupun masih ada ruang untuk melakukan perbaikan.



Gambar 5. Keyakinan karyawan dengan penguasaan teknologi



Gambar 6. Kecerbucukupan support teknologi

Berdasarkan uraian kondisi di atas diambil kesimpulan bahwa dalam model maturitas sistem kerja hybrid, pada dimensi teknologi, EMTEK berada pada posisi?. Hal ini didukung oleh kondisi bahwa:

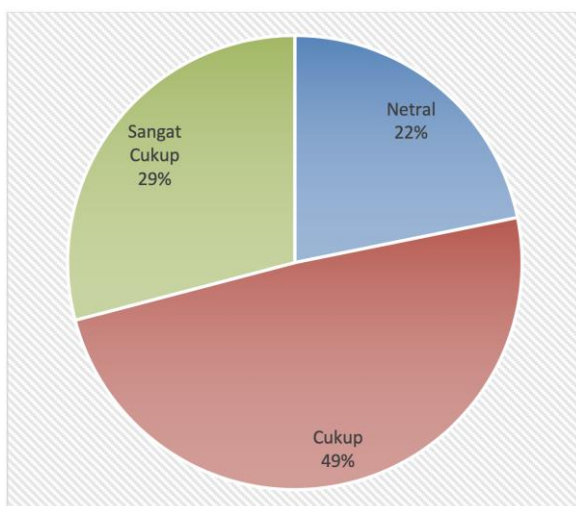
- Infrastuktur teknologi yang tersedia sangat memadai untuk bekerja secara hybrid
- Kemampuan karyawan untuk menggunakan teknologi sangat memadai

- Divisi pengelola teknologi dapat memberikan bantuan teknis yang mencukupi seluruh kebutuhan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara hybrid
- Investasi untuk kebutuhan teknologi dapat dilakukan dengan relatif mudah

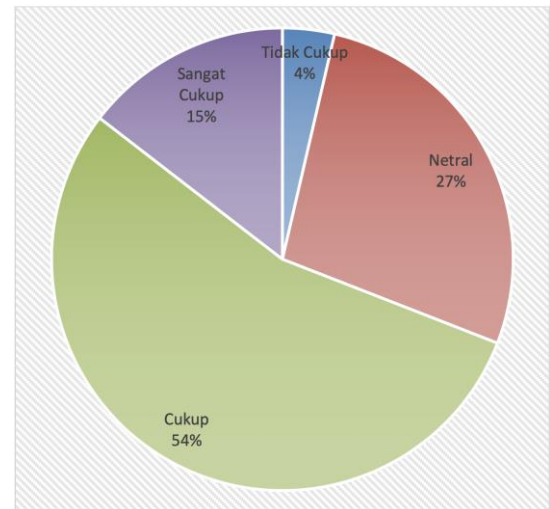
D. Dimensi Fasilitas

Implementasi sistem kerja hybrid memerlukan penyesuaian lingkungan kerja di kantor secara fisik. Penelitian sebelumnya menyarankan penataan ulang lingkungan kerja secara fisik dengan membagi dan menyediakan ruang khusus seperti *Collaborating zone*, *Co-learning and Connecting zone*, *Private zone*, dan *Novel technology setup zone*[11]. Rekomendasi ini tengah dijalankan beriringan juga dengan kebutuhan Emtek untuk menambah kapasitas untuk mengantisipasi kebutuhan.

Untuk kondisi saat ini, fasilitas kerja untuk mendukung sistem kerja hybrid dapat terpenuhi dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan hasil survey yang menunjukkan 78% karyawan menyatakan fasilitas kerja di kantor sudah cukup, tanpa ada yang menyatakan kurang. Sedangkan fasilitas kerja secara remote, 69% karyawan menyatakan cukup dan hanya 4% menyatakan kurang. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa ketersediaan fasilitas sudah sangat cukup, terlebih kebutuhan di masa yang akan datang telah diantisipasi dengan melakukan penambahan kapasitas.



Gambar 7. Kecukupan fasilitas untuk bekerja dari kantor



Gambar 8. Kecukupan fasilitas untuk bekerja dari rumah

Berdasarkan uraian kondisi di atas diambil kesimpulan bahwa dalam model maturitas sistem kerja hybrid, pada dimensi fasilitas, EMTEK berada pada posisi Champion. Hal ini didukung oleh kondisi bahwa:

- Lingkungan kerja secara fisik tersedia dengan sangat memadai. Pengembangan untuk mengantisipasi masa depan tetap dijalankan.
- Fasilitas kerja untuk karyawan yang bekerja dari lokasi selain kantor terpenuhi, selain itu juga bantuan teknis selalui siap jika dibutuhkan.

E. Hasil

Berdasarkan analisis terhadap empat dimensi yang meliputi kebijakan, manusia, dan budaya kerja, teknologi, dan fasilitas, didapatkan hasil pengukuran maturitas system kerja hybrid di emtek adalah pada level Champion.

	OBSERVER	ADOPTER	CHAMPION	INOVATOR
Kebijakan			√	
Manusia & Budaya Kerja			√	
Teknologi			√	
Fasilitas			√	
Hasil Akhir			√	

Gambar 10. Hasil Analisis

V. KESIMPULAN

Sebagai kesimpulan, penelitian ini telah berhasil melakukan pengukuran terhadap maturitas level pelaksanaan sistem kerja hybrid di Emtek. Hasilnya adalah Emtek berada pada level Champion. Level ini merupakan level yang relatif tinggi, dan hanya perlu ditingkatkan jika diperlukan dan menjadi orientasi kebijakan direksi. Sebagai akhir penelitian ini, berikut adalah beberapa saran untuk mempertahankan level ini: evaluasi dan penyesuaian secara berkala; meningkatkan kolaborasi lintas fungsi dan unitmemberikan pelatihan dan bimbingan bagi karyawan[12]eningkatkan keterlibatan karyawan secara optimal; pengembangan dan penilaian kinerja yang adil dan efektif bagi karyawan yang bekerja secara hybrid[13]; menerapkan Zero Trust Cybersecurity yang telah banyak diadopsi banyak perusahaan untuk mingkatkan keamanan[14]; waspada terhadap perkembangan teknologi untuk mengantisipasi perubahan dan tantangan di masa depan

REFERENSI

- [1] X. Kong, A. Zhang, X. Xiao, S. Das, and Y. Zhang, "Work from home in the post-COVID world," *Case Stud Transp Policy*, vol. 10, no. 2, pp. 1118–1131, Jun. 2022, doi: 10.1016/J.CSTP.2022.04.002.
- [2] G. Gracia, F. Shafira, Chrissy, and S. Khairiani, "Future of Work for Emtek Digital Business," 2022.
- [3] T. A. Bentley, S. T. T. Teo, L. McLeod, F. Tan, R. Bosua, and M. Gloet, "The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach," *Appl Ergon*, vol. 52, pp. 207–215, Jan. 2016, doi: 10.1016/J.APERGO.2015.07.019.
- [4] K. J. Kupilas, V. R. Montequin, J. G. González, and G. A. Iglesias, "Digital maturity model for research and development organization with the aspect of sustainability.," *Procedia Comput Sci*, vol. 219, pp. 1583–1590, Jan. 2023, doi: 10.1016/J.PROCS.2023.01.450.
- [5] A. Infobrief and C. A. Loomis, "How Ready Is YOUR Organization for Hybrid Work?," 2022. Accessed: Sep. 12, 2023. [Online]. Available: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/hybrid-work/idc-hybrid-work-maturity-model-infobrief.pdf>
- [6] I. Ainurrofiq, "Analisis Penerapan Hybrid Working Model Terhadap Perubahan Budaya Kerja: Studi Pada PT Bank DBS Indonesia," 2022.
- [7] M. Gaizchary Putra Zhuo Yanjie Anlika Wahyoedi Deitra Tantania Matthew Giovanni Raharja Suanto, "Future of Work for Emtek Telecommunication Business," 2022.
- [8] Celine, "Future of Work for Emtek Media Business," 2022.
- [9] Beatrice, "Future of Work for Emtek Healthcare Business," 2022.
- [10] D. Smite, N. B. Moe, J. Hildrum, J. G. Huerta, and D. Mendez, "Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies," *Journal of Systems and Software*, vol. 195, p. 111552, Jan. 2023, doi: 10.1016/J.JSS.2022.111552.
- [11] H. Liz and N. James, "An Adaptive Future for Emtek," 2022.
- [12] Z. Chen, "Influence of Working From Home During the COVID-19 Crisis and HR Practitioner Response," *Front Psychol*, vol. 12, p. 710517, Sep. 2021, doi: 10.3389/FPSYG.2021.710517/BIBTEX.
- [13] M. J. McAllister, P. A. Costigan, J. P. Davies, and T. L. Diesbourg, "The effect of training and workstation adjustability on teleworker discomfort during the COVID-19 pandemic," *Appl Ergon*, vol. 102, p. 103749, Jul. 2022, doi: 10.1016/J.APERGO.2022.103749.
- [14] W. Yeoh, M. Liu, M. Shore, and F. Jiang, "Zero trust cybersecurity: Critical success factors and A maturity assessment framework," *Comput Secur*, vol. 133, p. 103412, Oct. 2023, doi: 10.1016/J.COSE.2023.103412.
- [15] P. Pullan, *Virtual Leadership: Practical Strategies for Success with Remote or Hybrid Work and Teams*. London, United Kingdom: Kogan Page, 2022.
- [16] F. Ekelman and J. Kantor, *Thrive with a Hybrid Workplace: Step-by-Step Guidance from the Experts*. Lanham: Rowman & Littlefield, 2023.
- [17] B. Elliott, S. Subramanian, and H. Kupp, *How the Future Works: Leading Flexible Teams to Do the Best Work of Their Lives*. Hoboken, NJ: Wiley, 2022.
- [18] L. Gratton, *Redesigning Work: How to Transform Your Organization and Make Hybrid Work for Everyone*. Cambridge, MA: The MIT Press, 2022.