

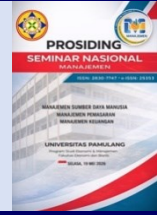


Prosiding Seminar Nasional Manajemen

Vol 5 (2) Maret-Agustus 2026: 503-511

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/index>

ISSN: 2830-7747; e-ISSN: 2830-5353



PENGARUH HYBRID WORKING TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DEPARTEMEN IT PT INTI DUNIA SUKSES JAKARTA

Ike Adelia Susanti¹, Ika Korika Swasti²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur^{1,2}

E-mail: 22012010016@student.upnjatim.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh hybrid working terhadap motivasi kerja karyawan Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta. Perubahan pola kerja berbasis digital mendorong perusahaan menerapkan sistem hybrid working sebagai bentuk adaptasi terhadap kebutuhan fleksibilitas kerja modern. Namun, penerapan sistem kerja hybrid tidak selalu berjalan optimal karena masih ditemukan kendala koordinasi, keterlambatan respons kerja, dan penurunan antusiasme kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Departemen IT PT Inti Dunia Sukses dengan sampel sebanyak 67 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert. Variabel hybrid working diukur melalui indikator intensitas kerja jarak jauh, efektivitas penggunaan teknologi, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta efektivitas komunikasi dan koordinasi kerja. Variabel motivasi kerja diukur melalui indikator kedisiplinan kerja, semangat kerja, kepuasan kerja, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Teknik analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hybrid working berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta.

Kata Kunci: Hybrid Working, Motivasi Kerja, Karyawan, Teknologi Digital

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of hybrid working on employee work motivation in the IT Department of PT Inti Dunia Sukses Jakarta. The implementation of hybrid working is considered capable of creating work flexibility and improving employee comfort. This study used a quantitative approach with a sample of 67 respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Square (PLS). The results showed that hybrid working had a positive and significant effect on employee work motivation. Better implementation of hybrid working increases employee enthusiasm, comfort, and responsibility at work.

Keywords: Hybrid Working, Work Motivation, Employees

1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan besar terhadap pola kerja organisasi modern. Perusahaan tidak lagi hanya mengandalkan sistem kerja konvensional yang menuntut kehadiran penuh di kantor, tetapi mulai menerapkan sistem kerja yang lebih fleksibel dan adaptif. Salah satu bentuk perubahan tersebut adalah penerapan hybrid working, yaitu sistem kerja yang menggabungkan work from office (WFO) dan work from home (WFH) dengan dukungan teknologi digital sebagai sarana komunikasi dan koordinasi kerja (Messenger & Gschwind, 2016). Sistem kerja ini berkembang pesat setelah terjadinya perubahan pola kerja global dan kini banyak diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, dan produktivitas kerja karyawan.

Hybrid working dinilai mampu memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam menentukan lokasi kerja tanpa mengurangi tanggung jawab dan target pekerjaan. Karyawan dapat bekerja lebih fleksibel sesuai kondisi yang mendukung produktivitas mereka. Selain itu, sistem kerja hybrid juga membantu menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih nyaman dan efektif (Allen et al., 2021). Namun, penerapan hybrid working tidak selalu memberikan dampak positif secara otomatis. Perusahaan tetap harus memastikan bahwa koordinasi kerja, komunikasi internal, serta pengawasan pekerjaan berjalan secara optimal agar sistem kerja hybrid tidak menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung keberhasilan penerapan hybrid working. Motivasi kerja berkaitan dengan dorongan individu untuk bekerja secara sungguh-sungguh, disiplin, bertanggung jawab, dan berupaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2019), motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang sehingga individu bersedia bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Tingkat motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan bekerja lebih optimal, sedangkan motivasi kerja yang rendah dapat menurunkan semangat kerja, produktivitas, dan kualitas hasil pekerjaan.

Fenomena motivasi kerja pada Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan masih belum optimal. Berdasarkan data internal perusahaan, rata-rata skor motivasi kerja karyawan berada pada kategori cukup rendah, khususnya pada aspek kepuasan terhadap kondisi kerja dan

antusiasme kerja. Selain itu, data absensi karyawan selama tahun 2025 menunjukkan masih tingginya angka keterlambatan dan lupa absen yang mencerminkan belum optimalnya kedisiplinan kerja karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah menerapkan sistem hybrid working, motivasi kerja karyawan masih menghadapi beberapa kendala yang perlu diperhatikan perusahaan.

Penelitian mengenai hybrid working dan motivasi kerja telah banyak dilakukan dalam beberapa tahun terakhir. Penelitian Suzana dan Siagian (2022) menunjukkan bahwa hybrid working berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian Setiawan et al. (2025) juga menjelaskan bahwa sistem kerja fleksibel mampu meningkatkan kenyamanan dan keseimbangan kerja sehingga motivasi kerja karyawan meningkat. Selain itu, penelitian Allen et al. (2021) menyatakan bahwa hybrid working dapat meningkatkan work-life balance dan keterlibatan kerja karyawan apabila didukung sistem komunikasi dan teknologi yang baik.

Meskipun demikian, masih terdapat perbedaan hasil penelitian terkait efektivitas hybrid working terhadap motivasi kerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hybrid working mampu meningkatkan motivasi kerja karena memberikan fleksibilitas dan kenyamanan kerja. Namun, penelitian lain menemukan bahwa sistem kerja hybrid juga dapat menimbulkan hambatan koordinasi, keterlambatan komunikasi, dan menurunnya keterlibatan kerja apabila tidak dikelola secara optimal. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya research gap yang masih perlu dikaji lebih lanjut, khususnya pada perusahaan berbasis teknologi digital dengan karakteristik pekerjaan yang fleksibel seperti Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta.

Novelty penelitian ini terletak pada fokus penelitian yang secara khusus menganalisis pengaruh hybrid working terhadap motivasi kerja pada karyawan Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta. Penelitian ini menggunakan fenomena aktual terkait keterlambatan kerja, kendala koordinasi, dan tingkat motivasi kerja karyawan dalam sistem kerja hybrid sebagai dasar analisis penelitian. Selain itu, penelitian ini juga memberikan gambaran empiris mengenai efektivitas hybrid working pada lingkungan kerja berbasis teknologi digital.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Bagian ini memuat teori-teori relevan dan penelitian terdahulu yang mendukung kerangka pemikiran.

2.1 Teori Utama

Hybrid working merupakan sistem kerja yang menggabungkan work from office (WFO) dan work from home (WFH) dengan dukungan teknologi digital sebagai sarana komunikasi dan koordinasi kerja. Sistem kerja ini berkembang sebagai bentuk adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan kerja modern yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi. Menurut Messenger dan Gschwind (2016), hybrid working merupakan bentuk pengaturan kerja yang memungkinkan karyawan bekerja dari lokasi yang berbeda secara terjadwal sesuai kebijakan organisasi. Sistem ini memberikan fleksibilitas lokasi kerja tanpa menghilangkan tanggung jawab dan target pekerjaan karyawan.

Allen et al. (2021) menjelaskan bahwa hybrid working memiliki fungsi untuk meningkatkan fleksibilitas kerja, menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja

dan kehidupan pribadi, serta meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja karyawan. Karyawan yang bekerja dengan sistem hybrid cenderung memiliki tingkat kenyamanan kerja yang lebih baik karena dapat mengurangi tekanan perjalanan kerja, mengatur waktu kerja secara lebih efisien, dan bekerja pada kondisi yang mendukung produktivitas.

Teori yang mendukung penelitian ini adalah Self-Determination Theory yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2021). Teori ini menjelaskan bahwa individu akan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi apabila memperoleh otonomi, kepercayaan, dan kebebasan dalam menjalankan pekerjaannya. Penerapan hybrid working memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam menentukan lokasi kerja dan mengatur ritme pekerjaan sehingga dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Menurut Maslow, individu memiliki kebutuhan fisiologis, rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Hybrid working dapat membantu pemenuhan kebutuhan tersebut melalui fleksibilitas kerja, kenyamanan kerja, serta keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, motivasi kerja karyawan akan meningkat.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang membuat individu bekerja secara sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2019) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja sehingga seseorang bersedia bekerja secara efektif dan bertanggung jawab. Motivasi kerja tercermin melalui semangat kerja, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kepuasan kerja karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian Suzana dan Siagian (2022) menunjukkan bahwa hybrid working berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa sistem kerja hybrid mampu meningkatkan kenyamanan dan fleksibilitas kerja sehingga karyawan menjadi lebih termotivasi dalam bekerja. Penelitian Setiawan et al. (2025) juga menunjukkan bahwa sistem kerja fleksibel memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja karena mampu meningkatkan work-life balance dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, Allen et al. (2021) menjelaskan bahwa hybrid working dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan semangat kerja apabila didukung komunikasi dan teknologi yang baik.

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan pengaruh positif hybrid working terhadap motivasi kerja, beberapa penelitian juga menemukan adanya hambatan dalam penerapan sistem kerja hybrid, seperti keterlambatan komunikasi, koordinasi kerja yang kurang efektif, dan menurunnya interaksi antar karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa efektivitas hybrid working masih dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan sistem kerja perusahaan. Penelitian ini memiliki perbedaan pada objek penelitian yang berfokus pada Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta dengan karakteristik pekerjaan berbasis teknologi digital serta menggunakan fenomena aktual perusahaan sebagai dasar penelitian.

2.3 Pengembangan Hipotesis

Hybrid working memberikan fleksibilitas kerja yang dapat membantu karyawan bekerja lebih nyaman, mengurangi tekanan kerja, serta menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Karyawan yang memperoleh fleksibilitas kerja cenderung memiliki tingkat semangat dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Menurut Allen et al. (2021), hybrid working mampu meningkatkan motivasi kerja karena memberikan otonomi dan kenyamanan kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Pendapat tersebut didukung oleh Hasibuan (2019) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja meningkat ketika kebutuhan dan kenyamanan kerja karyawan terpenuhi.

Hasil penelitian Suzana dan Siagian (2022) menunjukkan bahwa hybrid working berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Semakin baik penerapan hybrid working dalam perusahaan, maka motivasi kerja karyawan juga akan meningkat. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu tersebut, hipotesis penelitian ini adalah H1: Hybrid working berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh hybrid working terhadap motivasi kerja karyawan pada Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta yang berjumlah 67 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup setuju, setuju, dan sangat setuju. Selain menggunakan kuesioner, penelitian ini juga didukung oleh observasi dan dokumentasi data perusahaan yang berkaitan dengan sistem hybrid working dan motivasi kerja karyawan.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah hybrid working (X), sedangkan variabel dependen adalah motivasi kerja (Y). Hybrid working diukur menggunakan indikator intensitas kerja jarak jauh, efektivitas penggunaan teknologi, keseimbangan kehidupan kerja, dan efektivitas komunikasi kerja yang mengacu pada Allen et al. (2021) dan Messenger dan Gschwind (2016). Motivasi kerja diukur menggunakan indikator kedisiplinan kerja, semangat kerja, kepuasan kerja, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan berdasarkan teori Hasibuan (2019). Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Analisis dilakukan melalui pengujian outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator, inner model untuk menguji hubungan antar variabel, serta pengujian hipotesis menggunakan nilai path coefficient dan t-statistics sehingga hasil penelitian dapat dianalisis secara sistematis dan dapat direplikasi pada penelitian selanjutnya.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

Penelitian ini dilakukan terhadap 67 karyawan Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta untuk mengetahui pengaruh hybrid working terhadap motivasi kerja karyawan. Pengolahan data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) melalui software SmartPLS. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian memiliki nilai loading factor di atas 0,70 sehingga dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian. Contoh penulisan:

Hubungan Antar Variabel	Path Coefficient	T-Statistics	P-Values	Keterangan
-------------------------	------------------	--------------	----------	------------

Hybrid Working → Motivasi Kerja	0,782	8,654	0,000	Signifikan
------------------------------------	-------	-------	-------	------------

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa hybrid working memiliki nilai path coefficient sebesar 0,782 dengan nilai t-statistics sebesar 8,654 dan p-values sebesar 0,000. Nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis penelitian diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hybrid working berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator efektivitas penggunaan teknologi dan keseimbangan kehidupan kerja menjadi indikator dengan nilai tertinggi pada variabel hybrid working. Sedangkan pada variabel motivasi kerja, indikator semangat kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan memperoleh nilai rata-rata tertinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja hybrid mampu meningkatkan kenyamanan kerja dan tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

4.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hybrid working berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin baik penerapan hybrid working dalam perusahaan, maka motivasi kerja karyawan juga akan meningkat. Sistem kerja hybrid memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam menentukan lokasi kerja sehingga karyawan dapat bekerja lebih nyaman dan efisien. Selain itu, hybrid working juga membantu karyawan menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi sehingga mampu meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Teori Allen et al. (2021) yang menjelaskan bahwa hybrid working mampu meningkatkan motivasi kerja karena memberikan fleksibilitas, kenyamanan, dan otonomi kerja kepada karyawan. Penelitian ini juga mendukung teori Self-Determination dari Robbins dan Judge (2021) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja akan meningkat ketika individu memperoleh kebebasan dan kepercayaan dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang merasa dipercaya dan memiliki fleksibilitas kerja cenderung memiliki tingkat tanggung jawab dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Suzana dan Siagian (2022) yang menunjukkan bahwa hybrid working berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Sistem kerja hybrid dinilai mampu meningkatkan kenyamanan kerja, mengurangi tekanan kerja, dan membantu karyawan bekerja lebih produktif. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa penerapan hybrid working tetap membutuhkan koordinasi dan komunikasi kerja yang baik agar tidak menimbulkan hambatan pekerjaan seperti keterlambatan respons dan miskomunikasi antar anggota tim.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat konsep bahwa hybrid working dapat menjadi strategi organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan pada lingkungan kerja berbasis teknologi digital. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk memperkuat dukungan teknologi, memperjelas sistem koordinasi kerja, dan meningkatkan komunikasi internal agar

penerapan hybrid working berjalan lebih efektif dan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan secara optimal.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hybrid working berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja hybrid mampu meningkatkan semangat kerja, tanggung jawab, kedisiplinan, serta kepuasan kerja karyawan. Fleksibilitas kerja yang diberikan melalui sistem hybrid membuat karyawan dapat bekerja lebih nyaman dan memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Selain itu, dukungan teknologi dan komunikasi kerja yang baik juga membantu meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan sehingga motivasi kerja karyawan menjadi lebih optimal. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh hybrid working terhadap motivasi kerja karyawan telah tercapai dan hipotesis penelitian dapat diterima.

6. KETERBATASAN DAN SARAN

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Penelitian hanya menggunakan satu variabel independen yaitu hybrid working terhadap motivasi kerja sehingga belum mampu menjelaskan secara menyeluruh faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak faktor seperti komunikasi internal, fleksibilitas kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta sistem penghargaan perusahaan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini masih terbatas pada pengaruh hybrid working terhadap motivasi kerja karyawan Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta. Selain itu, objek penelitian hanya dilakukan pada satu departemen perusahaan yaitu Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada seluruh perusahaan, sektor industri, maupun jenis pekerjaan lainnya yang memiliki karakteristik kerja berbeda.

Keterbatasan lainnya terletak pada metode penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner. Penggunaan kuesioner membuat jawaban responden masih bersifat subjektif sesuai persepsi dan pengalaman masing-masing individu pada saat pengisian data. Kondisi tersebut memungkinkan adanya perbedaan pemahaman responden terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan waktu penelitian sehingga pengamatan terhadap penerapan hybrid working hanya dilakukan dalam satu periode tertentu dan belum mampu menggambarkan perubahan motivasi kerja karyawan dalam jangka panjang. Selain itu, penelitian belum membahas secara lebih mendalam terkait hambatan koordinasi kerja, kualitas komunikasi digital, maupun tingkat adaptasi karyawan terhadap sistem hybrid working yang dapat memengaruhi motivasi kerja secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan motivasi kerja seperti komunikasi internal, fleksibilitas kerja, work-life balance, kepuasan kerja, produktivitas kerja, budaya organisasi, serta employee engagement agar hasil penelitian menjadi lebih luas dan komprehensif. Penelitian berikutnya juga disarankan menggunakan objek penelitian yang lebih besar dan beragam, baik pada perusahaan jasa, manufaktur, maupun perusahaan berbasis digital sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan antar sektor.

pekerjaan. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode campuran atau mixed method dengan mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif agar memperoleh hasil penelitian yang lebih mendalam dan mampu menggambarkan pengalaman karyawan secara lebih detail dalam menjalankan sistem hybrid working.

Penelitian berikutnya juga diharapkan mampu mengkaji efektivitas hybrid working dalam jangka panjang, terutama terhadap produktivitas, loyalitas, dan kesejahteraan kerja karyawan. Perusahaan juga disarankan untuk terus meningkatkan dukungan teknologi digital, memperjelas sistem koordinasi kerja, serta memperkuat komunikasi internal agar penerapan hybrid working dapat berjalan lebih optimal dan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Andhiluhung, S., & Irbayuni, S. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Event Organizer Maharani Kota Surabaya .
- Suzana, & Siagian. (2022). Pengaruh work from home (WFH), work from office (WFO), dan hybrid working terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 55 67.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). *Work motivation: Past, present, and future*. Routledge.
- Mustajab, D. (2024). Hybrid working dan pengaruhnya terhadap produktivitas serta motivasi kerja karyawan pada era digital. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 9(1), 45 56.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524 1541
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement* 70(4) ,628 646 .
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature *Journal of Management* 37(1) ,5 31 , .
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). *Work Motivation: Past, Present, and Future*. New York: Routledge.
- Sinambela, L., P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edited by S. (Editor) and R. D. (Editor). Jakarta: Bumi Aksara.
- Adisa, T. A., Ogbonnaya, C., & Adekoya, O. D. (2021). Remote working and employee engagement: A qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology & People*, 35(2), 1 18.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology* 11 590271
- Mustajab, D. (2024). Hybrid working dan pengaruhnya terhadap produktivitas serta motivasi kerja karyawan pada era digital. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 9(1), 45 56.
- Smite, D., & Gonzalez Huerta, J. (2022). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195,

111552.

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2021). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro