

***THE EFFECT OF HYBRID WORKING AFTER THE COVID-19 PANDEMIC ON JOB SATISFACTION WITH THE MEDIATION OF WORK LIFE BALANCE AND WORK MOTIVATION (STUDY ON WORKERS IN JAKARTA, BOGOR, TANGERANG)***

**PENGARUH *HYBRID WORKING* PASCA PANDEMI COVID-19 TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN PEMEDIASI *WORK LIFE BALANCE* DAN MOTIVASI KERJA (STUDI PADA PEKERJA DI JAKARTA, BOGOR, TANGERANG)**

**Endi Dwinugraha<sup>1</sup>, Anies Lastiati<sup>2</sup>**

Universitas Trilogi, Jakarta, Indonesia<sup>1,2</sup>

[endinugraha@gmail.com](mailto:endinugraha@gmail.com)<sup>1</sup>, [anieslastiati@trilogi.ac.id](mailto:anieslastiati@trilogi.ac.id)<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*During the Covid-19 pandemic, remote & hybrid working has become the norm. In 2020 during the Covid-19 pandemic, employee satisfaction is at the highest level. However, employee satisfaction has decreased drastically and worsened in the last quarter of 2023. The biggest challenge for companies after the pandemic is how to design the right work policy and increase employee satisfaction. This study aims to analyze the effect of Hybrid Working on Job Satisfaction with Work Life Balance and Work Motivation as mediators. This Study used data collected from 135 employees as a sample of employees working in Jakarta, Bogor and Tangerang. The results confirmed that Hybrid Working has a positive effect on Work Life Balance, Work Motivation and Job Satisfaction. Work Motivation has a positive effect on Job Satisfaction. Different results were found that Work Life Balance did not have a significant effect on Job Satisfaction. Hybrid Working also has an indirect effect on Job Satisfaction with Work Motivation as a mediator.*

**Keyword:** *Hybrid Working, Work Life Balance, Job Satisfaction, Work Motivation.*

**ABSTRAK**

Selama pandemi Covid-19, bekerja secara *remote & hybrid* telah menjadi sesuatu yang normal. Di tahun 2020 ketika pandemi Covid-19, tingkat kepuasan pegawai berada pada titik tertinggi. Namun kepuasan pegawai semakin menurun dan memburuk pada kuartal terakhir tahun 2023. Tantangan terbesar perusahaan pasca pandemi Covid-19 adalah bagaimana merumuskan kebijakan cara bekerja yang tepat dan memperbaiki tingkat kepuasan pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak *Hybrid Working* terhadap Kepuasan Kerja dengan variabel mediasi *Work Life Balance* dan Motivasi Kerja. Penelitian ini menggunakan 135 data sampel yang dikumpulkan dari pegawai yang bekerja di Jakarta, Bogor dan Tangerang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Hybrid Working* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Life Balance*, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja. Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja. Hasil berbeda ditemukan bahwa *Work Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. *Hybrid Working* juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi.

**Kata Kunci:** *Hybrid Working, Work Life Balance, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja.*

**PENDAHULUAN**

Memasuki akhir tahun 2019 yang lalu, telah terjadi wabah karena penyakit yang disebabkan *Coronavirus* (Covid-19). Pada bulan Maret 2020, sebagian besar perusahaan di dunia memaksa karyawan mereka untuk bekerja dari rumah sebagai respon terhadap pandemi Covid-19, ini menandai pergantian sejarah mengenai pengalaman dan persepsi bekerja dari rumah (Smite et al.,

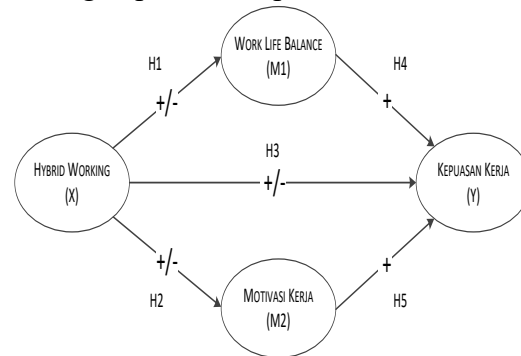
2023). Perubahan transisi yang cepat dari sebelumnya dengan bekerja di kantor menjadi bekerja dari rumah dan fleksibilitas lokasi bekerja terbukti telah menjadi solusi ampuh dalam menghadapi pandemi Covid-19. (Krajčik et al, 2023).

Saat ini pandemi telah berakhir, tantangan terbesar perusahaan pasca pandemi Covid-19 adalah bagaimana merumuskan kebijakan cara bekerja

yang baru yang tepat dan dapat memenuhi harapan dan keinginan karyawan, dapat menarik bagi talenta baru yang mengharapkan kondisi kerja tertentu, namun harus tetap mempertahankan produktivitas perusahaan (McKinsey, 2022). Bekerja secara jarak jauh dan *hybrid* telah menjadi hal yang normal bagi perusahaan secara global (Allen et al., 2024). Menurut survei yang dilakukan (BambooHR, 2024), tingkat kepuasan pegawai mengalami titik tertinggi pada tahun 2020 yaitu ketika pandemi Covid-19. Namun kepuasan pegawai semakin menurun pasca pandemi Covid-19, kepuasan pegawai memburuk pada kuartal terakhir tahun 2023 dimana skor rata-rata keseluruhan menjadi yang terendah dalam 4 tahun terakhir. Pada kuartal tersebut, skor rata-rata kepuasan pegawai 10% lebih rendah jika dibandingkan ketika pandemi di tahun 2020.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *Hybrid Working* terhadap Kepuasan Kerja dengan mediasi *Work Life Balance*, dan Motivasi Kerja. Responden penelitian ini difokuskan untuk pegawai yang bekerja di wilayah Jakarta, Tangerang dan Bogor. Tujuan dari penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mengenai pengaruh *Hybrid Working* terhadap *Work Life Balance* (H1). Untuk mengetahui pengaruh *Hybrid Working* terhadap Motivasi Kerja (H2). Untuk mengetahui pengaruh *Hybrid Working* terhadap Kepuasan Kerja (H3). Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja (H4) dan untuk mengetahui pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja (H5). Penelitian ini juga menganalisis pengaruh tidak langsung antara *Hybrid Working* terhadap Kepuasan Kerja melalui variabel mediasi *Work Life*

*Balance* dan Motivasi Kerja. Berikut kerangka pemikiran penelitian ini :



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

Sumber: Hasil Riset

Konsep kepuasan kerja dilihat sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Kepuasan Kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu merupakan pribadi yang berbeda-beda sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada setiap orang (Tsauri, 2013). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Munir & Rahman (2016) menyatakan indikator kepuasan kerja dapat dibagi menjadi lima indikator yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, promosi, pengawasan dan rekan kerja

Motivasi Kerja sangat berkaitan dengan teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow, tingkatan tersebut adalah bagian dari kebutuhan setiap individu dalam segala aspek kehidupannya baik kebutuhan primer maupun kebutuhan sekunder (Bangun, 2012). Motivasi adalah suatu kondisi yang menjadi pendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan secara sadar untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Varma (2017) mengatakan motivasi merupakan aspek yang sangat penting dalam bekerja, karyawan yang memiliki

motivasi kerja tinggi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, produktivitas dan kinerja organisasi. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri pegawai (*intrinsic motivation*) dan bisa didapat juga dari luar (*extrinsic motivation*) (Bangun, 2012).

Hasil penelitian terbaru dari Furnhan & Macrae (2021) membagi dimensi motivasi kerja menjadi 2 yaitu

*Intrinsic Motivation* yang terdiri dari *autonomy*, *competence (recognition)*, *relatedness (affiliation)* dan *Extrinsic Motivation* yang terdiri dari *security*, *compensation*, *conditions*. *Autonomy* mencakup otonomi pegawai dalam mengatur pekerjaan. Sementara *competence (recognition)* merupakan pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai. *Relatedness (affiliation)* adalah dukungan lingkungan kerja yang mendukung dan bersahabat. *Security* adalah perasaan aman dari pegawai yang didapatkan atas pekerjaannya. *Compensation* merupakan segala bentuk kompensasi yang didapatkan pegawai. Sementara *conditions* dapat diartikan sejauh mana lingkungan kerja fisik memberikan kenyamanan dan lingkungan kerja yang menyenangkan akan membuat karyawan mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Teori tentang *Hybrid Working* merujuk pada model kerja *hybrid* yang menggabungkan antara bekerja jarak jauh dan bekerja di kantor dengan manajemen, keterlibatan dan pengembangan pembagian tenaga kerja di antara lokasi yang berbeda. Menurut The Chartered Institute of Personnel and Development (2021), *Hybrid Working* adalah bentuk bekerja secara fleksibel di mana pekerja menghabiskan sebagian waktunya bekerja secara jarak jauh dan sebagian lagi kantor. Microsoft (2021) mendefinisikan *Hybrid Working* sebagai

sebuah model kombinasi bekerja yang dilakukan secara tatap muka dan pekerjaan jarak jauh dari luar kantor, perpaduan lokasi kerja memungkinkan karyawan menikmati fleksibilitas yang lebih besar dibanding metode bekerja tradisional yang hanya dari kantor. *Hybrid Working* juga dapat disebut metode bekerja di mana karyawan diharapkan untuk hadir di kantor setidaknya satu hari dalam seminggu dan pada beberapa waktu lainnya diizinkan untuk bekerja dari lokasi selain kantor (Gartner, 2023).

Radonić et al. (2021) mengukur variabel *Hybrid Working* melalui dua indikator yaitu *teleworking* dan *flexible working*. *Teleworking* adalah model bekerja secara jarak jauh ketika bekerja dengan rekan kerja melalui telepon, *email*, video konferensi atau media komunikasi lainnya termasuk ketika bekerja secara *remote* maupun *meeting* secara *online*. *Flexible working* merupakan metode bekerja yang memberikan pendekatan baru secara fleksibel yg mendorong karyawannya secara fleksibel baik secara waktu maupun tempat kerja.

*Work Life Balance* adalah sebuah konsep teori yang menerangkan bagaimana orang mengelola, mengendalikan, mengintegrasikan area pekerjaan serta keluarga, serta batas diantara keduanya untuk meraih keseimbangan (Clark, 2000). Pada penelitian yang dilakukan oleh (Brough, et al., 2014), *Work Life Balance* didefinisikan sebagai persepsi individu bahwa aktivitas kerja dan non kerja selaras dan mendorong pertumbuhan sesuai dengan prioritas hidup individu saat ini. Brough, et al. (2014) menyederhanakan pengukuran *Work Life Balance* menjadi dua dimensi yaitu aktivitas pekerjaan dan aktivitas bukan pekerjaan.

Berbagai literatur telah mengkaji mengenai dampak bekerja dari rumah atau bekerja secara jarak jauh apakah dapat memperbaiki atau memperparah konflik pekerjaan atau keluarga. Dockery dan Bawa (2014) dalam Williamson et al. (2021) menemukan bahwa bekerja dari rumah dapat membantu integrasi pekerjaan dan keluarga, namun hal ini dapat menyebabkan jam kerja yang panjang, sehingga menyebabkan konflik pekerjaan atau keluarga. Para peneliti menemukan bahwa perempuan pekerja yang bekerja secara jarak jauh yang memiliki anak memandang kerja jarak jauh sebagai hal yang sangat penting untuk menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga, karena hal ini memungkinkan mereka untuk menegosiasikan kembali batasan pekerjaan dan non pekerjaan (Maruyama & Tietze, 2012) dalam (Williamson et al., 2021).

Crosbie dan Moore (2004) dalam Agrawal et al. (2023) berpendapat bahwa bekerja dari rumah memiliki efek merugikan jangka panjang pada keterlibatan dan motivasi karyawan, serta keseimbangan kehidupan kerja karena mempersulit pemisahan pekerjaan dan rumah. Dalam penelitian yang dilakukan Irawanto, et al. (2021) karyawan yang melakukan pekerjaan dari rumah maka konsep *Work Life Balance* menjadi pengaruh positif yaitu dapat meningkatkan kepuasan kerja namun di sisi lain pekerja yang terpaksa bekerja dari rumah dapat menyebabkan stres dan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja. Menurut Suzana (2022) dengan melakukan *Hybird Working* maka karyawan dapat mengatur pekerjaan untuk dapat diselesaikan di kantor maupun di rumah sehingga memberikan situasi yang nyaman dan aman bagi karyawan. Lee and Kim (2018) menemukan bahwa karyawan yang dapat bekerja secara jarak jauh

menyebabkan tingkat kepuasan kerjanya lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak dapat bekerja secara jarak jauh. Karyawan merasakan kepuasan kerja dan produktivitas yang lebih tinggi ketika bekerja dari rumah, sehingga ada kecenderungan untuk terus melanjutkan pekerjaan secara *hybrid*. Bloom (2024) menemukan bahwa *Hybrid Working* meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat pekerja keluar dari pekerjaan.

Menurut Sukur (2022) hubungan karyawan dengan keluarga adalah salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang dapat membagi waktu dengan baik antara tuntutan pekerjaan dengan tuntutan kehidupan keluarga cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Mereka dapat menyeimbangkan waktu antara keluarga dengan waktu untuk pekerjaan. Namun bekerja secara jarak jauh terlihat seperti pedang bermata dua baik bagi individu maupun organisasi, karena dapat berdampak positif dan implikasi negatif pada motivasi, kepuasan, dan produktivitas karyawan, serta keseimbangan kehidupan kerja karena perlu pemisahan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. (Agrawal et al., 2023).

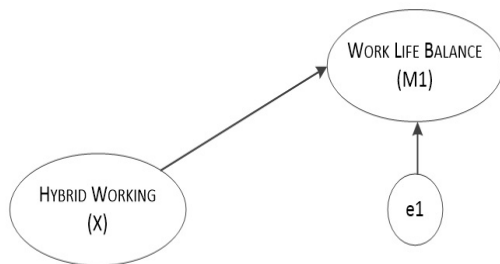
## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Jumlah sample penelitian ini sebanyak 135 orang yang diambil dari populasi pegawai yang bekerja di Jakarta, Bogor dan Tangerang, sampel untuk penelitian ini diambil dengan kuisisioner dalam bentuk online dengan *Google form*. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini ialah skala likert. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode analisis deskriptif, Analisis Jalur

(*Path Analysis*) dan *Sobel test* dengan menggunakan software statistik Stata 17.

Penelitian ini menggunakan analisis jalur untuk menganalisis hubungan sebab akibat, variabel bebas tidak hanya mempengaruhi variabel terikat secara langsung namun juga mempengaruhi secara tidak langsung melalui variabel mediasi. Untuk melakukan analisis jalur dalam penelitian ini, maka harus dirumuskan terlebih dahulu persamaan struktural dan diagram jalur. Model persamaan dalam penelitian ini dibagi menjadi 3 persamaan.

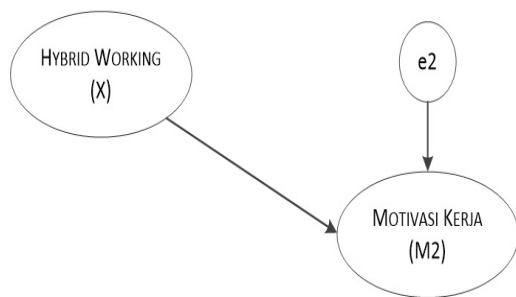
Persamaan sub struktural 1 untuk menganalisa pengaruh *Hybrid Working* terhadap *Work Life Balance*.



**Gambar 2. Persamaan sub struktural 1**

Sumber: Hasil Riset

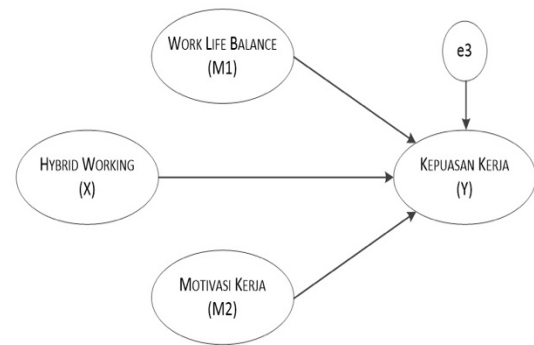
Persamaan sub struktural 2 untuk menguji pengaruh *Hybrid Working* terhadap Motivasi Kerja



**Gambar 3. Persamaan sub struktural 2**

Sumber: Hasil Riset

Persamaan sub struktural 3 untuk menguji pengaruh *Hybrid Working*, *Work Life Balance* dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja



**Gambar 4. Persamaan sub struktural 3**

Sumber: Hasil Riset

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan metode yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) melalui variabel mediasi (M)

## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Analisa data dari penelitian ini dihasilkan dari pengolahan data di aplikasi STATA versi 17. Sebaran nilai masing-masing variabel dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 1. Hasil Statistik Deskriptif**

Variabel	Skor min	Skor max	Rata-rata	Std Dev
<i>Hybrid Working</i>	4	20	17.42	3.45
<i>Work Life Balance</i>	4	20	16.27	3.28
Motivasi Kerja	17	35	28.38	3.39
Kepuasan Kerja	16	30	24.05	3.13

Sumber: data Riset

Dari data kuesioner data berikut distribusi responden penelitian ini menurut jenis kelamin responden :

**Tabel 2. Jenis Kelamin Responden**

Jenis	Jumlah	Persentase
Laki-laki	103	76.30 %
Perempuan	32	23.70 %
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100 %</b>

Sumber: data Riset

Dari Tabel diatas dapat diketahui bahwa dari total 135 responden penelitian ini adalah terdiri dari 103 orang (76.30%) responden berjenis kelamin laki-laki, dan sebesar 32 orang (23.70%) responden berjenis kelamin perempuan.

Distribusi responden penelitian ini menurut usia responden :

**Tabel 3. Usia Responden**

Usia	Jumlah	Persentase
18 - 25 Tahun	8	5.93 %
26 - 35 Tahun	58	42.96 %
36 - 45 Tahun	58	42.96 %
Diatas 45 Tahun	11	8.14 %
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100 %</b>

Sumber: data Riset

Dari Tabel diatas diketahui bahwa responden penelitian ini terdiri dari usia 18-25 tahun sebanyak 8 orang (5.93%), usia 26-35 tahun sebanyak 58 orang (42.29%), usia 36-35 tahun sebanyak 58 orang (42.96%) dan usia diatas 45 tahun sebanyak 11 orang (8.14%) dengan demikian responden penelitian ini didominasi pekerja yang berusia 26 – 45 tahun.

Distribusi responden penelitian ini menurut pendidikan terakhir:

**Tabel 4. Pendidikan Terakhir Responden**

Pendidika	Jumla	Persentase
SMA	1	0.74%
D3	2	1.48%
D4/S1	108	80%
S2	23	17.04%
S3	1	0.74%
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100 %</b>

Sumber: data Riset

Dari Tabel diatas dapat diketahui bahwa untuk responden penelitian ini didominasi oleh pekerja dengan pendidikan terakhir D4/S1 yaitu sebanyak 108 responden (80%). Kemudian berpendidikan S2 sebanyak 23 responden (17.04%), berpendidikan D3 serta sebanyak 2 orang (1.48%), serta sebagian kecil atau masing-masing

hanya sebanyak 1 orang (0.74%) responden berpendidikan SMA dan S3,. Distribusi responden penelitian ini menurut jenis pekerjaan:

**Tabel 5. Pekerjaan Responden**

Pekerjaan	Jumla	Persentase
Pegawai swasta	123	91.11%
ASN	7	5.19%
Egawai BUMN/Lembaga	4	2.96%
TNI/Polri	1	0.74%
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100 %</b>

Sumber: data Riset

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa responden penelitian ini didominasi pegawai swasta sebanyak 123 orang (91.11%) dan sisanya adalah pegawai BUMN/Lembaga Negara, ASN dan TNI/Polri.

Distribusi responden penelitian ini menurut lokasi kerja:

**Tabel 6. Lokasi Kerja Responden**

Lokasi	Jumla	Persentase
Tangerang	97	71.85%
Jakarta	37	27.41%
Bogor	1	0.74%
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100 %</b>

Sumber: data Riset

Dari Tabel diatas dapat diketahui bahwa responden penelitian ini didominasi oleh pekerja yang bekerja di Tangerang yaitu sebanyak 97 orang (71.85%) dan selebihnya bekerja di Jakarta sebanyak 37 orang (27.41 %) dan yang bekerja di Bogor sebanyak 1 orang (0.74%).

### Uji Validitas

Kuisisioner di dalam penelitian ini terdiri 21 item indikator. Uji validitas dilakukan pada 30 sampel uji coba dengan karakteristik yang sesuai dengan populasi. Dengan nilai alpha 0.05 dan degree of freedom (df) = n-2 (28) maka nilai r-table sebesar 0.3610. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai r hitung untuk semua item kuisisioner dalam penelitian ini menunjukkan nilai lebih besar daripada r table sehingga disimpulkan bahwa item-item kuisisioner

penelitian ini seluruhnya valid untuk mengukur seluruh variabel yang diteliti.

**Tabel 7. Hasil Uji Validasitas**

Variabel	Item	r-table	r-hitung
<i>Hybrid Working</i> (HW)	HW1	0.3610	0.8307
	HW2	0.3610	0.7682
	HW3	0.3610	0.9215
	HW4	0.3610	0.9415
<i>Work life Balance</i> (WB)	WB1	0.3610	0.9745
	WB2	0.3610	0.9530
	WB3	0.3610	0.9482
	WB4	0.3610	0.9544
Motivasi Kerja (JM)	JM1	0.3610	0.7218
	JM2	0.3610	0.7559
	JM3	0.3610	0.6257
	JM4	0.3610	0.8224
	JM5	0.3610	0.7358
	JM6	0.3610	0.8446
	JM7	0.3610	0.8938
Kepuasan Kerja (JS)	JS1	0.3610	0.7806
	JS2	0.3610	0.7811
	JS3	0.3610	0.7563
	JS4	0.3610	0.7558
	JS5	0.3610	0.6126
	JS6	0.3610	0.4196

Sumber: data Riset

### Uji Reliabilitas

Dari 21 item indikator di dalam kuisioner ini digunakan untuk mengukur 4 variabel yaitu variabel *Hybrid Working* (HW), *Work Life Balance* (WB), kepuasan Kerja (JS) dan Motivasi Kerja (JM). Dari hasil Hasil uji reliabilitas terhadap seluruh item instrumen di dalam kuisioner penelitian ini menghasilkan nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0.88 untuk item *Hybrid Working*, 0.97 untuk item *Work Life Balance*, 0.78 untuk item Kepuasan Kerja, 0.88 untuk item Motivasi Kerja. Dari hasil uji reliabilitas tersebut maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item instrumen dalam kuisioner konsisten untuk mengukur variabel penelitian karena nilai signifikansi diatas 0.7. Berikut tabel hasil Uji Reliabilitas penelitian ini :

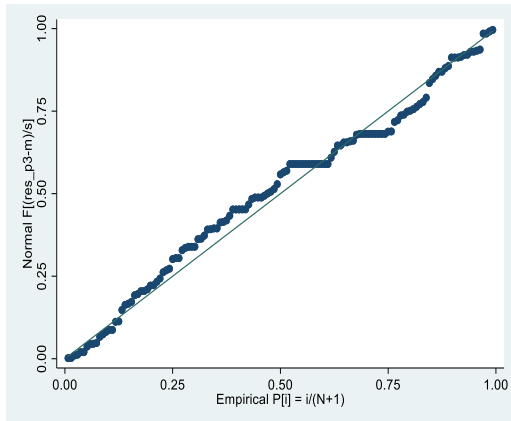
**Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach
<i>Hybrid Working</i>	0.88
<i>Work life Balance</i>	0.97
Motivasi Kerja	0.78
Kepuasan Kerja	0.88

Sumber: data Riset

### Uji Normalitas

Hasil uji normalitas terhadap residual uji regresi penelitian ini menghasilkan nilai *sig/probability* sebesar  $0.1233 > 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Hasil uji normalitas juga dapat dilihat dari gambar berikut :



**Gambar 5. Uji Normalitas (Normal Probability Plot)**

Sumber: Hasil Riset

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa sebaran data berada di sekitar garis normal. Hal ini sesuai dengan hasil uji *skewness & Kurtosis* dimana nilai  $Prob > \chi^2$  lebih besar dari 0.05 sehingga disimpulkan bahwa data berdistribusi normal

**Uji Multikolonieritas**

Untuk mengetahui apakah terdapat korelasi linier antara dua atau lebih variabel bebas maka dilakukan uji Multikolonieritas. Apabila batas toleransi lebih besar dari 0,10 dan batas VIF kurang dari 10,00 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolonieritas antar variabel independen. Berikut adalah hasil uji multikolonieritas pada penelitian ini :

**Tabel 9. Hasil Path Analysis**

Persamaan	Jalur	Koefisien	Std. Err	t-hitung	Sig
Persamaan 1	X → M1	0.4456613	0.0727154	6.13	0.000 ***
Persamaan 2	X → M2	0.2759015	0.0817185	3.38	0.001 ***
Perasmaan 3	X → Y	0.1085571	0.0487046	2.23	0.028 **
	M1 →	0.0239563	0.0565948	-0.42	0.673
	M2 →	0.7497679	0.0503596	14.89	0.000 ***

Sumber: data Riset

**Tabel 8. Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel	VIF	1/VIF
<i>Hybrid Working</i>	1.29	0.637707
<i>Work life</i>	1.57	0.753254
Motivasi Kerja	1.33	0.776554

Sumber: data Riset

Dari tabel hasil analisis data diatas menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolonieritas antar variabel bebas karena nilai toleransi lebih besar dari 0,10 dan batas VIF kurang dari 10,00.

**Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varian dari residual pengamatan satu ke pengamatan yang lain dalam model regresi. Dalam penelitian ini untuk menentukan heteroskedastisitas digunakan metode Breusch-Pagan/Cook-Weisberg *Test for Heteroskedasticity*. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar  $0.3044 > 0.05$ . Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa variabel bebas dalam model regresi tidak menunjukkan tanda-tanda heteroskedastisitas karena nilai signifikansinya  $\geq 0.05$ .

**Hasil Uji Analisa Jalur & Uji Sobel**

Berikut tabel hasil Uji Analisa Jalur dan Uji Sobel :

**Tabel 10. Hasil Uji Sobel**

Variabel	z-hitung	Sig
----------	----------	-----



$X \rightarrow M1 \rightarrow Y$	0.42229	0.000 ***
$X \rightarrow M2 \rightarrow Y$	3.29264	0.673

Sumber: data Riset

H1 : *Hybrid Working* berpengaruh terhadap *Work Life Balance*

Nilai t-hitung 6.13 > t-tabel 1.97824 (two tail) maka hal ini menunjukkan bahwa *Work Life Balance* dipengaruhi secara positif oleh *Hybrid Working* dan dengan angka *probability*  $0.000 < 0.05$  maka pengaruh positif *Hybrid Working* terhadap *Work Life Balance* adalah signifikan. Oleh karena itu disimpulkan H0 ditolak dan H1 diterima sehingga *Hybrid Working* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Life Balance*.

Temuan ini mendukung hasil penelitian Santillan (2023) bahwa *Hybrid Working* dapat meningkatkan *Work Life Balance*. Hasil ini juga mendukung temuan Siregar & rachmawati (2023) bahwa metode bekerja secara jarak jauh berpengaruh positif terhadap *Work Life Balance*. Penelitian lain juga menemukan bahwa model *Hybrid Working* berpengaruh signifikan terhadap *Work Life Balance* berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Khatimah (2022). Dengan demikian temuan dalam penelitian ini yaitu *Hybrid Working* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Work Life Balance*, masih sejalan dengan temuan pada penelitian sebelumnya

H2 : *Hybrid Working* berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.

Nilai t-hitung 3.38 > t-tabel 1.97824 (two tail) untuk  $\alpha = 0.05$  maka hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja dipengaruhi secara positif oleh *Hybrid Working* dan dengan angka *probability*  $0.000 < 0.05$  maka pengaruh positif *Hybrid Working* terhadap Motivasi Kerja adalah signifikan. Oleh karena itu disimpulkan H0 ditolak dan H2 diterima sehingga *Hybrid Working*

memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2023) yang menghasilkan temuan penelitian yaitu praktek bekerja secara jarak jauh dan pengaturan kerja yang fleksibel dapat berpengaruh terhadap motivasi pegawai. Davidescu et al. (2020) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa metode bekerja yang fleksibel sangat diminati oleh karyawan dan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Suzana (2022) menghasilkan kesimpulan bawah *Hybrid Working* berdampak positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan. Dengan demikian temuan dalam penelitian ini yaitu *Hybrid Working* memiliki pengaruh yang positif terhadap Motivasi Kerja dan masih sejalan dengan temuan pada penelitian sebelumnya.

H3 : *Hybrid Working* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Nilai t-hitung 2.23 > t-tabel 1.97824 (two tail) untuk  $\alpha = 0.05$  maka hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dipengaruhi secara positif oleh *Hybrid Working* dan dengan angka *probability*  $0.000 < 0.05$  maka pengaruh positif *Hybrid Working* terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan. Oleh karena itu disimpulkan H0 ditolak dan H3 diterima sehingga *Hybrid Working* memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

Stefanie (2020) dalam penelitian juga menemukan hasil yang serupa yaitu praktek pengaturan kerja yang fleksibel dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena pegawai memiliki orientasi terhadap hasil dan mendorong komunikasi terhadap orang

lain dan variasi beban kerja. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Davidescu et al. (2020) menemukan bahwa praktek bekerja yang dilakukan secara fleksibel dapat meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan.

Hasil uji sobel untuk jalur  $X \rightarrow M1 \rightarrow Y$  diperoleh nilai z-hitung sebesar  $0.42229 < z\text{-tabel}$  yaitu 1.958 dengan  $\alpha = 0.05$  sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya variabel *Hybrid Working* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui *Work Life Balance* sebagai variabel intervening.

Sementara hasil uji sobel untuk jalur  $X \rightarrow M2 \rightarrow Y$  diperoleh nilai z-hitung sebesar  $3.29264 > z\text{-tabel}$  yaitu 1.958 dengan  $\alpha = 0.05$  angka probability  $0.000 < 0.05$  maka pengaruh *Hybrid Working* terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi adalah signifikan sehingga dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya variabel *Hybrid Working* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Palumbo (2022) dengan hasil analisis mediasi serial menunjukkan bahwa praktek bekerja secara jarak jauh memicu peningkatan motivasi kerja, yang pada gilirannya dapat memediasi peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian temuan dalam penelitian ini masih sejalan dengan temuan pada penelitian sebelumnya.

$H_4$ : *Work Life Balance* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Nilai t-hitung  $-0.42 < t\text{-tabel}$  1.65657 (*one tail*) untuk  $\alpha = 0.05$  maka hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dipengaruhi secara negatif oleh *Work Life Balance* dan dengan angka probability  $0.673 > 0.05$  maka pengaruh negatif *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja adalah tidak signifikan.

Oleh karena itu disimpulkan  $H_0$  diterima dan  $H_4$  ditolak sehingga *Work Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Dari pengujian secara simultan untuk menguji Pengaruh *Work Life Balance*, *Hybrid Working* dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Hasilnya Motivasi Kerja memiliki pengaruh dengan nilai signifikansi yang paling tinggi, *Hybrid Working* memiliki nilai signifikansi dibawah Motivasi Kerja, dan *Work Life Balance* diketahui tidak signifikan. Hal tersebut menandakan bahwa dalam penelitian ini faktor pengaruh tertinggi yang mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah Motivasi Kerja.

Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan Endeka (2020) bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Life Balance* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya tinggi rendahnya *Work life Balance* tidak akan berpengaruh terhadap kepuasan. Temuan serupa juga terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Maharani (2023) yang menemukan hasil analisis linier menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara *Work Life Balance* dengan Kepuasan Kerja. sehingga dalam penelitian ini disimpulkan bahwa *Work Life Balance* pada karyawan tidak mempengaruhi kepuasan kerjanya secara signifikan. Hal tersebut terjadi karena pegawai berorientasi dengan pekerjaan, sepanjang pegawai mendapatkan hak-hak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan maka pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya dan tidak terlalu mementingkan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Dengan demikian temuan dalam penelitian ini masih sejalan dengan temuan pada penelitian sebelumnya

$H_5$ : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Nilai t-hitung 14.89 > t-tabel 1.65657 (*one tail*) untuk  $\alpha = 0.05$  maka hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dipengaruhi secara positif oleh Motivasi Kerja dan dengan angka *probability*  $0.000 < 0.05$  maka pengaruh positif Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan. Oleh karena itu disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima sehingga Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian serupa yang dilakukan oleh Za'ra (2023) yang menemukan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Temuan serupa juga didapatkan dari penelitian yang dilakukan oleh Juniari (2015) yang menemukan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hasil temuan dalam penelitian ini masih sejalan dengan temuan pada penelitian sebelumnya

## PENUTUP

### Kesimpulan

Penelitian yang melibatkan 135 responden yang merupakan pekerja di Jakarta, Bogor dan Tangerang dengan pendidikan dari Sekolah Menengah Atas sampai dengan Srata-3 ini membuktikan secara empiris mengenai pengaruh *Hybrid Working* terhadap *Work Life Balance*, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Kesimpulan secara keseluruhan hasil penelitian ini yaitu *Hybrid Working* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Life Balance*, Motivasi Kerja dan kepuasan kerja. *Work Life Balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. *Hybrid Working* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui *Work Life Balance*. Dan selain memiliki pengaruh

langsung, *Hybrid Working* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agrawal, A., Chopra, R., Sharma, G. D., Rao, A., Vasa, L., & Budhwar, P. (2023). Work from Home practices as corporate strategy- an integrative review. *Heliyon*.
- Allen, K. S., Grelle, D., Lazarus, E. M., Popp, E., & Gutierrez, S. L. (2024). Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work. *Personality and Individual Differences*.
- BambooHR (2024). Why Is Everyone So Unhappy at Work? BambooHR Employee Satisfaction Shows 2023 Holiday Blues. <https://www.bamboohr.com/resources/guides/employee-happiness-q4-2023>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siude, O.-L., Sitt, C., & Lo, D. (2014). Work-life balance: a longitudinal. *The International Journal of Human*.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from Home improves retention without damaging performance. *Nature*
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*.
- Davidescu A. A., Apostu, S. A., Paul, A., Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees Implications for Sustainable

- Human Resource Management. *Sustainability journal of MDPI*.
- Endeka, R. F., Rumawas, W., & Tumbel, T. M. (2020). Worklife Balance dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hasjrat Abadi Cabang Kotamobagu. *Productivity*.
- Furnhan, A., & Macrae, I. (2021). Measuring work motivation: The facets of the work values questionnaire. *Scandinavian Journal of Psychology*.
- Gartner. (2023). Definition of Hybrid Work - Gartner Information Technology Glossary. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/hybrid-work>.
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the Covid-19 Pandemic in Indonesia. *Economic* 9.
- Juniari, N. K. E., Riana, I. G., Subudi, M. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*.
- Khatimah, H., Mardiana, R., Reni, A. (2022). Analysis of Remote Working and Hybrid Working Models on Employee Performance Through Work Life Balance (WLB) At BKAD Barru District. *The Scientia Journal of Economics Issues*.
- Krajčák, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid Work Model: An Approach to Work–Life Flexibility in a Changing Environment. *Administrative Sciences*.
- Lee, D., & Kim, S. Y. (2016). A Quasi-Experimental Examination of Telework Eligibility and Participation in the U.S. Federal Government. *Review of Public Personnel Administration*.
- Maharani, C., Kinanti, A. D., Yogiswara, A., Syahputri, D. A., Farisandy, E. D. (2023). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan di Bintaro. *Jurnal Psikologi Perseptual*.
- McKinsey. (2022). The Future of Hybrid Work. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-asia/future-of-asia-podcasts/the-future-of-hybrid-work>
- Microsoft. (2021). What Is Hybrid Work? Definition & Tips. <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-teams/hybrid-work-from-home>
- Munir, R. I., & Rahman, R. A. (2016). Determining Dimensions of Job Satisfaction using Factor Analysis. *Procedia Economics and Finance*.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from Home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*.
- Radonić, Milenko, Vukmirović, Valentina, Miloš, & Milosavljević. (2021). The Impact Of Hybrid Workplace Models On Intangible Assets: The Case Of An Emerging Country. *Amfiteatru Economic*.
- Santillan, E. G., Santillan, E. T., Doringo, J. B., Pigao, K. J. F., Mesina, V. F. C. (2023). Assessing the Impact of a Hybrid Work Model on Job Execution, Work-Life Balance, and Employee Satisfaction in a Technology Company. *Journal of Business and Management Studies*

- Siregar, P. I., & Rachmawati, R. (2023). The Effect of Telework and Social Isolation on Job Satisfaction Mediating Job Stress and Work Life Balance in Indonesia. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*.
- Smite, D., Moeb, N. B., Hildrum, J., & Gonzalez-Huerta, J. (2023). Work-from-Home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic. *The Journal of Systems & Software*.
- Sukur, M., I., S., Susanty, A., I. (2022). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Mnc Investama Tbk (Studi Pada Divisi Sosial Media Dan Media Manajemen). *e-Proceeding of Management*.
- Stefanie, K., Suryani, E., & Maharani, A. (2020). Flexible Work Arrangement, Work Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Loyalitas Karyawan Pada Situasi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*.
- Suzana, D., & Siagian, H. L. (2022). Dampak Work From Home, Work From Office Dan Hybird Working Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Journal of Telenursing (JOTING)*.
- The Chartered Institute of Personnel and Development. (2021). *Hybrid working Practical Guidance*. <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/2024-pdfs/hybrid-working-taskforce-guide-feb2024.pdf>.
- Tsauri, S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: SAIN Jember Press.
- Varma, C. (2017). Importance of Employee Motivation & Job Satisfaction for Organizational Performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*.
- Williamson, S., Pearce, A., Dickinson, H., Weeratunga, V., & Bucknall, F. (2021). Future of Work Literature Review. [https://www.unsw.adfa.edu.au/sites/default/files/documents/Future\\_of\\_Work\\_Literature\\_Review.pdf](https://www.unsw.adfa.edu.au/sites/default/files/documents/Future_of_Work_Literature_Review.pdf)
- Za'ra, R., Puspitosari, D., & Rahmadini. (2023). Pengaruh Sistem Hybrid Working, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Pekerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Selama Pandemi Covid-19. *Jurnal Sosial dan Sains*.