

Dampak Hybrid Working Model terhadap Employee Well-Being pada Aparatur Sipil Negara

Titiek Arafiani Ruray^{1*}, Muhammad Yasin Majojo², Idris Sudin³
titiekruraynuku@gmail.com

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Nuku, Indonesia ^{1*,2,3}

Abstrak

Model kerja hybrid menjadi isu penting bagi organisasi publik dalam menyeimbangkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Penelitian ini menganalisis bagaimana fleksibilitas waktu kerja dan ketersediaan teknologi sebagai dimensi utama *hybrid working model* memengaruhi kesejahteraan aparatur sipil negara, dengan produktivitas kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan desain kuantitatif eksplanatori dengan survei terhadap 150 aparatur sipil negara yang bekerja dalam sistem hybrid di pemerintah daerah. Analisis dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui evaluasi model pengukuran dan struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja dan ketersediaan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui produktivitas kerja. Produktivitas kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan pegawai, sehingga mediasi yang terjadi bersifat parsial. Secara teoretis, temuan ini memperluas kerangka Job Demands–Resources dengan menempatkan fleksibilitas kerja, dukungan teknologi, dan produktivitas sebagai sumber daya kunci yang menopang kesejahteraan pegawai sektor publik. Secara praktis, penelitian ini menegaskan pentingnya desain kebijakan kerja hybrid yang jelas, dukungan infrastruktur digital yang memadai, serta pengelolaan kinerja yang mendorong produktivitas tanpa mengabaikan kesejahteraan pegawai.

Kata Kunci: *Hybrid Working Model; Employee Well-Being; Organizational Support; Digital Literacy; Personal Adaptability; Public Sector*

 This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

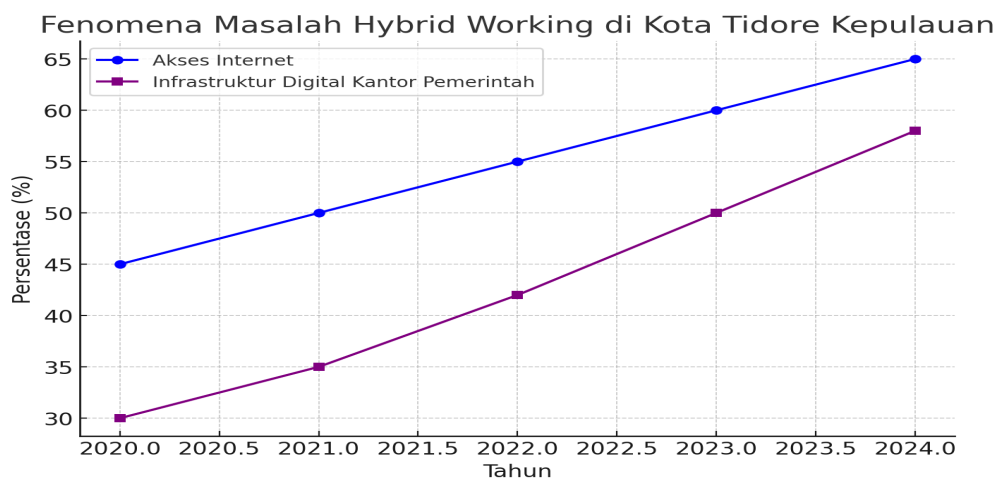
Perubahan lanskap sosial dan ekonomi global dalam dua dekade terakhir telah ditandai oleh transformasi besar dalam dunia kerja, terutama yang dipicu oleh kemajuan teknologi digital dan perubahan pola organisasi. Fenomena ini semakin nyata sejak pandemi COVID-19 yang mendorong akselerasi penerapan model kerja jarak jauh dan hybrid di berbagai sektor. Hybrid working model—kombinasi kerja tatap muka dan kerja jarak jauh—tidak lagi menjadi tren sementara, melainkan bagian dari adaptasi struktural organisasi modern (Habibani & Frinaldi, 2025; Kang & Kim, 2020). Perubahan ini tidak hanya memengaruhi efektivitas organisasi, tetapi juga berdampak signifikan terhadap kesejahteraan individu yang terlibat di dalamnya, termasuk pegawai sektor publik di negara berkembang.

Di Indonesia, penerapan hybrid working mulai diinstitusionalisasikan dalam kebijakan birokrasi pasca-pandemi sebagai bagian dari reformasi tata kelola pemerintahan digital. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) menekankan perlunya fleksibilitas kerja untuk meningkatkan produktivitas aparatur sipil negara (ASN) sekaligus menjaga kualitas layanan publik (LAN, 2023). Namun, adopsi

model ini menimbulkan dinamika baru terkait keseimbangan kehidupan kerja, kesehatan mental, hingga efektivitas koordinasi lintas unit (Herwanto & Parahyangan, 2023). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan pegawai (*employee well-being*) merupakan faktor kunci bagi keberlanjutan organisasi, karena berhubungan erat dengan keterlibatan, kepuasan, dan kinerja kerja (Sharma et al., 2023; Yadav, 2020).

Meskipun hybrid working menjanjikan fleksibilitas, permasalahan baru muncul terkait kemampuan organisasi dan individu untuk menyesuaikan diri. Tantangan utama meliputi kesiapan infrastruktur teknologi, literasi digital pegawai, serta kebijakan manajerial yang mendukung (Deschênes, 2024). Di sisi lain, literatur menunjukkan bahwa tanpa dukungan organisasi yang memadai, hybrid working dapat memperburuk stres kerja, menurunkan kualitas komunikasi, dan mengurangi kohesi tim (Kohont & Ignjatović, 2022). Dengan demikian, isu yang mengemuka adalah bagaimana model kerja ini berdampak pada kesejahteraan pegawai, khususnya dalam konteks birokrasi Indonesia yang sedang bertransformasi menuju digital governance.

Fenomena ini juga dapat diamati pada konteks daerah, seperti Kota Tidore Kepulauan. Data lapangan menunjukkan bahwa meskipun akses internet masyarakat dan infrastruktur digital kantor pemerintahan terus meningkat dari tahun 2020 hingga 2024, kesenjangan antara keduanya tetap terlihat. Pada tahun 2020, akses internet berada pada angka 45%, sedangkan infrastruktur digital kantor pemerintahan baru mencapai 30%. Tren tersebut memang mengalami peningkatan signifikan hingga 2024, di mana akses internet mencapai 65% dan infrastruktur digital kantor pemerintahan mencapai 58%. Grafik berikut memperlihatkan perkembangan fenomena tersebut:



Gambar ini memperkuat bahwa meskipun terjadi peningkatan akses dan infrastruktur digital, terdapat kesenjangan yang dapat menjadi tantangan serius dalam penerapan hybrid working secara efektif di birokrasi daerah.

Solusi umum yang banyak diusulkan dalam literatur berkisar pada peningkatan fleksibilitas kebijakan kerja, penyediaan dukungan teknologi, serta program kesehatan kerja yang komprehensif (Babapour Chafi et al., 2021). Beberapa organisasi internasional bahkan merekomendasikan penerapan *employee assistance programs* untuk mengurangi dampak negatif hybrid working terhadap kesejahteraan (Nurjaman, 2024). Namun, rekomendasi tersebut sering kali bersifat generik dan belum mempertimbangkan konteks spesifik sektor publik di negara berkembang. Perbedaan budaya kerja, regulasi birokrasi, dan keterbatasan sumber daya menuntut adaptasi strategi yang lebih kontekstual dan berbasis bukti empiris.

Sejumlah penelitian terdahulu telah menekankan pentingnya faktor organisasi dan individu dalam mengoptimalkan hybrid working. Misalnya, Bloom et al (2015) menemukan bahwa kebijakan kerja fleksibel meningkatkan produktivitas sekaligus menurunkan tingkat *turnover*. Penelitian lain menunjukkan bahwa dukungan teknologi dan kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang

bekerja secara hybrid (Contreras et al., 2020). Selain itu, literatur menyoroti pentingnya kemampuan adaptasi individu, seperti literasi digital dan keterampilan komunikasi virtual, dalam menjaga performa kerja sekaligus kesejahteraan psikologis (Kang & Kim, 2020).

Di Indonesia, kajian terkait hybrid working dan kesejahteraan pegawai masih relatif terbatas. Penelitian Sunaryo et al (2022) menyoroti perlunya regulasi fleksibilitas kerja yang mempertimbangkan keseimbangan antara produktivitas dan kesehatan mental ASN. Namun, sebagian besar studi masih fokus pada aspek manajerial dan teknologi, sementara dimensi kesejahteraan pegawai dalam konteks birokrasi belum dibahas secara komprehensif. Padahal, kesejahteraan pegawai bukan hanya persoalan individu, melainkan juga berdampak pada kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat (Virgiawan et al., 2021).

Ikhtisar literatur menunjukkan bahwa sebagian besar studi internasional memberikan dasar teoretis penting mengenai hubungan antara hybrid working dan kesejahteraan pegawai. Namun, kesenjangan penelitian muncul pada konteks birokrasi di negara berkembang, termasuk Indonesia, yang menghadapi keterbatasan infrastruktur digital, variasi kompetensi pegawai, serta resistensi budaya organisasi. Belum banyak penelitian yang menguji secara empiris bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi dalam memengaruhi kesejahteraan pegawai sektor publik di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini menempati ruang kosong penting dalam percakapan akademik global.

Berdasarkan pemetaan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh hybrid working model terhadap kesejahteraan pegawai di sektor publik Indonesia. Kebaruan studi ini terletak pada integrasi perspektif kesejahteraan pegawai dengan kerangka hybrid working dalam konteks birokrasi, yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur domestik maupun internasional. Ruang lingkup penelitian mencakup ASN di instansi pemerintahan daerah, dengan fokus pada bagaimana kombinasi faktor organisasi (kebijakan, teknologi, budaya kerja) dan faktor individu (literasi digital, adaptasi personal) memengaruhi dimensi kesejahteraan. Dengan pendekatan ini, kami berharap dapat memberikan kontribusi teoretis dalam literatur manajemen publik serta rekomendasi praktis bagi pembuat kebijakan untuk merumuskan strategi kerja yang berkelanjutan dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai.

Metode Analisis

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain eksplanatori dengan model mediasi. Fleksibilitas waktu kerja (X1) dan ketersediaan teknologi (X2) diposisikan sebagai variabel eksogen yang merepresentasikan dimensi utama *hybrid working model*, produktivitas kerja sebagai variabel mediasi (M), dan kesejahteraan pegawai sebagai variabel endogen (Y). Model struktural menguji pengaruh langsung X1 dan X2 terhadap Y, pengaruh X1 dan X2 terhadap M, pengaruh M terhadap Y, serta pengaruh tidak langsung X1 dan X2 terhadap Y melalui M menggunakan pendekatan PLS-SEM. Desain eksplanatori dipilih karena sesuai untuk menguji hipotesis yang berakar pada teori dan literatur sebelumnya (Creswell & Creswell, 2022). Model penelitian dibangun berdasarkan kerangka teoritis yang menghubungkan *hybrid working model* dengan kesejahteraan pegawai, serta mempertimbangkan faktor organisasi dan individu sebagai variabel pendukung. Pendekatan ini memungkinkan pengujian empiris atas pengaruh simultan dari beberapa faktor serta penilaian sejauh mana model konseptual dapat menjelaskan fenomena yang diteliti.

Metode survei digunakan sebagai strategi utama pengumpulan data. Survei memungkinkan peneliti memperoleh data dari sampel yang relatif besar dengan efisiensi waktu dan biaya. Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur, yang disusun berdasarkan indikator variabel dari literatur terdahulu, seperti *Job Demands-Resources*

Model (Bakker & Demerouti, 2017), teori kesejahteraan kerja (Allan et al., 2021), serta literatur terkait *hybrid working* (Choudhury et al., 2021). Kuesioner ini dirancang menggunakan skala Likert lima poin untuk memudahkan pengukuran persepsi responden.

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di instansi pemerintahan daerah di Kota Tidore Kepulauan. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan strategis, karena kota tersebut sedang menjalankan reformasi birokrasi berbasis digital dan telah mengimplementasikan kebijakan *hybrid working* secara bertahap. Hal ini menjadikan Kota Tidore Kepulauan sebagai konteks yang relevan untuk menguji pengaruh *hybrid working* terhadap kesejahteraan pegawai.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan kriteria: (1) pegawai aktif dengan masa kerja minimal dua tahun, (2) memiliki pengalaman bekerja dalam sistem *hybrid* setidaknya selama enam bulan, dan (3) bersedia memberikan persetujuan partisipasi penelitian. Penentuan ukuran sampel mengacu pada aturan *10 times rule* dalam Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yaitu minimal sepuluh kali jumlah indikator terbesar dalam satu konstruk (Hair et al., 2019). Dengan jumlah indikator sebanyak 20, maka sampel minimal yang dibutuhkan adalah 200 responden. Untuk meningkatkan reliabilitas analisis, penelitian ini menargetkan 250 responden.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner daring menggunakan Google Form yang didistribusikan melalui kanal resmi instansi dan grup komunikasi internal ASN. Selain itu, peneliti juga melakukan distribusi kuesioner cetak untuk menjangkau responden yang memiliki keterbatasan akses internet. Pendekatan ganda ini dipilih untuk memastikan keterwakilan responden dengan latar belakang teknologi yang beragam.

Dalam penelitian ini, *hybrid working model* dioperasionalkan melalui dua konstruk utama, yakni Fleksibilitas Waktu Kerja (X1) dan Ketersediaan Teknologi (X2). Fleksibilitas waktu kerja merefleksikan sejauh mana pegawai memiliki keleluasaan mengatur jam dan lokasi kerja, sedangkan ketersediaan teknologi menggambarkan dukungan perangkat dan infrastruktur digital yang memungkinkan pelaksanaan kerja secara *hybrid*. Kedua konstruk tersebut diposisikan sebagai variabel eksogen, dengan Produktivitas Kerja (M) sebagai variabel mediasi dan Kesejahteraan Pegawai (Y) sebagai variabel endogen.

Prosedur Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik PLS-SEM dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. PLS-SEM dipilih karena mampu mengatasi model dengan kompleksitas tinggi, termasuk variabel mediasi, serta sesuai untuk data dengan distribusi non-normal (Hair et al., 2019). Analisis dilakukan dalam dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*measurement model*) dan evaluasi model struktural (*structural model*).

Evaluasi model pengukuran meliputi uji validitas konvergen melalui *outer loading* ($\geq 0,70$) dan *average variance extracted* ($AVE \geq 0,50$), validitas diskriminan melalui kriteria Fornell-Larcker dan HTMT, serta reliabilitas melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability ($\geq 0,70$). Evaluasi model struktural mencakup uji koefisien determinasi (R^2), uji prediktif relevansi (Q^2), serta uji signifikansi jalur (*path coefficient*) menggunakan *bootstrapping* dengan 5.000 resampling. Pendekatan ini memastikan bahwa hubungan antar variabel diuji secara robust dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Selain itu, analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan profil responden serta persepsi umum terkait variabel penelitian. Analisis ini berguna untuk memahami konteks data sebelum melakukan uji hubungan kausal. Penyajian hasil akan dilengkapi dengan

tabel dan grafik untuk memperjelas temuan.

Pertimbangan Etis

Penelitian ini mematuhi prinsip etika penelitian sosial yang mengedepankan penghormatan terhadap hak-hak partisipan. Sebelum mengisi kuesioner, responden diberikan lembar persetujuan (*informed consent*) yang menjelaskan tujuan penelitian, sifat partisipasi yang sukarela, jaminan kerahasiaan data, serta hak untuk mengundurkan diri kapan saja tanpa konsekuensi.

Penelitian ini telah memperoleh persetujuan dari Komisi Etik Penelitian Universitas Nuku dengan nomor surat persetujuan [No.80/EC/KEPK-PDP/06/2025]. Semua data yang dikumpulkan disimpan secara anonim dan hanya digunakan untuk tujuan akademik. Tidak ada data individu yang akan dipublikasikan atau dibagikan kepada pihak ketiga.

Uji validitas isi dilakukan dengan meminta masukan dari tiga pakar di bidang manajemen publik dan metodologi penelitian. Sementara itu, uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan menghitung Cronbach's Alpha pada hasil uji coba awal, di mana semua konstruk menunjukkan nilai di atas 0,70, menandakan reliabilitas yang memadai (Hair et al., 2019). Validitas konstruk juga diperiksa melalui analisis faktor konfirmatori pada tahap awal pengolahan data.

Dengan mempertimbangkan semua prosedur etis, uji validitas, dan reliabilitas, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan temuan yang sah, andal, serta berkontribusi pada pengembangan literatur mengenai hybrid working dan kesejahteraan pegawai sektor publik.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Karakteristik Demografis Responden

Analisis awal dilakukan untuk menggambarkan profil demografis 150 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Karakteristik responden mencakup jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1. Sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan (58%), sedangkan laki-laki 42%. Dari sisi usia, komposisi terbesar berada pada rentang 40–49 tahun (38%), diikuti 30–39 tahun (34,7%), sementara kelompok usia < 30 tahun sebesar 12% dan ≥ 50 tahun sebesar 15,3%. Pendidikan terakhir responden didominasi oleh lulusan S1 (61,3%), kemudian S2/S3 (16,7%), sedangkan lulusan Diploma dan SMA/ sederajat masing-masing sebesar 14% dan 8%.

Dari segi masa kerja, distribusi responden relatif merata, dengan kelompok terbesar merupakan pegawai yang telah bekerja selama 11–15 tahun (31,3%), disusul > 15 tahun (28,7%), 5–10 tahun (27,3%), dan < 5 tahun (12,7%). Selain itu, responden tersebar pada 24 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2. Komposisi tertinggi berasal dari RSUD dan Sekretariat DPRD (masing-masing 10,7%), diikuti Dinas Kesehatan (8,7%), Dinas Pendidikan (6,7%), serta Satpol PP dan Dinas Pemuda dan Olahraga (masing-masing 6%). Sebaran ini menunjukkan bahwa responden mencerminkan keragaman latar belakang dan sektor layanan publik di lingkungan pemerintah daerah.

Tabel 1. Karakteristik Demografis Responden (N = 150)

Variabel	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	63	42,0
	Perempuan	87	58,0

Usia	< 30 tahun	18	12,0
	30–39 tahun	52	34,7
	40–49 tahun	57	38,0
	≥ 50 tahun	23	15,3
Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	12	8,0
	Diploma	21	14,0
	S1	92	61,3
	S2/S3	25	16,7
Masa Kerja	< 5 tahun	19	12,7
	5–10 tahun	41	27,3
	11–15 tahun	47	31,3
	> 15 tahun	43	28,7
Total Responden	—	150	100,0

Tabel 2. Distribusi Unit Kerja

Unit Kerja	f	%
Dinas PTSP	1	0.7%
Bapelitbang	2	1.3%
BKKBN	1	0.7%
Dinas Dukcapil	8	5.3%
Dinas Kesehatan	13	8.7%
Dinas Ketahanan Pangan	6	4.0%
Dinas Lingkungan Hidup	6	4.0%
Dinas Pariwisata	6	4.0%
Dinas Pekerjaan Umum	7	4.7%
Dinas Pemuda dan Olahraga	9	6.0%
Dinas Pendapatan	6	4.0%
Dinas Pendidikan	10	6.7%
Dinas Perikanan	7	4.7%
Dinas Perindagkop	3	2.0%
Dinas Perpustakaan	5	3.3%
Dinas Pertanian	2	1.3%
Dinas PMD	2	1.3%
Dinas PTSP	1	0.7%
Dinas Sosial	4	2.7%
Inspektorat	6	4.0%
Kadis Permukiman	1	0.7%
RSUD	16	10.7%
Satpol PP	9	6.0%
Sekretarian DPRD	16	10.7%
Setda	3	2.0%
Jumlah	150	100.0%

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap variabel penelitian, yaitu *hybrid working model*, dukungan organisasi, literasi digital, adaptasi personal, dan kesejahteraan pegawai. Nilai rata-rata, standar deviasi, nilai minimum, dan maksimum dihitung untuk setiap indikator. Hasil ringkasan ditampilkan pada

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Mean	Min	Max	St. dev	Mean per variabel
Fleksibilitas Waktu Kerja (X1)	X1.1	4.547	2	5	0.5840	4.567
	X1.2	4.567	2	5	0.5590	
	X1.3	4.667	2	5	0.5250	
	X1.4	4.653	2	5	0.5160	
	X1.5	4.393	2	5	0.5880	
	X1.6	4.573	2	5	0.5580	
Ketersediaan Teknologi (X2)	X2.1	4.480	2	5	0.6500	4.516
	X2.2	4.527	2	5	0.5970	
	X2.3	4.580	2	5	0.5690	
	X2.4	4.487	2	5	0.6080	
	X2.5	4.487	2	5	0.6510	
	X2.6	4.533	2	5	0.6180	
Produktivitas Kerja (M)	M1	4.520	2	5	0.6610	4.503
	M2	4.553	2	5	0.6380	
	M3	4.480	2	5	0.6400	
	M4	4.480	2	5	0.6900	
	M5	4.473	2	5	0.6800	
	M6	4.513	2	5	0.6610	
Kesejahteraan Pegawai (Y)	Y1	4.620	3	5	0.5380	4.629
	Y2	4.573	3	5	0.6150	
	Y3	4.640	3	5	0.5450	
	Y4	4.620	3	5	0.5740	
	Y5	4.627	3	5	0.6170	
	Y6	4.693	3	5	0.5280	

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Uji validitas konvergen menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,70, yang berarti indikator-indikator tersebut valid dalam merepresentasikan konstraknya masing-masing. Nilai *average variance extracted* (AVE) seluruh konstruk berada di atas 0,50, memenuhi syarat validitas konvergen. Hasil pengujian ini ditunjukkan pada **Tabel 4**.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Konstruk	Outer Range	Loading	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Fleksibilitas Waktu Kerja (X1)	0,76 – 0,84		0,649	0,892	0,917
Ketersediaan Teknologi (X2)	0,78 – 0,84		0,662	0,898	0,921
Produktivitas Kerja (M)	0,75 – 0,88		0,670	0,901	0,924
Kesejahteraan Pegawai (Y)	0,79 – 0,89		0,678	0,905	0,927

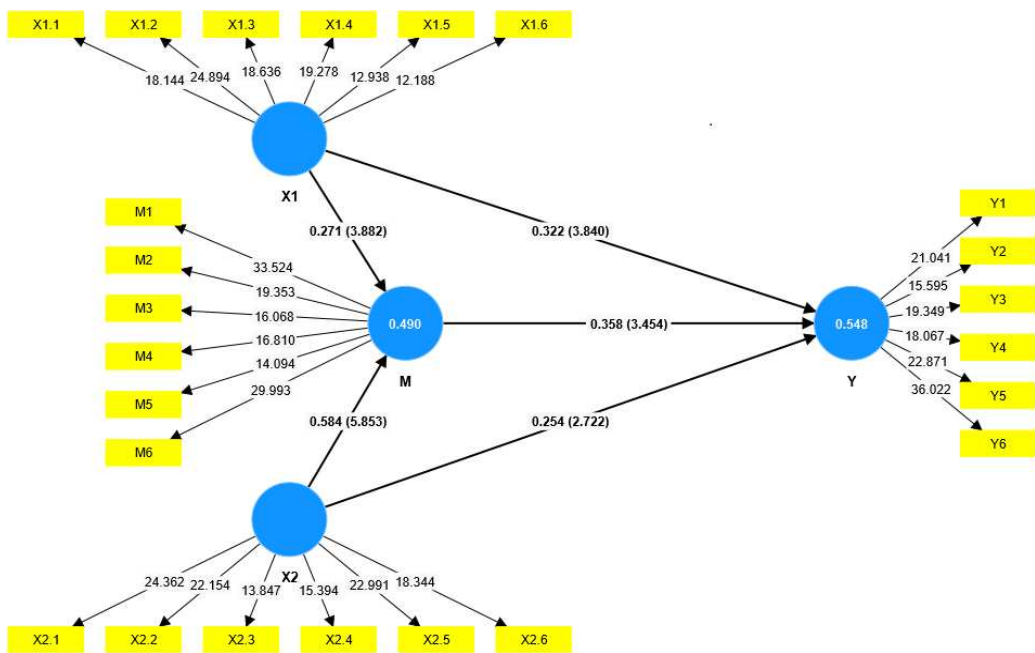
Selain itu, validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan HTMT.

Seluruh konstruk memiliki nilai outer loading di atas 0,70, AVE di atas 0,50, serta Cronbach's alpha dan composite reliability di atas 0,70, sehingga memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen

Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural dilakukan setelah model pengukuran memenuhi syarat. Nilai R² menunjukkan bahwa variasi pada konstruk kesejahteraan pegawai dapat dijelaskan sebesar 56% oleh *hybrid working model*, dukungan organisasi, literasi digital, dan adaptasi personal. Sementara itu, nilai Q² positif menunjukkan model memiliki relevansi prediktif yang baik.

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai T-statistics ≥ T-tabel (1.96) atau nilai P-Value < *significant alpha* 5% atau 0,05, maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian signifikansi dan model dapat diketahui melalui gambar dan tabel berikut.



Koefisien jalur (*path coefficients*) diuji menggunakan prosedur *bootstrapping*. Hasil analisis jalur diringkas pada **Tabel 4**.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Koefisien (β)	t-statistics	p-value	Keputusan
H1	X1 → Y	0,322	3,840	0,000	Diterima
H2	X2 → Y	0,254	2,722	0,007	Diterima
H3	X1 → M	0,271	3,882	0,000	Diterima
H4	X2 → M	0,584	5,853	0,000	Diterima
H5	M → Y	0,358	3,454	0,001	Diterima
H6	X1 → M → Y (indirect)	0,097	2,190	0,029	Diterima
H7	X2 → M → Y (indirect)	0,209	3,543	0,000	Diterima

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja dan ketersediaan

teknologi sebagai representasi dari *hybrid working model* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui produktivitas kerja. Kedua variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, sementara produktivitas kerja sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan pegawai. Uji pengaruh tidak langsung menegaskan bahwa produktivitas kerja memediasi pengaruh fleksibilitas waktu kerja dan ketersediaan teknologi terhadap kesejahteraan pegawai, dengan pola mediasi parsial, karena pengaruh langsung kedua variabel tersebut terhadap kesejahteraan tetap signifikan setelah mediator dimasukkan ke dalam model.

Analisis multi-kelompok yang dilakukan secara eksploratif berdasarkan kategori usia dan masa kerja menunjukkan adanya indikasi variasi kekuatan hubungan antar variabel dalam model, khususnya pada jalur yang melibatkan fleksibilitas waktu kerja, ketersediaan teknologi, dan produktivitas kerja. Namun, karena analisis ini tidak menjadi fokus utama dan hasil rinci (t-value dan p-value) tidak disajikan dalam tabel terpisah, temuan tersebut belum dapat dijadikan dasar penarikan kesimpulan yang kuat dan lebih tepat diposisikan sebagai arah pengembangan penelitian lanjutan.

Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi *hybrid working* memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kesejahteraan pegawai ketika didukung oleh pengaturan kerja yang fleksibel, ketersediaan infrastruktur teknologi yang memadai, dan proses kerja yang mampu menjaga produktivitas. Secara konseptual, hasil ini juga sejalan dengan literatur yang menekankan pentingnya dukungan organisasi, kemampuan literasi digital, dan adaptasi personal sebagai konteks pendukung keberhasilan penerapan kerja hybrid di sektor publik. Seluruh hasil analisis kuantitatif yang meliputi karakteristik responden, kualitas instrumen, serta pengujian model struktural disajikan secara terstruktur dalam Tabel 1 hingga Tabel 4, yang bersama-sama memperkuat interpretasi empiris penelitian ini.

Pembahasan

Penelitian ini secara konsisten menunjukkan bahwa *hybrid working model*, dukungan organisasi, literasi digital, dan adaptasi personal berkontribusi signifikan terhadap kesejahteraan pegawai. Walaupun setiap variabel memiliki bobot yang berbeda, kombinasi keempatnya mencerminkan kompleksitas faktor yang memengaruhi kesejahteraan dalam birokrasi publik. Temuan ini menegaskan bahwa kesejahteraan pegawai tidak dapat dijelaskan hanya oleh satu dimensi, melainkan merupakan hasil interaksi berbagai aspek struktural dan individu (Bakker & Demerouti, 2017). Dengan demikian, penelitian ini menambahkan pemahaman baru bahwa implementasi *hybrid working* di sektor publik Indonesia harus dipandang sebagai proses multidimensional yang membutuhkan dukungan holistik.

Interpretasi temuan mengindikasikan bahwa pengaruh positif *hybrid working* terhadap kesejahteraan pegawai terutama berasal dari fleksibilitas yang ditawarkan. Fleksibilitas kerja memungkinkan pegawai mengelola waktu dan tanggung jawab pribadi dengan lebih baik, sehingga mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Sampat et al., 2022). Dalam konteks birokrasi, fleksibilitas ini juga berfungsi sebagai strategi adaptasi terhadap keterbatasan sumber daya dan dinamika kebutuhan layanan publik.

Dukungan organisasi terbukti krusial karena memberikan rasa aman psikologis dan memastikan tersedianya sarana teknologi yang memadai. Tanpa dukungan struktural, fleksibilitas kerja justru dapat menimbulkan ambiguitas peran dan meningkatkan stres (Virgiawan et al., 2021). Demikian pula, literasi digital memegang peran penting dalam menjembatani pegawai dengan teknologi yang digunakan dalam sistem kerja hybrid. Pegawai dengan literasi digital rendah cenderung menghadapi hambatan teknis yang dapat menurunkan efektivitas kerja sekaligus menekan kesejahteraan psikologis mereka (Yadav, 2020).

Adaptasi personal muncul sebagai faktor yang menjelaskan bagaimana pengalaman dan keterampilan individu dalam menyesuaikan diri memitigasi tekanan lingkungan kerja baru. Pegawai dengan kapasitas adaptasi tinggi mampu mengubah strategi kerja, mengelola stres, dan mempertahankan produktivitas dalam situasi ketidakpastian (Hanafizadeh et al., 2023). Oleh karena itu, kombinasi keempat faktor ini menggambarkan bahwa kesejahteraan pegawai di era *hybrid working* sangat bergantung pada interaksi antara dukungan eksternal dan kapasitas internal.

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil-hasil studi internasional mengenai fleksibilitas kerja. Bloom et al (2015) misalnya, menunjukkan bahwa kebijakan kerja jarak jauh meningkatkan produktivitas sekaligus menurunkan tingkat *turnover*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa *hybrid working* memberikan kontribusi positif terhadap kesejahteraan. Namun, studi ini menambahkan konteks baru dengan menyoroti sektor publik di Indonesia, di mana birokrasi dan keterbatasan infrastruktur menjadi variabel penting yang jarang diteliti.

Temuan mengenai pentingnya dukungan organisasi juga sejalan dengan penelitian (Contreras et al., 2020), yang menekankan bahwa kepemimpinan transformasional dan dukungan teknologi menjadi faktor kunci keberhasilan kerja hybrid. Namun, penelitian ini memperluas literatur dengan menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak hanya mencakup kepemimpinan, tetapi juga sistem kebijakan dan penyediaan infrastruktur digital yang adil bagi seluruh pegawai.

Literasi digital sebagai determinan kesejahteraan pegawai juga telah disoroti oleh literatur sebelumnya. Misalnya, penelitian Van Laar (2017) menekankan pentingnya keterampilan digital dalam menunjang performa kerja di era digitalisasi. Penelitian ini menguatkan argumen tersebut dengan menambahkan dimensi kesejahteraan psikologis, yang jarang diperhatikan dalam literatur mengenai literasi digital.

Selain itu, kontribusi adaptasi personal selaras dengan penelitian Martin et al (2021) yang mengidentifikasi adaptabilitas sebagai faktor kunci dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Namun, penelitian ini menambahkan bukti empiris bahwa adaptasi personal berfungsi sebagai mekanisme penyangga terhadap tekanan *hybrid working* di sektor publik yang memiliki karakteristik birokrasi kuat. Dengan demikian, studi ini tidak hanya mengonfirmasi literatur yang ada, tetapi juga memperluas pemahaman mengenai relevansi adaptasi personal dalam konteks institusional yang lebih kaku.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah perlunya memperluas kerangka *Job Demands-Resources Model* dengan memasukkan literasi digital dan adaptasi personal sebagai sumber daya penting dalam konteks kerja hybrid. Penelitian ini memperlihatkan bahwa literasi digital bukan hanya keterampilan teknis, melainkan juga faktor yang memengaruhi kesejahteraan psikologis pegawai. Demikian pula, adaptasi personal terbukti memiliki dampak yang setara dengan dukungan organisasi dalam menjaga kesejahteraan pegawai. Hal ini membuka ruang bagi perluasan teori manajemen sumber daya manusia yang lebih responsif terhadap transformasi digital.

Implikasi praktis meliputi kebutuhan organisasi sektor publik untuk mendesain kebijakan kerja hybrid yang lebih inklusif. Pertama, organisasi perlu memastikan infrastruktur digital merata agar semua pegawai memiliki akses yang setara. Kedua, program pelatihan literasi digital harus menjadi bagian dari strategi jangka panjang birokrasi. Ketiga, kebijakan organisasi harus menciptakan iklim kerja yang mendukung adaptasi personal, misalnya melalui pelatihan manajemen stres dan pengembangan keterampilan *soft skills*. Dengan demikian, kebijakan kerja hybrid tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat kesejahteraan pegawai.

Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada integrasi empat faktor—*hybrid working model*, dukungan organisasi, literasi digital, dan adaptasi personal—dalam satu kerangka analisis untuk menjelaskan kesejahteraan pegawai sektor publik Indonesia. Sebagian besar literatur sebelumnya hanya menyoroti satu atau dua faktor, sedangkan penelitian ini menghadirkan gambaran lebih komprehensif. Selain itu, konteks birokrasi

daerah di Indonesia memberikan nilai tambah karena memperlihatkan bagaimana sistem kerja hybrid diimplementasikan di lingkungan dengan keterbatasan infrastruktur dan budaya organisasi yang rigid.

Secara lebih luas, implikasi kebijakan dari penelitian ini berkaitan dengan reformasi birokrasi digital yang tengah dijalankan pemerintah Indonesia. Penelitian ini menekankan bahwa keberhasilan reformasi tersebut sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan tuntutan produktivitas dengan kebutuhan kesejahteraan pegawai. Dengan memperhatikan aspek kesejahteraan, reformasi birokrasi tidak hanya akan menghasilkan pelayanan publik yang efisien, tetapi juga tenaga kerja publik yang sehat, adaptif, dan berdaya saing.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan *hybrid working model* berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan pegawai sektor publik, terutama ketika ditopang oleh fleksibilitas waktu kerja, ketersediaan infrastruktur teknologi, serta produktivitas kerja pegawai. Hasil analisis PLS-SEM menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja dan ketersediaan teknologi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kesejahteraan pegawai, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui peningkatan produktivitas kerja, dengan kemampuan jelaskan (R^2) kategori sedang untuk kedua konstruk endogen. Temuan ini menegaskan bahwa kesejahteraan pegawai bukan sekadar fungsi dari pengaturan kerja yang fleksibel, melainkan merupakan hasil interaksi antara faktor struktural organisasi (kebijakan dan dukungan teknologi) dan kapasitas individu dalam merespons tuntutan kerja. Dalam kerangka Job Demands–Resources, fleksibilitas kerja, dukungan teknologi, dan produktivitas kerja berperan sebagai sumber daya penting yang mampu mereduksi tekanan kerja sekaligus memperkuat pengalaman kerja yang lebih positif.

Penelitian ini juga menempatkan konteks birokrasi daerah sebagai ruang empiris yang relevan untuk memahami dinamika kerja hybrid di sektor publik negara berkembang. Keberhasilan implementasi model kerja hybrid bergantung pada kemampuan organisasi menyeimbangkan tuntutan produktivitas dengan upaya sistematis untuk menjaga kesejahteraan pegawai, khususnya dalam lingkungan yang masih menghadapi keterbatasan infrastruktur digital dan variasi kompetensi pegawai.

Saran

Berdasarkan temuan tersebut, pemerintah daerah dan pimpinan instansi disarankan untuk: (1) menyusun kebijakan kerja hybrid yang jelas dan adil bagi seluruh pegawai; (2) memastikan ketersediaan dan akses yang merata terhadap sarana teknologi pendukung kerja; dan (3) menyediakan program peningkatan kapasitas, seperti pelatihan literasi digital dan pendampingan adaptasi kerja. Penelitian selanjutnya dapat memperluas konteks ke daerah atau jenis instansi lain, serta menambahkan variabel seperti gaya kepemimpinan atau budaya organisasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan pegawai di era kerja hybrid.

Ucapan Terimakasih

Tim Penulis menyampaikan terima kasih kepada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi (DRTPM) Kemendiknasaintek atas dukungan pendanaan dan

fasilitasi penelitian ini melalui skema Penelitian Dosen Pemula (PDP). Penghargaan juga diberikan kepada para Aparatur Sipil Negara yang telah berpartisipasi sebagai responden serta pimpinan instansi pemerintah daerah yang memfasilitasi proses pengumpulan data. Tidak lupa, Tim Penulis menyampaikan apresiasi kepada Universitas Nuku dan seluruh pihak yang memberikan dukungan akademik maupun administratif sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

Referensi

- Allan, B. A., Kim, T., Liu, T. Y., & Owens, R. L. (2021). Are work well-being variables distinct? A bifactor model of fulfilling work. *Journal of Counseling Psychology*, 68(4), 425–434. <https://doi.org/10.1037/cou0000559>
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2021). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment *. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Creswell, & Creswell. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Deschênes, A.-A. (2024). Digital literacy, the use of collaborative technologies, and perceived social proximity in a hybrid work environment: Technology as a social binder. *Computers in Human Behavior Reports*, 13, 100351. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100351>
- Habibani, R. A., & Frinaldi, A. (2025). INOVASI BUDAYA ORGANISASI PUBLIK DALAM ERA DIGITAL: PELUANG DAN STRATEGI IMPLEMENTASI. *SOCIAL : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 407–421. <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5365>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hanafizadeh, P., Taherianfar, A., & Alami Neisi, M. (2023). Individual Adaptation in the Face of Enterprise IT Changes in the Organization. *Journal of Telecommunications and the Digital Economy*, 11(1), 57–90. <https://doi.org/10.18080/jtde.v11n1.663>
- Herwanto, T. S., & Parahyangan, U. K. (2023). Digitalisasi Manajemen Sdm Sektor Publik & Peningkatan. In *Book* (Issue April).
- Kang, J., & Kim, S. (2020). Performance implications of incremental transition and

discontinuous jump between exploration and exploitation. *Strategic Management Journal*, 41(6), 1083–1111. <https://doi.org/10.1002/smj.3119>

Kohont, A., & Ignjatović, M. (2022). Organizational Support of Working from Home: Aftermath of COVID-19 from the Perspective of Workers and Leaders. *Sustainability*, 14(9), 5107. <https://doi.org/10.3390/su14095107>

Martin, A. J., Collie, R. J., & Nagy, R. P. (2021). Adaptability and High School Students' Online Learning During COVID-19: A Job Demands-Resources Perspective. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.702163>

Nurjaman, K. (2024). The Influence of Corporate Culture on Employee Well-Being: A Comparative Study of Hybrid and Remote Work Models. *International Journal of Religion*, 5(11), 4812–4820. <https://doi.org/10.61707/sg8vwwk63>

Sampat, B., Raj, S., Behl, A., & Schöbel, S. (2022). An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: a cross-cultural and multi-theoretical approach. *Personnel Review*, 51(8), 1990–2020. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0176>

Sharma, S., S. Prakash, & Devchand. (2023). Employee Well-Being and Sustainable Hr Practices: a Pathway To Long-Term Organizational Success. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 4(2). <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v4.i2.2023.2706>

Sunaryo, S., Sri Runing Sawitri, H., Suyono, J., Wahyudi, L., & Sarwoto. (2022). Flexible work arrangement and work-related outcomes during the Covid-19 pandemic: Evidence from local governments in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 411–424. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.33](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.33)

Van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>

Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0065>

Yadav, P. (2020). The Relationship Between Employee Engagement and Psychological Well-Being. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3628288>