

Integrasi Gaya Bekerja *Hybrid* dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Moderasi Karakteristik Pekerjaan

Miranti Lusianti^{1*}, Ginta Ginting², Shine Pictor Siolemba³

¹ Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia, 15418

² Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia, 15418

³ Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia, 15418

Email Address : mirantilusianti@gmail.co.m^{1*}, ginta@ecampus.ut.ac.id², shinepictor@ecampus.ut.ac.id³

ABSTRAK : Perubahan pola kerja pasca pandemi telah mendorong organisasi untuk menyesuaikan sistem kerja yang lebih fleksibel melalui penerapan gaya bekerja hybrid. Namun, efektivitas penerapan sistem ini masih menjadi tantangan dalam menjaga kepuasan kerja karyawan di berbagai industri. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh integrasi gaya bekerja hybrid dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, serta menguji peran moderasi karakteristik pekerjaan dalam mengoptimalkan sistem kerja hybrid pada perusahaan lintas industri di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan dari berbagai sektor industri yang memiliki pengalaman bekerja dengan sistem kerja hybrid. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan purposive sampling, sedangkan analisis data menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya bekerja hybrid dan kepuasan kerja, sementara gaya bekerja hybrid tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak memoderasi hubungan antara gaya bekerja hybrid dan kepuasan kerja. Hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang adaptif serta karakteristik pekerjaan yang bermakna berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sementara fleksibilitas kerja saja belum cukup untuk menciptakan kepuasan kerja yang optimal.

Kata kunci: gaya bekerja hybrid, kepemimpinan, kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan, retensi karyawan

ABSTRACT : The shift in work patterns after the pandemic has encouraged organizations to adopt more flexible systems through hybrid work arrangements. However, the effectiveness of this system remains a challenge in maintaining employee job satisfaction across industries. This study aims to analyze the influence of hybrid work style integration and leadership on job satisfaction and examine the moderating role of job characteristics in optimizing hybrid work implementation across industries in Indonesia. A quantitative approach was employed using a survey method targeting active employees who have been working under a hybrid system for at least six months. Purposive sampling was used, and data were analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that leadership has a positive and significant effect on both hybrid work style and job satisfaction, while hybrid work style does not significantly affect job satisfaction. Furthermore, job characteristics have a significant effect on job satisfaction but do not moderate the relationship between hybrid work style and job satisfaction. These findings highlight that adaptive leadership and meaningful job characteristics are essential factors in enhancing employee satisfaction, whereas work flexibility alone is insufficient to ensure optimal satisfaction.

Keywords: hybrid work style, leadership, job satisfaction, job characteristics, employee retention



1. Pendahuluan

Perubahan paradigma kerja global pascapandemi telah melahirkan sistem kerja baru yang lebih fleksibel, yaitu gaya bekerja hybrid, di mana karyawan membagi waktu antara bekerja di kantor dan dari lokasi lain seperti rumah. Model kerja ini berkembang sebagai strategi adaptif organisasi dalam menjaga produktivitas dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) karyawan (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Survei Microsoft Work Trend Index (2021) menunjukkan bahwa 73% karyawan di Indonesia menginginkan fleksibilitas dalam bekerja, sementara hampir setengah dari pimpinan organisasi masih mencari cara efektif untuk mempertahankan budaya kerja yang kuat di tengah penerapan sistem hybrid. Fenomena ini menandakan bahwa adanya pergeseran nilai kerja, di mana keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*) serta kesejahteraan psikologis menjadi faktor yang semakin penting dalam menentukan kepuasan kerja sehingga fleksibilitas kerja telah berevolusi dari kebutuhan taktis menjadi strategi organisasi jangka panjang dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja modern.

Bagi organisasi di Indonesia, penerapan sistem kerja hybrid tidak hanya berkaitan dengan efisiensi biaya dan kemajuan teknologi, tetapi juga menyangkut kesejahteraan psikologis, keterikatan, dan kepuasan kerja karyawan. Laporan PwC (2023, 2024) mengungkap bahwa 68% perusahaan di berbagai sektor telah menerapkan model kerja hybrid dan berencana melanjutkannya secara berkelanjutan, jumlah tenaga kerja yang bekerja secara hybrid meningkat menjadi 70%, sementara hanya 18% yang masih bekerja sepenuhnya dari. Namun demikian, penerapan fleksibilitas ini juga menghadirkan tantangan baru bagi organisasi, terutama dalam menjaga kolaborasi, komunikasi, dan keterikatan

karyawan di lingkungan kerja yang tidak lagi berbasis lokasi fisik. Tantangan ini semakin kompleks ketika pemimpin belum mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan fleksibilitas kerja modern (McKinsey, 2024). Penelitian lokal di Indonesia juga menunjukkan bahwa efektivitas sistem kerja dan kepuasan karyawan sangat bergantung pada kualitas komunikasi internal dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi (Wildayana, Machasin, & Efni, 2019). Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi elemen strategis yang menentukan keberhasilan sistem kerja hybrid karena berfungsi memastikan arah, komunikasi, dan makna kerja tetap terjaga di tengah desentralisasi aktivitas organisasi (Carnevale & Hatak, 2020).

Dalam konteks ini, kepemimpinan memainkan peran sentral dalam membentuk pengalaman kerja yang bermakna serta menjaga keseimbangan psikologis dan profesional karyawan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan makna terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021). Penelitian Zhang, Wang, dan Li (2021) menegaskan bahwa komunikasi yang empatik dan konsisten dari pemimpin berperan penting dalam mengurangi perasaan terisolasi pada sistem kerja jarak jauh. Sebaliknya, ketidakjelasan arah dan lemahnya komunikasi lintas tim justru memperburuk stres kerja serta menurunkan kepuasan karyawan (McKinsey, 2024). Penelitian Hasibuan, Putra, dan Hartono (2024) juga menegaskan pentingnya kepemimpinan digital dalam mendorong adaptasi dan pengembangan kompetensi karyawan di lingkungan kerja fleksibel. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan adaptif menjadi determinan utama bagi keberhasilan organisasi dalam mengelola transisi menuju model kerja hybrid yang berkelanjutan.

Selain faktor kepemimpinan, keberhasilan sistem kerja hybrid juga sangat bergantung pada desain pekerjaan yang bermakna. Mengacu pada Job Characteristics Theory (Hackman & Oldham, 1976), motivasi dan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh lima dimensi utama: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Dalam konteks kerja hybrid, karakteristik pekerjaan dengan tingkat otonomi dan variasi keterampilan yang tinggi terbukti meningkatkan rasa berdaya dan tanggung jawab terhadap hasil kerja (Oldham & Hackman, 2010; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Sebaliknya, pekerjaan yang menuntut koordinasi intensif atau interaksi fisik tinggi cenderung menghadapi kesulitan dalam beradaptasi dengan sistem kerja hybrid (Sari, Wibowo, & Rahman, 2023). Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai karakteristik pekerjaan dan gaya kepemimpinan adaptif menjadi penting untuk menilai sejauh mana fleksibilitas kerja dapat dioptimalkan tanpa menurunkan kepuasan maupun kinerja karyawan.

Gallup (2023) mencatat bahwa rendahnya kepuasan dan keterlibatan karyawan menyebabkan kerugian ekonomi global hingga US\$8,9 triliun per tahun akibat menurunnya produktivitas dan meningkatnya turnover. Data Mercer Indonesia (2023) menunjukkan tingkat turnover sukarela di Indonesia berkisar antara 8–15%, dengan sektor teknologi dan digital mencatat angka tertinggi. Kondisi ini menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi indikator krusial bagi stabilitas tenaga kerja, dan organisasi perlu meninjau ulang strategi manajemen SDM mereka agar selaras dengan tuntutan fleksibilitas dan kesejahteraan karyawan. Kepuasan kerja sendiri merupakan indikator utama keberhasilan penerapan gaya bekerja hybrid. Studi Gallup (2021) menunjukkan bahwa keseimbangan antara fleksibilitas organisasi dan preferensi individu

dapat meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan. Namun, penelitian Hanaysha dan Tahir (2022) menemukan bahwa fleksibilitas yang tidak disertai dukungan kepemimpinan dan komunikasi efektif justru memicu disengagement karyawan.

Dalam konteks Indonesia, ketidakpuasan kerja juga sering dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti jarak komuter yang panjang, kemacetan, dan tekanan pekerjaan tinggi (Social Expat, 2024). Kondisi tersebut memperkuat relevansi sistem kerja hybrid sebagai solusi strategis dalam mengurangi stres sekaligus meningkatkan keseimbangan hidup—kinerja karyawan di pusat-pusat industri perkotaan.

Secara konseptual, hubungan antara gaya bekerja hybrid, kepemimpinan, dan kepuasan kerja menunjukkan interaksi yang kompleks dan saling memengaruhi, dengan karakteristik pekerjaan berpotensi berperan sebagai faktor yang memoderasi hubungan tersebut. Gaya bekerja hybrid menyediakan fleksibilitas struktural, sedangkan kepemimpinan berfungsi menjaga arah dan makna kerja. Sementara itu, karakteristik pekerjaan menentukan sejauh mana karyawan merasakan otonomi, keterlibatan, dan signifikansi dalam pekerjaannya (Parker, Knight, & Ohly, 2017; Awad & Alharbi, 2022). Integrasi ketiga faktor ini membentuk fondasi penting bagi organisasi dalam menciptakan sistem kerja yang produktif, inklusif, dan berkelanjutan di era digital. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, namun hubungan ini bersifat tidak langsung dan dapat dimoderasi oleh faktor organisasi maupun individual (Kossek et al., 2014). Karakteristik pekerjaan, seperti tingkat otonomi dan signifikansi tugas, berperan penting dalam memperkuat efek positif gaya bekerja hybrid terhadap kepuasan kerja (Awad & Alharbi, 2022). Dengan kata lain, ketika

pekerjaan dirancang untuk memberikan kendali dan makna yang lebih besar, fleksibilitas kerja dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja secara signifikan. Sebaliknya, pekerjaan dengan desain yang kaku dan tidak menantang justru membuat fleksibilitas kehilangan dampak positifnya.

Dalam konteks Indonesia, penelitian lintas industri mengenai integrasi antara gaya bekerja hybrid, kepemimpinan, dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja masih terbatas. Sebagian besar studi sebelumnya hanya berfokus pada satu sektor tertentu, seperti perbankan atau pendidikan (Hidayat & Kusuma, 2020; Nurdin, 2019). Padahal, perubahan pola kerja pascapandemi menuntut pemahaman lintas sektor untuk mengetahui bagaimana berbagai jenis pekerjaan dan struktur organisasi beradaptasi terhadap sistem kerja fleksibel. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu belum menguji secara integratif bagaimana kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan dapat memoderasi hubungan antara gaya bekerja hybrid dan kepuasan kerja.

Berdasarkan kajian teoretis dan fenomena empiris tersebut, penelitian ini menjadi penting dilakukan untuk mengisi kesenjangan literatur dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor nonfinansial yang memengaruhi kepuasan kerja di era kerja modern. Penelitian ini juga berupaya menjawab kebutuhan organisasi di Indonesia dalam merumuskan strategi retensi karyawan berbasis fleksibilitas dan kesejahteraan kerja. Fokus penelitian diarahkan pada analisis pengaruh gaya bekerja hybrid dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, dengan karakteristik pekerjaan sebagai variabel moderasi yang diharapkan dapat memperkuat hubungan antarvariabel tersebut.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk: 1) menganalisis pengaruh gaya bekerja hybrid terhadap kepuasan kerja karyawan; (2) menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap

kepuasan kerja karyawan; (3) menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap gaya bekerja hybrid; (4) menguji peran moderasi karakteristik pekerjaan dalam hubungan antara gaya bekerja hybrid dan kepuasan kerja; dan (5) menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam bidang perilaku organisasi dan psikologi kerja. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam merancang kebijakan kerja hybrid yang adaptif, berbasis keadilan, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman komprehensif mengenai integrasi antara gaya bekerja hybrid, kepemimpinan, dan karakteristik pekerjaan dalam membentuk kepuasan kerja, serta memperkaya literatur empiris mengenai praktik kerja fleksibel di konteks organisasi lintas industri di Indonesia.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji hubungan antara gaya bekerja hybrid, kepemimpinan, dan kepuasan kerja dengan karakteristik pekerjaan sebagai variabel moderasi. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran empiris yang objektif mengenai fenomena organisasi lintas industri di Indonesia, sekaligus mengidentifikasi kekuatan hubungan antarvariabel dalam konteks kerja modern. Metode penelitian dirancang secara sistematis mulai dari penentuan waktu dan lokasi penelitian, penyusunan instrumen, prosedur pengumpulan data, hingga analisis data menggunakan teknik Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Setiap tahapan dijelaskan secara

terperinci pada subbagian berikut untuk memastikan transparansi dan replikasi hasil penelitian.

2.1 Waktu dan Tempat

Penelitian ini dilaksanakan pada periode Juni hingga September 2025. Lokasi penelitian ini dilakukan pada beberapa perusahaan di Indonesia yang berasal dari berbagai sektor industri, seperti makanan dan minuman, jasa, keuangan, pemerintahan/BUMN.

2.2 Alat dan Bahan

Penelitian ini menggunakan instrumen utama berupa kuesioner daring yang disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel penelitian, yaitu gaya bekerja hybrid, kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan kepuasan kerja. Kuesioner dirancang menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Pengisian dilakukan secara daring menggunakan platform Google Form untuk memudahkan distribusi lintas lokasi. Alat bantu analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi perangkat lunak Microsoft Excel untuk pengolahan awal data, serta SmartPLS versi 4.0 untuk pengujian model menggunakan pendekatan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Penggunaan metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel, serta mengakomodasi model penelitian yang kompleks dengan jumlah sampel terbatas.

2.3 Prosedur Penelitian

Prosedur pengambilan data dilakukan secara daring melalui Google Form menggunakan teknik purposive sampling, agar hanya responden yang memenuhi kriteria penelitian yang dapat berpartisipasi. Calon responden diidentifikasi melalui jaringan profesional dan komunikasi digital dengan karyawan dari

berbagai perusahaan di Indonesia yang telah menerapkan sistem kerja hybrid. Sebelum pengisian, responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, kerahasiaan data, serta sifat partisipasi yang sukarela.

Kuesioner disusun dalam format digital dan diawali dengan pertanyaan penyaring untuk memastikan bahwa hanya responden yang memiliki pengalaman kerja hybrid yang dapat melanjutkan pengisian. Pendekatan ini dilakukan guna menjamin validitas data dan kesesuaian dengan tujuan penelitian. Seluruh proses pengumpulan data berlangsung secara mandiri tanpa intervensi peneliti, untuk menjaga objektivitas dan reliabilitas jawaban (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).

Data yang digunakan terdiri dari dua jenis, yaitu: (1) Data primer, diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang berisi pernyataan terkait pengalaman bekerja secara hybrid, persepsi terhadap gaya kepemimpinan, serta karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja. (2) Data sekunder, diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, artikel ilmiah, laporan organisasi, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Data sekunder digunakan untuk mendukung analisis dan memperkuat dasar teoretis penelitian (Johnston, 2017; Vartanian, 2011).

2.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data kuantitatif akan diproses dari mulai dengan pembersihan data, yang merupakan tahap awal yang sangat krusial. Pada tahap ini, data yang dikumpulkan diperiksa untuk memastikan tidak ada kesalahan atau ketidaksesuaian yang dapat mengganggu hasil penelitian (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Setelah data dibersihkan, langkah berikutnya adalah pengkodean—memasukkan data ke dalam kategori yang relevan untuk mempermudah analisis (Creswell & Creswell, 2018). Kemudian data kuantitatif dari kuesioner

akan dianalisis menggunakan perangkat SEM agar dapat memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai bagaimana gaya bekerja hybrid dan kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja serta moderasi karakteristik pekerjaan dalam penerapan gaya bekerja hybrid terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.5 Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Tahapan analisis meliputi pengujian model pengukuran (outer model) untuk memastikan validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta pengujian model struktural (inner model) untuk menilai hubungan antarvariabel dan kekuatan moderasi karakteristik pekerjaan. Selain itu, dilakukan analisis deskriptif menggunakan Microsoft Excel untuk memperoleh gambaran umum karakteristik responden dan distribusi skor pada setiap variabel penelitian. Pendekatan PLS-SEM dipilih karena kemampuannya menangani model penelitian dengan variabel laten dan indikator ganda, serta toleran terhadap data non-normal dan ukuran sampel yang relatif kecil. Interpretasi hasil dilakukan dengan mengacu pada nilai path coefficient, R-square, dan t-statistic dari hasil bootstrapping. Nilai $t > 1,96$ dan $p < 0,05$ digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk menentukan signifikansi hubungan antarvariabel penelitian. Bagaimana memaknakan data terkait permasalahan dan tujuan penelitian dijabarkan dengan jelas. Jika menggunakan persamaan matematika, penulisannya harus menggunakan format equation pada tools yang disediakan aplikasi pengolah naskah (Microsoft Word atau lainnya) yang titik rata-tengah (centered).

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis pengujian hipotesis

disajikan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis:

No	Hipotesis	Koefisien Path	Standard Deviation (STDEV)	t hitung	P Values
1	Gaya Bekerja Hybrid -> Kepuasan Kerja	0,289	0,252	1,147	0,252
2	Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0,571	0,075	7,605	0,000
3	Kepemimpinan -> Gaya Bekerja Hybrid	0,401	0,073	5,487	0,000
4	Moderating Effect 1 -> Kepuasan Kerja	-0,111	0,086	1,292	0,197
5	Karakteristik Pekerjaan -> Kepuasan Kerja	0,813	0,236	3,443	0,001

Sumber: Hasil oleh data (2025)

Dengan melihat nilai t-statistic dan p-values pada tabel 1 diatas maka hipotesis diterima apabila nilai t-statistic $> 1,96$ dan p-values $< 0,05$. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh bahwa:

1. Gaya bekerja hybrid tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($p = 0,252$).
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($p = 0,000$).
3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap gaya bekerja hybrid ($p = 0,000$).
4. Efek moderasi gaya bekerja hybrid dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja tidak signifikan ($p = 0,197$).
5. Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($p = 0,001$).

Pengaruh Gaya Bekerja Hybrid terhadap Kepuasan Kerja

Secara konseptual, gaya bekerja hybrid merupakan pola kerja yang menggabungkan fleksibilitas lokasi dan waktu dengan kehadiran fisik di kantor, sehingga karyawan dapat menyesuaikan cara bekerja dengan kondisi yang dianggap paling produktif (Felstead & Henseke, 2017). Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, sistem hybrid sering dipandang sebagai strategi non-finansial yang dapat meningkatkan keseimbangan kerja–kehidupan (work–life balance), mengurangi stres, dan menurunkan risiko turnover (Bloom et al., 2015; Choudhury, Foroughi, & Larson, 2021).

Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak cukup kuat untuk

meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Berdasarkan hasil pengujian model PLS-SEM, hubungan antara gaya bekerja hybrid dan kepuasan kerja ditemukan tidak signifikan (($t_{hitung} = 1,147 < 1,96$; $p\text{-value} = 0,252 > 0,05$)), yang menunjukkan bahwa efek fleksibilitas kerja terhadap kepuasan karyawan belum terbukti secara statistik. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa sistem kerja hybrid berdampak positif terhadap kepuasan dan kesejahteraan karyawan (Hackney, Yung, Somasundram, & Nowrouzi-Kia, 2022; Oakman, Kinsman, Stuckey, Graham, & Weale, 2020; Wells, Cotter, Liu, & Jordan, 2023). Dalam konteks lintas industri di Indonesia, hasil ini mengindikasikan bahwa penerapan hybrid working belum sepenuhnya mampu menciptakan kepuasan emosional dan psikologis, karena efektivitasnya bergantung pada faktor-faktor lain di dalam organisasi.

Menariknya, meskipun hubungan antara gaya bekerja hybrid dan kepuasan kerja tidak signifikan, karyawan secara umum menilai bahwa sistem kerja hybrid telah berjalan dengan baik dan membantu mereka bekerja lebih efisien. Namun, efisiensi dan fleksibilitas yang dirasakan belum sepenuhnya berujung pada peningkatan kepuasan kerja. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui karakteristik responden yang umumnya berasal dari kelompok profesional dengan tingkat adaptasi teknologi tinggi, pengalaman kerja yang memadai, serta posisi yang menuntut tanggung jawab dan otonomi tinggi. Dalam konteks tersebut, fleksibilitas kerja tidak lagi menjadi faktor utama yang menentukan kepuasan, karena mereka cenderung memprioritaskan aspek makna kerja, pengakuan, dan kesempatan berkembang.

Selain itu, sebagian besar responden bekerja di sektor industri dengan ritme kerja cepat dan orientasi hasil yang tinggi, seperti bidang operasional, sumber daya manusia, dan

pemasaran. Karakteristik sektor ini menuntut koordinasi intensif dan ketepatan waktu, sehingga fleksibilitas lokasi kerja lebih berfungsi untuk mendukung efektivitas operasional daripada menjadi sumber kepuasan kerja. Dengan kata lain, dalam lingkungan kerja yang sangat dinamis, kepuasan karyawan lebih banyak ditentukan oleh kejelasan peran, keadilan dalam pembagian beban kerja, serta dukungan yang diberikan oleh organisasi dan pimpinan.

Hal ini dapat dijelaskan melalui perspektif teori dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support Theory*) yang dikemukakan oleh Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Sowa (1986), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja terbentuk ketika karyawan merasa organisasi memperhatikan kesejahteraan, pengakuan, dan dukungan terhadap kontribusinya. Dalam sistem hybrid, apabila fleksibilitas tidak diiringi dengan bentuk dukungan nyata—seperti kejelasan ekspektasi, akses komunikasi yang setara, serta perhatian dari atasan—karyawan cenderung hanya merasakan manfaat fungsional tanpa peningkatan kepuasan psikologis.

Selain itu, dalam konteks industri perkotaan yang berorientasi pada hasil dan kecepatan kerja, karyawan menilai kepuasan kerja dari sejauh mana organisasi memberikan keadilan, stabilitas, dan kesempatan berkembang, bukan semata dari fleksibilitas bekerja. Hal ini sejalan dengan teori keadilan organisasi (*Organizational Justice Theory*) yang dikemukakan oleh Colquitt (2001), yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi keadilan prosedural dan interaksional—yakni apakah atasan memperlakukan karyawan secara adil, transparan, dan menghargai kontribusi mereka. Dengan demikian, hasil ini menegaskan pentingnya konteks budaya dan struktur organisasi sebagai variabel yang memoderasi

efektivitas sistem kerja hybrid di berbagai industri.

Dengan demikian, meskipun sistem hybrid dinilai positif dari sisi produktivitas dan work-life balance, kepuasan kerja tidak meningkat secara signifikan karena fleksibilitas tersebut belum dibarengi dengan dukungan organisasi dan keadilan manajerial yang kuat. Ini memperkuat pandangan bahwa fleksibilitas hanyalah satu dimensi dari kesejahteraan kerja, dan tanpa dukungan struktural serta kepemimpinan yang responsif, dampaknya terhadap kepuasan akan terbatas.

Fenomena ini memperlihatkan bahwa meskipun fleksibilitas kerja memberikan kenyamanan dan efektivitas, masih terdapat faktor lain yang lebih menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan temuan empiris di lapangan, banyak organisasi menunjukkan pola di mana kepemimpinan memiliki pengaruh dominan terhadap semangat dan keterikatan karyawan. Tidak jarang ditemukan bahwa ketika pemimpin langsung mengundurkan diri, kondisi tim menjadi tidak stabil, bahkan beberapa anggota ikut meninggalkan organisasi.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak semata dipengaruhi oleh sistem atau kebijakan fleksibilitas, melainkan juga oleh hubungan interpersonal dan kualitas kepemimpinan di dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Graen dan Uhl-Bien (1995) melalui Leader-Member Exchange Theory (LMX) yang menegaskan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan, motivasi, dan komitmen kerja.

Temuan ini memperluas model teoritik tentang pengaruh sistem kerja hybrid dengan menekankan bahwa dukungan organisasi, keadilan manajerial, dan kualitas hubungan pemimpin-bawahan merupakan kondisi penting yang menentukan efektivitas fleksibilitas kerja

dalam meningkatkan kepuasan karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Secara konseptual, kepemimpinan merupakan proses memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemberian inspirasi, dukungan, dan kejelasan arah kerja (Northouse, 2021).

Penelitian Misdiana, Iranita, dan Kurniawan (2018) memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan suportif memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja dan kualitas lingkungan kerja. Pemimpin yang mampu membangun komunikasi terbuka, memberikan pengakuan terhadap kontribusi, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis terbukti meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Dalam konteks kepuasan kerja, peran kepemimpinan menjadi krusial karena kemampuan pemimpin dalam memberikan dukungan emosional, penghargaan, dan kejelasan arah kerja secara langsung membentuk persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya.

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan dipandang sebagai faktor kunci yang membentuk pengalaman kerja, kesejahteraan psikologis, dan keterikatan karyawan, terutama dalam konteks sistem kerja hybrid yang menuntut komunikasi lintas lokasi, kepercayaan, dan koordinasi virtual (Ipsen, Van Veldhoven, Kirchner, & Hansen, 2021; Hackney, Yung, Somasundram, & Nowrouzi-Kia, 2022).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian model PLS-SEM, hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan

kerja ditemukan signifikan (t hitung $7,605 > 1,99$; $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$), yang menunjukkan bahwa semakin efektif praktik kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan dan kesejahteraan karyawan (Breevaart, Bakker, Demerouti, & Van den Heuvel, 2014; Khan, Rehman, & Fatima, 2020; Ipsen et al., 2021). Dalam konteks lintas industri di Indonesia, hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan berperan sebagai faktor kunci yang membentuk pengalaman kerja positif, memperkuat rasa makna dan keterlibatan karyawan di tengah sistem kerja hybrid yang menuntut koordinasi dan kepercayaan lintas lokasi.

Secara teoretis, kepemimpinan transformasional dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan rasa percaya, makna, dan semangat kerja melalui mekanisme pemberdayaan serta pemberian teladan (Bass & Riggio, 2006; Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Pemimpin yang mampu menumbuhkan meaningful work dan memberikan dukungan emosional akan memperkuat rasa puas terhadap pekerjaan sekaligus meningkatkan keterikatan dengan organisasi (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010). Dalam konteks kerja hybrid, kemampuan pemimpin dalam menjaga komunikasi yang efektif, memberi arahan yang jelas, serta menunjukkan empati menjadi faktor utama yang membangun persepsi positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Oakman, Kinsman, Stuckey, Graham, & Weale, 2020; Wells, Cotter, Liu, & Jordan, 2023).

Dari perspektif empiris, mayoritas responden dalam penelitian ini menilai bahwa pemimpin mereka memiliki kemampuan

komunikasi yang baik, memberi inspirasi dan motivasi, serta mendukung pengembangan individu. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan mengandung unsur direktif dan suportif—pemimpin tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan dan pengembangan bawahannya. Dalam konteks organisasi lintas industri, kepemimpinan yang demikian terbukti efektif dalam membangun rasa percaya, kolaborasi, serta kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Konteks ini juga relevan dengan karakter responden yang banyak menduduki posisi supervisor dan manajer menengah, yang berfungsi sebagai penghubung antara manajemen puncak dan tim operasional. Hubungan positif antara kepemimpinan dan kepuasan kerja pada kelompok ini dapat dijelaskan melalui Social Learning Theory (Bandura, 1986), yang menegaskan bahwa individu belajar melalui pengamatan terhadap perilaku pemimpinnya. Pemimpin menengah memperoleh makna dan kepuasan dari peran teladan pemimpin senior, yang kemudian mereka refleksikan dalam pola kepemimpinan terhadap timnya. Dengan demikian, kepemimpinan efektif di tingkat atas menciptakan efek penularan (modeling effect) terhadap kepuasan kerja di seluruh struktur organisasi.

Selain itu, Leader–Member Exchange (LMX) Theory (Graen & Uhl-Bien, 1995) menjelaskan bahwa kualitas hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas kerja. Ketika pemimpin menengah merasa dipercaya, didukung, dan diberi ruang otonomi, mereka akan menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan menularkannya kepada anggota tim. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Zhang, Wang, dan Li (2022), yang menemukan bahwa pemimpin menengah

dalam sistem kerja hybrid berperan sebagai linking pin antara manajemen puncak dan karyawan lini depan, di mana persepsi terhadap dukungan kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan efektivitas tim.

Dalam konteks kerja hybrid yang sarat dengan ketidakpastian dan keterbatasan interaksi fisik, kepemimpinan berfungsi sebagai anchoring factor yang menjaga stabilitas emosional dan kohesi sosial dalam tim. Pemimpin yang komunikatif, empatik, dan adaptif mampu mengurangi risiko keterasingan (disengagement) serta memperkuat rasa memiliki karyawan terhadap organisasi (Ipsen et al., 2021; Oakman et al., 2020). Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif bukan hanya instrumen koordinasi, tetapi juga sarana untuk membangun dukungan psikologis dan motivasi intrinsik di lingkungan kerja yang fleksibel.

Yukl (2013) menegaskan bahwa pemimpin memiliki peran sentral dalam menciptakan kondisi kerja yang kondusif agar strategi organisasi dapat diimplementasikan secara efektif. Dalam kerangka tersebut, kepemimpinan berfungsi sebagai variabel penguat (enabling variable) yang menjembatani strategi manajerial dengan hasil psikologis karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan otonomi, memperjelas tujuan, dan memberi makna terhadap pekerjaan akan menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan (Rosso et al., 2010).

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi organisasi lintas industri di Indonesia. Perusahaan perlu memastikan bahwa setiap lini kepemimpinan memiliki kecerdasan emosional, kemampuan komunikasi lintas lokasi, dan orientasi pada pengembangan manusia. Pemimpin di era kerja hybrid harus berperan sebagai penggerak budaya kolaboratif, penjaga moral tim, dan fasilitator keseimbangan kerja-kehidupan.

Kepemimpinan yang kuat, empatik, dan adaptif menjadi pondasi bagi keberhasilan transformasi kerja fleksibel yang berorientasi pada kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan konsistensi dengan literatur kontemporer bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan efektivitas kerja hybrid (Bass & Riggio, 2006; Breevaart et al., 2014; Khan et al., 2020; Ipsen et al., 2021; Zhang et al., 2022). Dengan demikian, efektivitas sistem kerja hybrid hanya dapat memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja apabila dijalankan dalam lingkungan yang dipimpin oleh pemimpin yang empatik, inspiratif, dan berorientasi pada manusia. Pemimpin semacam ini tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga membangun makna dan keterikatan yang menjadi inti dari kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Gaya Bekerja Hybrid

Secara konseptual, gaya bekerja hybrid merupakan pola kerja yang mengombinasikan kehadiran fisik di kantor dengan fleksibilitas bekerja jarak jauh, yang memungkinkan karyawan menyesuaikan waktu dan lokasi kerja secara adaptif terhadap tuntutan pekerjaan (Felstead & Henseke, 2017). Dalam konteks ini, kepemimpinan dipandang sebagai faktor penggerak utama dalam menciptakan lingkungan kerja fleksibel yang produktif, karena pemimpin berperan dalam mengatur struktur, membangun kepercayaan, dan mengarahkan perubahan organisasi menuju model kerja yang adaptif (Wang, Liu, Qian, & Parker, 2021; Ipsen, Van Veldhoven, Kirchner, & Hansen, 2021).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya bekerja hybrid. Berdasarkan pengujian model PLS-SEM,

diperoleh nilai t hitung sebesar $5,487 > 1,96$ dan $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa efektivitas sistem kerja hybrid sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan, khususnya kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, menumbuhkan rasa percaya, serta mendorong adaptasi digital dan kolaborasi lintas lokasi (Putri & Budiono, 2022; Spicer, 2022). Dalam konteks lintas industri di Indonesia, hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang komunikatif, empatik, dan adaptif merupakan prasyarat bagi keberhasilan penerapan sistem kerja hybrid.

Penelitian Hasibuan, Putra, dan Hartono (2024) juga memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan penting dalam membangun kompetensi digital karyawan melalui pelatihan dan motivasi yang berkelanjutan. Dalam konteks kerja hybrid, kemampuan pemimpin untuk mengarahkan transformasi digital dan memotivasi karyawan menjadi kunci bagi keberhasilan adaptasi sistem kerja fleksibel. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya diukur dari kemampuan mengarahkan, tetapi juga dari kapasitasnya dalam mengembangkan kesiapan digital dan daya saing sumber daya manusia di era kerja hybrid.

Dalam literatur kepemimpinan modern, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengarah operasional, tetapi juga sebagai arsitek sosial yang membentuk budaya kerja baru yang inklusif dan fleksibel (Kreiner, 2006). Pemimpin yang memberikan kepercayaan, otonomi, dan ruang partisipasi kepada karyawan akan menumbuhkan rasa tanggung jawab serta meningkatkan produktivitas kerja di berbagai lokasi. Lebih jauh, kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi kerja hybrid secara jelas akan memperkuat komitmen dan

keterlibatan karyawan terhadap organisasi (Wang et al., 2021). Temuan ini juga memperkuat pandangan bahwa keberhasilan transformasi digital dan fleksibilitas kerja sangat bergantung pada sejauh mana pemimpin mampu membangun kepercayaan serta mengurangi resistensi terhadap perubahan (Herzig & Jimmieson, 2006).

Dalam penelitian ini, mayoritas responden berasal dari fungsi kerja non-produksi dan berbasis pengetahuan, seperti human capital, pemasaran, serta pelatihan dan pengembangan. Bidang-bidang tersebut menuntut tingkat kolaborasi dan kreativitas tinggi, sehingga keberadaan pemimpin yang mampu menjaga koordinasi lintas lokasi menjadi sangat penting. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa indikator tertinggi pada variabel kepemimpinan adalah kemampuan memberikan kejelasan tugas dan ekspektasi kinerja, yang mencerminkan penerapan gaya kepemimpinan direktif dan suportif secara seimbang. Gaya kepemimpinan direktif memberikan struktur dan arahan yang jelas, sedangkan perilaku suportif menumbuhkan kepercayaan, penghargaan, dan motivasi intrinsik karyawan (House, 1996; Yukl, 2013; Northouse, 2022). Kombinasi kedua dimensi ini berkontribusi pada terbentuknya pola kerja hybrid yang terarah namun tetap manusiawi, serta meningkatkan keseimbangan antara fleksibilitas dan akuntabilitas (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Selain itu, efektivitas kepemimpinan dalam konteks hybrid juga ditentukan oleh kemampuannya mengelola resistensi terhadap perubahan. Transisi dari sistem kerja konvensional ke model hybrid menuntut penyesuaian sikap dan perilaku, baik di tingkat individu maupun organisasi. Herzig dan Jimmieson (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang suportif dan terbuka terhadap pembelajaran dapat menurunkan

hambatan psikologis karyawan dalam menghadapi pola kerja baru. Pemimpin efektif bertindak sebagai change agent dengan cara mengomunikasikan manfaat hybrid working secara transparan, menumbuhkan rasa percaya diri karyawan melalui bimbingan, serta memberikan ruang partisipasi dalam penentuan metode kerja. Pendekatan ini menciptakan rasa aman psikologis (psychological safety), yang merupakan prasyarat bagi inovasi dan kolaborasi dalam sistem kerja fleksibel (Edmondson & Lei, 2014).

Selain berfungsi sebagai penggerak perubahan, kepemimpinan juga memiliki dimensi relasional yang penting bagi keberhasilan gaya kerja hybrid. Carnevale dan Hatak (2020) menekankan bahwa dalam lingkungan kerja fleksibel, hubungan interpersonal antara pemimpin dan bawahan menjadi fondasi utama dalam menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan. Leader–Member Exchange (LMX) Theory (Graen & Uhl-Bien, 1995) memperkuat hal ini dengan menjelaskan bahwa kualitas hubungan dua arah antara pemimpin dan karyawan memengaruhi tingkat kepercayaan, kerja sama, serta komitmen terhadap organisasi. Dalam sistem kerja hybrid, kepercayaan dan komunikasi digital menjadi elemen penting yang memastikan efektivitas hubungan tersebut.

Penelitian kontemporer juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mempraktikkan empati digital dan fleksibilitas komunikasi mampu mempertahankan produktivitas dan kepuasan kerja dalam tim hybrid (Spicer, 2022; Hackney et al., 2022). Dengan demikian, kepemimpinan yang humanis dan adaptif menjadi jantung keberhasilan hybrid working, karena menghubungkan sisi teknis dan sosial dalam pengelolaan tim lintas lokasi. Selain itu, teori Path–Goal Leadership (House, 1971) menjelaskan bahwa pemimpin berperan dalam memfasilitasi pencapaian tujuan karyawan

melalui pemberian dukungan, kejelasan arah, dan penghilangan hambatan kerja—dimensi yang menjadi semakin relevan dalam struktur kerja hybrid (Yukl, 2013).

Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi organisasi lintas industri di Indonesia. Pertama, pemimpin harus berperan sebagai fasilitator fleksibilitas, bukan pengontrol kehadiran. Kedua, pelatihan kepemimpinan digital dan empatik perlu menjadi prioritas pengembangan sumber daya manusia. Ketiga, organisasi perlu mengadopsi sistem evaluasi kinerja berbasis hasil (outcome-based appraisal) agar selaras dengan prinsip fleksibilitas dan kepercayaan yang menjadi dasar hybrid working (Kelliher & Anderson, 2010).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang efektif berperan sebagai katalis utama dalam pembentukan gaya bekerja hybrid yang adaptif dan produktif. Pemimpin yang komunikatif, empatik, dan memberi kepercayaan mampu mengurangi resistensi terhadap perubahan, meningkatkan motivasi, serta menjaga keseimbangan antara fleksibilitas dan akuntabilitas. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya menentukan bagaimana karyawan bekerja secara hybrid, tetapi juga bagaimana organisasi mempertahankan budaya kerja kolaboratif dan berorientasi hasil di tengah perubahan paradigma kerja modern.

Pengaruh Moderasi Karakteristik Pekerjaan pada Hubungan Gaya Bekerja Hybrid terhadap Kepuasan Kerja

Secara konseptual, karakteristik pekerjaan merujuk pada sejauh mana suatu pekerjaan dirancang untuk memberikan makna, tanggung jawab, dan umpan balik terhadap hasil kerja individu. Menurut Job Characteristics Theory oleh Hackman dan Oldham (1976), lima dimensi utama—yakni otonomi, keberagaman

keterampilan, signifikansi tugas, identitas tugas, dan umpan balik—menjadi determinan utama terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Berdasarkan pengujian model PLS-SEM, diperoleh nilai t hitung sebesar $1,292 < 1,96$ dan p -value sebesar $0,197 > 0,05$, sehingga hasil ini mengindikasikan bahwa variasi dalam karakteristik pekerjaan tidak cukup kuat untuk memperkuat atau memperlemah pengaruh gaya bekerja hybrid terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja dalam konteks sistem hybrid lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor manajerial dan organisasional seperti kepemimpinan, budaya kerja, komunikasi yang efektif, dan dukungan teknologi, dibandingkan oleh variasi desain pekerjaan itu sendiri (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Wang, Liu, Qian, & Parker, 2021).

Secara teoretis, Job Characteristics Theory menekankan bahwa kepuasan kerja akan meningkat ketika individu merasakan *meaningfulness of work*, *responsibility for outcomes*, dan *knowledge of results* (Hackman & Oldham, 1976). Namun, dalam konteks kerja hybrid yang semakin bergantung pada teknologi dan koordinasi virtual, makna dan tanggung jawab kerja tidak lagi ditentukan sepenuhnya oleh struktur pekerjaan, melainkan juga oleh peran kepemimpinan dan dukungan organisasi. Temuan ini sejalan dengan studi Robbins dan Judge (2019) serta Humphrey et al. (2007), yang menunjukkan bahwa pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja cenderung melemah ketika faktor kontekstual seperti fleksibilitas kerja, kejelasan komunikasi, dan kepercayaan terhadap pemimpin lebih dominan membentuk pengalaman kerja.

Selain itu, Work Design Theory oleh

Morgeson dan Humphrey (2006) menegaskan bahwa konteks organisasi modern menuntut desain kerja yang lebih dinamis dan kolaboratif, di mana kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh variasi tugas, tetapi juga oleh interaksi sosial dan dukungan lintas tim. Dalam sistem kerja hybrid, struktur kerja menjadi lebih cair, batas antarperan kabur, dan koordinasi lintas fungsi menjadi krusial. Oleh karena itu, pembentukan kepuasan kerja lebih bergantung pada kualitas hubungan interpersonal, komunikasi digital, serta perasaan keterhubungan (*connectedness*) dengan organisasi (Choudhury, Foroughi, & Larson, 2021; Carnevale & Hatak, 2020).

Kreiner (2006) juga menjelaskan bahwa pada lingkungan kerja yang fleksibel, batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi semakin tipis, sehingga dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan yang mampu menjaga keseimbangan *work-life boundary* memiliki pengaruh yang lebih besar dibanding variasi karakteristik pekerjaan. Hal ini menjelaskan mengapa dalam penelitian ini, meskipun sistem kerja hybrid telah diterapkan, perbedaan dalam desain pekerjaan tidak cukup signifikan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan.

Dari perspektif empiris, hasil ini dapat dijelaskan melalui profil dan struktur pekerjaan responden. Sebagian besar karyawan berasal dari divisi dengan struktur kerja yang terstandar seperti operasional, *human capital*, dan pemasaran—fungsi yang memiliki prosedur kerja dan indikator kinerja yang jelas. Dalam konteks tersebut, ruang untuk variasi karakteristik pekerjaan relatif sempit karena aktivitas telah diatur oleh sistem target, kebijakan organisasi, dan standar prosedur kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Idaszak dan Drasgow (1987) yang menunjukkan bahwa pada pekerjaan yang telah distandarisasi dan berbasis teknologi, dimensi karakteristik

pekerjaan cenderung kehilangan daya moderasinya terhadap kepuasan kerja.

Selain itu, dominasi responden yang bekerja di industri Food and Beverage (F&B) dengan sistem kerja berbasis hasil memperkuat penjelasan ini. Dalam industri tersebut, kepuasan kerja lebih banyak bersumber dari pencapaian target dan stabilitas kerja dibandingkan dari variasi desain pekerjaan (Kelliher & Anderson, 2010). Dengan demikian, fleksibilitas waktu dan lokasi kerja dalam sistem hybrid tidak selalu menjadi sumber kepuasan psikologis, terutama ketika sumber utama kepuasan berasal dari hasil kerja yang terukur dan penghargaan berbasis kinerja.

Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Putri dan Budiono (2022) yang menemukan bahwa tantangan utama dalam penerapan hybrid working di Indonesia bukan terletak pada aspek desain pekerjaan, melainkan pada efektivitas komunikasi, kepemimpinan adaptif, dan dukungan organisasi. Studi Morgeson dan Humphrey (2006) melalui Work Design Questionnaire (WDQ) pun menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan sering kali tidak berperan sebagai moderator ketika konteks organisasi lebih dipengaruhi oleh faktor perubahan struktural dan budaya kerja digital.

Dari perspektif integratif, hasil penelitian ini konsisten dengan temuan di mana gaya bekerja hybrid tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada penelitian ini. Kedua hasil ini memperkuat pandangan bahwa fleksibilitas kerja belum menjadi determinan utama dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan di industri yang sangat terstruktur. Sebaliknya, peran kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap gaya bekerja hybrid terbukti lebih menentukan dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja. Dengan demikian, hal ini mengonfirmasi bahwa karakteristik pekerjaan tidak memperkuat hubungan antara hybrid working dan kepuasan kerja, karena kepemimpinan menjadi faktor yang lebih

dominan dan langsung memengaruhi kedua variabel tersebut.

Hasil ini sejalan dengan teori Path-Goal Leadership (House, 1971) dan pandangan Bass dan Riggio (2006), yang menekankan bahwa pemimpin berperan dalam menciptakan struktur dan kejelasan peran kerja, yang pada gilirannya menentukan tingkat kepuasan karyawan. Dengan kata lain, karakteristik pekerjaan dalam sistem hybrid lebih bersifat outcome dari kepemimpinan yang efektif daripada berfungsi sebagai variabel penguat hubungan antarvariabel.

Secara keseluruhan, hasil temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks sistem kerja hybrid lintas industri di Indonesia, kepuasan kerja karyawan lebih ditentukan oleh faktor sosial dan organisasional dibandingkan oleh desain pekerjaan itu sendiri. Artinya, keberhasilan sistem kerja hybrid bukan hanya ditentukan oleh bagaimana pekerjaan diatur, tetapi oleh bagaimana pemimpin membangun kejelasan, makna, dan dukungan dalam lingkungan kerja yang fleksibel.

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

Secara konseptual, karakteristik pekerjaan menggambarkan sejauh mana desain suatu pekerjaan memberikan makna, tanggung jawab, dan umpan balik yang memungkinkan individu merasakan kepuasan dan keterlibatan kerja. Menurut Job Characteristics Theory yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1976), terdapat lima dimensi inti yang memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja: otonomi, keberagaman keterampilan, signifikansi tugas, identitas tugas, dan umpan balik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t hitung sebesar $3,443 > 1,96$ dan $p\text{-value} = 0,001 < 0,05$, sehingga temuan ini

menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat karakteristik pekerjaan yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dialami. Hasil ini konsisten dengan temuan meta-analysis oleh Humphrey, Nahrgang, dan Morgeson (2007), serta penelitian Parker, Knight, dan Ohly (2017), yang menjelaskan bahwa desain pekerjaan yang kaya (*enriched jobs*) dengan otonomi dan umpan balik tinggi mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Secara teoretis, pekerjaan yang dirancang dengan baik mampu menciptakan tiga kondisi psikologis utama—*experienced meaningfulness, experienced responsibility, dan knowledge of results*—yang menumbuhkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja (Hackman & Oldham, 1976). Humphrey et al. (2007) menambahkan bahwa desain kerja yang memberikan kejelasan peran dan tanggung jawab meningkatkan rasa kontrol serta keterlibatan emosional terhadap pekerjaan. Dalam konteks kerja hybrid, di mana batas fisik dan waktu menjadi fleksibel, faktor desain pekerjaan menjadi semakin penting karena berperan menjaga arah dan makna kerja yang konsisten di tengah perubahan struktur organisasi (Wang, Liu, Qian, & Parker, 2021).

Temuan penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kepuasan kerja lebih bergantung pada bagaimana pekerjaan dirancang daripada di mana pekerjaan dilakukan. Dalam sistem kerja hybrid, fleksibilitas lokasi dan waktu hanya memberikan manfaat fungsional, sementara kepuasan emosional muncul dari kejelasan peran, kesempatan berkembang, dan pengakuan terhadap hasil kerja (Morgeson & Humphrey, 2006; Parker et al., 2017). Hal ini menjelaskan mengapa variasi desain pekerjaan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak memperkuat hubungan antara fleksibilitas kerja

dan kepuasan.

Konteks industri memperkuat hasil ini. Mayoritas responden berasal dari industri Food and Beverage (F&B), yang ditandai oleh sistem kerja terstruktur, target kinerja yang jelas, dan sistem penghargaan berbasis hasil. Dalam industri semacam ini, kepuasan kerja cenderung bersumber dari kejelasan peran, keteraturan proses, dan pencapaian hasil, bukan dari fleksibilitas waktu atau lokasi kerja (Kelliher & Anderson, 2010). Karyawan merasa puas ketika pekerjaan mereka bermakna, memiliki tujuan yang jelas, dan mendapat umpan balik atas hasilnya, sesuai dengan temuan Parker et al. (2017) dan Wang et al. (2021).

Profil responden juga mendukung interpretasi ini. Sebagian besar karyawan memiliki masa kerja lebih dari satu tahun dan menempati posisi supervisor hingga manajer, menunjukkan tingkat akuntabilitas dan orientasi hasil yang tinggi. Kelompok profesional ini lebih menghargai kejelasan arah, sistem penghargaan, dan otonomi kerja sebagai sumber kepuasan utama. Dengan demikian, meskipun sistem hybrid diterapkan, struktur dan makna pekerjaan tetap menjadi elemen utama pembentuk kepuasan kerja.

Hasil ini memiliki hubungan konseptual yang kuat dengan temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja hybrid tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun dimoderasi oleh karakteristik pekerjaan. Sebaliknya, penelitian ini membuktikan bahwa ketika diuji secara langsung, karakteristik pekerjaan menjadi prediktor signifikan kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja hanya menjadi faktor pendukung, sementara kualitas desain pekerjaan merupakan determinan inti kesejahteraan karyawan.

Lebih jauh, hasil temuan ini memperkuat peran kepemimpinan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dan efektivitas system

kerja hybrid. Desain pekerjaan yang bermakna dan terstruktur tidak terbentuk secara otomatis, melainkan merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang mampu mendorong otonomi, memberikan umpan balik konstruktif, dan mengomunikasikan visi kerja yang jelas akan menciptakan pekerjaan yang lebih bermakna dan memuaskan (Avolio & Bass, 2004; Bass & Riggio, 2006). Dengan demikian, hubungan antara kepemimpinan dan desain pekerjaan bersifat sinergis—kepemimpinan transformasional memperkaya desain pekerjaan, dan desain pekerjaan yang baik meningkatkan kepuasan serta komitmen karyawan (Breevaart, Bakker, Demerouti, & Van den Heuvel, 2014).

Dari perspektif teoretis, hasil penelitian ini memperkuat relevansi Job Characteristics Theory dalam konteks modern. Meskipun fleksibilitas kerja dan teknologi telah mengubah cara orang bekerja, inti dari kepuasan kerja tetap bersumber dari kualitas desain pekerjaan yang memberikan makna, tanggung jawab, dan pengakuan terhadap hasil kerja. Hal ini menunjukkan bahwa teori klasik Hackman dan Oldham (1976) masih relevan dalam menjelaskan motivasi dan kepuasan di era kerja hybrid (Morgeson & Humphrey, 2006; Parker et al., 2017).

Dari sisi praktis, temuan ini memberikan implikasi penting bagi organisasi lintas industri. Organisasi perlu menyeimbangkan strategi fleksibilitas dengan desain pekerjaan yang kaya, sistem penghargaan yang adil, dan kepemimpinan yang mendukung. Karyawan akan merasa puas bukan semata karena kebebasan menentukan lokasi kerja, tetapi karena pekerjaan mereka memiliki makna dan hasil yang diakui. Oleh karena itu, desain pekerjaan harus dipandang sebagai instrumen strategis untuk menjaga motivasi, kepuasan, dan kinerja dalam sistem kerja hybrid.

Secara keseluruhan, hasil temuan ini memperlihatkan bahwa karakteristik pekerjaan

merupakan variabel paling kuat yang memengaruhi kepuasan kerja dalam sistem kerja hybrid. Ketika keterbatasan pengaruh fleksibilitas terhadap kepuasan kerja maka temuan ini menegaskan kekuatan kepemimpinan, maka temuan ini melengkapi gambaran bahwa kepuasan kerja lahir dari kombinasi antara desain pekerjaan yang bermakna dan kepemimpinan yang inspiratif. Temuan ini menjadi pijakan bagi perumusan kesimpulan penelitian mengenai peran kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan dalam meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan kerja hybrid.

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis integrasi antara gaya bekerja hybrid dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan karakteristik pekerjaan sebagai variabel yang berperan dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh gaya bekerja hybrid terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan, hubungan antarvariabel menunjukkan dinamika yang kompleks dan saling melengkapi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya bekerja hybrid tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas waktu dan lokasi kerja belum sepenuhnya mampu meningkatkan kepuasan emosional dan psikologis karyawan, terutama jika tidak disertai dukungan organisasi dan kepemimpinan yang efektif. Dengan kata lain, fleksibilitas kerja lebih berfungsi sebagai strategi manajemen sumber daya manusia yang mendukung retensi dan keseimbangan kerja–kehidupan, daripada sebagai determinan utama kepuasan kerja.

Sebaliknya, kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang komunikatif, empatik, dan inspiratif mampu membangun hubungan kerja yang

sehat, memberikan arahan yang jelas, serta menumbuhkan rasa dihargai di antara karyawan. Hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berorientasi pada kesejahteraan psikologis karyawan. Selain itu, kepemimpinan juga terbukti berpengaruh positif terhadap keberhasilan penerapan gaya bekerja hybrid. Pemimpin yang adaptif, mendukung, dan mampu menumbuhkan kepercayaan menjadi katalis utama bagi terciptanya budaya kerja fleksibel yang produktif dan kolaboratif.

Sementara itu, karakteristik pekerjaan tidak terbukti berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara gaya bekerja hybrid dan kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa variasi desain pekerjaan tidak cukup kuat untuk memengaruhi hubungan antara fleksibilitas kerja dan kepuasan karyawan. Namun demikian, ketika diuji secara langsung, karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, makna, kejelasan, dan struktur pekerjaan menjadi faktor utama pembentuk kepuasan kerja dibanding fleksibilitas sistem kerja itu sendiri. Karyawan lebih merasakan kepuasan dari kejelasan peran, tanggung jawab, serta umpan balik yang konstruktif terhadap hasil kerja mereka.

Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan merupakan dua faktor utama yang secara independen berkontribusi dalam membangun kepuasan dan keterikatan kerja yang berkelanjutan. Meskipun gaya bekerja hybrid tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, integrasi antara kepemimpinan yang efektif dan desain pekerjaan yang bermakna menjadi fondasi bagi terciptanya kepuasan kerja yang mampu mendorong produktivitas, memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan, menurunkan tingkat turnover, serta meningkatkan kesejahteraan psikologis dan inovasi kerja di tengah dinamika sistem kerja fleksibel.

Dengan demikian, keberhasilan penerapan sistem kerja hybrid sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan keseimbangan antara fleksibilitas, makna kerja, dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Kepemimpinan berperan penting dalam menumbuhkan motivasi, membangun kepercayaan, serta menciptakan dukungan emosional bagi karyawan, sedangkan karakteristik pekerjaan berfungsi memberikan makna, kejelasan, dan struktur dalam pelaksanaan kerja.

Dari perspektif praktis, organisasi perlu menempatkan fokus yang lebih besar pada penguatan peran kepemimpinan adaptif dan desain pekerjaan yang bermakna. Pemimpin di era kerja hybrid tidak hanya dituntut untuk mengarahkan, tetapi juga untuk memfasilitasi komunikasi dua arah, memberikan kepercayaan, serta menciptakan suasana kerja yang inklusif. Sementara itu, perancangan pekerjaan perlu memperhatikan keseimbangan antara otonomi, kejelasan peran, dan umpan balik yang berkelanjutan agar karyawan tetap merasa termotivasi dan terikat secara emosional terhadap organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan memiliki peran strategis yang lebih dominan dibanding fleksibilitas kerja dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan. Keberhasilan sistem kerja hybrid pada akhirnya tidak hanya ditentukan oleh kebijakan fleksibilitas itu sendiri, tetapi juga oleh bagaimana pemimpin dan organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang bermakna, adil, dan berorientasi pada manusia.

5. Ucapan Terimakasih

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Program Magister Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Terbuka, atas dukungan akademik dan bimbingan ilmiah selama proses penelitian ini. Apresiasi juga diberikan kepada para responden dari berbagai sektor industri di Indonesia yang telah

berpartisipasi dalam pengisian kuesioner. Penelitian ini merupakan bagian dari tugas akhir akademik dan tidak menerima pendanaan eksternal.

Daftar Pustaka

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Awad, M., & Alharbi, J. (2022). The impact of hybrid work models on employee satisfaction and productivity. *Journal of Management Research*, 14(3), 102–115.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van den Heuvel, M. (2014). Leader–member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- 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>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being, and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>

- Gallup. (2021). *State of the global workplace report 2021*. Washington, DC: Gallup Press.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace report 2023*. Washington, DC: Gallup Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackney, A., Yung, M., Somasundram, K. G., & Nowrouzi-Kia, B. (2022). Working in the digital economy: A systematic review of work-from-home arrangements. *PLoS ONE*, 17(10), e0274728. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274728>
- Hanaysha, J. R., & Tahir, P. R. (2022). The role of transformational leadership and organizational culture in promoting employee engagement. *Sustainability*, 14(9), 5518. <https://doi.org/10.3390/su14095518>
- Hasibuan, M., Putra, D. Y., & Hartono, A. (2024). Pengaruh kepemimpinan dan pelatihan terhadap kompetensi digital yang dimediasi oleh motivasi pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Riau. *Jurnal Bahtera Inovasi*, 8(1), 22–34.
- Herzig, S. E., & Jimmieson, N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 628–645. <https://doi.org/10.1108/01437730610709264>
- Hidayat, R., & Kusuma, N. D. (2020). The effect of leadership and work environment on employee satisfaction in the banking sector. *Journal of Management and Business Studies*, 5(3), 145–156.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Idaszak, J. R., & Drasgow, F. (1987). A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 69–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.1.69>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Khan, M. M., Rehman, M. A., & Fatima, A. (2020). The impact of transformational leadership on employee job satisfaction through engagement. *Middle East*

- Journal of Management*, 7(2), 175–193.
<https://doi.org/10.1504/MEJM.2020.106401>
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2014). Balanced workplace flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review*, 56(2), 5–25.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work–home segmentation or integration: A person–environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485–507.
<https://doi.org/10.1002/job.386>
- McKinsey & Company. (2024). *Reimagining the hybrid workplace in Asia*. Singapore: McKinsey Global Institute.
- Mercer Indonesia. (2023). *Indonesia total remuneration survey 2023*. Jakarta: Mercer.
- Microsoft. (2021). *Work trend index: The next great disruption is hybrid work*. Retrieved from
<https://www.microsoft.com/worktrendindex>
- Misdiana, A., Iranita, & Kurniawan, R. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Karwikarya Wisman Graha Tanjungpinang. *Jurnal Bahtera Inovasi*, 2(1), 45–56.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ). *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nurdin, M. (2019). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru. *Jurnal Bahtera Inovasi*, 5(2), 77–85.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Parker, S. K., Knight, C., & Ohly, S. (2017). The changing face of work design research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420.
<https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- PwC Indonesia. (2023). *Workforce hopes and fears survey 2023*. Jakarta: PricewaterhouseCoopers.
- PwC Indonesia. (2024). *Indonesian workforce study 2024: The hybrid transformation*. Jakarta: PricewaterhouseCoopers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). New York, NY: Pearson Education.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Sari, N., Wibowo, A., & Rahman, M. (2023). Job design and adaptation to hybrid working among service industry employees in Indonesia. *Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 1–14.
- Social Expat. (2024). *Hybrid work and well-being in Indonesia: Trends and implications*. Retrieved from
<https://www.socialexpat.net>
- Spicer, A. (2022). The future of leadership in hybrid organizations: Digital empathy and flexibility. *Organization Studies*, 43(7), 1043–1062.
<https://doi.org/10.1177/01708406221082152>

- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wells, J., Cotter, D., Liu, Y., & Jordan, H. (2023). A systematic review of remote working and work–life flow. *Workplace Health & Safety*, 71(4), 192–207. <https://doi.org/10.1177/21650799221125972>
- Wildayana, A., Machasin, & Efni, Y. (2019). Pengaruh pengawasan dan komunikasi internal terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai Dinas PUPR Provinsi Riau. *Jurnal Bahtera Inovasi*, 3(1), 13–26.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Zhang, Y., Wang, X., & Li, Y. (2022). Middle managers in hybrid work environments. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(3), 358–376. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2022-0014>
- Zhang, Y., Wang, S., & Li, X. (2021). Remote leadership and employee well-being during hybrid work transition. *Frontiers in Psychology*, 12, 734212. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.734212>