

PENGARUH SISTEM KERJA *HYBRID* TERHADAP *JOB SATISFACTION* DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI STUDI PADA KARYAWAN SWASTA YANG BERPROFESI SEBAGAI DIGITAL MARKETING OFFICER DI JAKARTA SELATAN

Aloisius Aditya Kurniawan
Yohanes Arianto Budi Nugroho
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
adityakurniawan324@gmail.com
yohanes.arianto@atmajaya.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of the Hybrid Work System on Job Satisfaction among private employees working as digital marketing officers in South Jakarta, with Work Motivation as a mediating variable. This study was conducted by taking samples from 78 individuals using the purposive sampling method. The results obtained from this study show a positive and significant influence between each variable. The direct influence between the Hybrid Work System and Job Satisfaction has a stronger effect compared to the indirect influence, although Work Motivation can mediate the relationship between the Hybrid Work System and Job Satisfaction.

Keywords: *Hybrid Working System, Job Satisfaction, Work Motivation*

PENDAHULUAN

Pasca peristiwa Pandemi Corona Virus Disease – 19 (COVID-19), sistem kerja mengalami banyak perubahan yang signifikan terhadap masyarakat dunia dewasa ini. Menurut WHO, COVID-19 merupakan penyakit menular yang baru ditemukan di Wuhan, Tiongkok pada bulan Desember tahun 2019. Virus ini memberikan gangguan pada sistem pernapasan manusia, mulai dari penyakit ringan berupa infeksi paru-paru sampai penyakit berat yang dapat menyebabkan kematian (WHO, 2020). Semenjak dinyatakan sebagai wabah penyakit menular, pandemi ini memberikan dampak pada seluruh aspek kehidupan.

Polemik pandemi COVID-19 ini membuat Pemerintah memberlakukan kebijakan baru dan mulai melakukan langkah-langkah pembatasan sosial dengan menutup beberapa fasilitas umum. Kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah untuk menanggulangi tingginya angka kasus COVID-19 di Indonesia, mulai diberlakukannya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang diatur dalam

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 21 Tahun 2020. Pemberlakuan peraturan tersebut dilakukan sebagai upaya membatasi segala bentuk aktivitas masyarakat seperti sekolah, bekerja, rumah ibadah, dan fasilitas umum lainnya yang memungkinkan terjadinya kerumunan yang dapat mempercepat penyebaran COVID-19.

Dalam mendorong supaya semua aktivitas dapat terus berjalan selama PSBB ini, seluruh kegiatan seperti sekolah, bekerja, kegiatan beribadah dan fasilitas umum lainnya dilakukan secara daring dengan memanfaatkan teknologi. Dalam menanggapi kebijakan tersebut banyak perusahaan yang menerapkan sistem kerja Work From Home (WFH) untuk mengurangi penyebaran COVID-19 di kantor. Berdasarkan pada data survei Badan Pusat Statistik (BPS) mengenai dampak COVID-19 terhadap pelaku usaha selama pemberlakuan kebijakan PSBB, sebesar 5,45% perusahaan masih beroperasi dengan penerapan sistem kerja WFH untuk sebagian pegawai dan sebesar 2,05% perusahaan masih beroperasi dengan penerapan WFH untuk keseluruhan pegawainya (BPS RI, 2020).

Pasca pandemi COVID-19 masyarakat memasuki masa *new normal* yang membuat sistem kerja mengalami perubahan yang tadinya bekerja secara WFH menjadi bekerja secara *Hybrid*. Sistem kerja *Hybrid* ini banyak dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya khususnya di daerah Jakarta Selatan. Menurut survei yang dilakukan oleh Ruang Kerja menunjukkan skema kerja pasca pandemi COVID-19 di Indonesia bahwa sebesar 68,7% memilih untuk bekerja dengan sistem kerja secara *Hybrid*, sebanyak 25,4% lebih memilih untuk bekerja dari rumah (WFH), dan sebanyak 6% karyawan lebih memilih bekerja dari kantor atau 100% WFO. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Indonesia tidak memilih untuk kembali bekerja sepenuhnya di kantor dan lebih memilih sistem bekerja yang mengkombinasikan sistem kerja secara gabungan atau *Hybrid* (Pricilla Adiputra, 2021).

Dengan di dorong oleh pemberlakuan sistem kerja *Hybrid* ini, karyawan diharapkan memiliki motivasi kerja dan kepuasan kerja yang tinggi karena adanya kesempatan untuk menentukan kapan waktu yang tepat untuk bekerja. Menurut Kaswan (2017), kepuasan kerja merupakan seberapa positif atau negatif emosi seorang tenaga kerja terhadap berbagai hal di dalam lingkungan pekerjaan dan bagaimana reaksi tenaga kerja tersebut terhadap kondisi pekerjaan yang dialaminya. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang di perusahaan, Salah satu faktornya dikenal juga sebagai Flexible Work Arrangements (FWA). FWA ini adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya di dalam perusahaan (Possenriede & Plantenga, 2011).

Salah satu pekerjaan yang diuntungkan dan dapat memanfaatkan situasi pasca pandemi dengan hadirnya sistem kerja *Hybrid* ini yaitu, karyawan yang bekerja pada bidang marketing

khususnya digital marketing. Divisi marketing sangat diperlukan bagi setiap perusahaan untuk melakukan pemasaran terkait perusahaan dan produknya. Digital marketing merupakan salah satu kegiatan pemasaran yang memanfaatkan dan menggunakan media digital yang semakin populer dan meningkat pesat pada masa pasca pandemi. Keahlian yang dibutuhkan untuk bisa menjadi seorang digital marketing yaitu mampu menggunakan teknologi, memahami penggunaan media sosial, dan kemampuan *copywriting* (Widya, 2021). Berdasarkan pada hasil survei yang dilakukan oleh Asosiasi Pengguna Jasa Internet Indonesia (APJII) menyatakan bahwa, penetrasi penggunaan internet di Indonesia, selalu mengalami peningkatan sebanyak 10% setiap tahunnya. Pada tahun 2017, ada sekitar 143,25 juta pengguna internet (Rifky, 2021).

TINJAUAN LITERATUR

Hybrid Working System

Sistem kerja kerja hibrida atau *Hybrid* adalah metode yang menggabungkan pekerjaan yang dapat dilakukan di kantor atau ruang publik lainnya, termasuk dari rumah. Dalam praktiknya, ini berarti bahwa karyawan bekerja dari jarak jauh sementara yang lain bekerja di kantor (Azkiya, 2022). Sistem kerja *Hybrid* ini merupakan salah satu sistem kerja yang akan menggabungkan sistem kerja dari kantor (WFO) dengan sistem kerja dari rumah (WFH).

Menurut Khoirunnissa (2021), menyampaikan bahwa sejak pandemi COVID-19 terjadi era kerja hibrida. Diharapkan sistem kerja ini, yang menggabungkan bekerja di kantor dengan bekerja di rumah atau tempat lain, akan semakin populer di masa depan. Dikatakan bahwa sistem kerja *Hybrid* dapat meningkatkan produktivitas kerja, membuat karyawan lebih bahagia dengan pekerjaan mereka, memberi mereka lebih banyak waktu untuk meningkatkan keterampilan mereka, dan dapat mengurangi ketegangan dan kelelahan yang terkait dengan pekerjaan mereka.

Job Satisfaction

Kepuasan kerja seringkali dijadikan indikator penilaian karyawan sebagai cara untuk menunjukkan seberapa puas karyawan dengan pekerjaan mereka, mereka biasanya menilai kepuasan kerja mereka sebagai cara untuk mengukur seberapa nyaman mereka dengan tempat kerja mereka. Penilaian ini dilakukan dengan cara mengakui hal-hal penting yang mereka capai di tempat kerja mereka. Karyawan yang tidak nyaman dengan pekerjaannya cenderung lebih membenci tempat kerja mereka daripada karyawan yang merasa nyaman dengan tempat kerja mereka. Kepuasan kerja adalah

ketika seorang karyawan melihat pekerjaan dari sudut pandangnya, dan reaksi emosional mereka terhadap kondisi kerja mereka di perusahaan (Jayasuriya, 2012).

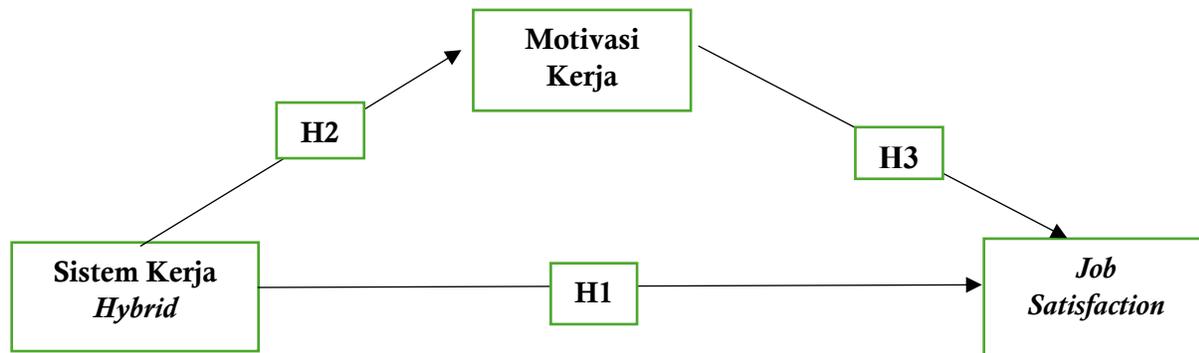
Menurut Robbin & Judge (2017), mengenai *Job Satisfaction* yaitu bahwa kepuasan kerja sebagai sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang menunjukkan perbedaan antara kompensasi yang dia terima dan kompensasi yang seharusnya dia terima. Menurut Harahap & Khair (2019), kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersisi banyak dimana dari sisi yang satu memuaskan dan dari sisi yang lain kurang memuaskan. Kepuasan kerja biasanya hanya meratakan hasil dari perbandingan dengan beberapa keadaan dan tidak ada yang mutlak dan tidak terbatas. Tidak ada kepuasan kerja yang mutlak atau tidak terbatas, itu hanya merupakan hasil perbandingan dalam beberapa situasi.

Work Motivation

Motivasi memiliki arti sebagai pendorong atau menggerakkan. Motivasi adalah proses psikologis yang disebabkan oleh elemen dari dalam dan luar diri seseorang. Motivasi kerja akan memungkinkan seseorang melakukan tugas pekerjaannya secara optimal, yang akan memungkinkan tercapainya tujuan dan target perusahaan. Seorang pemimpin wajib memberikan motivasi kepada karyawannya. Agar dapat melakukannya, seorang pemimpin harus mengetahui apa yang mendorong karyawannya dapat bekerja secara maksimal (Abdul & Saleh, 2018).

Menurut Robbin & Judge (2017), Motivasi merupakan proses yang memperhitungkan intensitas, arah, dan ketekunan upaya seseorang menuju pencapaian tujuan. Motivasi mengacu pada kekuatan internal atau eksternal pada seseorang yang membangkitkan antusiasme dan ketekunan untuk mengejar jalur tindakan tertentu. Motivasi karyawan dapat mempengaruhi produktivitas, jadi bagian dari pekerjaan seorang pemimpin adalah untuk mengarahkan motivasi pengikut menuju pencapaian visi dan tujuan organisasi (Daft & Lane, 2018).

Pada penelitian yang berjudul Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi oleh Motivasi Kerja Wanita Karier Selama *Work From Home* oleh Lestiani & Purba (2023), bertujuan untuk mengetahui apakah ada atau tidak pengaruh *work life balance* dan kehidupan pribadi terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimediasi oleh keinginan mereka untuk bekerja dari rumah (WFH). Dari total 72 responden dalam penelitian ini menyatakan bahwa, motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja Wanita karier selama bekerja dari rumah. Selain itu, motivasi kerja juga mampu untuk memediasi pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja secara signifikan.



Gambar 2. Kerangka Penelitian

berikut ini adalah hipotesis-hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem kerja *Hybrid* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing di Jakarta Selatan

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem kerja *Hybrid* terhadap motivasi kerja pada karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing di Jakarta Selatan.

H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing di Jakarta Selatan

H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem kerja *Hybrid* terhadap *Job Satisfaction* dengan dimediasi motivasi kerja pada karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing di Jakarta Selatan.

BETODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini berasal dari karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing officer di Jakarta Selatan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 78 karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing officer di Jakarta Selatan yang bekerja secara *Hybrid*. Menurut Sugiyono (2013), memaparkan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teori Roscoe dalam Sekaran & Bougie (2016), memaparkan arahan Karyawan WFO, dan *hybird*¹⁸⁴ *working* berdampak

berupa aturan dan pedoman umum dalam menentukan jumlah sampel adalah sebagai berikut, ukuran sampel harus antara 30 – 500, jika sampel harus dibagi menjadi sub-kategori, misalnya laki-laki/perempuan, junior/senior, dan pendidikan, ukuran minimal 30 diperlukan untuk setiap kategori, dalam penelitian multivariat, termasuk analisis regresi ganda, ukuran sampel harus beberapa kali lebih besar atau kurang dari jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian, dan studi eksperimental sederhana dengan kontrol yang ketat (pasangan yang cocok, jenis kelamin, dan jenis pekerjaan) dapat dilakukan dengan sampel antara 10 – 20.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data purposive sampling. Menurut (Sugiyono, 2013), purposive sampling merupakan teknik penentuan sampel yang dilakukan dengan pertimbangan tertentu. Peneliti melakukan teknik pengumpulan data kuantitatif dengan melakukan penyebaran kuesioner melalui *Google Form*.

Metode Analisis Data dan Hipotesis

Metode Analisis Data seperti Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Process Macro Hayes, dan Uji Mean Score dengan menggunakan software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Penelitian ini melakukan analisis hipotesis dengan Uji Process Macro Hayes dengan tujuan untuk menganalisis variabel mediasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden dalam penelitian ini merupakan karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing di daerah Jakarta Selatan yang melakukan pekerjaannya secara *hybrid*. Jumlah responden sebanyak 78 karyawan digital marketing dengan karakteristik pada rentang usia 21 sampai 50 tahun dan pendidikan minimal S1. Karyawan digital marketing memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan kegiatan pemasaran terhadap produk perusahaan secara digital. Pemanfaatan teknologi menjadi peranan penting dalam mendukung keberlangsungan kegiatan pemasaran secara digital. Maka dari itu, banyak perusahaan yang menerapkan sistem kerja secara *hybrid* bagi karyawan yang bekerja sebagai digital marketing.

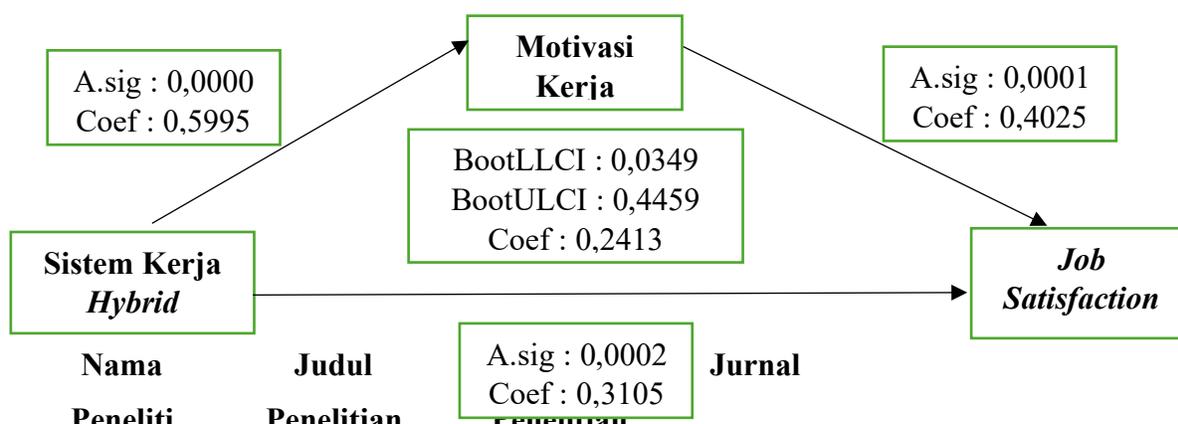
Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan, antara ketiga variabel yaitu, Sistem Kerja *Hybrid*, *Job Satisfaction*, dan Motivasi Kerja memiliki nilai P (*P Value*) = 0,0000. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa, ketiga variabel ini signifikan karena nilai p tidak melebihi atau dibawah nilai

signifikansi yaitu $\alpha = 0,05$. Jika dilihat pada model constant, untuk Sistem Kerja *hybrid* terhadap *Job Satisfaction* menghasilkan nilai P (*P Value*) = 0,0002 yang dinilai signifikan karena di bawah $\alpha = 0,05$. Sehingga, dapat ditarik kesimpulan bahwa **Hipotesis 1 (H1) diterima** karena Sistem Kerja *Hybrid* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing di Jakarta Selatan.

Dari hipotesis selanjutnya menunjukkan hubungan antara Sistem Kerja *Hybrid* terhadap Motivasi Kerja yang signifikan, karena untuk nilai P (*P Value*) dibawah nilai signifikansi $\alpha = 0,05$ yaitu P (*P Value*) = 0,0000. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 2 (H2) diterima**. Hal ini dikarenakan, Sistem Kerja *Hybrid* berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja pada karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing di Jakarta Selatan.

Pada hubungan antara motivasi kerja terhadap *job satisfaction* dinilai signifikan karena nilai P (*P Value*) yang sebesar 0,0001 berada dibawah $\alpha = 0,05$. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 3 (H3) diterima** karena Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing di Jakarta Selatan.

Berdasarkan pada hubungan direct maupun indirect effect dari variabel X terhadap variabel Y, dapat dinyatakan bahwa terjadi direct dan indirect effect antara variabel X terhadap variabel Y. Direct effect yang terjadi antara variabel X terhadap variabel Y dapat dilihat melalui nilai yang signifikan karena nilai P (*P Value*) = 0,0002 yang tidak melebihi $\alpha = 0,05$. Sedangkan, untuk indirect effect dari variabel X terhadap Y dengan motivasi kerja sebagai mediasi ditunjukkan dari nilai BootLLCI 0,349 dan BootULCI 0,4459. Pada *indirect effect* ini signifikan, karena nilai BootLLCI dan BootULCI berada pada daerah yang sama (positif). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 4 (H4) diterima** karena Motivasi Kerja dapat memediasi dengan sempurna antara variabel Sistem Kerja *Hybrid* dengan *Job Satisfaction* pada karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing di Jakarta Selatan.



Gambar 4.1: Uji *Process* Hayes *Simple Mediation*

Nama	Judul	Jurnal
Peneliti	Penelitian	
Dewi	Pengaruh WFH	HASIL dan Journal of
Nurhasanah	terhadap	pembahasan Telenursing
dan Alex	Motivasi Kerja	penelitian ini (JOTING)

Tabel Hasil Uji Hipotesis Menggunakan *Process Macro* Hayes

H	Pernyataan Hipotesis	Uji Hipotesis	Kesimpulan
H1	Terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem kerja <i>hybrid</i> terhadap <i>job satisfaction</i> pada karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing officer di Jakarta Selatan.	Signifikan	Hipotesis Diterima
H2	Terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem kerja <i>hybrid</i> terhadap motivasi kerja pada karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing officer di Jakarta Selatan.	Signifikan	Hipotesis Diterima
H3	Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap <i>job satisfaction</i> pada karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing officer di Jakarta Selatan.	Signifikan	Hipotesis Diterima
H4	Terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem kerja <i>hybrid</i> terhadap <i>job satisfaction</i> dengan dimediasi motivasi kerja pada karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing officer di Jakarta Selatan.	Signifikan	Hipotesis Diterima

Implikasi manajerial berdsarkan pada hasil pengujian hipotesis yaitu bahwa, hubungan antara semua variabel ini berkorelasi positif, karena sistem kerja *hybrid* terbukti memiliki pengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan digital marketing. Upaya yang dapat dilakukan guna mempertahankan pengaruh langsung dari sistem kerja *hybrid* terhadap kepuasan kerja, dapat mengoptimalkan dalam implementasi sistem kerja *hybrid*. Peran motivasi kerja sebagai mediasi menunjukkan bahwa sebagian pengaruh sistem kerja *hybrid* terhadap kepuasan kerja terjadi melalui

motivasi kerja. Oleh karena itu, fokus tidak hanya pada sistem kerja tetapi juga faktor-faktor yang meningkatkan motivasi, seperti lingkungan kerja yang mendukung dan komunikasi yang efektif.

SIMPULAN

Dalam penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk mengetahui peran dari motivasi kerja dalam memediasi pengaruh sistem kerja *hybrid* terhadap *job satisfaction*. Hubungan antara semua variabel ini berkorelasi positif, dimana ketika sistem kerja *hybrid* yang dilakukan baik dan dengan persiapan oleh perusahaan maka akan mampu untuk memotivasi karyawan dalam bekerja sehingga berakibat pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Adanya penerapan pada sistem kerja *hybrid* ini membuat karyawan bekerja lebih efektif karena adanya fleksibilitas dalam jam kerja sehingga, membuat mereka menjadi nyaman dengan pekerjaannya. Tingkat pengaruh langsung sistem kerja *hybrid* terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh sistem kerja *hybrid* terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai mediasi.

Maka dari itu, upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kepuasan karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing dapat dilakukan dengan menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pelatihan dan pengembangan karir. Melalui pelatihan dan pengembangan karir ini karyawan digital marketing dapat meningkatkan kemampuan terkait bidang digital marketing dan meningkatkan kesadaran akan tujuan perusahaan. Pemimpin di dalam perusahaan, baik pimpinan dan ketua tim juga dapat memberikan motivasi kepada karyawan digital marketing. Hal ini dikarenakan dengan adanya motivasi dari pimpinan perusahaan karyawan merasa lebih diperhatikan oleh atasannya. Pemberian motivasi lainnya dapat berupa kenaikan jabatan, kenaikan gaji, dan penyediaan fasilitas kerja yang mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Maka dari itu, dengan pemberian motivasi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan digital marketing di perusahaan.

KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

Selama melakukan penelitian mengenai pengaruh Sistem Kerja *Hybrid* terhadap *Job Satisfaction* dengan Motivasi Kerja sebagai mediasi ini, peneliti memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut. Jumlah responden yang diperoleh untuk penelitian ini hanya 78 orang, jumlah tersebut tentunya masih kurang dalam menggambarkan keadaan di lapangan yang sebenarnya. Pada proses pengumpulan dan pengambilan data, untuk informasi – informasi yang ditanyakan melalui kuesioner dan jawaban yang diberikan oleh responden terkadang tidak menunjukkan pendapat dari responden yang sebenarnya. Hal ini dapat terjadi karena adanya perbedaan pemikiran dan

pemahaman dari setiap responden, tetapi juga dipengaruhi oleh hal lainnya seperti kejujuran responden selama melakukan pengisian kuesioner.

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti bagi penelitian selanjutnya yaitu, bahwa peneliti berharap untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan penelitian ini sebagai salah satu bahan sumber referensi. Dapat menggunakan model penelitian lainnya pada objek yang berbeda. Sebagai salah satu contoh, dapat melakukan penelitian dengan meneliti profesi lain yang lebih spesifik seperti digital security dalam penerapan sistem kerja *hybrid* dibidang IT sehingga dapat dilihat perbedaannya. Selanjutnya, penelitian berikutnya dapat mencari responden dengan data demografis yang berbeda dengan penelitian ini. Akan tetapi, apabila penelitian memiliki kriteria yang sama yaitu karyawan swasta yang berprofesi sebagai digital marketing *officer* sebaiknya, memiliki target responden lain misalnya tetap dibidang marketing dengan profesi sebagai *sales* atau *content creator*.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdul, O. :, & Saleh, R. (2018). *Pengaruh Disiplin Kerja, Mmotivasi Kerja, Etos Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi di PT. INKO JAVA Semarang*. 11(21).
- Azkiya, G. (2022, November 4). *Apakah Kamu juga Mengalaminya? Mengenal Hybrid Working serta Kelebihan dan Kekurangannya*. Skill Academy By Ruangguru. <https://blog.skillacademy.com/hybrid-working-adalah>
- BPS RI. (2020). *Analisis Hasil Survei Dampak Covid-19 Terhadap Pelaku Usaha Jilid 2* (S. Ayuni, I. Budiati, H. A. Reagan, Riyadi, P. Larasaty, A. I. Pratiwi, A. Kurniasih, & T. Meilaningsih, Eds.; 2nd ed.). BPS RI.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2018). *The leadership experience*.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>

- Jayasuriya, R. (2012). Determinants of microcomputer technology use: implications for education and training of health staff. *International Journal of Medical Informatics*, 50(1–3), 187–194. [https://doi.org/10.1016/S1386-5056\(98\)00067-7](https://doi.org/10.1016/S1386-5056(98)00067-7)
- Kaswan. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi: Mengembangkan Perilaku Produktif dan Mewujudkan Kesejahteraan Pegawai di Tempat Kerja*. Alfabeta. [//slims.uniba.ac.id%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D513](http://slims.uniba.ac.id%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D513)
- Khoirunnissa, J. (2021, October 19). *Hybrid Working Lagi Ngetren, Apa Sih Kelebihannya?* Detik Finance. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5773399/hybrid-working-lagi-ngetren-apa-sih-kelebihannya>
- Lestiani, I. D., & Purba, S. D. (2023). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Karier Selama Work From Home. *Prosiding Working Papers Series In Management*, 15(1), 1–18. <https://doi.org/10.25170/WPM.V15I1.4378>
- Possenriede, D., & Plantenga, J. (2011). Access to Flexible Work Arrangements, Working-Time Fit and Job Satisfaction. *Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute*, 11–22. www.uu.nl/rebo/economie/discussionpapers
- Pricilla Adiputra, C. (2021, December 8). *Survei Membuktikan: 94% Karyawan di Indonesia Memilih untuk Tidak Bekerja Sepenuhnya dari Kantor. Kenapa?* Ruang Kerja by Ruang Guru. <https://www.ruangkerja.id/blog/survei-membuktikan-mayoritas-karyawan-di--memilih-untuk-tidak-bekerja-sepenuhnya-dari-kantor>
- Rifky, N. (2021, November 10). *Menilik Perkembangan Digital Marketing di Indonesia serta Tren Masa Kini*. <https://www.goodnewsfromindonesia.id/2021/11/10/menilik-perkembangan-digital-marketing-di-indonesia-serta-tren-masa-kini>
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business : a Skill Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons. www.wileypluslearningspace.com
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kkualitatif dan R & D* (Sugiyono, Ed.; 19th ed.). Alfabeta.
- WHO. (2020). *Penyakit virus corona (COVID-19)*. World Health Organization. https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_3

Widya, A. (2021). *Terapkan Hybrid Working, Ini 4 Jenis Pekerjaan yang Bisa Dilakukan di Mana Saja*.

<https://www.grid.id/parapuan/read/532945501/terapkan-hybrid-working-ini-4-jenis-pekerjaan-yang-bisa-dilakukan-di-mana-saja?page=all>