
ARTIKEL PENELITIAN

Pengaruh Hybrid Work Model terhadap Kepuasan Kerja dengan Psychological Well-Being sebagai Variabel Mediasi

Irgi Satrio Fahrezi & Seger Handoyo*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *hybrid work model* terhadap kepuasan kerja, serta menelaah peran *psychological well-being* sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Pengumpulan data dilakukan terhadap 120 karyawan yang bekerja dengan sistem *hybrid work* menggunakan metode survei. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini meliputi *Hybrid Working Scale*, *Job Satisfaction Scale*, dan *Ryff's Psychological Well-Being Scale*. Analisis data dilakukan dengan pendekatan regresi linear mediasi menggunakan *PROCESS Macro Model 4* oleh Hayes. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *hybrid work model* berpengaruh positif signifikan terhadap *psychological well-being* ($B = 0,4737$; $t = 3,7103$; $p = 0,003$) dan *psychological well-being* juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja ($B = 0,3839$; $t = 4,3876$; $p = 0,000$). Selain itu, *hybrid work model* terbukti memberikan pengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja ($B = 0,3686$; $t = 2,8271$; $p = 0,0055$). Namun, *psychological well-being* tidak memediasi pengaruh *hybrid work model* terhadap kepuasan kerja, yang ditunjukkan oleh nilai indirect effect ($B = 0,1868$) yang tidak signifikan karena melintasi angka nol pada hasil bootstrapping. Nilai R^2 sebesar 0,3906 menunjukkan bahwa *hybrid work model* dan *psychological well-being* secara bersama-sama menjelaskan 39,06% variasi kepuasan kerja. Temuan ini memberikan pemahaman bahwa sistem kerja hybrid memberi pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, sementara *psychological well-being* belum berperan sebagai mediator dalam penelitian ini.

Kata kunci: *hybrid work model*, kepuasan kerja, *psychological well-being*

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of the hybrid work model on job satisfaction and to explore the role of psychological well-being as a mediating variable. Data were collected from 120 employees working under hybrid work arrangements using a survey method. The instruments employed in this research included the Hybrid Working Scale, the Job Satisfaction Scale, and Ryff's Psychological Well-Being Scale. Data analysis was conducted using mediation linear regression through Hayes' PROCESS Macro Model 4. The results indicate that the hybrid work model has a significant positive effect on psychological well-being ($B = 0.4737$, $t = 3.7103$, $p = 0.003$), and psychological well-being significantly influences job satisfaction ($B = 0.3839$, $t = 4.3876$, $p = 0.000$). In addition, the hybrid work model directly predicts job satisfaction with a significant effect ($B = 0.3686$, $t = 2.8271$, $p = 0.0055$). However, psychological well-being does not mediate the relationship between the hybrid work model and job satisfaction, as shown by the non-significant indirect effect ($B = 0.1868$) which crossed zero in the bootstrapping results. The R^2 value of 0.3906 indicates that the hybrid work model and psychological well-being together explain 39.06% of the variance in job satisfaction. These findings suggest that the hybrid work model exerts a direct influence on employee job satisfaction, whereas psychological well-being does not function as a mediator within the scope of this study.

Keywords: *hybrid work model*, job satisfaction, *psychological well-being*, mediation, employees

PENDAHULUAN

Kehadiran pandemi COVID-19 membawa perubahan mendasar dalam dunia kerja, dimana fleksibilitas lokasi yang sebelumnya dianggap bonus kini tumbuh menjadi norma baru yang mempengaruhi cara organisasi mengatur proses, teknologi, dan manusia. Salah satu bentuk paling menonjol dari transformasi ini adalah model kerja *hybrid*, yaitu kombinasi antara bekerja di kantor (WFO atau *Work From Office*) dan bekerja jarak jauh (WFH atau *Work From Home*). Kerja *hybrid* dianggap sebagai *flexible working arrangement* dimana strategi ini dapat membantu karyawan menyeimbangkan tuntutan dari berbagai pihak, termasuk pengaturan kerja seperti penjadwalan jam kerja, jumlah jam kerja, dan lokasi kerja yang fleksibel (Nugroho & Desiana, 2024). Sejumlah studi menunjukkan bahwa *hybrid* bukan sekadar solusi, tetapi menjadi konfigurasi kerja berkelanjutan yang berdampak signifikan pada retensi, kinerja, dan kesejahteraan psikologis karyawan (Bloom, dkk., 2024).

Hal ini ditunjukkan melalui uji coba yang dilakukan di perusahaan teknologi yang menunjukkan bahwa bekerja dari rumah dua hari per minggu dapat menurunkan tingkat keluar karyawan hingga sepertiga, tanpa mengurangi produktivitas atau peluang promosi, serta meningkatkan kepuasan kerja dan pandangan manajer terhadap produktivitas (Bloom, dkk., 2024). Sistem kerja *hybrid* juga diprediksi untuk dapat mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, *work-life balance*, dan kinerja karyawan (Darpin, dkk., 2023). Variasi model kerja *hybrid* dapat dibedakan berdasarkan waktu dan tugas, dengan dampaknya pada hasil kerja dipengaruhi oleh faktor psikososial seperti otonomi, kontrol, dan keadilan prosedural (Lauring & Jonasson, 2025).

Namun demikian, transisi menuju sistem kerja *hybrid* juga tidak lepas dari sejumlah risiko. Meskipun sistem kerja *hybrid* memberikan fleksibilitas, masih banyak pekerja yang mengalami kesulitan dalam memisahkan kehidupan pribadi dengan pekerjaan, adanya ketidakpastian kebijakan perusahaan dan tuntutan untuk bekerja di luar jam kerja formal (Dewo & Dwianto, 2025). Selain itu, munculnya *digital fatigue* dan *proximity bias* juga dapat mempengaruhi penilaian kinerja dan peluang karir (Bloom, dkk., 2024). Studi pada pekerja di Norwegia menunjukkan bahwa perbedaan pengaturan kerja berkorelasi dengan tingkat distres karyawan (Garcia & Christensen, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa kesehatan mental dan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh cara organisasi mengelola model kerja *hybrid*.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perilaku yang ditunjukkan dari seberapa puas individu menilai pekerjaannya (Manggasa & Tanuwijaya, 2023). Kepuasan kerja digambarkan sebagai kondisi emosional ketika sesuatu yang menyenangkan dan bermanfaat terjadi sebagai hasil dari penilaian pekerjaan seseorang (Nugroho & Desiana, 2024). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai aspek penting pada manajemen SDM (Irma & Yusuf, 2020). Kepuasan kerja sering digunakan sebagai indikator *outcome* yang merefleksikan kualitas pengalaman kerja karyawan, yang pada akhirnya menunjukkan kinerja yang lebih baik dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Psychological well-being merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan individu (Tasema, 2018). *Psychological well-being* menggambarkan sejauh mana seseorang menjalani kehidupan yang bermakna, produktif, dan seimbang (Ryff, 1995). Karyawan dengan *psychological well-being* tinggi cenderung lebih produktif dan lebih menikmati pekerjaannya (Wells dkk., 2023). Penelitian di Indonesia menunjukkan adanya hubungan positif antara *psychological well-being* dan kepuasan kerja (Tasema, 2018). Semakin tinggi *psychological well-being* karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan (Widiartha & Sukmarani, 2024).

Namun, studi-studi tersebut umumnya belum menempatkan model kerja *hybrid* sebagai variabel independen. Dampak *hybrid* terhadap kesejahteraan psikologis bersifat ambivalen dan dipengaruhi oleh dukungan atasan, kejelasan peran, dan beban kerja (McPhail, dkk., 2023). Fleksibilitas kerja juga dapat memicu tuntutan ketersediaan dan konflik kerja-kehidupan apabila tidak dikelola dengan baik (Garcia & Christensen, 2025). Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang menguji bagaimana model kerja *hybrid* mempengaruhi kepuasan kerja dengan mempertimbangkan peran mediasi *psychological well-being*, khususnya dalam konteks Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu pendekatan ilmiah yang bertujuan memperoleh data terukur dan dianalisis secara statistik untuk menjawab permasalahan penelitian (Muin, 2023). Penelitian kuantitatif ditujukan untuk menentukan masalah berdasarkan fakta empiris yang diperoleh dari objek penelitian. Studi ini menggunakan metode survei dengan kuesioner sebagai instrumen utama pengumpulan data. Metode survei digunakan untuk memperoleh informasi mengenai peristiwa masa kini serta karakteristik, opini, dan perilaku responden (Sugiyono, 2021).

Populasi penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada organisasi di Indonesia yang menerapkan model kerja *hybrid*. Sampel penelitian terdiri dari karyawan berusia 18–59 tahun yang telah bekerja dengan skema *hybrid work* minimal enam bulan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling* (Neuman, 2014; Sugiyono, 2021). Jumlah minimal sampel ditentukan menggunakan software G*Power versi 3.1.9.7 dengan uji regresi linier berganda, effect size 0,15, $\alpha = 0,05$, dan power 0,95, sehingga diperoleh jumlah minimal sampel sebanyak 119 responden.

Pengumpulan data dilakukan melalui survei daring menggunakan kuesioner berbasis Google Form dengan skala Likert 1–5. Alat ukur *Hybrid Work Model* mengacu pada konsep Laurant & Jonasson (2025) dan dikembangkan oleh Handoyo & Aldedarma (2025) dengan total 17 aitem. Kepuasan kerja diukur menggunakan MSQ short form sebanyak 20 aitem (Weiss, dkk., 1967). *Psychological well-being* diukur menggunakan *Short-form Ryff's Psychological Well-Being Scale* yang terdiri dari 18 aitem (Ryff & Keyes, 1995). Analisis data dilakukan menggunakan IBM SPSS versi 29.0 melalui analisis regresi linier berganda dan analisis mediasi. Pengujian asumsi klasik meliputi uji normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas, dan linearitas. Analisis mediasi dilakukan menggunakan PROCESS Macro Model 4 yang dikembangkan oleh Hayes (2022) dengan metode bootstrapping 5.000 sampel pada tingkat kepercayaan 95%

HASIL PENELITIAN

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori tinggi. *Hybrid work model* memiliki nilai rata-rata 66,87 (SD = 3,22), *psychological well-being* sebesar 75,43 (SD = 3,82), dan kepuasan kerja sebesar 89,15 (SD = 3,48). Nilai standar deviasi yang relatif kecil menunjukkan variasi data yang rendah, sehingga responden secara umum memiliki persepsi positif terhadap penerapan *hybrid work*, tingkat kesejahteraan psikologis yang baik, serta kepuasan kerja yang tinggi. Hasil uji Kolmogorov–Smirnov menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal. Uji heteroskedastisitas melalui metode Glejser dan *scatterplot* menunjukkan tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Uji multikolinearitas menghasilkan nilai tolerance > 0,10 dan VIF < 10, sehingga model bebas dari multikolinearitas. Dengan demikian, seluruh asumsi regresi terpenuhi dan model layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Hasil analisis mediasi menggunakan PROCESS Macro menunjukkan bahwa *hybrid work model* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* ($B = 0,4737$; $p < 0,05$) dan kepuasan kerja ($B = 0,3686$; $p < 0,05$). *Psychological well-being* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($B = 0,3839$; $p < 0,05$). Namun, pengaruh tidak langsung *hybrid work model* terhadap kepuasan kerja melalui *psychological well-being* tidak signifikan, ditunjukkan oleh interval kepercayaan yang melewati nol. Dengan demikian, *psychological well-being* tidak terbukti memediasi hubungan antara *hybrid work model* dan kepuasan kerja.

DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *hybrid work model* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas waktu dan lokasi kerja yang ditawarkan melalui sistem *hybrid* mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Venz & Sonnentag (2022) yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berkontribusi pada peningkatan work-life balance dan kondisi psikologis individu.

Selain itu, *psychological well-being* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan dengan kesejahteraan psikologis yang baik cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini mendukung *self-determination theory* yang dikemukakan oleh Ryan & Deci (2000), dimana individu dengan kondisi psikologis yang positif memiliki motivasi dan makna kerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *hybrid work model* memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menegaskan bahwa fleksibilitas kerja yang diberikan melalui sistem *hybrid* mampu meningkatkan kepuasan kerja secara langsung. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nawab & Iqbal (2021) yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Namun demikian, *psychological well-being* tidak terbukti memediasi hubungan antara *hybrid work model* dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja akibat penerapan *hybrid work* tidak terjadi melalui perubahan kesejahteraan psikologis. Menurut Ryff & Keyes (1995), *psychological well-being* merupakan kondisi psikologis yang relatif stabil dan tidak mudah berubah dalam jangka pendek akibat kebijakan kerja yang bersifat situasional. Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Job Demand-Resources Model* oleh Bakker & Demerouti (2007), dimana *hybrid work* berperan sebagai *job resources*, namun juga berpotensi meningkatkan *job demands*. Kondisi ini memungkinkan *hybrid work* meningkatkan kepuasan kerja secara langsung, namun tidak cukup kuat untuk memengaruhi *psychological well-being* sebagai variabel mediasi. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa *hybrid work model* meningkatkan kepuasan kerja secara langsung, sementara peran *psychological well-being* sebagai variabel mediasi tidak signifikan.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *hybrid working model* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* dan kepuasan kerja karyawan. *Psychological well-being* juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun, *psychological well-being* tidak terbukti memediasi hubungan antara *hybrid working model* dan kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh *hybrid work* terhadap kepuasan kerja lebih bersifat langsung, terutama melalui fleksibilitas dan kebijakan kerja, dibandingkan melalui perubahan kondisi psikologis karyawan. Secara umum, karyawan menunjukkan persepsi positif terhadap penerapan *hybrid work*, kesejahteraan psikologis, dan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil tersebut, organisasi disarankan untuk mengoptimalkan penerapan *hybrid work* melalui kebijakan yang jelas, dukungan teknologi, dan sistem komunikasi yang efektif. Selain itu, penyediaan dukungan kesejahteraan psikologis serta penguatan keseimbangan kerja dan kehidupan perlu diperhatikan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti dukungan organisasi, *burnout*, atau *work engagement* serta memperluas konteks dan metode penelitian.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Allah SWT, Prof. Dr. Seger Handoyo, Psikolog, sebagai dosen pembimbing penulis, keluarga, teman-teman, partisipan, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, dan seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan artikel ilmiah.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Irgi Satrio Fahrezi dan Seger Handoyo tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi mana pun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini.

PUSTAKA ACUAN

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920–925. <https://www.nature.com/articles/s41586-024-07500-2>
- Darpin, T., & Muhammad Fikran. (2023). Analisis Penerapan Hybrid Working Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Koperasi & UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara. *Journal Publicuho*, 5(4), 1415–1426. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.75>
- Dewo, O. S., & Dwianto, A. S. (2025). PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP PSYCHOLOGICAL WELL-BEING PADA KARYAWAN PASCA PANDEMI COVID-19. *JURNAL EDUCATION AND DEVELOPMENT*, 13(1), 306-311. DOI : 10.37081/ed.v13i2.7023
- Handoyo, S. (2025). Studi Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Hybrid Work Model dengan Kinerja Karyawan. *Repository Universitas Airlangga*, 1-5. <http://repository.unair.ac.id/id/eprint/137798>
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). New York, NY: The Guilford Press. Retrieved from <https://www.guilford.com/books/Introduction-to-Mediation-Moderation-and-Conditional-Process-Analysis/Andrew-Hayes/9781462549030>
- Irma, A., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 253–258.
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 35(1), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>
- Manggasa, R., & Tanuwijaya, J. (2023). The Effect of Training, Leadership Styles, Affective Commitment, and Job Satisfaction on Turnover Intention. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJJSE)*, 6(1), 24-39.
- McPhail, R., Chan, X. W. (Carys), May, R., & Wilkinson, A. (2023). Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: An exploratory scoping review. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 154–182. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2023.2221385>
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Nugroho, A. W., & Desiana, P. M. (2024). The effect of implementing hybrid work on work-life balance, job satisfaction, and employee wellbeing. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJJSE)*, 7(3), 6659-6680. <https://doi.org/10.31538/ijjse.v7i3.5399>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tasema, J. K. (2018). Hubungan antara Psychological Well Being dan Kepuasan Kerja pada Karyawan di Kantor X. *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, 7(1), 39-46. <https://doi.org/10.31959/jm.v7i1.84>
- Trevino Garcia, L. E., & Christensen, J. O. (2025). Hybrid work and mental distress: A cross-sectional study of 24,763 office workers in the Norwegian public sector. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 98, 399–407. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00420-025-02136-9>
- Venz, L., & Sonnentag, S. (2022). Flexible work practices and employee well-being: The role of recovery experiences and boundary management. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 341–355. <https://doi.org/10.1037/ocp0000316>
- Wells, J., Scheibein, F., Pais, L., Rebelo dos Santos, N., Dalluege, C.-A., Czakert, J. P., & Berger, R. (2023). A systematic review of the impact of remote working referenced to the concept of work–life flow on physical and psychological health. *Workplace Health & Safety*, 71(11), 507–521. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21650799231176397>
- Pendukung Akademik Universitas di Jakarta Barat. *Insight: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 20(2), 171-184.