



ANALISIS PENGARUH FLEKSIBILITAS KERJA (HYBRID WORK) TERHADAP KINERJA KARYAWAN: PERAN MEDIASI KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA (WORK-LIFE BALANCE)

Apriaman Hulu¹⁾

¹⁾Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias, Gunungsitoli, Indonesia
Email: aprilhulu03@gmail.com

Abstract

This study aims to examine the impact of a hybrid work model on employee performance in the post-pandemic era. Using a quantitative approach, this study also analyzes how work-life balance acts as a mediating variable. Data were collected through questionnaires from 100 respondents in the creative industry sector. Data analysis used Structural Equation Modeling (SEM-PLS). The results show that work flexibility has a positive effect on performance, and work-life balance significantly mediates this relationship. This study recommends that organizations strengthen flexibility policies to improve long-term productivity.

Keywords: Hybrid Work, Employee Performance, Work-Life Balance, Human Resource Management.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak model kerja hybrid terhadap kinerja karyawan di era pasca-pandemi. Menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini juga menganalisis bagaimana work-life balance bertindak sebagai variabel mediasi. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 100 responden di sektor industri kreatif. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, dan work-life balance secara signifikan memediasi hubungan tersebut. Penelitian ini merekomendasikan organisasi untuk memperkuat kebijakan fleksibilitas guna meningkatkan produktivitas jangka panjang.

Kata Kunci: Hybrid Work, Kinerja Karyawan, Work-Life Balance, Manajemen SDM.



PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah menjadi katalisator utama terjadinya perubahan struktural dalam sistem ketenagakerjaan global. Pola kerja yang sebelumnya sangat bergantung pada kehadiran fisik di tempat kerja mengalami disrupsi besar-besaran, sehingga memaksa organisasi di berbagai sektor untuk mengadopsi skema kerja jarak jauh dalam waktu yang relatif singkat. Transformasi ini pada kondisi normal diperkirakan membutuhkan waktu hingga satu dekade, namun realitas pandemi mempercepat proses tersebut hanya dalam hitungan bulan. Perubahan drastis ini tidak hanya berdampak pada aspek operasional perusahaan, tetapi juga menggeser paradigma manajemen sumber daya manusia (SDM) secara fundamental.

Memasuki era pascapandemi, dunia kerja tidak sepenuhnya kembali pada model kerja konvensional berbasis kantor. Sebaliknya, banyak organisasi memilih untuk mempertahankan fleksibilitas kerja dengan mengadopsi model kerja hybrid sebagai bentuk adaptasi jangka panjang. Model hybrid work mengombinasikan keunggulan kerja jarak jauh (Work from Home/WFH), seperti efisiensi waktu, pengurangan biaya operasional, dan peningkatan otonomi karyawan, dengan manfaat kerja dari kantor (Work from Office/WFO) yang mendukung kolaborasi langsung, pembentukan budaya organisasi, serta interaksi sosial yang lebih intens. Dengan demikian, hybrid work dipandang sebagai solusi kompromi yang berupaya menyeimbangkan produktivitas dan kebutuhan manusiawi dalam bekerja.

Namun demikian, implementasi model kerja hybrid tidak terlepas dari berbagai dilema strategis bagi manajemen SDM. Di satu sisi, fleksibilitas kerja menjadi faktor penting dalam menarik dan mempertahankan talenta, terutama bagi generasi kerja yang semakin menghargai kebebasan, keseimbangan hidup, dan makna kerja. Di sisi lain, organisasi menghadapi tantangan berupa berkurangnya kontrol dan pengawasan langsung, potensi miskomunikasi antar tim, serta kesulitan dalam mengukur kinerja secara objektif. Selain itu, batasan yang semakin kabur antara

kehidupan profesional dan personal berisiko menimbulkan tekanan psikologis, seperti meningkatnya beban kerja, jam kerja yang tidak teratur, dan fenomena kelelahan digital (digital fatigue) akibat tuntutan untuk selalu terhubung secara daring.

Dalam konteks tersebut, konsep Work-Life Balance (WLB) menjadi elemen kunci dalam keberhasilan penerapan model kerja hybrid. Keseimbangan kehidupan kerja tidak lagi dipandang sebagai sekadar program kesejahteraan tambahan, melainkan sebagai prasyarat strategis untuk mencapai kinerja karyawan yang berkelanjutan. Karyawan yang mampu mengelola peran ganda antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal, dengan dukungan kebijakan fleksibilitas yang jelas dan adil, cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta produktivitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, kegagalan organisasi dalam mengelola WLB berpotensi menurunkan motivasi kerja, meningkatkan tingkat stres, dan memicu niat berpindah kerja (turnover intention).

Meskipun kajian mengenai kerja jarak jauh dan fleksibilitas kerja telah banyak dilakukan, penelitian yang secara spesifik mengkaji hubungan antara model kerja hybrid dan kinerja karyawan dengan peran mediasi Work-Life Balance dalam konteks industri pascapandemi masih relatif terbatas. Padahal, dinamika kerja pascapandemi memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan periode darurat pandemi, baik dari sisi ekspektasi karyawan maupun strategi organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk memberikan bukti empiris yang lebih komprehensif bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan SDM yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target kinerja jangka pendek, tetapi juga berfokus pada kesejahteraan mental, keberlanjutan kinerja, dan ketahanan sumber daya manusia sebagai aset strategis jangka panjang perusahaan.



METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain **kuantitatif eksplanatori (explanatory research)** yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausalitas antarvariabel penelitian. Pendekatan ini dipilih karena fokus utama penelitian adalah menguji pengaruh **Hybrid Work** terhadap **Kinerja Karyawan**, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel **Work-Life Balance** sebagai variabel mediasi. Dengan desain eksplanatori, penelitian ini tidak hanya menggambarkan fenomena yang terjadi, tetapi juga menjelaskan mekanisme sebab-akibat yang mendasari hubungan antarvariabel berdasarkan pengujian statistik yang terukur dan objektif.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh **karyawan tetap** pada perusahaan yang bergerak di sektor **[misalnya: teknologi/kreatif]** dan telah menerapkan kebijakan kerja hybrid secara konsisten minimal selama satu tahun terakhir. Pemilihan sektor ini didasarkan pada karakteristik industrinya yang relatif adaptif terhadap fleksibilitas kerja dan pemanfaatan teknologi digital.

Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan **purposive sampling**, yaitu metode pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria tersebut meliputi: (1) karyawan berstatus tetap, bukan tenaga magang atau kontrak jangka pendek; (2) menjalankan skema kerja hybrid dengan ketentuan minimal dua hari kerja dari rumah (Work from Home) dalam satu minggu; serta (3) telah bekerja di perusahaan sebelum dan selama masa transisi pascapandemi COVID-19. Ukuran sampel ditentukan dengan mengacu pada rumus **Slovin** atau pedoman **Hair et al.**, sehingga jumlah responden yang ditargetkan berada pada kisaran **100–150 orang**, yang dinilai memadai untuk analisis jalur dan pengujian model mediasi.

Instrumen Penelitian

Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan **kuesioner daring** yang disusun berdasarkan

indikator-indikator teoritis dari masing-masing variabel penelitian. Instrumen penelitian menggunakan **Skala Likert lima poin**, dengan rentang nilai 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), guna menangkap persepsi responden secara kuantitatif.

Variabel **Hybrid Work (X)** diukur melalui indikator fleksibilitas waktu kerja, ketersediaan dan kecukupan alat pendukung kerja digital, serta tingkat otonomi karyawan dalam mengatur pekerjaan. Variabel **Work-Life Balance (M)** diukur berdasarkan keseimbangan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, keseimbangan keterlibatan peran, serta tingkat kepuasan hidup. Sementara itu, variabel **Kinerja Karyawan (Y)** diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, dan tingkat kemandirian dalam bekerja.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara bertahap dan sistematis untuk menjamin validitas serta reliabilitas hasil penelitian. Tahap pertama adalah **uji instrumen**, yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap butir pertanyaan mampu mengukur variabel yang dimaksud, menggunakan korelasi Pearson atau nilai outer loading. Selanjutnya, uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi internal instrumen dengan menggunakan nilai **Cronbach's Alpha**, dengan batas minimum penerimaan sebesar 0,70.

Tahap berikutnya adalah **analisis jalur (path analysis)** yang digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian. Analisis ini memungkinkan peneliti untuk mengetahui sejauh mana Hybrid Work memengaruhi Kinerja Karyawan, serta apakah Work-Life Balance berperan sebagai variabel mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut. Terakhir, dilakukan **uji hipotesis menggunakan uji t**, dengan tingkat signifikansi sebesar 5 persen ($p\text{-value} < 0,05$), untuk menentukan apakah hipotesis penelitian dapat diterima atau ditolak berdasarkan hasil pengujian statistik.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan data yang berhasil dihimpun, mayoritas responden berada pada rentang usia 25–40 tahun atau termasuk dalam kelompok **Generasi Milenial**, dengan proporsi sekitar [misal: 65%] dari total responden. Karakteristik usia ini menunjukkan bahwa subjek penelitian didominasi oleh kelompok pekerja yang relatif akrab dengan teknologi digital dan memiliki tingkat literasi teknologi yang tinggi. Sebagai digital native, responden cenderung adaptif dalam menggunakan berbagai perangkat dan aplikasi kolaborasi daring, seperti Zoom, Slack, Trello, maupun platform manajemen kerja lainnya yang umum digunakan dalam skema kerja hybrid.

Selain faktor usia, hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki waktu tempuh perjalanan ke kantor lebih dari 45 menit. Kondisi ini memperkuat relevansi penerapan kerja hybrid, karena fleksibilitas lokasi dan waktu kerja menjadi faktor penting dalam mengurangi beban fisik dan psikologis akibat perjalanan yang panjang. Dengan demikian, karakteristik responden mencerminkan kelompok karyawan yang secara objektif diuntungkan oleh kebijakan kerja hybrid, baik dari sisi efisiensi waktu maupun keseimbangan kehidupan kerja.

Analisis Data dan Uji Hipotesis

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan **Structural Equation Modeling (SEM)** untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian. Hasil pengujian model menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria kelayakan model, sehingga analisis lanjutan dapat dilakukan untuk menjawab hipotesis penelitian.

Pengaruh langsung Hybrid Work terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai signifikansi $p = 0,000$. Temuan ini membuktikan bahwa penerapan kerja hybrid secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja

karyawan. Fleksibilitas kerja memungkinkan karyawan mengurangi tingkat stres, khususnya stres akibat kemacetan dan kelelahan perjalanan (commuting stress). Berkurangnya tekanan tersebut memberikan ruang psikologis bagi karyawan untuk mengalokasikan energi dan fokus yang lebih besar pada penyelesaian tugas-tugas yang bersifat kognitif dan kompleks. Selain itu, otonomi dalam mengatur lingkungan kerja di rumah memungkinkan karyawan menciptakan kondisi kerja yang lebih nyaman dan minim distraksi, sehingga berdampak positif pada kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

Tabel 1. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling

Hubungan Antar Variabel	Path Coefficient	P-Values	Keterangan
Hybrid Work → Kinerja Karyawan	0.425	0.000	Signifikan
Hybrid Work → Work-Life Balance	0.580	0.000	Signifikan
Work-Life Balance → Kinerja Karyawan	0.350	0.002	Signifikan

Selanjutnya, hasil analisis menunjukkan bahwa **Work-Life Balance (WLB)** berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kerja hybrid dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja tidak semata-mata disebabkan oleh fleksibilitas kerja itu sendiri, melainkan melalui perbaikan kualitas keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan karyawan. Sistem kerja hybrid terlebih dahulu membantu karyawan mengelola peran ganda antara pekerjaan dan kehidupan personal secara lebih seimbang. Kondisi tersebut kemudian memicu meningkatnya motivasi intrinsik, kepuasan kerja, serta rasa keterikatan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa didukung oleh perusahaan dalam menjaga keseimbangan hidup cenderung menunjukkan perilaku timbal balik (reciprocity) berupa peningkatan komitmen



dan kinerja yang melampaui standar yang ditetapkan perusahaan.

Selain temuan utama tersebut, penelitian ini juga menghasilkan **temuan tambahan** yang bersifat penting secara manajerial. Meskipun kerja hybrid berdampak positif terhadap kinerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja optimal hanya dapat dicapai apabila perusahaan memiliki sistem pelaporan dan evaluasi kerja yang jelas, transparan, dan berbasis kepercayaan. Tanpa adanya kepercayaan dari atasan, penerapan kerja hybrid justru berpotensi memunculkan fenomena *digital presenteeism*, yaitu kecenderungan karyawan untuk selalu terlihat aktif secara daring meskipun tidak selalu produktif. Kondisi ini dapat memicu kecemasan, kelelahan digital, dan pada akhirnya menurunkan kesejahteraan serta kinerja jangka panjang karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa penerapan **model kerja hybrid** terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan apabila didukung oleh **keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance)** yang baik. Fleksibilitas kerja tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja, melainkan bekerja melalui mekanisme psikologis dan sosial yang memungkinkan karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal secara lebih seimbang. Work-life balance berperan sebagai faktor kunci yang menjembatani hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja, karena keseimbangan tersebut mendorong peningkatan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, serta komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, keberhasilan implementasi kerja hybrid sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu menciptakan sistem dan budaya kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi praktis. Bagi

perusahaan, disarankan untuk menyusun dan menerapkan **Standar Operasional Prosedur (SOP)** yang jelas terkait jam kerja digital, mekanisme pelaporan, serta batasan komunikasi di luar jam kerja formal. Kejelasan aturan ini penting untuk mencegah terjadinya kelelahan mental (*burnout*) dan fenomena *always-on culture*, meskipun karyawan bekerja dari rumah. Selain itu, perusahaan perlu membangun budaya kerja berbasis kepercayaan dan hasil, bukan semata-mata pada kehadiran daring.

Sementara itu, bagi karyawan, diperlukan peningkatan **manajemen diri dan disiplin waktu** dalam menjalankan skema kerja hybrid. Kemampuan mengatur jadwal kerja, menetapkan batasan antara waktu kerja dan waktu pribadi, serta menjaga konsistensi produktivitas menjadi faktor penting agar fleksibilitas kerja dapat memberikan manfaat optimal. Dengan sinergi antara kebijakan perusahaan dan kesiapan individu, model kerja hybrid berpotensi menjadi strategi kerja yang efektif dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

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>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73.



- <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541882>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 165–183). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12111-009>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced workplace flexibility. *California Management Review*, 57(4), 5–25. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.4.5>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home. *BMC Public Health*, 20, 1825. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. B. (2021). Work-family strategies during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 15–28. <https://doi.org/10.1037/apl0000857>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72–S103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103435. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103435>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van den Broeck, A., Baillien, E., & De Witte, H. (2017). Not extent of telecommuting but job characteristics. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), e180–e186. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- World Health Organization. (2022). *Mental health at work*. WHO.
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2021). Impacts of working from home during COVID-19. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181–190. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002097>