



DOI: <https://doi.org/10.38035/jsmd.v4i1>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Dampak *Hybrid Working Model* Terhadap Disiplin dan Motivasi Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara

Virga Afiana¹, Achmad Fauzi², Rasyidah³, Cholifah⁴

¹ Universitas Terbuka, Indonesia, virgaafiana03@gmail.com

² Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia, achmad.fauzi@dsn.ubharajaya.ac.id

³ Universitas Terbuka, Indonesia, rosyidah.rskd@gmail.com

⁴ Universitas Terbuka, Indonesia, cholifahcholifah090@gmail.com

Corresponding Author: virgaafiana03@gmail.com¹

Abstract: *The era of digitalization and bureaucratic reform demands a paradigm shift in civil servant supervision, moving from physical presence toward output-based performance evaluation. This study aims to analyze the impact of implementing a hybrid working model on the discipline and work motivation of Civil Servants (ASN), as well as its contribution to supporting agile governance. The research method employed is a literature review, analyzing various scientific articles, regulations, and policy documents related to flexible working arrangements in the bureaucracy. The results indicate that hybrid working significantly and positively impacts ASN work motivation through increased time flexibility and work-life balance, supported by adequate digital infrastructure and trust-based management. However, the disciplinary aspect faces challenges regarding self-supervision and consistency in task completion during Work From Home (WFH) periods. On a macro level, this system is proven to accelerate the transformation of an adaptive and efficient bureaucratic governance. This study recommends the need for strengthening leadership commitment, integrating communication technology, and developing clear SOPs to optimize ASN productivity and discipline.*

Keywords: *Hybrid Working, ASN, Work Discipline, Work Motivation, Agile Governance.*

Abstrak: Era digitalisasi dan reformasi birokrasi menuntut perubahan paradigma pengawasan ASN dari kehadiran fisik menuju penilaian kinerja berbasis output. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak penerapan *hybrid working model* terhadap disiplin dan motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN), serta kontribusinya dalam mendukung *agile governance*. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kepustakaan (*literature review*) dengan menganalisis berbagai artikel ilmiah, regulasi, dan dokumen kebijakan terkait sistem kerja fleksibel pada birokrasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa *hybrid working* berdampak positif secara signifikan terhadap motivasi kerja ASN melalui peningkatan fleksibilitas waktu dan *work-life balance*, yang didukung oleh infrastruktur digital serta *trust-based management*. Namun, aspek kedisiplinan menghadapi tantangan dalam pengawasan mandiri dan konsistensi penyelesaian tugas saat *Work From Home* (WFH). Secara makro, sistem ini terbukti mampu

mempercepat transformasi tata kelola birokrasi yang adaptif dan efisien. Penelitian ini merekomendasikan perlunya penguatan komitmen pimpinan, integrasi teknologi komunikasi, dan penyusunan SOP yang jelas untuk mengoptimalkan produktivitas dan disiplin ASN.

Kata Kunci: *Hybrid Working*, ASN, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, *Agile Governance*.

PENDAHULUAN

Perubahan pola kerja dalam beberapa tahun terakhir berlangsung sangat cepat, terutama setelah pandemi *Covid-19* mendorong organisasi mengadopsi kerja jarak jauh dan mempercepat digitalisasi dalam proses kerja. Dalam studi (Amankwah-amoah et al., 2021) menunjukkan bahwa pandemi menjadi dorongan bagi percepatan digitalisasi dalam dunia kerja dan manajemen organisasi, sehingga pola kerja yang lebih fleksibel mulai menjadi norma baru. Mengenai hal tersebut, *Hybrid Working Model* dipandang menjadi salah satu bentuk penyesuaian kerja modern yang menggabungkan fleksibilitas, penggunaan teknologi digital, dan pengaturan kerja yang lebih adaptif.

Pemerintahan kini melakukan penyesuaian pelaksanaan kedinasan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang di atur dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2026 tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara di Instansi Pemerintah. (Negara et al., 2026) Pejabat Pembina Kepegawaian/Pimpinan Instansi Pemerintah melakukan Penyesuaian pelaksanaan tugas kedinasan bagi Pegawai ASN di lingkungan instansi masing-masing melalui kombinasi fleksibilitas pelaksanaan tugas kedinasan di kantor /*Work From Office (WFO)* dan tugas kedinasan di rumah/tempat tinggal yang menjadi lokasi domisili Pegawai ASN atau disebut *Work From Home (WFH)*. Penyesuaian pelaksanaan tugas kedinasan dilaksanakan dengan ketentuan 4 (empat) hari kerja dalam 1 (satu) minggu untuk pelaksanaan WFO yaitu pada hari Senin, Selasa, Rabu, Kamis dan 1 (satu) hari kerja dalam 1 (satu) minggu untuk pelaksanaan WFH yaitu pada hari Jumat. Penyesuaian tersebut diharapkan terwujudnya pelaksanaan tugas kedinasan yang lebih efisien, efektif, adaptif, fleksibel, responsif dan berbasis digital agar mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan. Hal tersebut sekaligus mendukung kebijakan pengelolaan dan pemanfaatan energi secara lebih bijak dan lebih efektif guna menjamin perlindungan dan pengelolaan lingkungan yang berorientasi jangka panjang.

Urgensi dari penyesuaian pola kerja ini berakar pada kebutuhan untuk menciptakan birokrasi yang lebih lincah (*agile*). Transformasi tata kelola bukan sekadar tentang digitalisasi dokumen, melainkan perubahan budaya kerja menuju *smart governance* yang mampu merespons kebutuhan masyarakat secara cepat. Dengan memberikan fleksibilitas lokasi kerja, pemerintah bertujuan meningkatkan kesejahteraan pegawai (*work-life balance*) sekaligus memastikan pelayanan publik tetap berjalan optimal melalui sistem monitoring kinerja berbasis teknologi yang akuntabel. Studi pada organisasi layanan publik menunjukkan bahwa remote dan hybrid work memberi manfaat berupa fleksibilitas, otonomi, dan work life balance, tetapi juga menimbulkan tantangan berupa berkurangnya kebersamaan, isolasi sosial, serta kebutuhan untuk menata ulang dukungan organisasi dan lingkungan kerja digital maupun fisik (Chafi et al., 2022). Kajian lain juga menegaskan bahwa perubahan ini menuntut kemampuan organisasi untuk menyesuaikan sistem kerja, pengawasan, dan pengelolaan sumber daya manusia secara lebih responsif (Mudenda et al., 2022)

Bagi aparatur sipil negara, disiplin kerja dan motivasi kerja tetap menjadi faktor kunci karena keduanya berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik. Literatur tentang *employee engagement* menunjukkan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi berhubungan dengan kepuasan dan kinerja, serta perlu dipahami secara dinamis dalam konteks kerja digital dan

secara hibrida (Boccoli et al., 2024). Selain itu, penelitian pada konteks kerja hybrid menunjukkan bahwa dimensi engagement, seperti *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, berhubungan positif dengan identifikasi organisasi, dan hubungan itu dapat berbeda tergantung pada pola kerja *remote*, *hybrid*, atau *onsite* (Uru & Gozukara, 2022). Hal ini menegaskan bahwa fleksibilitas kerja tidak selalu berdampak seragam, sehingga disiplin dan motivasi ASN perlu dikaji secara lebih spesifik.

Sejumlah penelitian terdahulu juga memperlihatkan bahwa *remote working* membawa peluang sekaligus risiko bagi perilaku kerja pegawai. Tinjauan *scoping review* menunjukkan bahwa literatur pascapandemi banyak membahas *trust*, *virtual communication*, *collaboration*, dan perubahan manajemen tenaga kerja sebagai tema utama dalam kerja jarak jauh dan *hybrid* (Mcphail et al., 2023). Di sisi lain, studi pada pekerja sektor publik menunjukkan bahwa *hybrid work* dapat memberikan kombinasi terbaik antara kerja jarak jauh dan kerja di kantor, tetapi keberhasilannya sangat bergantung pada desain kerja, dukungan manajerial, dan kesiapan organisasi (Chafi et al., 2022). Dengan demikian, masih terdapat kebutuhan untuk menilai lebih jauh bagaimana *hybrid working model* memengaruhi disiplin dan motivasi kerja pada konteks ASN yang memiliki tuntutan akuntabilitas dan pelayanan publik yang tinggi.

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh penerapan *Hybrid Working Model* terhadap tingkat disiplin kerja ASN, mengingat adanya pergeseran mekanisme pengawasan dari kehadiran fisik menuju monitoring berbasis digital, sejauh mana fleksibilitas lokasi kerja dalam pelaksanaan tugas kedinasan mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja ASN di instansi pemerintah dan apa saja tantangan dan kendala yang dihadapi dalam menjaga integritas serta kesinambungan pelayanan publik selama masa transisi menuju tata kelola pemerintahan yang adaptif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi temuan empiris terkait penerapan *Hybrid Working Model* terhadap kedisiplinan ASN, khususnya dalam melihat efektivitas peralihan sistem pengawasan dari absensi fisik ke sistem monitoring berbasis output dan digital. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi, terutama terkait dinamika kerja fleksibel dalam sektor pemerintahan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar rekomendasi kebijakan bagi instansi pemerintah dalam merancang *Hybrid Working Model* yang tetap menjaga disiplin, motivasi dan kualitas pelayanan publik.

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

NO	AUTHOR (penulis)	HASIL STUDI	PERSAMAAN DENGAN ARTIKEL INI	PERBEDAAN DENGAN ARTIKEL INI
1	Penulis: 1. Prithwiraj Choudhury 2. Cirrus Foroughi 3. Barbara Larson (2020) (Choudhury et al., n.d.) Judul:	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa <i>Work From Anywhere</i> (WFA) meningkatkan produktivitas pegawai sebesar 4,4 % tanpa menurunkan kualitas kerja sebagai bentuk fleksibilitas	Penelitian ini membuktikan bahwa <i>Work From Anywhere</i> memiliki dampak pada produktivitas pegawai	Indikator Kinerja dalam penelitian ini adalah jumlah pekerjaan utama <i>Patent Examiner (First Office Actions) & rework</i>

	<i>Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility</i>	geografis. (Studi Kasus pada <i>Patent Examiner in United States Patent and Trademark Office</i>)		
2	Penulis: Angga Dutahatmaja (2025) (Dutahatmaja, 2025) Judul: Pengaruh <i>Hybrid Working Model</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> Melalui <i>Work-Life Balance</i> Pada Karyawan Generasi Milenial	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Hybrid Working Model</i> memiliki dampak positif yang signifikan terhadap <i>Work Life Balance</i> bagi karyawan kantor, tetapi tidak signifikan bagi tenaga penjualan-pemasaran. Sementara itu, <i>Hybrid Working Model</i> memiliki efek negatif yang tidak signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> bagi karyawan kantor, tetapi memiliki efek positif yang signifikan bagi tenaga pemasaran.	Penelitian ini menunjukkan Pengaruh <i>Hybrid Working Model</i> bagi karyawan Kantor	Penelitian menggunakan metode Kuantitatif
3	Penulis: Rafizal, Ramon Zamoran & Lukmanul Hakim (2025) (Rafizal et al., 2025) Judul: Dampak <i>Hybrid Working</i> terhadap Produktivitas dan Kesejahteraan Karyawan	Hasil studi menunjukkan bahwa <i>hybrid working</i> memberikan manfaat signifikan bagi produktivitas dan kesejahteraan karyawan, asalkan diterapkan dengan strategi yang tepat untuk mengatasi tantangan yang ada.	Melalui penelitian ini diharapkan dapat menemukan strategi yang efektif bagi Perusahaan/ Organisasi dalam mengoptimalkan sistem <i>hybrid working</i> agar tetap disiplin dan termotivasi untuk bekerja	Fokus penelitian ini adalah Produktivitas dan Kesejahteraan Karyawan pada Perusahaan
4	Penulis: Abdul Mannan (Mannan, n.d.)	Hasil pengujian hipotesis menggunakan SPLS 3.0 menunjukkan	Menggunakan Motivasi dan Disiplin Kerja	Studi ini dibuat dengan memakai responden pada 1 Instansi saja, yaitu

	<p>Judul: Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja ASN Dengan Kompensasi sebagai Variabel <i>Moderating</i> pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Situbondo</p>	<p>bahwa Motivasi dan Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja ASN pada BKPSDM Kab. Situbondo serta Kompensasi tidak memoderasi pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja tersebut.</p>	<p>sebagai Variabel Penelitian</p>	<p>Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Situbondo</p>
5	<p>Penulis: (Aloisius Aditya Kurniawan & Yohanes Arianto Budi, 2024)</p> <p>Judul: Pengaruh Sistem Kerja <i>Hybrid</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> dengan Motivasi Kerja sebagai mediasi studi pada Karyawan Swasta yang berprofesi sebagai <i>Digital Marketing Officer</i> di Jakarta Selatan</p>	<p>Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara setiap variabel. Pengaruh langsung antara Sistem Kerja <i>Hybrid</i> dan <i>Job Satisfaction</i> memiliki efek yang lebih kuat dibandingkan pengaruh tidak langsung, meskipun Motivasi Kerja dapat memediasi hubungan antara Sistem Kerja <i>Hybrid</i> dan <i>Job Satisfaction</i>.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran dan motivasi kerja dalam memediasi pengaruh sistem kerja <i>hybrid</i></p>	<p>Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data purposive sampling dengan melakukan penyebaran kuesioner melalui <i>Google Form</i></p>
6	<p>Darpin, Taufik, Muhammad Fikran (Fikran, 2023)</p>	<p>Analisis Penerapan Hybrid Working dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai pada Dinas Koperasi & UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara</p>	<p>Mengkaji penerapan model kerja hybrid pada pegawai pemerintahan atau ASN untuk meningkatkan kinerja</p>	<p>Terletak pada fokus, Artikel Analisis Penerapan Hybrid Working dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai pada Dinas Koperasi & UMKM Provinsi</p>

				<p>Sulawesi Tenggara berfokus pada produktivitas di lokasi yaitu Dinas Koperasi Sultra, sementara artikel Dampak <i>Hybrid Working Model</i> terhadap Disiplin dan Motivasi Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara meneliti dampak psikologis berupa disiplin dan motivasi ASN secara lebih luas</p>
7	<p>Muhammad Rahmandika, Marsofiyati, Ervina Maulida (Afif & Maulida, 2025)</p>	<p>Analisis Pengelolaan Hybrid Working Team pada Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Subjek penelitian: ASN atau pegawai di lingkungan Lembaga pemerintah atau publik - Tema utama: Sama-sama mengkaji efektivitas dan implementasi model kerja hybrid (gabungan bekerja di kantor dan di rumah) sebagai pola kerja baru - Peran Teknologi: Ketersediaan teknologi komunikasi dan infrastruktur digital adalah kunci utama keberhasilan operasional sistem kerja - Fleksibilitas: Keduanya sepakat bahwa hybrid working 	<p>Analisis Pengelolaan (Lemhannas RI):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lebih kepada manajemen dan tata kelola tim, termasuk hambatan manajerial dan solusi operasional - Spesifik pada satu institusi yaitu Lemhannas RI - Menyoroti kesulitan pemantauan kinerja jarak jauh dan terbatasnya koordinasi fisik dalam tim <p>Dampak terhadap Disiplin dan Motivasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lebih kepada aspek psikologis dan perilaku pegawai

			memberikan fleksibilitas waktu dan tempat yang berdampak pada cara kerja pegawai	(motivasi, disiplin dan kesejahteraan) - Mencakup unit kerjs ASN secara umum atau pemerintah daerah Menyoroti penurunan interaksi sosial yang dapat memengaruhi motivasi intrinsik dan pemenuhan aktualitas diri
8	Titiek Arafiani Ruray, Muhammad Yasin Majojo, Idris Sudin (Ruray et al., 2026)	Dampak Hybrid Working Model terhadap Employee Well-Being pada Aparatur Sipil Negara	- Meneliti fenomena kerja hybrid di sektor publik dengan target responden ASN Bertujuan memberikan rekomendasi bagi instansi pemerintah untuk mengoptimalkan kinerja organisasi melalui manajemen SD yang lebih modern	Dampak terhadap Employee Well-Being: - Menekankan pada Kesehatan mental dan fisik, tingkat stres, serta keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) - Diukur dari kepuasan hidup, rendahnya tingkat burnout dan perasaan didukung oleh organisasi secara emosional. - Melihat pegawai sebagai individu yang butuh kenyamanan psikologis agar bisa produktif

				<ul style="list-style-type: none">- Rekomendasi biasanya berupa dukungan fasilitasi kesehatan mental atau fleksibilitas yang lebih manusiawi Dampak terhadap Disiplin dan Motivasi: <ul style="list-style-type: none">- Menekankan pada kepatuhan aturan (disiplin) dan dorongan internal untuk bekerja (motivasi)- Diukur dari ketepatan waktu, pencapaian target kerja (output) dan komitmen terhadap tugas negara- Melihat bagaimana perubahan sistem kerja mempengaruhi perilaku kerja dan etos kerja formal Rekomendasi biasanya berupa penguatan sistem pengawasan (monitoring) digital dan insentif kinerja
9	Alya Della Rosa, Dheo Rimbano, Bella Dwi Sapera, Taura Venusia	Dampak Sistem Kerja Hybird, Sistem Reward Dan Produktivitas Kerja	Fokus pada dampak hybrid working dan infrastruktur	Terletak pada fokus studi dimana BUMN menekankan

	Ramadhona, Muhammad Ariel Al Fahira, Wayan Singka Damara (Rosa et al., 2025)	terhadap Kinerja Karyawan (Studi Literatur Pada Perusahaan BUMN)	teknologi terhadap hasil kerja	reward dan produktivitas untuk efisiensi bisnis sementara ASN berfokus pada disiplin dan motivasi dalam kerangka pelayanan publik.
10	Loso Judijanto (Judijanto, 2025)	Evolusi <i>Hybrid Work Model</i> dalam Organisasi: Sebuah Tinjauan Bibliometrik	Membahas fenomena hybrid working dalam manajemen SDM	Pada metode bibliometric yang memetakan tren riset global dibandingkan studi lapangan yang mengukur dampak perilaku kerja khususnya pada ASN
11	Penulis : Sinto Sunaryo, Hunik Sri Runing Sawitri, Joko Suyono, Lilik Wahyudi, Sarwoto. (Sunaryo, 2022) Judul : <i>Flexible work arrangement and work-related outcomes during the Covid-19 pandemic: Evidence from local governments in Indonesia</i>	Hasil penelitian menemukan bahwa FWA selama krisis pandemi dapat menghasilkan keterlibatan mendalam karyawan terhadap organisasi dalam bentuk komitmen afektif. FWA dapat meningkatkan OCB karyawan untuk penyesuaian masalah dalam bentuk fleksibilitas waktu kerja dan WFH.	Fleksibilitas waktu kerja memberikan dampak positif untuk para pegawai dalam menangani berbagai masalah dengan sistem WFH	Artikel ini membahas respon fleksibilitas waktu pegawai untuk penanganan masalah, berbeda dengan penelitian kami dengan fokus tingkat disiplin karyawan terhadap jam kerja sistem WFH
12	Penulis : Anisah (Manajemen et al., 2024) Judul : <i>Hybrid Work Sebagai Katalis: Mengoptimalkan Perilaku</i>	Hasil penelitian membuktikan model kerja hybrid berdampak positif terhadap perilaku inovatif karyawan dan kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam	Penelitian ini memiliki persamaan terkait dengan memotivasi karyawan dalam lingkup dan waktu kerja yang bisa dilaksanakan secara WFH dan menghasilkan inovasi dan perkembangan ide	Perbedaan sampel dan fokus studi, dimana sampel jurnal terbatas 121 responden, dan fokus studi tertuju pada hasil dari percobaan metode hybrid dan kinerja organisasi.

	Inovatif Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi	sektor organisasi bisnis.		
13	<p>Penulis : Delipiter Lase, Yeni Absah, Prihatin Lumbanraja, Yohanes Giawa, Yunuman Gulo (Lase et al., 2025)</p> <p>Judul : Model Kerja Hibrida: Kajian Teoretis dan Implikasinya terhadap Dinamika Kerja Modern</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kerja hibrida terhadap dinamika kerja dimasa modern merupakan hal yang bagus dan berdampak baik untuk efisiensi masa depan. Berlaku pada lingkup organisasi tertentu.</p>	<p>Metode kerja hibrida menjadi solusi untuk efisiensi waktu karyawan</p>	<p>Perbedaan terletak pada tujuan penelitian, jurnal ini membahas efektifitas metode kerja hibrida terhadap lingkup organisasi kerja</p>
14	<p>Penulis : Andrej Kohont dan Miroljub Ignjatovic (Kohont, 2022)</p> <p>Judul : <i>Organizational Support of Working from Home: Aftermath of COVID-19 from the Perspective of Workers and Leaders</i></p>	<p>Hasil penelitian terhadap sistem WFH saat era COVID 19, pentingnya dari sisi dukungan organisasi dalam pelaksanaan WFH serta komunikasi yang intens antar rekan dan pimpinan dengan memanfaatkan media sosial sebagai perantara.</p>	<p>Persamaan artikel terkait hasil dari WFH menciptakan suasana kerja yang baru dan mempererat hubungan antara rekan dan pimpinan, serta efisiensi waktu</p>	<p>Jurnal berfokus pada penelitian era COVID 19 terkait efektifitas WFH terhadap seluruh elemen organisasi baik administrasi sampai bidak IT.</p>
15	<p>Penulis : Rhamzy Fadhil Fauzan (Fauzan et al., n.d.)</p> <p>Judul : Pengaruh <i>Hybrid Work Model</i> terhadap Budaya Kerja (Studi Kasus pada Kementerian Komunikasi dan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hybrid Work Model berhasil diterapkan di KOMINFO. Adapun perubahan dari budaya kerja mereka yakni cara kerja, interaksi, dan norma.</p>	<p>Subjek penelitian fokus pada ASN lingkup sekitar, serta penekanan bahwa COVID 19 sebagai pendorong utama transformasi kerja hybrid</p>	<p>Jurnal lebih membahas pada pentingnya menjaga nilai-nilai organisasi agar tetap terjaga dan tidak terpengaruh dari metode kerja hybrid</p>

	Informatika Republik Indonesia)			
16.	Penulis: Dara Suzana & Harlyn L. Siagian (2022) Judul: Dampak <i>Work from Home, Work from Office dan Hybrid Working</i> terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa WFH, WFO, dan hybrid working berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.	Sama-sama membahas pengaruh hybrid working terhadap motivasi kerja pegawai/karyawan.	Penelitian terdahulu fokus pada karyawan umum dan hanya variabel motivasi kerja, sedangkan penelitian ASN menambahkan disiplin kerja sebagai variabel penting.
17.	Penulis: Susan Febriantina dkk. (2025) Judul: Kepemimpinan Transformasional sebagai Strategi untuk Meningkatkan Motivasi Kerja dalam Lingkungan Kerja Hybrid	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja, kepercayaan, dan produktivitas dalam lingkungan kerja hybrid.	Sama-sama mengkaji lingkungan kerja hybrid dan hubungannya dengan motivasi kerja.	Penelitian ini lebih menitikberatkan pada gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan penelitian ASN berfokus pada dampak langsung hybrid working terhadap disiplin dan motivasi kerja.
18.	Penulis: Fayumi & Aisyah Aulia (2024) Judul: Pengaruh Hybrid Working terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Hasil Penelitian menunjukkan <i>Hybrid Working</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan produktivitas kerja karyawan.	Sama-sama meneliti dampak sistem <i>hybrid working</i> terhadap perilaku dan hasil kerja pegawai	Penelitian terdahulu fokus pada produktivitas dan kepuasan kerja, sedangkan penelitian ASN fokus pada disiplin dan motivasi kerja.
19.	Penulis: Willy Masrur & Leonard Adrie Manafe (2024) Judul: Persepsi Karyawan Generasi Z	Hasil Penelitian ini berfokus pada Karyawan Generasi Z yang menilai hybrid working meningkatkan fleksibilitas, motivasi, dan	Sama-sama membahas dampak fleksibilitas hybrid working terhadap motivasi kerja.	Penelitian ini meneliti persepsi Generasi Z, sedangkan penelitian ASN berfokus pada aparatur sipil

	terhadap Fleksibilitas Kerja Hybrid	produktivitas, namun mengurangi interaksi sosial langsung.		negara dan aspek disiplin kerja.
20.	Penulis: Titan Fitria dkk. (2023) Judul: Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.	Sama-sama membahas hubungan motivasi kerja dengan kondisi lingkungan kerja.	Penelitian terdahulu tidak membahas sistem hybrid working maupun disiplin ASN secara spesifik.

TINJUAN PUSTAKA

1. Konsep Hybird Working Model

Taufik, Darpin dan Muhammad Fikran dalam penelitiannya "Analisis Penerapan *Hybird Working* dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara" menyampaikan bahwa *Hybird working* adalah kombinasi bekerja dari rumah (*Work From Home*) dan bekerja dari kantor (*Work From Office*). *Work From Home* (WFH) dapat diartikan sebagai pengaturan kerja altyernatif dimana karyawan melakukan tugas di tempat lain yang biasanya dilakukan di tempat kerja utama atau pusat, untuk setidaknya beberapa bagian dari jadwal kerja mereka, menggunakan media elektronik untuk berinteraksi dilakukan dilakukan antar individu lain, baik didalam dan diluar organisasi (Ma, 2021).

Hybird working merupakan salah satu bentuk dari *Flexibel Working Arrangement* (FWA) dan merupakan strategi yang dilakukan oleh organisasi agar pegawai dapat menyeimbangkan tuntutan dari berbagai domain dengan lebih baik (Allen, 2001). Secara umum *Flexibel Working Arrangement* atau FWA merupakan konsep pengaturan kerja fleksibel dengan mengubah pola bekerja yang memungkinkan bagi pegawai untuk dapat memilih waktu bekerja. Pengaturan tersebut meliputi 1) Fleksibilitas penjadwalan jam kerja (*Flexy Time*); 2) Fleksibilitas jumlah jam kerja (*Shifting, Job Sharing*) dan 3) Fleksibilitas tempat kerja (WFH) (Law, 2010). Karena menurut Kelliher dan Anderson menjelaskan bahwa implementasi FWA diprediksi dapat menjadi sebuah solusi ke depan untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen instansi, *work life balance* dan mendorong pegawai untuk memberikan performa terbaik (Kelliher et al., 2010)

Loso Judijanto dalam penelitiannya "Evolusi *Hybird Work Model* dalam Organisasi: Sebuah Tinjauan Bibliometrik" menyampaikan manfaat dari penerapan Hybird Work model menurut (Judijanto, 2025) organisasi yang mengadopsi model kerja hybrid mengalami peningkatan produktivitas 25% dibandingkan dengan model kerja konvensional. Faktor utama yang mendukung peningkatan produktivitas ini termasuk fleksibilitas waktu, pengurangan waktu perjalanan, dan peningkatan kesejahteraan karyawan. Selain itu *hybird work model* juga dapat meningkatkan retensi karyawan dan memperluas akses terhadap talenta global (Ramadhan & Rahmawati, 2024) dengan memberikan fleksibilitas kerja, organisasi dapat menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas tinggi, termasuk mereka yang memiliki keterbatasan geografis atau kebutuhan khusus yang tidak memungkinkan mereka untuk bekerja penuh waktu di kantor. Dalam *hybird work* juga terdapat tantangan. Salah satu tantangan utama adalah membangun dan mempertahankan budaya organisasi dalam lingkungan kerja yang terdistribusi (Febriani & Ramadani, 2021). Ketika karyawan tidak berada dalam satu lokasi fisik yang sama, komunikasi dan kolaborasi dapat menjadi lebih kompleks, yang berpotensi menghambat efektivitas kerja tim. Tantangan lain adalah kesenjangan digital, terutama bagi

organisasi yang belum sepenuhnya mengadopsi teknologi kerja jarak jauh. Perbedaan akses terhadap perangkat dan infrastruktur digital dapat menciptakan ketimpangan dalam pengalaman kerja karyawan. Selain itu, beberapa penelitian juga mengungkapkan bahwa kerja hybrid dapat menyebabkan peningkatan kelelahan digital akibat eksposur yang tinggi terhadap teknologi komunikasi virtual.

2. Disiplin Kerja ASN

a. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno, 2014 disiplin kerja merupakan sikap ketersediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati semua norma peraturan yang berlaku di organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (Hasibuan, 2017) menyatakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk taat semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sikap taat ini diwujudkan dalam bentuk sikap, tingkat laku, bahkan perbuatan yang sesuai dengan peraturan tersebut. Kedisiplinan merupakan sebuah perilaku seseorang yang mencerminkan akan sifat dan perilaku. Instansi pemerintahan maupun organisasi dari yang terkecil hingga besar dari mereka digunakan sebagai acuan untuk menentukan keberhasilannya.

b. Faktor-faktor Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan M. S., 2017 faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, karena pada dasarnya pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar karyawan tersebut disiplin dan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaannya tersebut.

2) Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat memiliki peranan penting dalam menentukan kedisiplinan kerja karyawan. Karena pemimpin tersebut akan menjadi contoh bagi para bawahannya.

3) Kompensasi

Kompensasi sangat berperan penting terhadap kedisiplinan kerja karyawan, artinya semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin baik disiplin kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, karyawan akan sulit bekerja dengan disiplin jika kebutuhan primer mereka tidak terpenuhi.

4) Sanksi Hukum

Sanksi hukum yang semakin berat akan membuat karyawan takut untuk melakukan tindakan indisipliner dan ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan akan semakin baik.

5) Pengawasan

Pengawasan adalah tindakan yang paling efektif untuk mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan tersebut.

c. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Menurut Handoko, 2008 terdapat empat bentuk disiplin kerja, yaitu:

1) Disiplin Preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.

2) Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

3) Aturan Kompromi Panas. Aturan ini pada hakekatnya menyatakan bahwa tindakan pendisiplinan hendaknya mempunyai ciri-ciri yang sama dengan hukuman yang diterima seseorang karena menyentuh sebuah kompromi panas.

- 4) Disiplin Progresif adalah memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan.

c. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan M. S., 2017 menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa indikator, diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Norma

Peraturan mengenai hal yang diperbolehkan dan yang tidak diperbolehkan untuk dilakukan oleh pegawai selama dalam perusahaan. Norma juga menjadi acuan dalam bersikap, yaitu mematuhi peraturan yang ditentukan perusahaan secara sadar dan mengikuti cara kerja yang di tentukan oleh perusahaan.

2) Tingkat Kewaspadaan Karyawan

Karyawan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

3) Ketaatan pada Standar Kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

4) Ketaatan pada Peraturan Kerja

Dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja

5) Sikap

Perilaku pegawai yang tercermin dari kesadaran atau kerelaan pegawai dalam melaksanakan peraturan perusahaan, yaitu kehadiran pegawai ditempat kerja untuk bekerja dan kemampuan dalam memanfaatkan atau menggunakan perlengkapan dengan baik.

6) Etika Kerja

Etika kerja adalah sebuah nilai yang di dasarka pada kerja keras dan ketentuan yang dimiliki pegawai atas tugas yang dibebankan kepadanya. Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

7) Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensinya atau rendahnya tingkat kehadirannya maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

Sedangkan menurut Rivai, Sagala (2014) dimensi disiplin kerja dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Kehadiran:

- Karyawan meminta ijin apabila terlambat datang ke kantor
- Karyawan meminta ijin apabila tidak masuk kerja

2) Ketaatan pada peraturan kerja

- Karyawan tidak membawa pulang peralatan perusahaan
- Karyawan bersedia dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan jika melanggar peraturan tersebut

3) Ketaatan pada standar kerja

- Karyawan bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan
- Karyawan melakukan semua pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang ditentukan perusahaan.

4) Tingkat kewaspadaan tinggi

- Karyawan selalu fokus dalam bekerja

- Karyawan berhati-hati dalam setiap menggunakan peralatan perusahaan
- 5) Bekerja etis
- Karyawan bersikap sopan selama berada di dalam kantor
- Karyawan memiliki etika yang baik selama berada di dalam kantor

3. Motivasi Kerja ASN

Menurut (Prastika & Saputri, 2023) motivasi kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja.

Di dukung dengan Kutipan pada (Taruh, n.d.) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang harus dibangun dengan kepribadian atau karakter yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan dengan adanya prinsip serta alasan yang salah akan mengakibatkan suatu kerugian secara pribadi maupun organisasi.

Salah satu teori paling berpengaruh dalam memahami motivasi manusia adalah teori Hierarki Kebutuhan Maslow. Teori ini dikembangkan oleh salah satu pakar psikologi dari Amerika yaitu Abraham Maslow yang lahir pada tanggal 1 April 1908 bertempat di Brooklyn, Kota New, Amerika. Abraham Maslow adalah teoritikus yang sudah banyak memberikan inspirasi dalam teori kepribadian. Ia juga seorang psikolog dari Amerika dan menjadi pelopor aliran psikologi humanistik. Ia juga terkenal dengan teorinya tentang kebutuhan manusia.

Menurut Maslow kebutuhan manusia dapat diatur secara hierarkis dari yang paling mendasar hingga ke yang lebih kompleks dan abstrak. Maslow juga mengidentifikasi lima tingkat kebutuhan:

- 1) Kebutuhan Fisologis: kebutuhan dasar yang berkaitan dengan kelangsungan hidup baik secara fisik, seperti makan, tidur, air, udara dan tempat tinggal
- 2) Kebutuhan Keamanan: ini mencakup kebutuhan akan perlindungan fisik, pekerjaan yang stabil dan jaminan kesehatan
- 3) Kebutuhan Sosial: ini mencakup kebutuhan akan cinta, persahabatan dan rasa memiliki dalam sebuah komunitas
- 4) Kebutuhan Penghargaan: ini mencakup kebutuhan akan harga diri, status dan prestise
- 5) Kebutuhan Aktualitas Diri: ini adalah tingkatan tertinggi dalam hierarki Maslow. Disini manusia berusaha mencapai potensi penuh mereka dan mengejar pertumbuhan pribadi, kreativitas dan tujuan hidup.

Teori dua faktor dari Herzberg, teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberika kepuasan dalam bekerja yaitu:

- a. Faktor sesuatu yang dapat memotivasi. Faktor ini adalah faktor prestasi, faktor pengakuan/penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi dan faktor pekerjaan itu sendiri.
- b. Kebutuhan kesehatan lingkungan kerja. Faktor ini dapat berbentuk gaji/upah, hubungan antara pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan dan proses administrasi di perusahaan.

Teori Prestasi

Teori ini mengklasifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Hubungan dengan teori Maslow motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan.

Teori Penguatan

Teori ini banyak digunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut "Hukum Ganjaran (*Law Of Effect*)". Hukum ini mengatakan bahwa suatu tingkah laku yangn mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk di lindungi.

Teori Harapan

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan: "terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin diperolehnya sebagai harapan." Dengan demikian berarti juga harapan merupakan energi penggerak untuk melakukan suatu kegiatan, yang terarah untuk mencapai sesuatu yang diinginkan disebut "usaha". Usaha di lingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang disebut bekerja, pada dasarnya didorong oleh harapan tertentu.

Indikator motivasi kerja menurut Hasibuan (2019) ada 5 indikator motivasi yaitu: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan perwujudan diri. Upaya perusahaan dalam memperbaiki kualitas kehidupan kerja yaitu:

a. Kebutuhan fisik

Kebutuhan akan fasilitas penunjang yang didapat di tempat kerja, contohnya dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus pencapaian, uang makan, uang transportasi dan lain sebagainya.

b. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan

Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini diantaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari day-daya mengancam, contohnya dengan memberikan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja agar para tenaga kerja tidak khawatir saat bekerja seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun dan perlengkapan keselamatan lainnya.

c. Kebutuhan sosial

Kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, contohnya dengan membuat tim kecil dalam setiap sub-divisi, tujuannya untuk menjalin hubungan kerja yang harmonis dan penyelesaian masalah secara berkelompok. Kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

d. Kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya yaitu perusahaan memberikan bonus kinerja, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, karyawan tersebut akan mengarahkan, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dengan demikian agar karyawan akan merasai dihargai kemampuannya.

e. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan, kebutuhan akan dorongan mencapai sesuatu yang diinginkan, contohnya motivasi dari pimpinan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* untuk mengintegrasikan, menelaah, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan dampak *Hybrid Working Model (HWM)* terhadap disiplin kerja dan motivasi kerja, khususnya pada sektor publik dan Aparatur Sipil Negara (ASN). Pendekatan SLR dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang lebih komprehensif, sistematis, dan terstruktur mengenai perkembangan temuan empiris yang telah dipublikasikan, sekaligus mengidentifikasi pola, kesenjangan, dan arah penelitian selanjutnya. Pencarian literatur dilakukan melalui beberapa basis data ilmiah, yaitu *Scopus*, *Web of Science*, *Google Scholar*, dan *DOAJ*. Penggunaan lebih dari satu basis data bertujuan untuk memperluas cakupan pencarian, meningkatkan kelengkapan literatur, serta meminimalkan bias seleksi. Kombinasi basis data tersebut diharapkan dapat menangkap studi-studi internasional maupun regional yang relevan dengan topik penelitian. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini memiliki fokus pada Aparatur Sipil Negara (ASN). Kemudian dalam melakukan analisisnya pada penelitian menggunakan data sekunder, di mana data tersebut berasal dari data yang telah diolah oleh peneliti lain. Data sekunder tersebut meliputi artikel-artikel ilmiah dan studi

literatur terdahulu yang memiliki relevansi dan kesesuaian dengan topik penelitian yang akan dibahas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hybrid Working Model telah menjadi fenomena baru dalam birokrasi Indonesia, khususnya bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Perubahan fleksibilitas kerja ASN di Indonesia mengalami peningkatan yang signifikan pascapandemi Covid-19. Hal ini terlihat dari transformasi kebijakan pemerintah yang sebelumnya menekankan kehadiran fisik menuju sistem kerja berbasis output dan digital. Implementasi pola kerja 4 hari WFO dan 1 hari WFH pada tahun 2026 yang tertuang pada Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2026 tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara di Instansi Pemerintah menjadi indikator secara nyata bahwa fleksibilitas kerja tidak lagi bersifat sementara, melainkan telah menjadi bagian dari reformasi birokrasi yang modern.

Sistem ini memberikan fleksibilitas dalam menentukan lokasi dan waktu kerja, yang secara langsung berdampak pada motivasi kerja pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja meningkatkan kepuasan dan motivasi intrinsik ASN karena mereka merasa memiliki otonomi lebih dalam mengatur ritme kerja sehari-hari. Selain fleksibilitas, pengakuan kinerja berbasis output menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi ASN (Dara, N., Zahraini, R., & Rejalia, 2025). Dalam sistem hybrid, penilaian lebih menekankan pada hasil kerja dibandingkan kehadiran fisik. Hal ini sejalan dengan temuan (Hakim, L., & Wijaya, 2025) yang menegaskan bahwa pengaturan kerja fleksibel mendorong transformasi digital dan pengembangan kompetensi baru, sehingga ASN lebih termotivasi untuk beradaptasi dengan tuntutan birokrasi modern.

Namun, di balik peningkatan motivasi, disiplin kerja ASN menghadapi tantangan serius. Pada laporan (Lembaga Pengembangan Kompetensi Nasional (LPKN), 2025) menyoroti bahwa lemahnya pengawasan langsung dalam sistem penerapan kerja *hybrid* berpotensi menimbulkan keterlambatan koordinasi antarunit dan multitasking yang tidak terkontrol, sehingga akuntabilitas birokrasi dapat terganggu. Kondisi ini menunjukkan bahwa disiplin administratif membutuhkan mekanisme pengawasan baru yang sesuai dengan pola kerja fleksibel.

Selain itu, pada penelitian (Dara, N., Zahraini, R., & Rejalia, 2025) menemukan adanya penurunan batas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dalam sistem *hybrid working*. Pegawai ASN sering kesulitan menjaga ritme kerja formal karena tuntutan *multitasking* di rumah, yang berdampak pada penurunan disiplin kerja. Hal ini memperlihatkan bahwa meskipun motivasi meningkat, disiplin tetap menjadi aspek yang rentan.

Faktor mediasi seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan teknologi komunikasi memainkan peran penting dalam menjaga keseimbangan antara motivasi dan disiplin. Kepemimpinan adaptif yang berbasis hasil dapat mengurangi penentangan terhadap *hybrid working*. Budaya organisasi yang menekankan akuntabilitas dan pelayanan publik juga perlu disesuaikan agar disiplin tetap terjaga. Teknologi komunikasi menjadi penghubung utama dalam koordinasi ASN yang bekerja secara hybrid. Pada penelitiannya, (Hakim, L., & Wijaya, 2025) menekankan pentingnya kesiapan digital agar sistem kerja fleksibel tetap produktif dan terukur. Tanpa dukungan teknologi yang memadai, koordinasi akan melemah dan disiplin semakin sulit ditegakkan.

Jika dikaitkan dengan teori Herzberg, kondisi tersebut menunjukkan bahwa faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang memang meningkat dalam sistem *hybrid*. Akan tetapi, faktor *hygiene* seperti pengawasan, kebijakan organisasi, serta kondisi lingkungan kerja digital masih belum sepenuhnya optimal. Oleh karena itu, walaupun motivasi pegawai meningkat, disiplin kerja tetap rentan mengalami

penurunan apabila organisasi tidak mampu menyediakan sistem kontrol dan komunikasi yang efektif.

Secara kritis, penelitian ini memperlihatkan bahwa penerapan *Hybrid Working Model* pada ASN sebenarnya bukan hanya persoalan perubahan lokasi kerja, melainkan perubahan paradigma manajemen birokrasi secara menyeluruh. Birokrasi yang sebelumnya menilai kinerja dari aspek kehadiran fisik harus mulai beralih pada budaya kerja berbasis hasil (*output-oriented*). Perubahan ini tentu membutuhkan kesiapan sumber daya manusia, kepemimpinan yang adaptif, serta regulasi yang jelas agar fleksibilitas kerja tidak disalahartikan sebagai kelonggaran disiplin.

Selain itu, penelitian ini juga memperlihatkan adanya pertentangan dalam sistem hybrid. Di satu sisi, pegawai merasa lebih termotivasi karena memiliki kebebasan dalam mengatur waktu kerja. Namun di sisi lain, kebebasan tersebut dapat memicu kaburnya batas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan sehingga pegawai rentan mengalami kelelahan digital (*digital fatigue*) dan penurunan fokus kerja. Kondisi ini sejalan dengan penelitian (Judijanto, 2025) yang menyebutkan bahwa sistem kerja hybrid dapat meningkatkan produktivitas, tetapi juga berpotensi menimbulkan kelelahan akibat intensitas penggunaan teknologi komunikasi virtual yang tinggi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi *Hybrid Working Model* pada ASN sangat bergantung pada keseimbangan antara fleksibilitas dan akuntabilitas. Fleksibilitas kerja memang mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai, tetapi tetap harus diimbangi dengan sistem disiplin berbasis digital, kepemimpinan adaptif, budaya organisasi yang kuat, serta penguatan pengawasan berbasis output. Jika hal tersebut dapat diterapkan secara konsisten, maka sistem kerja hybrid berpotensi menjadi model birokrasi modern yang lebih efisien, adaptif, dan responsif terhadap perkembangan era digital.

1. HUBUNGAN *HYBRID WORKING* DENGAN DISIPLIN DAN MOTIVASI

Penerapan *Hybrid Working Model* pada Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan bagian dari transformasi birokrasi modern yang mengedepankan fleksibilitas kerja, digitalisasi layanan, dan penilaian kinerja berbasis output. Sistem ini mengombinasikan pola kerja *Work From Office* (WFO) dan *Work From Home* (WFH), sehingga mengubah paradigma kerja ASN yang sebelumnya sangat bergantung pada kehadiran fisik menjadi sistem kerja yang lebih fleksibel dan adaptif. Dalam konteks tersebut, *hybrid working* memiliki hubungan yang sangat erat dengan disiplin dan motivasi kerja pegawai.

2. Hubungan *Hybrid Working* dengan Motivasi Kerja ASN

Penerapan *hybrid working* pada dasarnya memberikan ruang fleksibilitas yang lebih besar kepada ASN dalam mengatur ritme dan lingkungan kerja. Fleksibilitas tersebut berpengaruh terhadap peningkatan motivasi intrinsik pegawai karena ASN merasa diberikan kepercayaan dan otonomi oleh organisasi. Dalam teori Hierarki Kebutuhan Maslow, kondisi ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan penghargaan (*esteem needs*) dan aktualisasi diri (*self-actualization needs*), di mana pegawai merasa lebih dihargai atas kemampuan mengelola pekerjaannya secara mandiri.

Selain itu, teori dua faktor Herzberg menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat meningkat apabila pegawai memperoleh faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, kesempatan berkembang, dan pencapaian kerja. Dalam sistem *hybrid working*, ASN memiliki peluang lebih besar untuk bekerja secara mandiri dan berorientasi pada hasil (*output-oriented*), sehingga muncul rasa tanggung jawab serta kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Hasil penelitian terdahulu mendukung argumentasi tersebut. Penelitian (Dutahatmaja, 2025) menemukan bahwa *Hybrid Working Model* memberikan dampak positif yang signifikan terhadap *work-life balance* pegawai kantor. Kondisi ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja mampu meningkatkan kenyamanan psikologis pegawai, sehingga motivasi kerja meningkat karena pegawai dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

Penelitian (Sinto Sunaryo, 2022) juga menunjukkan bahwa *Flexible Work Arrangement* selama pandemi berhasil meningkatkan *employee engagement* dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Hal ini relevan dengan kondisi ASN saat ini, karena fleksibilitas kerja tidak hanya menciptakan efisiensi waktu, tetapi juga meningkatkan keterlibatan emosional pegawai terhadap pekerjaan dan instansi.

Selain itu, penelitian Prithwiraj Choudhury menunjukkan bahwa fleksibilitas geografis mampu meningkatkan produktivitas pegawai sebesar 4,4% tanpa menurunkan kualitas kerja. Temuan tersebut memperkuat asumsi bahwa motivasi ASN dalam sistem *hybrid working* meningkat karena pegawai merasa lebih nyaman, produktif, dan tidak terlalu terbebani oleh mobilitas kerja harian (Choudhury et al., n.d.).

3. Hubungan *Hybrid Working* dengan Disiplin Kerja ASN

Selain memengaruhi motivasi, penerapan *hybrid working* juga memiliki hubungan yang kuat dengan disiplin kerja ASN. Dalam sistem kerja konvensional, disiplin ASN identik dengan kehadiran fisik, kepatuhan terhadap jam kerja, dan pengawasan langsung oleh atasan. Akan tetapi, dalam sistem hybrid, konsep disiplin mengalami pergeseran dari disiplin berbasis kehadiran menjadi disiplin berbasis output dan akuntabilitas kerja.

Menurut teori disiplin kerja dari Malayu S. P. Hasibuan, disiplin kerja dipengaruhi oleh faktor pengawasan, kepemimpinan, sanksi, dan kesadaran individu terhadap aturan organisasi. Dalam sistem hybrid, pengawasan langsung menjadi lebih terbatas sehingga ASN dituntut memiliki disiplin mandiri (*self-discipline*) yang lebih tinggi dibandingkan sistem kerja konvensional.

Penelitian dalam jurnal ini menunjukkan bahwa salah satu tantangan utama sistem hybrid adalah lemahnya pengawasan langsung yang dapat menyebabkan keterlambatan koordinasi dan multitasking yang tidak terkontrol. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa fleksibilitas kerja berpotensi menurunkan disiplin formal apabila organisasi belum memiliki sistem pengawasan digital yang efektif.

Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Lembaga Pengembangan Kompetensi Nasional yang menyebutkan bahwa implementasi *hybrid working* pada ASN menghadapi tantangan serius dalam aspek akuntabilitas dan pengawasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan sistem kerja tidak hanya membutuhkan kesiapan teknologi, tetapi juga kesiapan budaya kerja birokrasi. (Lembaga Pengembangan Kompetensi Nasional (LPKN), 2025)

Di sisi lain, penelitian Rafizal menyatakan bahwa keberhasilan sistem hybrid sangat bergantung pada strategi organisasi dalam menjaga produktivitas dan kedisiplinan pegawai. Artinya, disiplin kerja ASN dalam sistem hybrid tidak dapat hanya bergantung pada kontrol pimpinan, tetapi harus dibangun melalui kesadaran individu dan budaya organisasi yang berbasis tanggung jawab. (Rafizal et al., 2025)

Penelitian Andrej Kohont juga menjelaskan bahwa dukungan organisasi dan komunikasi intensif antara pimpinan dengan pegawai menjadi faktor penting dalam menjaga efektivitas WFH. Dalam konteks ASN, komunikasi yang efektif dapat membantu menjaga koordinasi kerja dan meminimalkan penurunan disiplin selama bekerja dari rumah. (Kohont, 2022)

Secara kritis, hubungan antara *hybrid working* dan disiplin kerja ASN sebenarnya bersifat paradoksal. Di satu sisi, sistem hybrid memberikan fleksibilitas dan kepercayaan kepada pegawai sehingga ASN terdorong untuk bekerja lebih mandiri dan bertanggung jawab. Akan tetapi, di sisi lain, fleksibilitas tersebut dapat menyebabkan kaburnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga pegawai sulit menjaga konsistensi waktu kerja dan fokus terhadap tugas.

Hal tersebut terlihat dari munculnya fenomena *digital fatigue* dan multitasking rumah tangga yang sering mengganggu ritme kerja ASN selama WFH. Akibatnya, sebagian pegawai mengalami penurunan disiplin administratif seperti keterlambatan pelaporan kerja, keterlambatan koordinasi, dan menurunnya intensitas komunikasi kerja.

4. Hubungan Simultan antara *Hybrid Working*, Motivasi, dan Disiplin ASN

Secara simultan, hubungan antara *hybrid working*, motivasi, dan disiplin ASN menunjukkan dinamika yang saling berkaitan. Motivasi kerja yang meningkat akibat fleksibilitas kerja dapat mendorong ASN untuk bekerja lebih produktif dan bertanggung jawab. Namun, motivasi yang tinggi tidak selalu menjamin kedisiplinan apabila organisasi tidak memiliki sistem kontrol dan pengawasan yang memadai.

Oleh karena itu, keberhasilan implementasi *hybrid working* sangat ditentukan oleh:

- kepemimpinan adaptif,
- budaya kerja berbasis akuntabilitas,
- sistem monitoring digital,
- komunikasi organisasi yang efektif,
- serta kesiapan teknologi informasi.

Dalam konteks birokrasi modern, disiplin ASN tidak lagi hanya diukur dari kehadiran fisik, tetapi dari kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, akuntabel, dan sesuai target kinerja. Dengan demikian, *hybrid working* dapat menjadi instrumen reformasi birokrasi yang efektif apabila mampu menyeimbangkan fleksibilitas kerja dengan penguatan budaya disiplin dan motivasi kerja ASN serta hubungan antara *hybrid working* dan motivasi kerja ASN bersifat positif, tetapi tetap dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi, serta dukungan teknologi digital.

Bagan Kerangka Pemikiran (Deskripsi)

Kerangka Pemikiran Penelitian

1) Variabel Independen (X): Hybrid Working

- Definisi: Sistem kerja fleksibel yang mengkombinasikan pekerjaan di kantor (*work from office*) dan jarak jauh (*work from home*) berbasis teknologi digital.
- Indikator: Fleksibilitas tempat, fleksibilitas waktu, pemanfaatan teknologi informasi, dan otonomi kerja.

2) Variabel Dependen (Y1): Motivasi Kerja

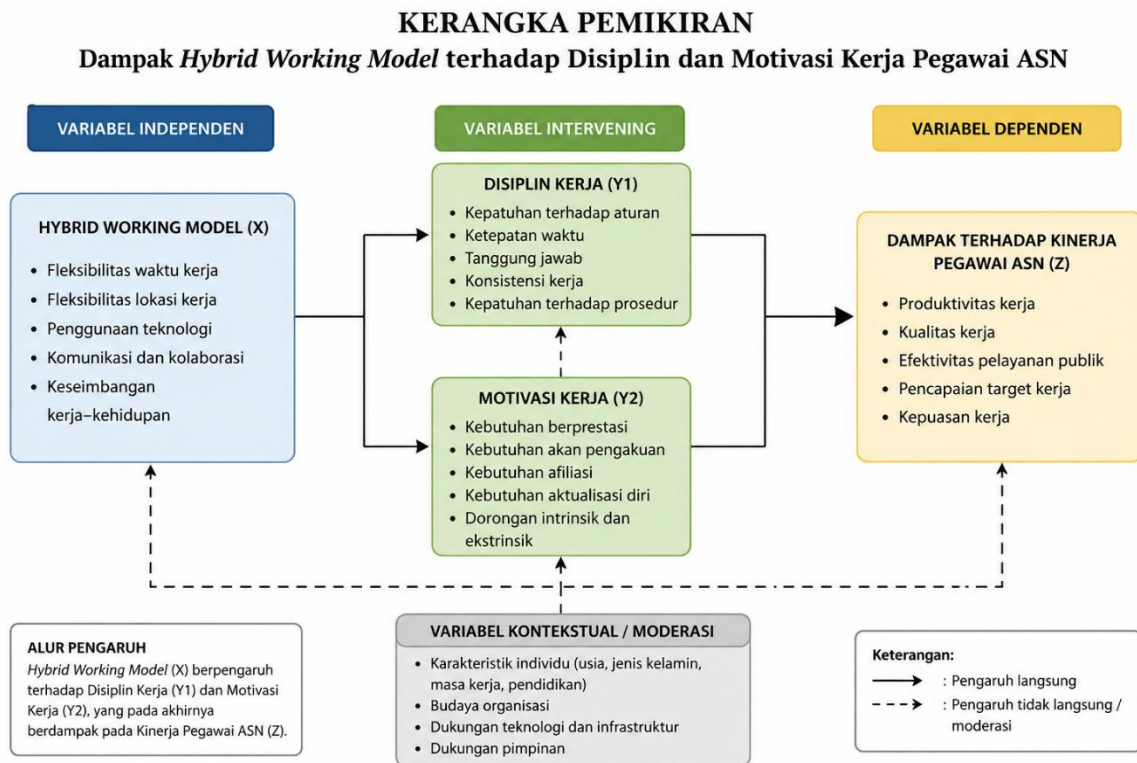
- Teori Landasan: Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) dari Frederick Herzberg (Faktor Motivator)
- Indikator: Tanggung jawab, prestasi kerja, pengembangan diri, dan pengakuan (Teori Herzberg/Maslow).

3) Variabel Dependen (Y2): Disiplin Kerja

- Definisi: Kesadaran dan kesediaan perilaku nyata pegawai untuk menaati semua regulasi dan standar kerja organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.
- Indikator: Ketaatan pada aturan, manajemen waktu, akuntabilitas tugas, dan kehadiran virtual.

Bagan Kerangka Pemikiran

Bagan konseptual hubungan efek langsung multi-dependen yang menguji pengaruh parsial (H_1 dan H_2) serta pengaruh simultan (H_3):



Gambar 1

Alur Logika Kerangka Pemikiran & Hipotesis

1. Pengaruh *Hybrid Working* terhadap Motivasi Kerja (H₁)
 Penerapan *hybrid working* memberikan otonomi dan keleluasaan dalam mencapai keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Ketika pegawai diberikan kepercayaan (*trust-based management*) untuk mengatur ruang dan waktu kerjanya, kebutuhan aktualisasi diri dan otonomi mereka akan terpenuhi. Secara psikologis, hal ini mengaktifkan faktor higiene dan motivator intrinsik (seperti meningkatnya rasa tanggung jawab dan dorongan berprestasi), yang membuat pegawai lebih bersemangat dalam menyelesaikan target organisasi.
 - H₁ : *Hybrid Working* (X) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Motivasi Kerja (Y₁).
2. Pengaruh *Hybrid Working* terhadap Disiplin Kerja (H₂)
 Sistem *hybrid working* menggeser paradigma disiplin kerja konvensional yang awalnya berbasis "kehadiran fisik" menjadi "disiplin berbasis output". Walaupun sistem kerja jarak jauh memicu tantangan dalam pengawasan mandiri (*self-supervision*), pemanfaatan alat digital (seperti *e-presensi*, koordinasi virtual, dan sistem pelaporan kinerja harian) hadir sebagai instrumen baru. Instrumen digital ini berfungsi sebagai kontrol organisasi yang efektif untuk memastikan manajemen waktu dan akuntabilitas tugas pegawai tetap terjaga dengan konsisten.
 - H₂ : *Hybrid Working* (X) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Disiplin Kerja (Y₂).
3. Hubungan Simultan / Serentak (H₃)
 Secara makro dan simultan, komponen fleksibilitas (tempat dan waktu) yang diimbangi dengan kesiapan teknologi serta otonomi kerja dalam ekosistem *hybrid working* merupakan modalitas kerja strategis organisasi. Jika seluruh dimensi ini diimplementasikan secara

bersamaan dengan dukungan komitmen pimpinan dan SOP yang jelas, sistem tersebut akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja ini secara serentak memicu gairah kerja pegawai (Motivasi) sekaligus mengontrol kepatuhan operasional mereka (Disiplin) untuk mendukung tata kelola organisasi yang adaptif dan efisien.

- H₃ : *Hybrid Working* (X) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Motivasi Kerja (Y₁) dan Disiplin Kerja (Y₂).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur dan pembahasan mengenai penerapan *Hybrid Working Model* pada Aparatur Sipil Negara (ASN), dapat disimpulkan bahwa sistem kerja hybrid memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap motivasi dan disiplin kerja pegawai. Penerapan sistem kerja yang mengombinasikan *Work From Office* (WFO) dan *Work From Home* (WFH) mampu menciptakan fleksibilitas kerja yang lebih adaptif terhadap perkembangan era digital dan reformasi birokrasi.

Dari aspek motivasi kerja, *hybrid working* terbukti memberikan dampak positif bagi ASN karena fleksibilitas waktu dan tempat kerja mampu meningkatkan *work-life balance*, kenyamanan kerja, serta rasa percaya diri pegawai dalam mengelola pekerjaannya secara mandiri. Sistem ini juga mendorong munculnya motivasi intrinsik karena ASN merasa diberikan kepercayaan dan otonomi yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas berbasis output. Kondisi tersebut sejalan dengan teori motivasi Maslow dan Herzberg yang menekankan pentingnya penghargaan, aktualisasi diri, dan tanggung jawab dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Namun demikian, dari sisi disiplin kerja, penerapan *hybrid working* masih menghadapi berbagai tantangan. Pengawasan yang sebelumnya dilakukan secara langsung berubah menjadi pengawasan berbasis digital dan pelaporan kinerja. Perubahan tersebut menyebabkan disiplin kerja ASN sangat bergantung pada kesadaran individu, kemampuan manajemen waktu, dan tanggung jawab pribadi. Dalam praktiknya, masih ditemukan potensi penurunan disiplin seperti keterlambatan koordinasi, kurang optimalnya pengawasan, serta sulitnya memisahkan kehidupan pribadi dengan pekerjaan saat bekerja dari rumah.

Selain itu, keberhasilan implementasi *Hybrid Working Model* sangat dipengaruhi oleh kesiapan infrastruktur digital, budaya organisasi, kepemimpinan adaptif, dan sistem komunikasi kerja yang efektif. Tanpa dukungan teknologi dan sistem pengawasan yang memadai, fleksibilitas kerja justru dapat menimbulkan penurunan akuntabilitas dan efektivitas birokrasi.

Secara keseluruhan, *Hybrid Working Model* dapat menjadi solusi modern dalam mendukung transformasi birokrasi menuju *agile governance* yang lebih fleksibel, efisien, dan berbasis kinerja. Akan tetapi, penerapannya perlu diimbangi dengan penguatan disiplin kerja, pengawasan digital, serta peningkatan kompetensi ASN agar kualitas pelayanan publik tetap terjaga secara optimal.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Penguatan Sistem Pengawasan Berbasis Output
Instansi pemerintah perlu mengembangkan sistem pengawasan dan evaluasi kerja berbasis output atau hasil kerja, bukan hanya berdasarkan kehadiran fisik pegawai. Hal ini penting agar disiplin ASN tetap terjaga meskipun bekerja secara fleksibel.
2. Peningkatan Infrastruktur dan Teknologi Digital

Pemerintah perlu menyediakan dukungan teknologi yang memadai seperti jaringan internet yang stabil, aplikasi manajemen kerja, sistem pelaporan digital, serta platform komunikasi yang terintegrasi untuk menunjang efektivitas kerja hybrid.

3. Peningkatan Kompetensi ASN
ASN perlu diberikan pelatihan terkait manajemen waktu, penggunaan teknologi digital, komunikasi virtual, dan pengelolaan produktivitas kerja agar mampu beradaptasi dengan sistem kerja hybrid secara optimal.
4. Penguatan Budaya Kerja dan Disiplin Mandiri
Instansi pemerintah perlu membangun budaya kerja yang menekankan tanggung jawab, integritas, dan disiplin mandiri. Dalam sistem hybrid, kesadaran individu menjadi faktor utama dalam menjaga kualitas kinerja ASN.
5. Penerapan Kepemimpinan Adaptif
Pimpinan instansi perlu menerapkan pola kepemimpinan yang lebih fleksibel, komunikatif, dan berbasis kepercayaan (*trust-based management*) agar hubungan kerja antara atasan dan bawahan tetap harmonis meskipun dilakukan secara hybrid.
6. Penyusunan SOP Hybrid Working yang Jelas
Pemerintah perlu menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) yang lebih jelas terkait pelaksanaan *hybrid working*, termasuk pengaturan jam kerja, target kinerja, mekanisme koordinasi, dan sistem evaluasi pegawai.
7. Penelitian Lanjutan
Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan metode kuantitatif atau studi lapangan secara langsung agar memperoleh data empiris yang lebih mendalam mengenai pengaruh *Hybrid Working Model* terhadap disiplin, motivasi, dan produktivitas ASN di berbagai instansi pemerintah.

REFERENSI

- Afif, M. R., & Maulida, E. (2025). *Analisis Pengelolaan Hybrid Working Team pada Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia Analysis of Hybrid Working Team Management at the National Resilience Institute of the Republic of Indonesia*. 5(2), 1364–1373.
- Allen, T. D. (2001). *Family-Supportive Work Environments : The Role of Organizational Perceptions*. 435, 33620. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Aloisius Aditya Kurniawan & Yohanes Arianto Budi. (2024). *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*. 16(02), 180–191. <https://doi.org/https://doi.org/10.25170/wpm.v16i2.6526>
- Amankwah-amoaah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). *COVID-19 and digitalization: The great acceleration Joseph. January*, 602–611.
- Ashari, M. A. (2024). *PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT GEOMED INDONESIA SEMARANG*.
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). *Frequent is better when remote? How digitally mediated interactions with supervisor stimulate work engagement and extra-role performances of remote workers*. 163–183.
- Chafi, M. B., Hultberg, A., & Yams, N. B. (2022). *Post-Pandemic Office Work : Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment*. 1–20.
- Choudhury, P. R., Larson, B., & Larson, B. (n.d.). *Work-From-Anywhere : The Productivity Effects of Geographic Flexibility Work-From-Anywhere : The Productivity Effects of Geographic Flexibility*.
- Dara, N., Zahraini, R., & Rejalía, R. (2025). Pengaruh Sistem Kerja Hybrid terhadap Motivasi

- dan Disiplin ASN. *Jurnal Administrasi Publik*, 145–160.
- Davidescu, A. A., Apostu, S., & Paul, A. (n.d.). *Work Flexibility , Job Satisfaction , and Job Performance among Romanian Employees — Implications for Sustainable Human Resource Management*.
- Dutahatmaja, A. (2025). *The Influence Of Hybrid Working Model On Employee Engagement Through Work- Life Balance On Millennial Generation Employees Pengaruh Hybrid Working Model Terhadap Employee Engagement Melalui Work-Life Balance Pada Karyawan Generasi Milenial*. 6(4), 5757–5768.
- Fauzan, R. F., Manajemen, P., Ekonomi, F., & Islam, U. (n.d.). *Pengaruh Hybrid Work Model terhadap Budaya Kerja (Studi Kasus pada Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia)*. 825–832.
- Febriani, W., & Ramadani, P. (2021). Peran Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat. *Journal of Practice Learning and Educational Development*, 1(2), 39–45. <https://doi.org/10.58737/jpled.v1i2.17>
- Fikran, M. (2023). *ANALISIS PENERAPAN HYBRID WORKING DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI*. 5(4), 1415–1426.
- Hakim, L., & Wijaya, A. (2025). Transformasi Digital dan Kompetensi ASN dalam Sistem Kerja Hybrid. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 207–220.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Judijanto, L. (2025). *Evolusi Hybrid Work Model dalam Organisasi : Sebuah Tinjauan Bibliometrik*. 3(02), 57–68. <https://doi.org/10.58812/smb.v3i02>
- Kelliher, C., Anderson, D., & Kelliher, C. (2010). *Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work*. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kohont, A. (2022). *Organizational Support of Working from Home : Aftermath of COVID-19 from the Perspective of Workers and Leaders*.
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). *Model Kerja Hibrida : Kajian Teoretis dan Implikasinya terhadap Dinamika Kerja Modern*. 3(2021), 55–79.
- Law, G. (2010). *Flexible Work Arrangements : A Definition And Examples*.
- Lembaga Pengembangan Kompetensi Nasional (LPKN). (2025). *Tantangan Disiplin ASN dalam Implementasi Hybrid Working*.
- Ma, J. (2021). *Telework Triggered by Epidemic : Effective Communication Improvement of Telecommuting in Workgroups during*. 202–214. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2021.112013>
- Manajemen, J. J., Oktober, N., Untuk, I., & Kinerja, M. (2024). *Hybrid Work Sebagai Katalis : Mengoptimalkan Perilaku*. 9(2), 1608–1614. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i2.2084>
- Mannan, A. (n.d.). *MODERATING PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN SITUBONDO*.
- Mcphail, R., Wen, X., Chan, C., May, R., Wilkinson, A., Mcphail, R., Wen, X., Chan, C., 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*, 0(0), 1–29. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2221385>
- Mudenda, S., Mwila, K., Nang, C., Daka, V., Mayoka, G., Kasanga, M., Banda, M., Mukosha, M., Mfunne, R. L., Kampamba, M., Muungo, L. T., Mutati, R. K., Mufwambi, W., & Chileshe, M. (2022). *Challenges Affecting African Countries in the Fight against the COVID-19 Pandemic : Implications for Interventional Strategies in Low- and Middle-Income Countries*. 496–517. <https://doi.org/10.4236/aid.2022.123037>
- Negara, P. A., Birokrasi, D. A. N. R., & Indonesia, R. (2026). *PELAKSANAAN TUGAS KEDINASAN BAGI PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA DI INSTANSI PEMERINTAH DALAM RANGKA Mendukung Percepatan Transformasi*

TATA KELOLA PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN.

- Prastika, E., & Saputri, I. P. (2023). *Pengaruh Kedisiplinan , Motivasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . Cobra Dental Indonesia*. 1(7).
- Rafizal, Zamora, R., & Hakim, L. (2025). *DAMPAK HYBRID WORKING TERHADAP PRODUKTIVITAS DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN*. 11(March), 207–220.
- Ramadhan, N. R., & Rahmawati, S. (2024). *Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ The Effect of Job Flexibility on Job Satisfaction of Hybrid Working Generation Z and Millennial Employees at XYZ Company*. 15(3), 336–347. <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i3.59303>
- Rosa, A. Della, Rimbano, D., Saper, B. D., & Ramadhona, T. V. (2025). *Dampak Sistem Kerja Hybrid , Sistem Reward Dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Literatur Pada Perusahaan BUMN)*. 2022.
- Ruray, T. A., Majojo, M. Y., & Sudin, I. (2026). *Dampak Hybrid Working Model terhadap Employee Well- Being pada Aparatur Sipil Negara*. 9(1), 258–270.
- Sunaryo, S. (2022). *Flexible work arrangement and work-related outcomes during the Covid-19 pandemic : Evidence from local governments in Indonesia*. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.33](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.33)
- Taruh, F. (n.d.). *Motivasi Kerja (Meniti Suara Hati Menolak Perilaku Korupsi)*. Deepublish.
- Uru, F. O., & Gozukara, E. (2022). *The Moderating Roles of Remote , Hybrid , and Onsite Working on the Relationship between Work Engagement and Organizational Identification during the COVID-19 Pandemic*.