

## Sistem Kerja Hybrid, Work Engagement, dan Kinerja Dosen: Untuk Perluasan Dan Pemerataan Akses Pendidikan Perguruan Tinggi

**Mokhammad Khukaim Barkhowa**

*Program Studi Manajemen, STIE AMA Salatiga, Indonesia*

**Sephia Isyana Nabila**

*Program Studi Manajemen, STIE AMA Salatiga, Indonesia*

**\*Corresponding Author**

**Mokhammad Khukaim Barkhowa**

[m.khukaim@stieama.ac.id](mailto:m.khukaim@stieama.ac.id)

### ARTICLE INFO

#### Article history :

**Received:**

10 Juni 2025

**Revised:**

29 April 2026

**Accepted:**

11 Mei 2026

### ABSTRACT

*The decline in the number of students entering private universities has been recorded throughout Indonesia. There needs to be an expansion and equalization of access to higher education using a hybrid system. The purpose of this study is to examine how the hybrid work system and lecturer performance with the mediating role of work engagement on private university lecturers in Salatiga City. This scientific research was conducted on private university lecturers in Salatiga City based on the Central Statistics Agency of Salatiga City. Sampling in this study used calculations with the Slovin formula with a sample size of 86 lecturers. Sampling used simple random sampling. The data analysis tool to answer the research hypothesis used Smart Partial Least Square (PLS). The results of this study are that the hybrid work system has a positive effect on work engagement, the hybrid work system and work engagement have a positive effect on lecturer performance partially and work engagement functions as a mediator between the hybrid work system and lecturer performance. Private Universities in Salatiga City can pay attention to reporting on the hybrid work system, lecturers can enjoy the work completed in a hybrid manner and the lecturer's perseverance in completing work in a hybrid manner so that learning activities at Private Universities in Salatiga City can be maximized.*

**Keywords:** Sistem Kerja Hybrid, Work Engagement, Kinerja Dosen

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



## PENDAHULUAN

Globalisasi dan modernisasi ilmu pengetahuan dan teknologi, Revolusi Industri 5.0, dan inovasi abad 21 mencakup lompatan inovatif dalam sistem pendidikan yang dapat berdampak secara spasial (geografis), temporal, dan sosial ekonomi. Mendukung percepatan target partisipasi agregat (APK) nasional pada pendidikan tinggi dari 34,2% pada tahun 2015 menjadi 53% pada tahun 2025. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 109 Tahun 2013, PJJ bertujuan untuk memperluas akses dan pemerataan pendidikan serta meningkatkan kualitas dan relevansinya. Dengan diperkenalkannya pembelajaran jarak jauh (PJJ) ke dalam perguruan tinggi, PJJ bertujuan untuk memperluas akses terhadap pendidikan, menjadikannya lebih setara, dan meningkatkan kualitas dan relevansinya. (Kemdikbud, 2013)

Penurunan jumlah mahasiswa yang masuk perguruan tinggi swasta (PTS) tercatat di seluruh Indonesia. Oleh karena itu, PTS harus melakukan antisipasi terhadap dinamika peminatan masyarakat terhadap perguruan tinggi; Selain itu, PTS perlu memprediksi tren minat masyarakat terhadap pendidikan tinggi. 16,39% dari 1.228.664 lulusan siswa SMA dan SMK di Jawa tengah tidak melanjutkan kuliah. (BPS, 2022)

Tingginya jenjang pendidikan, maka nilai Angka Partisipasi Murni (APM) semakin rendah. Angka Partisipasi Murni (APM) persentase siswa usia sekolah yang bersekolah di jenjang pendidikan tertentu dibandingkan dengan jumlah penduduk usia yang sama. Angka Partisipasi Murni (APM) untuk perkuliahan di Salatiga hanya mencapai 41,87%. Artinya penduduk Salatiga yang masuk usia bisa masuk ke perguruan tinggi 41,87%, sisanya tidak berkuliah atau berkuliah tapi tidak sesuai jenjangnya. (Aguskadaryanto, 2024)

Oleh karena itu, perguruan tinggi swasta di Salatiga perlu melakukan perluasan dan pemerataan akses pendidikan perguruan tinggi dengan cara menggunakan sistem *hybrid*. Perguruan tinggi swasta di Kota Salatiga sudah beberapa menerapkan pembelajaran *hybrid*. Beberapa perguruan tinggi swasta di Kota Salatiga telah menerapkan sistem pembelajaran *e-learning* seperti Universitas Kristen Satya Wacana, STIE AMA Salatiga, Politeknik Bhakti Semesta, dan lain-lain. Dosen dituntut untuk mengikuti zaman dengan menggunakan sistem pembelajaran berbasis *e-learning* agar dapat memperluas dan pemerataan akses pendidikan perguruan tinggi. Sistem kerja *hybrid* untuk dosen mengacu pada pengaturan kerja yang menggabungkan bekerja di kantor (di tempat kerja) dan kerja jarak jauh. (Naqshbandi, Kabir, Ishak, & Islam, 2024)

Revolusi teknologi sering kali mengubah tingkat makro (misalnya, tempat kerja) dan tingkat mikro (misalnya, minat dan tindakan seseorang) dalam tatanan organisasi yang dinamis. Selama pandemi, sistem kerja *hybrid* ini diadopsi oleh hampir semua sektor di seluruh negeri. Selama pandemi, mereka yang tidak mengadopsi cara kerja *hybrid* ini tidak dapat bertahan hidup. (Kumari, Shukla, & Mishra, 2024)

Dosen dituntut untuk memiliki kemampuan belajar yang lebih kreatif, kemampuan membuat bahan ajar dengan isi yang menarik, dan kemampuan memahami teknik komunikasi yang mendukung pembelajaran. Selain itu, dosen juga dituntut untuk

memahami beberapa sistem untuk pelaporan seperti <https://sister-pt.kemdikbud.go.id/>, <https://sinta.kemdikbud.go.id/> dan lain sebagainya. Dalam sistem kerja *hybrid*, dosen dihadapkan tantangan akan mahasiswa akan berbicara satu sama lain dan mengganggu seluruh kelas. Di sisi lain, dosen juga memiliki tantangan untuk bagaimana agar menumbuhkan rasa tanggung jawab atas waktu belajar mahasiswa. (Iqbal, Khalid, & Barykin, 2021)

Tantangan dari *hybrid* sistem ini adalah kurangnya minat dari para dosen. Dalam sistem kerja *hybrid* ini dosen dituntut untuk menyiapkan mulai dari penyajian teks materi, kuis, evaluasi, presensi, tugas, gambar, hingga video hal ini menjadikan minat dosen rendah dalam hal tersebut. (Andriani & Daroin, 2022)

Dari sistem kerja *hybrid* dosen tersebut akan mempengaruhi *work engagement*. Model sistem kerja *hybrid* dapat berfokus pada tempat kerja, hari kerja, berapa jam kerja, kepada siapa harus melapor, dan siapa yang harus dipantau. *Work engagement* sebagai keadaan pikiran yang menyenangkan, memotivasi, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan. Penelitian tentang *work engagement* dalam konteks sistem kerja *hybrid* sebagian besar kurang terwakili dalam literatur karena sebagian besar penelitian telah berkontribusi pada model tempat kerja tradisional. Sistem kerja *hybrid* menghemat ketegangan mental dan energi, kelelahan, dengan bekerja dari rumah atau lokasi lain yang diinginkan. (Kumari et al., 2024)

Pekerjaan *hybrid* adalah pengaturan di mana kedua mode kerja, di kantor dan jarak jauh, tersedia bagi karyawan serta pilihan ini kini semakin tersedia di berbagai organisasi (Bick, Blandin, & Mertens, 2023). Di sisi lain, menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan *hybrid* dalam hal mempengaruhi *work engagement*. (Wontorczyk & Roźnowski, 2022)

Sistem kerja *hybrid* ini dapat mengubah kondisi kerja dosen, memicu proses yang secara positif (misalnya peningkatan sumber daya pekerjaan dan berkurangnya tuntutan pekerjaan) dan secara negatif (misalnya pengurangan sumber daya pekerjaan dan peningkatan tuntutan pekerjaan) memengaruhi kinerja pekerjaan. Oleh karena itu, mengenai sistem kerja *hybrid* ini terjadi pengaruh yang tidak konsisten terhadap kinerja pekerjaan. (Naqshbandi et al., 2024)

Hasil penelitian terdahulu mengonfirmasi adanya efek positif tempat kerja *hybrid* terhadap kinerja pekerjaan. Temuan lain dari studi ini berkaitan dengan peran mediasi *work engagement* dalam hubungan antara komponen model sistem kerja *hybrid* dan kinerja pekerjaan. Selain itu, hasil temuan menunjukkan kapan dan bagaimana komponen sistem kerja *hybrid* dapat memengaruhi hasil kerja karyawan, sehingga memberikan wawasan yang kaya bagi manajer untuk pembuatan kebijakan dan pengaturan prosedur. (Naqshbandi et al., 2024)

Dari perspektif praktisi, universitas yang menerapkan sistem kerja *hybrid* memungkinkan staf pengajar untuk bekerja, sehingga meningkatkan kualitas pendidikan, keberagaman, dan pengalaman. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan *work engagement* dan bagaimana hal itu dapat ditingkatkan, khususnya dalam konteks penerapan sistem kerja *hybrid*.

Ketika ingin mengukur atau meningkatkan kinerja, metode pendorong dan hasil yang dicari perlu dipahami. Setelah pendorong dan harapan ditentukan, budaya organisasi dapat dibangun berdasarkan kinerja. Akibatnya, keamanan psikologis dosen dan pemenuhan tujuan. Kinerja dosen harus memiliki kejelasan, fokus, dan kerangka kerja untuk bekerja. Oleh karena itu, jika keadaan berubah, misalnya dengan beralih ke kerja *hybrid*, dosen mana pun harus mendapat manfaat dari peningkatan mutu atau tujuan. Peralihan ke sistem kerja *hybrid* berdampak pada kebijakan dan dapat juga berdampak jangka panjang pada reorganisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu bersiap menghadapi tantangan dan mengembangkan kebijakan dan prosedur mereka terkait dengan sistem kerja *hybrid*. (Sten, 2024)

Sistem kerja *hybrid* memiliki efek signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Terlihat juga bahwa sistem kerja *hybrid* memiliki efek positif pada *work engagement* dan bahwa *work engagement* secara signifikan memediasi hubungan antara sistem kerja *hybrid* dan kinerja karyawan. Penelitian ini memperlihatkan bahwa ada hubungan sistem kerja *hybrid* dengan kinerja karyawan, dan *work engagement*. Selain itu, riset ini menunjukkan adanya hubungan positif antara *work engagement* dan kinerja karyawan. Kerangka konseptual yang dirumuskan dalam penelitian ini menyempurnakan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam sistem kerja *hybrid*. Hal ini menyoroti peran faktor kontingensi, seperti *work engagement*, dalam memediasi hubungan antara tempat kerja *hybrid*, kinerja karyawan (Kumari *et al.*, 2024)

Sistem kerja *hybrid* dapat mengakibatkan perubahan dalam keterlibatan kerja, yang mungkin memiliki pengaruh kausal pada kinerja pekerjaan (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa, *work engagement* berfungsi sebagai mediator. *Work engagement* memiliki pengaruh besar terhadap kinerja dosen (M. Gupta, Acharya, & Gupta, 2015).

Pentingnya *work engagement* dalam mengoptimalkan kinerja dalam sistem kerja *hybrid*. *Work engagement* berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, yang penting untuk mempertahankan standar kinerja dalam sistem kerja *hybrid*. Studi ini menggarisbawahi keterkaitan variabel-variabel ini, yang menunjukkan bahwa organisasi harus memprioritaskan pengembangan praktik peningkatan *work engagement* untuk mengoptimalkan kinerja dalam sistem kerja *hybrid*. (G. Ghazali, Agustina, & Cahyani, 2024)

Hal ini dalam mewujudkan perluasan dan pemerataan pendidikan tinggi perlu adanya perhatian mengenai sistem kerja secara *hybrid*, sehingga masyarakat Salatiga dapat hidup lebih sejahtera karena dengan berkuliah dapat meningkatkan status ekonomi level lebih baik. Permasalahan yang akan diteliti bagaimana efek dari sistem kerja *hybrid* dan kinerja dosen dengan peran mediasi *work engagement* pada dosen PTS di Kota Salatiga. Tujuan kajian ini berusaha mengkaji bagaimana efek mediasi *work engagement* terhadap sistem kerja *hybrid* dan kinerja dosen PTS di Kota Salatiga. Hal yang penting dari penelitian ini adalah dapat mewujudkan Permendikbud No.109 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) pada Pendidikan Tinggi dan juga agar dapat

memperluas dan pemerataan akses pendidikan perguruan tinggi serta dapat meningkatkan kreativitas kerja pada Dosen di Kota Salatiga.

## **KERANGKA TEORITIS DAN STUDI EMPIRIS**

### **Sistem Kerja *Hybrid***

Pekerjaan *hybrid* merupakan istilah yang lebih baru dan lebih banyak digunakan bersama dengan disiplin akademis. Sebagai istilah yang relatif baru, yang sangat terkait dengan cara kerja baru pasca pandemi. Istilah ini merujuk pada karyawan yang bekerja dari kantor atau lokasi non-kantor, mungkin pada waktu yang berbeda dan menggunakan perangkat digital. Oleh karena itu, terdapat banyak kesamaan dengan bekerja jarak jauh, tetapi dengan harapan bahwa staf akan bekerja di kantor dan juga di luar kantor, dan memiliki berbagai perangkat yang dapat dihubungkan untuk memudahkan pekerjaan mereka. (Williams & Shaw, 2024)

Di sektor pendidikan, manfaat sistem kerja *hybrid* cukup luas. Pertama, sistem kerja *hybrid* dalam pendidikan juga disebut sebagai sistem pembelajaran jarak jauh. Bagian baiknya adalah manfaatnya diberikan kepada dosen dan peserta didik dan, dengan demikian, merupakan situasi yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Dosen dapat menjangkau banyak mahasiswa secara bersamaan tanpa perlu pergi ke kelas yang berbeda untuk mengajarkan hal yang sama berulang kali. Tuntutan sistem pembelajaran virtual berbeda dengan sistem pembelajaran tradisional. (Iqbal et al., 2021)

Seperti halnya semua jenis pekerjaan, sistem kerja *hybrid* ini juga memiliki kelebihan dan kekurangan. manfaat dan kekurangan dari pengaturan kerja yang fleksibel ini. Keuntungan dari model kerja *hybrid* yang kami temukan adalah: karyawan dapat bekerja kapan dan dengan cara yang membuat mereka paling produktif; peningkatan budaya perusahaan; mengurangi biaya operasional; karyawan yang senang dan termotivasi. Sedangkan kekurangan dari model kerja *hybrid* yang kami temukan adalah: kolaborasi dengan pekerja jarak jauh lebih menantang; alat untuk komunikasi; kelelahan pekerja lebih cepat; tidak cocok untuk banyak industri dan mengikuti jadwal *hybrid* merupakan tantangan. (M. V. Gupta & Kumar, 2023)

Sistem kerja *hybrid* menggabungkan pengaturan kerja fisik dan sistem kerja jarak jauh. Indikator sistem kerja *hybrid* adalah sistem kerja *hybrid* dapat berfokus pada tempat kerja, hari kerja, berapa jam kerja, kepada siapa harus melapor, dan siapa yang harus dipantau. (Iqbal et al., 2021)

### ***Work engagement***

Konsep *work engagement* mengacu pada penyediaan sumber daya pribadi yang tersedia secara sengaja untuk mengambil tanggung jawab atas praktik profesional. Oleh karena itu, dosen yang menunjukkan tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung lebih bersemangat dalam mengerjakan tugasnya dan berdedikasi terhadap pekerjaannya. *work engagement* dalam bekerja berkorelasi positif dengan rasa kasih sayang mereka, yang pada gilirannya bertindak sebagai sarana untuk mengatasi kondisi stres yang melekat dalam

profesi dosen. (Derakhshan, Greenier, & Fathi, 2023; Greenier, Derakhshan, & Fathi, 2021)

Tingkat *work engagement* dosen dalam pekerjaan sangat penting dalam pendidikan karena sifat relasional dan sosial dari pengajaran dan pembelajaran, dosen dan mahasiswa banyak terlibat dalam interaksi. Jadi, ketika dosen merasa kurang terlibat dalam pekerjaan mereka, karena komunikasi mereka yang konstan dengan mahasiswa, perasaan negatif mereka lebih cepat tersampaikan kepada mahasiswa, yang pada gilirannya dapat memengaruhi fungsi dan hasil akademis mahasiswa. (Derakhshan et al., 2023)

Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi akan merasakan energi, penyerapan, dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya (Bakker & Demerouti, 2018). Beberapa aspek yang dapat meningkatkan *work engagement* adalah tingginya tingkat *psychological empowerment* yang didukung ketika karyawan merasakan adanya rasa bermaknaan, rasa kompetensi, *self-determination*, dan dampak di tempat kerja. (Monje-Amor, Xanthopoulou, Calvo, & Vázquez, 2021)

Keterikatan kerja mengacu pada keadaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif dalam diri seorang karyawan yang secara lahiriah menunjukkan dirinya sebagai motivasi, yang mendorong kinerja tugas dan pemenuhan tujuan eksplisit organisasi. Karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi mengalami energi, penyerapan, dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. (Eng, Tjernberg, & Champoux-Larsson, 2024)

*Work engagement* adalah penghargaan tujuan dan fokus energi, diwujudkan dalam inisiatif, usaha dan ketekunan yang mengarah ke tujuan organisasi. Indikator *work engagement* adalah *vigor* (semangat) yang terdiri atas tingkat energi dan kebugaran pegawai, kapasitas kerja, ketekunan dan kegigihan kerja. Kemudian *dedication* (dedikasi) yang terdiri atas pengorbanan tenaga, pikiran dan waktu, rasa penuh faedah, antusiasme, kebanggaan. Selanjutnya adalah *absorption* (pengabdian) yang terdiri atas konsentrasi, serius, menikmati pekerjaan. (Siswono, 2016)

### **Kinerja Dosen**

Kinerja dosen adalah perilaku yang ditunjukkan dan kinerja yang diberikan oleh anggota organisasi untuk memenuhi harapan, peraturan, atau peran formal organisasi. Singkatnya, kinerja dosen mengacu pada perilaku yang berhubungan dengan tujuan organisasi yang ditunjukkan oleh seorang individu dengan pengendalian diri. Kinerja dosen didefinisikan sebagai semua tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan organisasi, dan mereka menunjukkan bahwa kontribusi yang dibuat oleh perilaku tersebut dapat diukur. (Wang & Chen, 2020)

Kinerja dosen merupakan salah satu hasil yang paling banyak diteliti dari pengaturan kerja *hybrid*. Kinerja pekerjaan adalah sejauh mana karyawan memenuhi tugas dan peran yang dibebankan kepada mereka oleh konteks tugas dan organisasi. (Armstrong & Taylor, 2023)

Setiap karyawan memberikan kontribusi individual terhadap keberhasilan unit hierarki dan organisasi secara keseluruhan. kinerja karyawan dapat sangat berguna saat

digunakan sebagai alasan pengambilan keputusan. Kinerja karyawan berkaitan dengan bagaimana karyawan berperilaku di lingkungan kerja dan seberapa baik mereka memenuhi tanggung jawab pekerjaan yang telah diberikan perusahaan kepada karyawan. Organisasi sering kali mengatur ekspektasi keberhasilan bagi karyawan individu dan organisasi secara keseluruhan, dengan tujuan agar perusahaan dapat memberikan nilai yang besar kepada konsumen, meminimalkan pemborosan, dan bekerja secara efisien. Bagi karyawan individu, kinerja pada tingkat tugas dapat berkaitan dengan produktivitas, kualitas, dan kompetensi pekerjaan. (Oo, 2020)

Kinerja dosen adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan atau yang menjadi tanggung jawabnya. Indikator kinerja dosen adalah kuantitas, kualitas kerja, keandalan, inisiatif, kerajinan, sikap kehadiran. (Ranupandojo, 2011)

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Hipotesis 1 : Sistem kerja *hybrid* memiliki pengaruh positif dengan *work engagement***

Sistem kerja *hybrid* memaksa karyawan untuk terus beradaptasi dengan lingkungan kerja yang berubah dan variabel ini saling adanya pengaruh yaitu antara sistem kerja *hybrid* dan *work engagement* (Wontorczyk & Roźnowski, 2022). Sistem kerja *hybrid* memiliki efek positif pada *work engagement* dengan membuat dosen lebih bersemangat. Efek ini diharapkan lebih banyak terjadi dalam sistem kerja *hybrid*, yang memberikan fleksibilitas paling besar bagi karyawan dibandingkan dengan konteks kerja tradisional, dan diharapkan lebih banyak terjadi dalam sistem kerja *hybrid* daripada dalam sistem kerja di langsung (tradisional). (Uru, Gozukara, & Tezcan, 2022)

Dalam sistem kerja *hybrid*, *work engagement* harus terjadi baik dengan (ketika bekerja di kantor) maupun tanpa (ketika bekerja jarak jauh) kehadiran fisik seorang atasan atau rekan kerja. Meskipun atasan dan rekan kerja hadir secara fisik ketika karyawan bekerja di kantor dan secara digital ketika bekerja jarak jauh, tidak jelas apakah ini cukup (atau perlu) untuk mencapai *work engagement* yang memuaskan dalam sistem kerja *hybrid*. (Eng *et al.*, 2024)

#### **Hipotesis 2 : Sistem kerja *hybrid* memiliki pengaruh positif dengan kinerja dosen.**

Keuntungan bekerja dalam model *hybrid*, salah satunya adalah peningkatan kinerja karyawan sebagai hasil dari kebebasan untuk menyelesaikan tugas kapan dan bagaimana mereka memilih. Bekerja dalam sistem kerja *hybrid* lebih mungkin meningkatkan kinerja karyawan. (M. V. Gupta & Kumar, 2023)

Sistem kerja *hybrid* memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Dengan sistem kerja *hybrid* ini para karyawan berbagi pekerjaan di setiap departemen mereka. Hal ini memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan dan keterampilan di antara para karyawan di organisasi. Dengan berbagi tugas, kinerja karyawan meningkat, karena hal ini memungkinkan para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai jadwal. Meskipun ada manfaat potensial, organisasi belum menerapkan kebijakan apa pun yang memungkinkan para karyawan untuk berbagi

pekerjaan. Pembagian pekerjaan memudahkan para pekerja untuk berbagi keahlian, yang meningkatkan hasil dan kondisi kerja. Tingkat otonomi pekerjaan yang lebih tinggi meningkatkan kinerja staf. Kinerja karyawan meningkat ketika mereka diizinkan untuk memilih pendekatan kerja yang akan mereka gunakan karena hal ini memungkinkan mereka untuk menjadwalkan kapan dan bagaimana melaksanakan tugas yang diberikan. (Muriithi & Ndeto, 2024)

### **Hipotesis 3 : *Work engagement* memiliki pengaruh positif dengan kinerja dosen**

Kinerja dosen didefinisikan sebagai "perilaku yang dilakukan dosen saat bekerja. Ini mengacu pada seberapa baik seseorang bekerja di pekerjaannya". Seperti yang disebutkan sebelumnya, karyawan yang yakin dengan kedudukan sosial mereka dan mengidentifikasi diri secara pribadi dengan pekerjaan mereka dapat bekerja dengan baik. Di sisi lain, ketika dosen tidak memiliki rasa yang kuat tentang kedudukan sosial mereka di tempat kerja mereka, karena ketidakpastian yang mereka hadapi, mereka tidak dapat memberikan yang terbaik, sehingga menghasilkan perilaku kerja yang pasif, robotika, dan terpisah. Oleh karena itu, ketika dosen memiliki kepastian yang lebih besar tentang pekerjaan mereka, mereka dapat menyalurkan energi ke dalam pekerjaan mereka, menunjukkan ketahanan dan *work engagement* yang tinggi. Ketika karyawan dapat mengarahkan semua upaya dan energi mereka ke dalam pekerjaan mereka, ini memungkinkan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik dengan lebih sedikit kesalahan kerja yang dilaporkan. (Lee, Sim, & Tuckey, 2024)

*Work engagement* berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dan yang penting untuk mempertahankan standar kinerja. (G. Ghazali *et al.*, 2024)

### **Hipotesis 4 : *Work engagement* berfungsi sebagai mediator antara sistem kerja *hybrid* dan kinerja dosen.**

*Work engagement* memiliki pengaruh besar pada kinerja karyawan, dan *work engagement* memediasi hubungan antara dukungan manajer dan kinerja karyawan (M. Gupta *et al.*, 2015). peran mediasi *work engagement* dalam hubungan antara komponen model sistem kerja *hybrid* dan kinerja pekerjaan (Naqshbandi *et al.*, 2024). bahwa *work engagement* secara signifikan memediasi hubungan antara sistem kerja *hybrid* dan kinerja dosen (Kumari *et al.*, 2024).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori untuk menguji pengaruh sistem kerja *hybrid* terhadap kinerja dosen dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah dosen PTS di Kota Salatiga berdasarkan Badan Pusat Statistik Kota Salatiga dengan sampel sebanyak 86 dosen. Metode pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*.

Teknik pengumpulan data maka digunakan kuesioner yang skalanya sudah ditentukan yaitu dalam bentuk skala Likert (1-5) dengan menggunakan item pernyataan

sistem Kerja *Hybrid* memiliki 5 Item pernyataan (Iqbal *et al.*, 2021). *Work engagement* memiliki 10 item pernyataan (Siswono, 2016). Kinerja dosen memiliki 7 Item pernyataan (Ranupandojo, 2011). Penyebaran kuesioner dilakukan kepada 86 dosen PTS di Kota Salatiga.

Teknik analisis untuk penelitian ini menggunakan alat *Smart Partial Least Square* (PLS) 3.0. Kelebihan alat ini dapat digunakan dengan ukuran sampel yang kecil, tidak memerlukan data terdistribusi normal, dan cocok untuk penelitian dengan sedikit dukungan teoritis. PLS juga bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antara konfigurasi untuk menentukan apakah mereka memiliki efek. Menurut (Abdillah & Hartono, 2015), metode analisis PLSSEM terdiri dari dua model yaitu model eksternal atau model pengukuran dan model internal atau model struktural.

*Outer model* merupakan bagian dari model SEM untuk mengukur validasi dan hubungan antar konstruk dengan indikator-indikatornya dan juga reliabilitas *instrument*. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu konsep ataupun mengukur tingkat konsistensi pada responden dalam menjawab item pertanyaan pada kuesioner (Abdillah & Hartono, 2015). Pengujian dalam *Outer model* terdiri *Convergent Validity* (Validitas Konvergen), *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan), dan *Composite Reliability*. Uji reliabilitas dilihat dari nilai Chronbach Alpha.

*Inner model* adalah model pengukuran yang menggambarkan hubungan antar komponen. Penggunaan model struktural dalam PLS dievaluasi oleh  $R^2$  dari struktur dependen dan faktor nilai t dari setiap jalur untuk menguji signifikansi antar struktur. Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur derajat variasi perubahan variabel independen relatif terhadap variabel dependen. Nilai  $R^2$  yang tinggi berarti model prediksi semakin baik (Abdillah & Hartono, 2015).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identitas Pada Responden

Bahwa berdasarkan total dari responden ialah 86 responden. Berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki - laki sebanyak 50 responden dan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 36 responden dengan. Berdasarkan pendidikan menunjukkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan terakhir responden dengan tingkat pendidikan terakhir S-2 sebanyak 63 responden, responden dengan tingkat Pendidikan terakhir S-3 sebanyak 24 responden. Jumlah responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja selama kurang dari 5 tahun sebanyak 13 responden, responden dengan masa kerja selama 5 - 10 tahun sebanyak 39 responden, responden dengan masa kerja selama 11 - 15 tahun sebanyak 5 responden, responden dengan masa kerja selama 16 - 20 tahun sebanyak 11 responden dan responden dengan masa kerja selama lebih dari 20 tahun sebanyak 18 responden. Berdasarkan usia menunjukkan bahwa responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 4 responden, responden dengan usia 31-40 tahun sebanyak 33 responden,

responden dengan usia kurang dari 41-50 tahun sebanyak 27 responden, dan responden dengan usia lebih dari 50 tahun sebanyak 22 responden.

### Hasil *Outer Model*

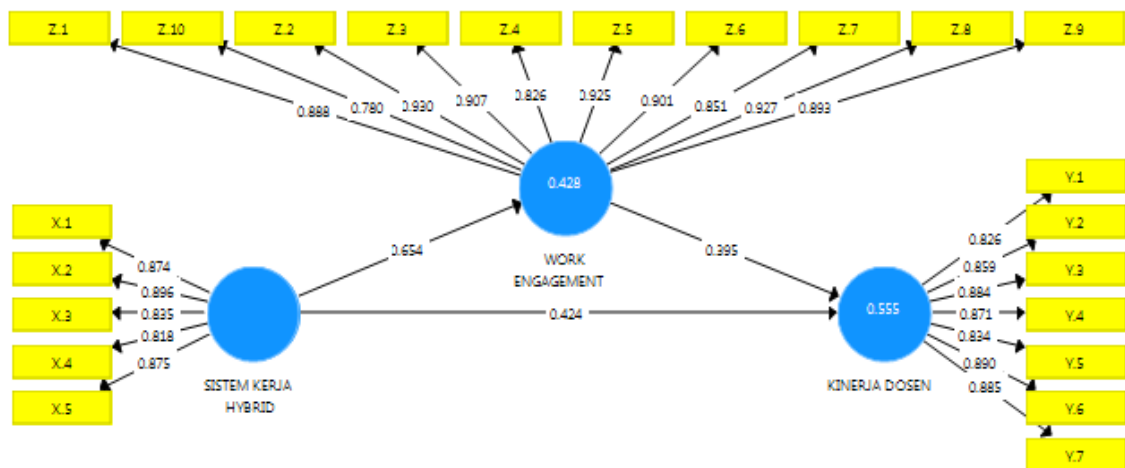
Evaluasi model pengukuran dapat dilakukan dengan uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reliability composite*. Tes pertama adalah *constructed validity*, yang melihat dari Nilai *loading factor* sebesar 0,70 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). Nilai *outer loading* pada variabel sistem kerja *hybrid*, *work engagement*, dan kinerja dosen dapat dilihat pada Tabel 4. Menurut (I. Ghozali & Latan, 2015) indikator yang memiliki nilai *loading factor* antara 0,6 – 0,7 dapat diterima. Dari tabel 1 jelas terlihat bahwa semua item yang mengukur nilai di atas 0,7 dengan demikian mengkonfirmasi validitas konstruk.

**Tabel 1. Outer Loading atau Hasil *Convergent Validity***

Variabel	Sistem Kerja <i>Hybrid</i> (X)	<i>Work Engagement</i> (Z)	Kinerja Dosen (Y)
X.1	0,874		
X.2	0,896		
X.3	0,835		
X.4	0,818		
X.5	0,875		
Z.1		0,888	
Z.2		0,780	
Z.3		0,930	
Z.4		0,907	
Z.5		0,826	
Z.6		0,925	
Z.7		0,901	
Z.8		0,851	
Z.9		0,927	
Z.10		0,893	
Y.1			0,826
Y.2			0,859
Y.3			0,884
Y.4			0,871
Y.5			0,834
Y.6			0,890
Y.7			0,885

Sumber : Data Primer yang diolah (2025)

Dari hasil tabel 1 dapat dilihat bahwa semua indikator penelitian memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing – masing pertanyaan untuk variabel sistem kerja *hybrid*, *work engagement*, dan kinerja dosen adalah valid. Model penelitian ini dapat dilihat pada gambar *path diagram final* berikut ini :



**Gambar 1. Model Pengukuran**

Sumber : Data Primer yang diolah (2025)

Selanjutnya adalah menguji *discriminant validity* yang ditunjukkan pada tabel 2 yang menyajikan hasil perhitungan *cross loading* :

**Tabel 2. Hasil *Discriminant Validity***

Variabel	Sistem Kerja Hybrid (X)	Work Engagement (Z)	Kinerja Dosen (Y)
X.1	<b>0,874</b>	0,498	0,547
X.2	<b>0,896</b>	0,560	0,635
X.3	<b>0,835</b>	0,633	0,640
X.4	<b>0,818</b>	0,499	0,518
X.5	<b>0,875</b>	0,603	0,576
Z.1	0,569	<b>0,888</b>	0,623
Z.2	0,615	<b>0,780</b>	0,575
Z.3	0,578	<b>0,930</b>	0,642
Z.4	0,506	<b>0,907</b>	0,487
Z.5	0,497	<b>0,826</b>	0,548
Z.6	0,586	<b>0,925</b>	0,645
Z.7	0,608	<b>0,901</b>	0,592
Z.8	0,648	<b>0,851</b>	0,572
Z.9	0,603	<b>0,927</b>	0,630
Z.10	0,545	<b>0,893</b>	0,603
Y.1	0,590	0,526	<b>0,826</b>
Y.2	0,593	0,563	<b>0,859</b>
Y.3	0,602	0,575	<b>0,884</b>
Y.4	0,612	0,541	<b>0,871</b>
Y.5	0,547	0,535	<b>0,834</b>
Y.6	0,624	0,639	<b>0,890</b>
Y.7	0,562	0,679	<b>0,885</b>

Sumber : Data Primer yang diolah (2025)

Hasil pengujian *discriminant validity* pada tabel 2 menyajikan hasil perhitungan *cross loading*, yang menunjukkan bahwa nilai *cross loading* dari setiap indikator pada

variabel sistem kerja *hybrid*, *work engagement* dan kinerja dosen berada diatas ambang batas yaitu 0,700 sehingga instrumen penelitian dikatakan valid secara diskriminan.

Selanjutnya adalah menguji nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Penggunaan *cronbach's alpha* cenderung menaksir lebih rendah reliabilitas variabel dibandingkan *composite reliability* sehingga disarankan untuk menggunakan *composite reliability*. Secara umum, koefisien *alpha Cronbach* minimal dengan hasil 0,7 dianggap sebagai indikasi reliabilitas yang baik. Sedangkan variabel dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* diatas 0,70. (I. Ghazali & Latan, 2015) Berikut hasil Pengujian *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* yang ditunjukkan pada tabel 3 berikut ini :

**Tabel 3. Hasil *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha***

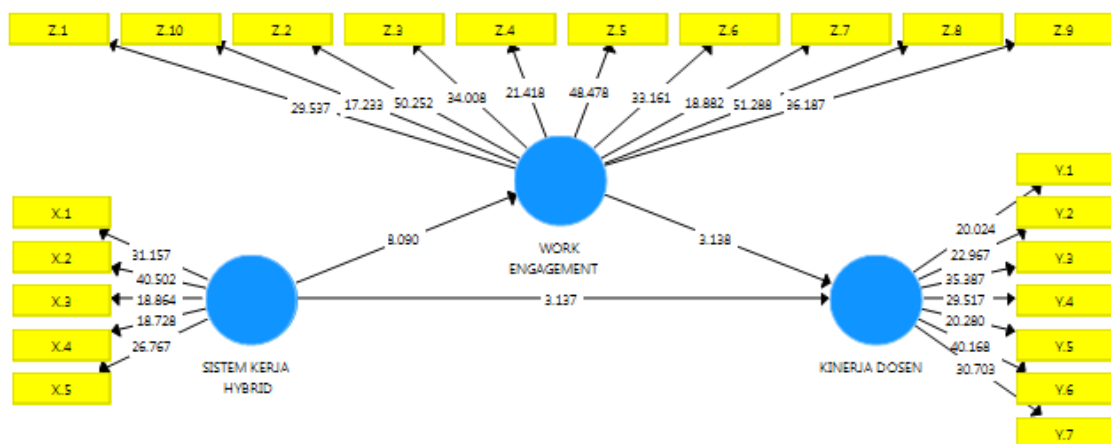
Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Sistem Kerja <i>Hybrid</i>	0,912	0,916	0,934	0,740
<i>Work Engagement</i>	0,969	0,970	0,973	0,782
Kinerja Dosen	0,944	0,945	0,954	0,747

Sumber : Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel 3, menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki *composite reliability* 0,70 dan *chronbach's alpha* di atas 0,70. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini dikatakan reliabel. Sedangkan untuk menguji reliabilitas juga dapat menggunakan nilai *average variance extracted* (AVE) dengan nilai batas di atas 0,50. Pada tabel 6 terlihat bahwa semua variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50. Hal ini dapat diartikan bahwa keseluruhan indikator memenuhi persyaratan reliabilitas.

### Hasil *Inner Model*

Setelah melakukan uji *outer model*, maka langkah selanjutnya yaitu melakukan uji *inner model*. Pengujian *inner model* atau model *structural* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Berikut hasil gambar *model structural* :



**Gambar 2. Model Struktural**

Sumber : Data Primer yang diolah (2025)

Selain itu, untuk melihat hubungan antara konstruk dapat dilihat dari melihat nilai *R-square*. Nilai *R-square* digunakan untuk mengevaluasi pengaruh antar *variable independent* dengan dependen. Nilai estimasi *R-square* dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini :

**Tabel 4. Hasil *R Square***

Variabel Dependent	R Square	Adjusted R Square
<i>Work Engagement</i>	0,428	0,421
Kinerja Dosen	0,555	0,544

Sumber : Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan regresi pada tabel 4 di atas, diperoleh nilai koefisien determinasi (*R Square*) adalah 0,428 yang artinya sebesar 42,8% variasi dari variabel bebas (sistem kerja *hybrid*) dapat menerangkan variabel terikat (*work engagement*), sedangkan sisanya sebesar 57,2% diterangkan oleh variabel bebas lain yang tidak diajukan dalam model penelitian ini. Selain itu, diperoleh nilai koefisien determinasi (*R Square*) adalah 0,555 yang artinya sebesar 55,5% variasi dari variabel bebas (sistem kerja *hybrid* dan *work engagement*) dapat menerangkan variabel terikat (kinerja dosen), sedangkan sisanya sebesar 44,5% diterangkan oleh variabel bebas lain yang tidak diajukan dalam model penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis

Berdasarkan tabel 5 merupakan hasil dari pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel yang dapat diketahui bahwa:

**Tabel 5. Hasil *Bootstrapping* dan *Specific Indirects Effects***

	Sampel Asli	Rata-rata Sampel	Std. Deviasi	t Statistik	P Values
<b>Pengaruh Langsung</b>					
Sistem Kerja <i>Hybrid</i> → <i>Work Engagement</i>	0,654	0,655	0,081	8,090	0,000
Sistem Kerja <i>Hybrid</i> → Kinerja Dosen	0,424	0,411	0,135	3,137	0,002
<i>Work Engagement</i> → Kinerja Dosen	0,395	0,409	0,126	3,138	0,002
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>					
Sistem Kerja <i>Hybrid</i> → <i>Work Engagement</i> → Kinerja Dosen	0,259	0,273	0,105	2,472	0,014

Sumber : Data Primer yang diolah (2025)

### Pembahasan

#### Sistem Kerja *Hybrid* dan *Work Engagement*

Variabel sistem kerja *hybrid* memiliki koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,654 dengan nilai *P-Value* sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa variabel sistem kerja *hybrid* signifikan pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa sistem kerja *hybrid* memiliki pengaruh positif dengan *work engagement* diterima.

Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang menyatakan sistem kerja *hybrid* memaksa karyawan untuk terus beradaptasi dengan lingkungan kerja yang berubah dan

variabel ini saling adanya pengaruh yaitu antara sistem kerja *hybrid* dan *work engagement* (Wontorczyk & Rożnowski, 2022). Penelitian terdahulu juga menyatakan bahwa Sistem kerja *hybrid* memiliki efek positif pada *work engagement* dengan membuat dosen lebih bersemangat. Efek ini diharapkan lebih banyak terjadi dalam sistem kerja *hybrid*, yang memberikan fleksibilitas paling besar bagi karyawan dibandingkan dengan konteks kerja tradisional, dan diharapkan lebih banyak terjadi dalam sistem kerja *hybrid* daripada dalam sistem kerja di langsung (tradisional). (Uru *et al.*, 2022)

PTS di Kota Salatiga perlu perhatian dalam jam kerja sistem kerja *hybrid* dosen karena akan berpengaruh kepada kapasitas kerja yaitu bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan yang menerapkan sistem kerja *hybrid* dosen PTS di Kota Salatiga.

### **Sistem Kerja Hybrid dan Kinerja Dosen**

Variabel sistem kerja *hybrid* memiliki koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,424 dengan nilai *P-Value* sebesar 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa variabel sistem kerja *hybrid* signifikan pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan bahwa sistem kerja *hybrid* memiliki pengaruh positif dengan kinerja dosen diterima.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa sistem kerja *hybrid* memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Dengan sistem kerja *hybrid* ini para karyawan berbagi pekerjaan di setiap departemen mereka. Hal ini memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan dan keterampilan di antara para karyawan di organisasi. Dengan berbagi tugas, kinerja karyawan meningkat, karena hal ini memungkinkan para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai jadwal. Meskipun ada manfaat potensial, organisasi belum menerapkan kebijakan apa pun yang memungkinkan para karyawan untuk berbagi pekerjaan. Pembagian pekerjaan memudahkan para pekerja untuk berbagi keahlian, yang meningkatkan hasil dan kondisi kerja. Tingkat otonomi pekerjaan yang lebih tinggi meningkatkan kinerja staf. Kinerja karyawan meningkat ketika mereka diizinkan untuk memilih pendekatan kerja yang akan mereka gunakan karena hal ini memungkinkan mereka untuk menjadwalkan kapan dan bagaimana melaksanakan tugas yang diberikan. (Muriithi & Ndeto, 2024)

PTS di Kota Salatiga perlu perhatian dalam jam kerja sistem kerja *hybrid* dosen akan berpengaruh kepada sikap baik dosen PTS di Kota Salatiga terhadap atasan, teman sekerja, tenaga pendidik maupun mahasiswa.

### **Work Engagement dan Kinerja Dosen**

Variabel *work engagement* memiliki koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,395 dengan nilai *P-Value* sebesar 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *work engagement* signifikan pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif dengan kinerja dosen diterima.

Hasil ini didukung dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ketika dosen memiliki kepastian yang lebih besar tentang pekerjaan mereka, mereka dapat menyalurkan energi ke dalam pekerjaan mereka, menunjukkan ketahanan dan *work*

*engagement* yang tinggi. Ketika karyawan dapat mengarahkan semua upaya dan energi mereka ke dalam pekerjaan mereka, ini memungkinkan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik dengan lebih sedikit kesalahan kerja yang dilaporkan. (Lee et al., 2024)

*Work engagement* berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dan yang penting untuk mempertahankan standar kinerja. (G. Ghazali et al., 2024)

PTS Kota Salatiga perlu kesungguhan dalam mengerjakan pekerjaan yang menerapkan sistem kerja *hybrid* dosen PTS di Kota Salatiga karena berpengaruh kepada sikap baik dosen PTS di Kota Salatiga terhadap atasan, teman sekerja, tenaga pendidik maupun mahasiswa.

### **Peran Mediasi *Work Engagement* Antara Sistem Kerja Hybrid dan Kinerja Dosen**

Peran variabel mediasi *work engagement* pada pengaruh sistem kerja *hybrid* terhadap kinerja dosen memiliki *P-Value* 0,014 dan memiliki koefisien regresi positif yaitu 0,259. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *work engagement* memediasi pengaruh antara sistem kerja *hybrid* dan kinerja dosen pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan bahwa *work engagement* berfungsi sebagai mediator antara sistem kerja *hybrid* dan kinerja dosen diterima.

Hasil ini didukung dengan penelitian terdahulu yang menyatakan *work engagement* memiliki pengaruh besar pada kinerja karyawan, dan *work engagement* memediasi hubungan antara dukungan manajer dan kinerja karyawan (M. Gupta et al., 2015). peran mediasi *work engagement* dalam hubungan antara komponen model sistem kerja *hybrid* dan kinerja pekerjaan (Naqshbandi et al., 2024). bahwa *work engagement* secara signifikan memediasi hubungan antara sistem kerja *hybrid* dan kinerja karyawan (Kumari et al., 2024).

PTS di Kota Salatiga perlu perhatian pada jam kerja sistem kerja *hybrid* karena akan berpengaruh pada kesungguhan dalam mengerjakan pekerjaan yang menerapkan sistem kerja *hybrid* dosen dan berdampak kepada sikap baik dosen terhadap atasan, teman sekerja, tenaga pendidik maupun mahasiswa.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan sebelumnya, maka didapatkan kesimpulan bahwa sistem kerja *hybrid* memiliki pengaruh positif dengan *work engagement*, sistem kerja *hybrid* dan *work engagement* memiliki pengaruh positif dengan kinerja dosen secara parsial, dan *work engagement* berfungsi sebagai mediator antara sistem kerja *hybrid* dan kinerja dosen.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel adalah sepuluh persen yang menjadikan jumlah sampel belum maksimal. Belum adanya wawancara atau kuesioner terbuka untuk memperkuat penelitian ini sehingga ketersediaan informasi terbatas.

Saran untuk penelitian selanjutnya agar memperluas objek penelitian dan meningkatkan jumlah sampel. Selain itu, PTS di Kota Salatiga dapat memperhatikan mengenai pelaporan sistem kerja *hybrid*, dosen dapat menikmati pekerjaan yang dilakukan secara *hybrid* dan kerajinan dosen dalam menyelesaikan pekerjaan secara *hybrid* agar dapat memaksimalkan kegiatan pembelajaran di Perguruan Tinggi Swasta Kota Salatiga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). Partial Least Square (PLS): Alternative structural equation modeling (SEM) in business research. *Yogyakarta: Penerbit Andi*.
- Aguskadaryanto. (2024). STATISTIK DAERAH KOTA SALATIGA 2024. In B. P. S. K. SALATIGA (Ed.), (Vol. 12). Kota Salatiga: BADAN PUSAT STATISTIK KOTA SALATIGA.
- Andriani, D. N., & Daroin, A. D. (2022). Analisis faktor keberhasilan pembelajaran menggunakan Learning Management System (LMS). *Jurnal Pendidikan Edutama*, 9(1), 1-10. doi:<http://dx.doi.org/10.30734/jpe.v9i1.1783>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*: Kogan Page Publishers.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Handbook of well-being*, 255.  
doi:[https://pure.tue.nl/ws/files/116456879/Multiple\\_Levels\\_in\\_Job\\_Demands\\_Resources\\_Theory\\_I](https://pure.tue.nl/ws/files/116456879/Multiple_Levels_in_Job_Demands_Resources_Theory_I)
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.  
doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2023). Work from home before and after the COVID-19 outbreak. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 15(4), 1-39.  
doi:<https://doi.org/10.1257/mac.20210061>
- BPS. (2022). Tingkat partisipasi dalam pembelajaran Retrieved from <https://www.bps.go.id/id/statistics-table?subject=521>
- Derakhshan, A., Greenier, V., & Fathi, J. (2023). Exploring the interplay between a loving pedagogy, creativity, and work engagement among EFL/ESL teachers: A multinational study. *Current Psychology*, 42(26), 22803-22822.  
doi:<https://doi.org/10.1007/s12144-022-03371-w>
- Eng, I., Tjernberg, M., & Champoux-Larsson, M.-F. (2024). Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health. *Cogent Psychology*, 11(1), 2362535.  
doi:<https://doi.org/10.1080/23311908.2024.2362535>

- Ghozali, G., Agustina, R., & Cahyani, D. (2024). Leading with Agility: Empowering Engagement and Performance in the Hybrid Workforce. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 12(4), 313-321. doi:<https://doi.org/10.26418/ejme.v12i4.82331>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares concepts, techniques and applications using the smartpls 3.0 program for empirical research. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP*.
- Greenier, V., Derakhshan, A., & Fathi, J. (2021). Emotion regulation and psychological well-being in teacher work engagement: a case of British and Iranian English language teachers. *System*, 97, 102446. doi:<https://doi.org/10.1016/j.system.2020.102446>
- Gupta, M., Acharya, A., & Gupta, R. (2015). Impact of work engagement on performance in Indian higher education system. *Rev. Eur. Stud.*, 7, 192. doi:<https://dx.doi.org/10.5539/res.v7n3p192>
- Gupta, M. V., & Kumar, C. (2023). A Study on " Hybrid Working Mode-The future trend. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 5, 2395-5252. doi:[https://ijaem.net/issue\\_dcp/A%20Study%20on%20Hybrid%20Working%20Mode%20The%20future%20trend.pdf](https://ijaem.net/issue_dcp/A%20Study%20on%20Hybrid%20Working%20Mode%20The%20future%20trend.pdf)
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage publications.
- Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid workplace: The future of work. In *Handbook of research on future opportunities for technology management education* (pp. 28-48): IGI Global.
- Kemdikbud. (2013). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 109 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Jarak Jauh Pada Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Kemendikbud.
- Kumari, S., Shukla, B., & Mishra, P. (2024). Hybrid workplace, work engagement, performance and happiness: A model for optimizing productivity. *Multidisciplinary Reviews*, 8(1), 2025012-2025012. doi:<https://doi.org/10.31893/multirev.2025012>
- Lee, M. C. C., Sim, B. Y. H., & Tuckey, M. R. (2024). Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement, and job performance: A multilevel mediational perspective. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 115-126. doi:<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.09.002>
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Muriithi, R. N., & Ndeto, M. (2024). HYBRID WORK SYSTEMS AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN TELECOMMUNICATION FIRMS IN KENYA. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)*, 8(3). doi:<https://sagepublishers.com/index.php/ijssme/article/view/717>

- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2024). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5-26. doi:<https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>
- Oo, W. W. (2020). *Impact of Telework on Employee Engagement and Employee Performance*. SCHOOL OF BUSINESS, SIAM UNIVERSITY, BANGKOK, THAILAND,
- Ranupandojo, H. d. H., S. (2011). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE UGM.
- Siswono, S. D. (2016). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan di rodex travel surabaya. *Agora*, 4(1), 458-466. doi:<https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6520>
- Sten, P. (2024). Leading Employees Towards Enhanced Performance, Productivity, and Engagement in Hybrid Work.
- Uru, F. O., Gozukara, E., & Tezcan, L. (2022). The moderating roles of remote, hybrid, and onsite working on the relationship between work engagement and organizational identification during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(24), 16828. doi:<https://doi.org/10.3390/su142416828>
- Wang, C.-H., & Chen, H.-T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. doi:<https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0105>
- Williams, S., & Shaw, N. (2024). Hybrid working—Benefits and challenges for productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. doi:<https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2023-0230>
- Wontorczyk, A., & Rożnowski, B. (2022). Remote, hybrid, and on-site work during the SARS-CoV-2 pandemic and the consequences for stress and work engagement. *International journal of environmental research and public health*, 19(4), 2400. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>