

**PENGARUH SISTEM KERJA *HYBRID* DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL
NEGARA (ASN) DINAS KESEHATAN KOTA
PALEMBANG MELALUI MEDIASI KEPUASAN KERJA**

TESIS

Ditulis Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Dalam
Menempuh Gelar Magister Manajemen



Nama : IMRAN FURDAN
NPM : 255441038
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TRIDINANTI
2026**

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS

Tesis Ini Telah Disetujui Untuk Diujikan

Nama : Imran Furdan
NPM : 255441038
Judul Tesis : Pengaruh Sistem Kerja *Hybrid* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Dinas Kesehatan Kota Palembang Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

Menyetujui :

Pembimbing Tesis

Tanggal ^{1 Oktober 2026} Pembimbing I : Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M.M.
NIDN : 0110117204

Tanggal ^{1 Oktober 2026} Pembimbing II : Dr. Nasir, S.P., M.Si
NIDN : 0020077301

Mengetahui :

Dekan FEB

Kaprodi MM



Dr. Hj. Msy. Mikial, SE., M.Si.Ak.CA., CSRS
NIDN : 02005026401



Dr. Sari Sakarina, SE., M.M., CHRM
NIDN : 0214038501

LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI TESIS

PENGARUH SISTEM KERJA *HYBRID* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DINAS KESEHATAN KOTA PALEMBANG MELALUI MEDIASI KEPUASAN KERJA

Dipertahankan di depan Komisi Penguji Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tridinanti

NAMA : Imran Furdan
NPM : 255441038
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui :

Ketua Penguji :

Tanggal

Tanda Tangan

Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M.M.
NIDN : 0110117204

1/10 26



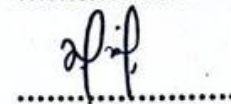
Anggota Penguji :

1/10 26



1. Dr. Nasir, S.P., M.Si
NIDN : 0020077301

1/10 26



2. Dr. Sari Sakarina, SE., M.M., CHRM
NIDN : 0214038501

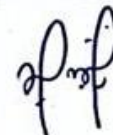
Mengetahui :

Dekan FEB

Kaprodi MM



Dr. Hj. Nisy. Mikial, SE., M.Si.Ak.CA., CSRS
NIDN : 02005026401



Dr. Sari Sakarina, SE., M.M., CHRM
NIDN : 0214038501

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan dan Hidayah-Nya sehingga Tesis yang Berjudul **“PENGARUH SISTEM KERJA *HYBRID* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DINAS KESEHATAN KOTA PALEMBANG MELALUI MEDIASI KEPUASAN KERJA”**

Tesis ini ditulis untuk memenuhi Sebagian persyaratan mendapatkan gelar Magister Manajemen pada Universitas Tridinanti. Program Studi Magister Manajemen. Penyelesaian Tesis ini melibatkan banyak pihak yang telah memberikan bantuan, baik langsung maupun tidak langsung, moril maupun materil. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih kepada:

1. Ketua Yayasan Pendidikan Nasional Tridinanti. Bapak Prof.H. Mahmud Hasjim, MME.
2. Rektor Universitas Tridinanti. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Edizal AE, MS, sekaligus selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk membirikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tridinanti. Ibu Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak.,CA.,CSRS.
4. Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tridinanti. Ibu Dr. M. Ima Andriyani, SE., M.Si,
5. Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen sekaligus pembimbing I Universitas Tridinanti. Bapak Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M.Si
6. Kaprodi Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Tridinanti.Ibu Dr. Sari Sakarina, SE.,MM.,CHRM
7. Para dosen dan pihak-pihak yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penulisan Tesis ini.
8. Kedua Orangtua bapak dan ibu yang sangat kucintai.
9. Istri dan anak-anak yang selalu memberikan dukungan.
10. Saudara dan Teman selalu memberikan dukungan dan semangat.

11. Teman- teman Angkatan 54 MM UTP yang kusayangi.
12. Semua Pihak yang telah membimbing, membantu dan mendorong penyelesaian Tesis ini.

Penulis menyadari mungkin dalam Tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu diharapkan tanggapan dan masukan dari berbagai pihak sebagai bahan perbaikan dengan harapan dan pada akhirnya Tesis ini dapat disajikan sebagai buah karya yang bermanfaat bagi masyarakat dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Palembang, September 2026

Penulis



Imran Furdan

ABSTRAK

Imran Furdan, Pengaruh Sistem Kerja Hyrbid Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dinas Kesehatan Kota Palembang Melalui Media Kepuasan Kerja

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi terhadap Kinerja ASN . Faktor tersebut sangat penting untuk diteliti mengingat penerapan sistem kerja *hybrid* yang buruk, lemahnya budaya organisasi serta ketidakpuasan kerja dapat menurunkan kinerja ASN. Metode penelitian yang digunakan yaitu kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional.

Penelitian dilakukan terhadap 75 orang ASN di Dinas Kesehatan Kota Palembang dengan teknik sampling *simple random sampling* dan pengambilan data menggunakan metode skala *likert*. Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (*Partial Least Square/PLS*) yang akan dianalisis menggunakan *software Smart PLS 3.0* untuk menguji hubungan antar variabel.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja *hybrid*, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN dengan nilai *P-value* masing-masing 0,000 lalu 0,008 dan 0,000. Kemudian budaya organisais juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *P-value* sebesar 0,000 sedangkan sistem kerja *hybrid* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai *P-value* sebesar 0,259. Pada hasil uji pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak bisa memediasi sistem kerja *hybrid* terhadap kinerja ASN sehingga dapat disimpulkan sistem kerja *hybrid* dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja ASN tanpa adanya variabel intervening.

Kata Kunci: Sistem Kerja *Hybrid*, Budaya Organisasi, Kinerja ASN, Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

Imran Furdan, The Influence of Hybrid Work Systems and Organizational Culture on the Performance of Civil Servants (ASN) at the Palembang City Health Office, Mediated by Job Satisfaction.

The aim of this research is to analyze the mediating role of job satisfaction in the relationship of hybrid work systems and organizational culture on the performance of ASN. Investigating these factors is crucial, given that a poorly implemented hybrid work system, weak organizational culture, and job dissatisfaction can diminish ASN performance. A quantitative, correlational research method was employed.

The study surveyed 75 ASN personnel at the Palembang City Health Office using simple random sampling, with data collected via a Likert scale. Partial Least Squares (PLS) regression analysis, performed using SmartPLS 3.0 software, was utilized to examine the relationships between the variables.

The results indicate that hybrid work systems, organizational culture, and job satisfaction have a positive and significant influence on ASN performance, with P-values of 0.000, 0.008, and 0.000, respectively. Furthermore, organizational culture has a positive and significant influence on job satisfaction (P-value = 0.000), whereas the hybrid work system does not influence job satisfaction (P-value = 0.259). Analysis of indirect effects reveals that job satisfaction does not mediate the relationship between hybrid work systems and ASN performance; thus, it can be concluded that hybrid work systems directly influence ASN performance without the presence of an intervening variable.

Keywords: Hybrid Work System, Organizational Culture, ASN Performance, Job Satisfaction.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : IMRAN FURDAN

NPM : 255441038

Program studi : Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul tesis : Pengaruh Sistem Kerja *Hybrid* Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dinas Kesehatan Kota Palembang Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang seluruhnya adalah hasil karya sendiri.
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, akan saya tulis sumbernya dengan jelas sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.
3. Jika dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis yang saya susun ini bukan hasil karya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan Gelar Akademik Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dengan rasa tanggung jawab tanpa paksaan dari pihak manapun.

Palembang, September 2026
Yang menyatakan,



IMRAN FURDAN

RIWAYAT HIDUP

IMRAN FURDAN, dilahirkan di Palembang pada tanggal 1 April 1994 anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak (Alm) Lumumba dan Ibu Rita Astuti.

Sekolah Dasar diselesaikan pada tahun 2006 di SD Negeri 54 Kota Palembang, tahun 2009 lulus dari SMPN 19 Palembang dan meneruskan sekolah ke SMAN 13 Palembang lulus tahun 2012. Pada tahun 2012 masuk Perguruan Tinggi Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Palembang Jurusan Analis Kesehatan Diploma Tiga dan lulus pada tahun 2015. Melanjutkan studi program Diploma Empat di IkesT Muhammadiyah Palembang dengan jurusan Teknologi Laboratorium Medik Pada tahun 2022 dan lulus pada tahun 2023. Tahun 2024 memasuki Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang.

Tahun 2020 bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Dinas Kesehatan Kota Palembang yang saat ini menjabat sebagai Penelaah Teknis Kebijakan di Sub Bagian Perencanaan dan pelaporan.

Palembang, September 2026



IMRAN FURDAN

MOTTO

**LELAH BOLEH SINGGAH, TAPI MENYERAH BUKAN PILIHAN BAGI
JIWA YANG TELAH BERJUANG SEJAUH INI**

~IMRAN FURDAN~

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS	ii
LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI TESIS	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
SURAT PERNYATAAN	viii
RIWAYAT HIDUP	ix
MOTTO	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Pembatasan Masalah	11
1.4 Perumusan Masalah	12
1.5 Tujuan Penelitian	12
1.6 Kegunaan Penelitian	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	14
2.1 Kajian Pustaka	14
2.1.1 Kinerja	14
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	14
2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	15
2.1.1.3 Dimensi dan Indikator Kinerja	18
2.1.1.4 Evaluasi Kinerja	21
2.1.1.5 Pengukuran dan Penilaian Kinerja	22

2.1.2	Sistem Kerja <i>Hybrid</i>	24
2.1.2.1	Pengertian Sistem Kerja <i>Hybrid</i>	24
2.1.2.2	Karakteristik Model Kerja Sistem <i>Hybrid</i>	26
2.1.2.3	Sistem Kerja <i>Hybrid</i> pada Pemerintahan	31
2.1.2.4	Dimensi dan Indikator Sistem Kerja <i>Hybrid</i>	34
2.1.3	Budaya Organisasi	36
2.1.3.1	Pengertian Budaya Organisasi	36
2.1.3.2	Fungsi Budaya Organisasi.....	38
2.1.3.3	Pembentukan Budaya Organisasi.....	40
2.1.3.4	Perubahan Budaya Organisasi.....	42
2.1.3.5	Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi.....	45
2.1.4	Kepuasan Kerja.....	47
2.1.4.1	Pengertian Kepuasan Kerja	47
2.1.4.2	Teori Kepuasan Kerja.....	48
2.1.4.3	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	51
2.1.4.4	Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja	53
2.1.4.5	Pengukuran Kepuasan Kerja	55
2.2	Hasil Penelitian yang Relevan	56
2.3	Kerangka Berpikir	64
2.3.1	Pengaruh Sistem Kerja <i>Hybrid</i> terhadap Kinerja	64
2.3.2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	65
2.3.3	Pengaruh Sistem Kerja <i>Hybrid</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	66
2.3.4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	67
2.3.5	Pengaruh Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja	68
2.4	Hipotesis Penelitian.....	70
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		72
3.1	Tempat dan Waktu Penelitian	72
3.1.1	Tempat Penelitian	72
3.1.2	Waktu Penelitian	72
3.2	Desain Penelitian.....	73
3.3	Populasi, Sampel dan Teknik Sampling	74

3.3.1	Populasi	74
3.3.2	Sampel dan Teknik Sampling.....	74
3.4	Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	78
3.4.1	Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	78
3.4.2	Teknik Pengumpulan Data	79
3.5	Instrumen Penelitian	81
3.6	Definisi Konseptual dan Operasional Variabel.....	81
3.6.1	Variabel Kinerja (Y).....	81
3.6.2	Sistem Kerja Hybrid (X ₁)	83
3.6.3	Budaya Organisasi (X ₂)	84
3.6.4	Variabel Kepuasan Kerja (Z)	85
3.7	Teknik Analisis Data	87
3.7.1	Analisis Statistik Deskriptif	88
3.7.2	Analisis Inferensial	89
3.7.3	Analisa <i>Outer Model</i>	91
3.7.4	Analisa Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	92
3.7.5	Model Regresi dengan Variabel Intervening	93
3.8	Pengujian Hipotesis	97
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		98
4.1	Analisis Deskriptif	98
4.1.1	Deskripsi Data Demografi Responden	98
4.1.1.1	Jenis ASN.....	98
4.1.1.2	Jenis Kelamin	99
4.1.1.3	Usia	100
4.1.1.4	Pendidikan	101
4.1.2	Deskriptif Data Jawaban Responden	102
4.1.3	Analisis Inferensial	108
4.1.3.1	Pengukuran Model Variabel / <i>Outer Model</i>	108
4.1.3.2	Pengukuran Struk / <i>Inner Model</i>	114
4.1.4	Uji Hipotesis	117
4.1.5	Pengaruh Tidak Langsung	119

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian	122
4.2.1 Pengaruh Langsung	122
4.2.1.1 Pengaruh Sistem Kerja <i>Hybrid</i> terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang.....	122
4.2.1.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang.....	124
4.2.1.3 Pengaruh Sistem Kerja <i>Hybrid</i> terhadap Kepuasan Kerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang.....	128
4.2.1.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang	130
4.2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang	132
4.2.2 Pengaruh Tidak Langsung	134
4.2.2.1 Pengaruh sistem kerja <i>Hybrid</i> secara tidak langsung terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang.....	136
4.2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi secara tidak langsung terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang.....	138
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	139
5.1. Kesimpulan	139
5.2. Implikasi	141
5.3. Saran	145
DAFTAR PUSTAKA	149
LAMPIRAN	157

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Proses Pembentukan Budaya Organisasi	41
2.2 Kerangka Berpikir	70
3.1 Diagram Jalur Penelitian	96
4.1 <i>Full Model</i> Setelah Dikalkulasi	109
4.2 <i>Full Model Bootstrapping t-statistic</i>	121

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 LHE AKIP Dinas Kesehatan Kota Palembang Tahun 2021-2026	4
2.1 Hasil Penelitian Relevan	56
3.1 Jadwal Penelitian.....	72
3.2 Jumlah ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang.....	74
3.3 Skala Likert	80
3.4 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja	82
3.5 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Sistem Kerja <i>Hybrid</i>	83
3.6 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi.....	85
3.7 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja	86
3.8 Pengambilan Keputusan Dalam Uji t-statistic	97
4.1 Jenis ASN Responden	98
4.2 Jenis Kelamin Responden	99
4.3 Responden Berdasarkan Usia	100
4.4 Responden Berdasarkan Pendidikan	101
4.5 Kategori Jawaban	102
4.6 Kategori Jawaban Responden	103
4.7 <i>Loading Factor Full Model</i>	110
4.8 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	111
4.9 <i>Discriminant Validity</i>	113
4.10 <i>Composite Reliability dan Cronbach Alpha</i>	114
4.11 <i>R-Square</i>	115
4.12 <i>F-Square</i>	116
4.13 <i>Path Coefficient</i>	117
4.14 <i>Indirect Effects</i>	119

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	157
Lampiran 2. Tabulasi Data	162
Lampiran 3. Analisis Deskriptif	170
Lampiran 4. <i>Output Outer Loading</i>	171
Lampiran 5. <i>Outer Model</i> Setelah Dikalkulasi	172
Lampiran 6. Uji T-Statistik	173
Lampiran 7. Validitas dan Reabilitas Konstruk	174
Lampiran 8. Validitas Diskriminan	174
Lampiran 9. Nilai <i>R Square</i> (R^2)	176
Lampiran 10. Nilai <i>F Square</i> (F^2)	176
Lampiran 11. Koefisien Jalur	177

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Transformasi sektor publik mendorong organisasi pemerintah untuk menyediakan pelayanan yang semakin cepat, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Dalam era reformasi birokrasi dan digitalisasi pelayanan publik, kualitas pelayanan tidak lagi hanya ditentukan oleh regulasi dan prosedur, tetapi juga oleh kapasitas sumber daya manusia yang menjalankan pelayanan tersebut. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai elemen utama birokrasi tidak hanya dituntut menjalankan tugas administratif, tetapi juga menjadi motor penggerak dalam implementasi kebijakan publik yang inovatif. Pengelolaan SDM menjadi isu kunci yang tidak bisa diabaikan. ASN, sebagai aktor utama dalam struktur birokrasi membutuhkan perhatian dalam peningkatan kinerja ASN (Novitasari et al., 2025).

Upaya peningkatan kinerja terus dilakukan salah satunya dengan melakukan transformasi manajemen sumber daya manusia (MSDM). Peran teknologi memungkinkan untuk lebih responsif terhadap kebutuhan pasar dan mendorong inovasi. Temuan literatur yang dilakukan oleh Sadila & Andini menunjukkan bahwa evolusi budaya organisasi adalah fondasi keberhasilan transformasi ini. Budaya yang terbuka terhadap inovasi, komunikasi dan *feedback* yang transparan adalah kunci untuk mengatasi resistensi dan memaksimalkan manfaat dari teknologi (Safila & Andini, 2025).

Penggunaan teknologi dalam pengelolaan data dan komunikasi antar tim mendukung transisi menuju model kerja *remote* dan *hybrid*. Teknologi ini tidak hanya memfasilitasi komunikasi yang efisien tetapi juga membantu mengelola kinerja tim yang tersebar secara geografis (Safila & Andini, 2025).

Model kerja *remote* dan *hybrid* di mulai dengan adanya fenomena Covid-19. Pandemi Covid-19 yang melanda dunia pada tahun 2020 membuat lahirnya sistem kerja *hybrid* dimana penularan wabah yang sangat masif mendorong pemerintah untuk mencari solusi sistem kerja yang efektif meskipun harus menerapkan pembatasan kegiatan masyarakat. Penerapan sistem kerja *hybrid* menjadi solusi bagi instansi swasta maupun instansi pemerintah dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan menerapkan sistem kerja *hybrid* memberikan fleksibilitas kepada ASN untuk mengatur tempat dan waktu serta durasi kerja ASN. Kemudahan ini memberikan kenyamanan ASN dalam mengatur keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Pasca pandemi Covid-19, ASN di Dinas Kesehatan Kota Palembang kembali menerapkan sistem kerja WFO dan dituntut untuk beradaptasi kembali terhadap pola kerja yang ketat.

Pada tahun 2026, terjadi peristiwa global yakni perang antara Amerika Serikat dan Iran yang mengakibatkan terjadinya krisis energi tingkat global, sehingga pemerintah diuntut untuk melakukan efisiensi energi. Berdasarkan Arahan Presiden Republik Indonesia dalam rapat terbatas tanggal 28 Maret 2026 serta hasil rapat koordinasi terbatas tingkat Menteri terkait program efisiensi nasional, maka Menteri Dalam Negeri mengeluarkan Surat Edaran Nomor 800.1.5/3349/SJ tentang Transformasi Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara Di

Lingkungan Pemerintah Daerah. Penetapan Kebijakan Pelaksanaan tugas kedinasan bagi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mendukung percepatan transformasi budaya kerja ASN yang lebih efektif dan efisien di lingkungan Pemerintah Daerah. Dalam surat edaran tersebut pemerintah daerah diminta untuk melakukan penyesuaian pelaksanaan tugas kedinasan bagi ASN melalui kombinasi fleksibilitas pelaksanaan tugas secara lokasi atau yang sering disebut sistem kerja *hybrid* atau *hybrid work* dimana terdapat pembagian tugas kedinasan di kantor (*Work From Office/WFO*) dan tugas kedinasan di rumah/tempat tinggal (*Work From Home/WFH*). Adapun penyesuaian yang dimaksud melakukan pola kerja WFH sebanyak satu hari kerja dalam satu minggu yaitu setiap hari jumat. Salah satu tujuan pelaksanaan WFH yaitu untuk mencapai transformasi budaya kerja ASN daerah yang efektif dan efisien serta mendorong kinerja berbasis *output* dengan mendorong budaya kerja terukur berdasarkan hasil bukan sekedar pada aspek kehadiran (MENDAGRI, 2026). Dengan dimulainya kembali sistem kerja *hybrid*, ASN diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya.

Dinas Kesehatan Kota Palembang merupakan unsur pelaksana urusan daerah di bidang Kesehatan berdasarkan kewenangan yang dimiliki berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Salah satu penilaian Kinerja Pemerintah daerah dapat dilihat melalui Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LHE AKIP). Evaluasi AKIP dilakukan setiap tahun dimana hasil LHE AKIP pada Dinas Kesehatan Kota Palembang mengalami penurunan dan stagnasi hasil evaluasi yang cukup signifikan pada tahun 2021 sampai 2026 yang dapat di lihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1
LHE AKIP Dinas Kesehatan Kota Palembang
Tahun 2021-2026

No	Komponen yang dinilai	Bobot	2021	2022	Bobot	2023	2024	2025	2026
			Nilai	Nilai		Nilai	Nilai	Nilai	Nilai
1	Perencanaan Kinerja	30,00	28,07	27,31	30,00	24,90	25,50	27,00	27,00
2	Pengukuran Kinerja	25,00	21,25	18,75	30,00	24,60	24,60	23,10	23,10
3	Pelaporan Kinerja	15,00	13,56	13,56	15,00	12,00	12,00	12,15	12,15
4	Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal	10,00	6,48	6,48	25,00	20,00	20,00	20,00	20,00
5	Capaian Kinerja	20,00	13,75	16,88	-	-	-	-	-
	Nilai Hasil Evaluasi	100,00	83,11	82,98	100	81,5	82,1	82,25	82,25
	Tingkat Akuntabilitas Kinerja		A	A		A	A	A	A

Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Dinas Kesehatan Kota Palembang Tahun 2021, 2022, 2023, 2024, 2025 dan 2026 (Inspektorat Kota Palembang, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026).

Permenpan-RB No. 88 Tahun 2021 Tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah menetapkan bahwa nilai hasil akhir dari penjumlahan komponen-komponen memberikan gambaran tingkat AKIP dengan kategori predikat AA (Nilai > 90 – 100) interpretasinya sangat memuaskan, Predikat A (Nilai > 80 – 90) interpretasinya memuaskan, predikat BB (Nilai > 70 – 80) interpretasinya sangat Baik, predikat B (Nilai > 60 – 70) interpretasinya Baik, predikat CC (Nilai > 50 – 60) interpretasinya cukup (memadai), predikat C (Nilai > 30 – 50) interpretasinya kurang dan predikat D (Nilai > 0 – 30) interpretasinya sangat kurang (KEMENPAN-RB, 2021). Dengan demikian, kategori nilai akhir AKIP Dinas Kesehatan Kota Palembang berada pada predikat A (memuaskan). Namun, berdasarkan data diatas ditemukan adanya indikasi stagnasi dan tren

penurun pada kinerja makro instansi. Hasil Evaluasi Dinas Kesehatan mengalami penurunan dari titik tertingginya yakni 83,11 pada tahun 2021 menjadi 82,98 di tahun 2022 dan kembali turun menjadi 81,5 di tahun 2023. Meskipun terjadi kenaikan pada tahun 2024 yaitu menjadi 82,1, kenaikan tersebut tampak stagnan di angka 82,25 pada tahun 2025 dan 2026. Data tersebut menunjukkan Dinas Kesehatan belum mampu kembali menyamai atau melampaui pencapaian kinerja pada tahun 2021.

Penurunan dan stagnansi nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Dinas Kesehatan Kota Palembang selama enam periode berturut-turut menunjukkan adanya indikasi bahwa pencapaian kinerja organisasi sebetulnya belum optimal. Kondisi tersebut menjadi perhatian penting karena nilai AKIP mencerminkan tingkat keberhasilan instansi dalam merencanakan, melaksanakan, mengukur, dan mempertanggungjawabkan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelaksanaan pekerjaan dan pelaporan kinerja masih perlu ditingkatkan lagi. Selain itu, hasil evaluasi menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dan hasil evaluasi belum sepenuhnya digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dan pengendalian kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja ASN dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi masih perlu ditingkatkan sehingga setiap program dan kegiatan dapat memberikan hasil yang maksimal.

Salah satu faktor yang diduga mempengaruhi kondisi tersebut adalah perubahan sistem kerja dari *hybrid* ke sistem kerja WFO. ASN dituntut untuk beradaptasi kembali terhadap pola kerja yang ketat. Pada penerapannya tidak

seluruh pegawai mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan tersebut. ASN yang sulit beradaptasi berpotensi mengalami penurunan semangat dan motivasi kerja yang berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Kajian yang dilakukan oleh maharani dkk menunjukkan bahwa sistem kerja *hybrid* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja ASN. Selain itu, motivasi kerja juga terbukti berperan sebagai determinan utama sekaligus variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja ASN di era *hybrid* (Maharani et al., 2026).

Penelitian yang dilakukan oleh Emil menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja WFH di Pusat Penelitian Informatika-LIPI pada tahun 2020 tidak menurunkan capaian kinerja, tetapi justru capaian kinerja meningkat (Kristanti Emil, 2022). Model kerja *hybrid* diyakini memberikan beberapa manfaat terhadap karyawan seperti fleksibilitas waktu dan tempat dalam bekerja. *Hybird working* memungkinkan karyawan dapat menjaga keseimbangan dan pembagian waktu untuk pekerjaan yang dapat diselesaikan di kantor dan di rumah (*Work life Balance*) serta memberikan situasi yang nyaman bagi karyawan (Suzana Dara & Siagian Harlyn, 2022).

Selain sistem kerja, penurunan kinerja pada Dinas Kesehatan juga diduga dipengaruhi oleh faktor lain yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi memainkan peran besar dalam kepuasan keseluruhan karyawan dan menjadi perekat yang menyatukan organisasi (Sahir Syafida et al., 2021). Salah satu aspek budaya organisasi adalah *Reward and punishment*, yaitu bagaimana organisasi memberikan penghargaan terhadap kinerja pegawai yang baik serta konsekuensi terhadap pegawai yang belum mencapai target kinerja. Berdasarkan hasil LHE SAKIP,

terdapat rekomendasi agar hasil pengukuran kinerja dimanfaatkan sebagai dasar pemberian *Reward* dan *punishment*. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme penghargaan dan konsekuensi berbasis kinerja belum diterapkan secara optimal. Padahal, penerapan *reward* dan *punishment* yang jelas dan konsisten dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik, meningkatkan tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan, serta memperkuat komitmen dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi tidak hanya merupakan sekadar aspek dekoratif dalam dunia kerja. Sebaliknya, ia memiliki dampak yang mendalam terhadap kinerja dan keberhasilan sebuah organisasi. Penelitian telah secara konsisten membahas bahwa organisasi yang mampu membentuk budaya yang kuat dan positif cenderung mengalami pencapaian yang lebih baik. Ketika budaya tersebut ditanamkan dengan baik, karyawan cenderung lebih berkomitmen terhadap visi dan misi perusahaan, meningkatkan produktivitas, dan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakseimbangan atau bahkan keberadaan budaya yang negatif dapat merusak dinamika internal organisasi. Konflik, ketidakpuasan, bahkan kegagalan organisasi dapat menjadi konsekuensi dari budaya yang tidak tepat (Ramadhan & Rahmawati Siti, 2024)

Di samping itu, pengaruh sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN diduga tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui kepuasan kerja pegawai. Sistem kerja *hybrid* tidak hanya mengubah pola pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga memengaruhi cara pegawai berinteraksi dengan atasan dan rekan kerjanya. Dalam kondisi tertentu, keterbatasan interaksi langsung

dapat menyebabkan supervisi menjadi kurang optimal, baik dalam bentuk arahan, pendampingan, maupun umpan balik terhadap pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, koordinasi dan kerja sama tim juga menjadi lebih menantang karena pegawai tidak selalu bekerja pada lokasi dan waktu yang sama. Kondisi tersebut dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai, terutama dalam hal dukungan dari atasan dan hubungan kerja dengan rekan kerja, yang selanjutnya berpotensi berdampak pada kinerja ASN.

Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi memainkan peran penting dalam hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai. Kepuasan kerja mencerminkan tingkat kenyamanan, penghargaan, dan pengakuan yang diterima karyawan dari lingkungan kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas tinggi, produktivitas lebih baik, serta hubungan kerja yang harmonis dengan rekan sejawat (Sari A.P & Wening Nur, 2025). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yunita dan Fitri yansyah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan artinya semakin baik kepuasan kerja maka kinerja karyawan semakin meningkat (Yunita Herma & Yansyah Fitri, 2024)

Menurut Lerebulan, Peningkatan kinerja pegawai dapat diwujudkan apabila setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi disertai dengan adanya perhatian yang tinggi dari seorang pimpinan dalam mengakomodir setiap keinginan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu (Linda Lerebulan et al., 2022). Perhatian pimpinan tergantung juga dengan gaya kepemimpinan dari seorang atasan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh herawati & Ranteallo menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh

terhadap kepuasan kerja. Dimana semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin meningkat tingkat kepuasan kerja pegawai tersebut (Herawati & Ranteallo, 2020).

Hasil lainnya yang dilakukan oleh kurniati dkk menunjukan sedikit perbedaan dimana budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai di BPBD DIY dapat dilakukan dengan memperkuat faktor motivasi ekstrinsik, seperti pemberian insentif, penghargaan, serta peluang pengembangan karier yang lebih baik (Kurniati Kornelia et al., 2025). Dengan adanya perbedaan temuan ini, peneliti berupaya mengkaji kembali “Pengaruh sistem kerja *Hybrid* dan budaya organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dinas Kesehatan Kota Palembang melalui mediasi kepuasan kerja”.

1.2 Identifikasi Masalah

Sesuai uraian pada latar belakang masalah diidentifikasi masalah yang mempunyai pengaruh pada Pengaruh sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui mediasi kepuasan kerja (Studi pada Dinas Kesehatan Kota Palembang) antara lain :

1. Kualitas pelaksanaan pekerjaan dan pelaporan kinerja serta Efektivitas Kinerja ASN masih perlu ditingkatkan lagi. Dilihat dari adanya rekomendasi perbaikan terhadap pengukuran kinerja dan penyajian informasi kinerja serta belum

digunakannya pengukuran kinerja dan hasil evaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan dan pengendalian kinerja.

2. Perubahan pola kerja dari sistem kerja *hybrid* ke WFO. Perubahan pola kerja ini menuntut ASN untuk melakukan penyesuaian dalam hal fleksibilitas kerja. Pada saat penerapan sistem kerja *hybrid*, ASN memperoleh fleksibilitas dalam mengatur lokasi dan waktu kerja (*Work life Balance*) sehingga dapat memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Setelah kembali bekerja di kantor, ASN kembali dituntut dengan aturan kerja yang ketat.
3. Adaptasi terhadap perubahan pola kerja tidak bisa diikuti oleh seluruh pegawai. ASN yang sulit beradaptasi berpotensi mengalami penurunan semangat dan motivasi kerja yang berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Motivasi kerja terbukti berperan sebagai determinan utama sekaligus variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja ASN di era *hybrid*.
4. Penerapan budaya organisasi yang harus ditingkatkan lagi yang dilihat dari terdapat rekomendasi agar hasil pengukuran kinerja dimanfaatkan sebagai dasar pemberian *Reward and punishment*. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *Reward and punishment* belum diterapkan secara optimal.
5. Kepuasan kerja pegawai yang belum optimal. Penerapan sistem kerja *hybrid* berpotensi memengaruhi efektivitas supervisi dan kerja sama tim karena berkurangnya interaksi langsung antara atasan, bawahan, dan rekan kerja. Kondisi tersebut dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya berdampak pada kinerja ASN.

6. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dimana semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin meningkat tingkat kepuasan kerja pegawai tersebut.

1.3 Pembatasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada pembahasan mengenai pengaruh sistem kerja *hybrid* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sistem kerja *hybrid* dalam penelitian ini difokuskan pada fleksibilitas kerja dan efektivitas konektivitas digital. Budaya organisasi yang diteliti dibatasi pada *extenal environment* dan *internal integration* . Sementara itu, kinerja pegawai dibatasi pada aspek kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektifitas dan komitmen. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi difokuskan pada tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri, kesempatan terhadap gaji, promosi, supervisi dan rekan kerja. Penelitian ini dilakukan pada ASN di Dinas Kesehatan Kota Palembang yang menerapkan sistem kerja *hybrid*. Adapun faktor-faktor lain di luar variabel penelitian, seperti kompensasi, gaya kepemimpinan, *work life balance*, motivasi kerja, dan fasilitas kerja, tidak dibahas secara mendalam dalam penelitian ini.

1.4 Perumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh Sistem Kerja *Hybrid* terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang?
2. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang?
3. Apakah terdapat pengaruh Sistem Kerja *Hybrid* terhadap Kepuasan Kerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang ?
4. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang?
5. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang?

1.5 Tujuan Masalah

Tujuan yang diinginkan pada penelitian ini adalah untuk, mengetahui dan membuktikan :

1. Pengaruh Sistem Kerja *Hybrid* terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang.
3. Pengaruh Sistem Kerja *Hybrid* terhadap Kepuasan Kerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang.
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ASN Dinas Kesehatan Kota Palembang.

1.6 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Ilmu Pengetahuan, digunakan sebagai bahan informasi dan bahan pengkajian yang berharga untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan.
2. Bagi Instansi Pemerintah, sebagai bahan masukan dan evaluasi dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait penerapan sistem kerja *hybrid* dan penguatan budaya organisasi. Selain itu, diharapkan mampu mendukung upaya peningkatan kualitas pelayanan publik dan pencapaian tujuan organisasi secara optimal.
3. Bagi penulis, sebagai bahan perbandingan antara teori yang telah didapat dengan keadaan yang sebenarnya, khususnya mengenai Sistem kerja, Profesionalisme dan kepuasan kerja.
4. Bagi pembaca, sebagai bahan tambahan pengetahuan dan informasi yang mungkin dapat berguna dikemudian hari jika menghadapi masalah yang sama.

Daftar Pustaka

- Abdullah Karimuddin, Jannah Misbahul, Aiman Ummul, Hasda Suryadin, Fadilla Zahara, Taqwin, Masita, Ardiawan K N, & Sari M E. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini. <http://penerbitzaini.com>
- Ainurrofiq Ihsan, & Amir, M. T. (2022). Penerapan hybrid working model terhadap perubahan budaya kerja dan nilai organisasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(8), 2022. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>
- Alya, D. R., Dheo Rimbano, Bella, D. S., Taura, V. R., Fahira, M. A., & Damara, W. S. (2025). Dampak Sistem Kerja Hybrid, Sistem Reward Dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Literatur Pada Perusahaan BUMN). *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 3(1), 319–344. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v3i1.1528>
- Ambalele Elisabeth. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nampar Nos Ruteng. *Jurnal Ekonomi Prioritas*, 3.
- Andoyo, A., Sholihah, Q., & Hidayati, F. (2022). Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Dan Profesionalisme Dengan Kinerja Editor Jurnal Ilmiah. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 6.
- Anjeli Ainon, Setiyana Rusma, Jalil Ivon, & Rusdi. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Dunia Barusa Meulaboh. *Cendekia Inovatif Dan Berbudaya*, 1(3), 342–256. <https://doi.org/10.59996/cendib.v1i3.297>
- Ardam, A. A., & Wijono, S. (2022). Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 4(3), 522–527. <https://doi.org/10.51214/bocp.v4i3.377>
- Attamimi, H. R., Harahap Kartini, Damanik Darwin, Fauzi Hairul, Ramba, H. La, Oktafiani Devi, Yulianto Aries, Syam Syahrianti, Akbar Muh., Namangboling A G, Yemima Y, Rakhman Abdulah, & Ansel M F. (2023). *Metode Penelitian*. Literasi Nusantara Abadi Grup. www.penerbitlitnus.co.id
- Burhanuddin B, Supriyanto Achmad, & Adi E P. (2018). *Budaya Organiasasi dan Kepemimpinan (Concept, implementation, and measurement modeling based on development research at school contexts)*. Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang. www.fip.um.ac.id
- Choudhury Prithwiraj, Foroughi Cirrus, & Larson Barbara. (2021). Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. *Strategic Management Journal, Forthcoming*.

- da Silva, F. P., Henriques, P. L., Jerónimo, H. M., Ribeiro, J., & Tigre, F. B. (2026). The meaning of job satisfaction in a remote work environment. *European Journal of Innovation Management*, 29(4), 1181–1209. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2025-0673>
- Darmawan Surya. (2023). *Statistik Deskriptif*. Penerbit Gava Media.
- Darwis Muhammad, Utami, N. N., & Saleh Sirajuddin. (2023). The Effect of Information Technology on Employee Performance at the Makassar City Communication and Information Service. *Pinisi Journal of Education and Management*, 2(1), 61–72. <http://orcid.org/0000-0002-9272-1969>
- Econimist Impact. (2023). *Making Hybrid Work Human*. Google Workspace.
- Edwar R.C. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Woori Finance Cabang Kota Sorong. In *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan* (Vol. 5, Number 1).
- Endi Dwinugraha, & Lastiati Anies. (2025). The Effect Of Hybrid Working After The Covid-19 Pandemic On Job Satisfaction With The Mediation Of Work Life Balance And Work Motivation (Study On Workers In Jakarta, Bogor, Tangerang). *Journal of Economic, Business and Accounting*, 8, 316–328.
- Felstead Alan, & Reuschke Darja. (2020). *Homeworking In The UK: Before And During The 2020 Lockdown*. <https://wiserd.ac.uk/publications/homeworking-uk->
- Fuadi, M. H., Niswa, S., Saqi, A., Widiyanti, R. D., Larasati, N. A., & Ayunadia, W. (2026). Tantangan Koordinasi dan Produktivitas Tim Dalam Penerapan Sistem Kerja Hybrid: Kajian Literatur Pada Instansi Pemerintahan di Indonesia. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 4, 4963–4976.
- Ghozali Imam, & Kusumadewi K A. (2023). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan program SmartPLS 4.0 Untuk Penelitian Empiris* (1st ed.). Yoga pratama.
- Gunistiyo, Noviany, D., & Prihadi, D. (2024). Metodologi Penelitian Modern : Panduan SmartPLS yang Praktis untuk Peneliti (Dilengkapi dengan Studi Kasus). In *Dien Noviany R. S.E., M.M.* Badan Penerbit Universitas Pancasakti Tegal.
- Hada, R. I., Fanggadiae, R. E., & Nursiani, N. P. (2020). *Flexible Working Arrangement Dan Pengaruhnya Terhadap Work-Life Balance Pada Resellers Online Shop*. 10(2). <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2019). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling:

- an illustration in modeling retailer choice. *Business Research*, 12(1), 115–142. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0072-4>
- Haryono, P. D. S. (2017). *Metode SEM untuk penelitian Manajemen, AMOS, LISREL PLS* (PT Luxima).
- Haryono Siswoyo. (2015). *Metode SEM untuk penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS*. Intermedia Pesonalia Utama.
- Hasmin, & Nurung Jumiatty. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Mitra Cendikia Media.
- Herawati, N., & Ranteallo, A. T. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT JMS Jakarta. *Intelektiva : Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 01(10).
- Hermingsih Anik, & Purwanti Desti. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Seabgai Variabel Pemoderasi. *Dimensi*, 9(3), 574–597.
- Indrasari Meithiana. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Indomedia Pustaka. www.indomediapustaka.com
- Indrastuti Sri. (2020). *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik* (5th ed.). UR Press.
- Inspektorat Kota Palembang. (2021). *LHE AKIP Dinas Kesehatan Kota Palembang Tahun 2021*.
- Inspektorat Kota Palembang. (2022). *LHE AKIP Dinas Kesehatan Kota Palembang Tahun 2022*. www.inspektorat.palembang.go.id
- Inspektorat Kota Palembang. (2023). *LHE AKIP Dinas Kesehatan Kota Palembang Tahun 2023*.
- Inspektorat Kota Palembang. (2024). *LHE AKIP Dinas Kesehatan Kota Palembang Tahun 2024*. www.inspektorat.palembang.go.id
- Inspektorat Kota Palembang. (2025). *LHE AKIP Dinas Kesehatan Kota Palembang Tahun 2025*.
- Inspektorat Kota Palembang. (2026). *LHE AKIP Dinas Kesehatan Kota Palembang Tahun 2026*. www.inspektorat.palembang.go.id
- Jufrizen J. (2021). *Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Dengan Etika Kerja Sebagai Variabel Moderating*. UMSU Press. <http://umsupress.umsu.ac.id/>

- Kahya Emin. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96–104. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2008.06.006>
- KEMENPAN-RB. (2021). *PERMENPANRB NOMOR 88 TAHUN 2021 Tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Kristanti Emil. (2022). *Evaluasi Capaian Kinerja Tahun 2020 Dalam Penerapan WFH Di Masa Pandemi Covid-19*. 19(1), 10–21. <https://journal.uniku.ac.id/index.php/Equilibrium>
- Kurniati Kornelia, Kurniawan I. S, & Lysander A. S. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan kerja, dan Motiasi Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6, 2289–2296.
- Kurniawan, A. A., & Nugroho, Y. A. (2024). Pengaruh Sistem Kerja Ybrid Terhadap Job Satisfaction Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Studi Pada Karyawan Swasta Yang Berprofesi Sebagai Digital Marketing Officer Di Jakarta Selatan. *Prosiding Working Papers Series In Management*, 16, 180–191. <https://doi.org/https://doi.org/10.25170/wpm.v16i2.6526>
- Kuswati Yeti. (2020). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities and Social Sciences*, 3(1), 296–302. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i1.761>
- Lase Delipiter, Absah Yeni, Lumbanraja Prihatin, Giawa Yohanes, & Gulo Yunuman. (2025). Model Kerja Hibrida: Kajian Teoretis dan Implikasinya terhadap Dinamika Kerja Modern. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 55–79. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.130>
- Lerebulan, S. L. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Papua. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 14(2), 2086–4515. <https://doi.org/10.55049/jeb.v14i1.190>
- Machali Imam. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Panduan Praktis Merencanakan, Melaksanakan dan Analasisi dalam penelitian Kuantitatif*. UIN Sunan Kalijaga.
- Maharani, N. D., Karuna, M., Nazwa, N., Amanda, N., A’dani, N. S., Santia, A., Khotimah, N. A., & Iriani, A. (2026). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Sistem Kerja Hybrid. *Triwikrama : Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial*, 11(12).
- MENDAGRI. (2026). *SE NOMOR 800.1.5/3349/SJ Tentang Transformasi Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Daerah*.

- MENPAN RB. (2025). *PERMENPANRB NOMOR 4 Tahun 2025 Tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan Pegawai ASN Secara Fleksibel Pada Instansi Pemerintah*.
- Microsoft. (2021). *The Next Great Disruption is Hybrid Work-Are We Ready? Work Trend Index: 2021 Annual Report*.
- Mulyaningsih. (2018). *Budaya Organisasi*. CV. Kimfa Mandiri.
- Nazardy, G., & Arvienu, B. (2024). Lingkungan Kreatif Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Semesta Integrasi Digital. In *Journal of Young Entrepreneurs* (Vol. 3, Number 3). <https://ejournal.upnvj.ac.id/index.php/jye>
- Norawati Suarni, & Nurmansyah. (2025). *Meningkatkan Kinerja Pegawai (Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja)*. Media Penerbit Indonesia.
- Novitasari, D., Nasution, D. T., Pratikno, G. E., & Fauzi, A. (2025). Transformasi Manajemen SDM ASN di Era Digital: Kajian Literature atas Kompetensi Digital, Sistem Merit, dan Gaya Kepemimpinan. *Ekonomi Majamenej Sistem Informasi*, 6(6). <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i6>
- Novyansyah, I. F., & Rosalina, S. S. (2025). Impact of Hybrid Working, Work-Life Balance, and Motivation on Job Satisfaction of Flip Employees. *Target: Jurnal Manajemen Bisnis*, 7(2). <https://doi.org/10.30812/target.v7i2.5906>
- Presiden Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Perubahan Kedelapan Belas Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil*.
- Ramadhan, N. R., & Rahmawati Siti. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 15(3), 336–347. <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i3.59303>
- Rasulia Fiena, Noermijati, & Kurniawati, D. T. (2025). The influence of hybrid working model on employee performance with the mediation of remote management and effective monitoring: study at PT PLN (Persero). *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 14(3), 53–59. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i3.4127>
- Rasyid Fathor. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Teori, Metode dan Praktek*. IAIN Kediri Press.
- Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Graha Ilmu.
- Rohmad, & Sarah Siti. (2021). *Pengembangan Instrumen Angket*. K-Media.

- Rumahorbo, G. M., Wolor, C. W., & Utari, E. D. (2025a). *Analisis Efektivitas Sistem Kerja Hybrid dalam Administrasi Pemerintahan di Kementerian Dalam Negeri*. 2(4), 86–95. <https://doi.org/10.61722/jrme.v2i4.5284>
- Rumahorbo, G. M., Wolor, C. W., & Utari, E. D. (2025b). Analisis Efektivitas Sistem Kerja Hybrid dalam Administrasi Pemerintahan di Kementerian Dalam Negeri. *Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, 2(4), 86–95. <https://doi.org/10.61722/jrme.v2i4.5284>
- Safila, E., & Andini, F. F. (2025). *Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0: Kajian Pustaka*. 6(4). <https://penerbitadm.pubmedia.id/index.php/jurnalemak>
- Safrizal, H. B. (2023). *Buku referensi kepuasan kerja* (H. Mutika, Ed.). Eureka Media Aksara.
- Sahir Syafida, Mawati, A. T., Hasibuan Abdurrozzaq, Simarmata Nenny, Sugiarto Mochammad, Purba, C. S., Sari Hijrayanti, Fitrianna, R. T., & Lie Darwin. (2021). *FullBook Pengembangan dan Budaya Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Santillan E.G, Santillan E.T, Doringo, J. B., Pigao K.J, & Mesina V.F. (2023). *Journal of Business and Management Studies Assessing the Impact of a Hybrid Work Model on Job Execution, Work-Life Balance, and Employee Satisfaction in a Technology Company*. <https://doi.org/10.32996/jbms>
- Sari A.P, & Wening Nur. (2025). The Impact of Hybrid Work System Implementation on Employee Performance in the Digital Era. *Journal of Social Work and Science Education*, 6(2), 773–788.
- Sari Lana, Sampurno, & Wahyono Djoko. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Yogyakarta. *Manajemen Dan Pelayanan Farmasi*, 4.
- Sembiring, T. B., Irmawati, Sabir Muhammad, & Tjahyadi Indra. (2023). *Buku Ajar Metodologi Penelitian (Teori dan Praktik)*. Saba jaya Publisher.
- Sihombing P R, Arsani A A, Oktaviani Maya, & Wijaya Lianna. (2024). *Aplikasi SmartPLS 4.0 Untuk Statistisi Pemula*. Minhaj Pustaka.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah Reni, Sari M. R, Mahriani Elida, Tanjung Rahman, Triwardhani Diana, Haerany Anne, Masyruroh Anis, Satriawan D. G, Lestari A. S, Arifudin Opan, Rialmi Zackharia, & Putra Surya. (2021). *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Sisca, Chandra Erbin, Sinaga Onita, & et al. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.

- Soelistya Djoko, Setyaningrum R. P, Aisyah Nur, Sahir S. H, & Purwati Titil. (2022). *Budaya Organisasi dalam Praktik*. Nizamia Learning Center. www.nizamiacenter.com
- Suganda, D. A., Haura Raudhatul, Widodo Sri, & Datu, Y. A. (2025). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran Teori dan Implementasi*. Media Penerbit Indonesia.
- Sumarti, Hasan Abadiyah, & Diterbitkan Ubaidillah. (2022). *Buku Ajar Budaya Organisasi*. UMSIDA Press.
- Sumbodo Yama, Marzuki, Yudhantara S. M, & Widiastutu. (2024). *Metode Penelitian Panduan Lengkap untuk Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Campuran*. Media Penerbit Indonesia.
- Sunaryo, D. (2025). *Metodologi Penelitian*. www.freepik.com
- Surya, M. I., & Wijaya, O. H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja di PT. Planet Selancar Mandiri di Jakarta. *Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(4), 1044–1050.
- Suzana Dara, & Siagian Harlyn. (2022). Dampak Work from Home, Work from Office dan Hybird Working terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Journal of Telenursing (JOTING)*, 4(2), 546–553. <https://doi.org/10.31539/joting.v4i2.4230>
- Syahril Ramadhan, Muslim Bukhari, Aneta Yanti, & Irdhayanti Efa. (2024). *Transformasi Budaya Organisasi (Membangun Kesuksesan Melalui Perubahan Budaya)*. PT. Media Penerbit Indonesia.
- Tanady Hendy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Expert.
- Telaumbanua Eliagus, Halawa Forman, Mbate C A, Mendrofa S A, Hulu Fatolosa, Waruwu M H, Septiani Riana, Lawi Ansarullah, Sundari Susanti, Trihardani Luki, & Hasya Afina. (2024). *Manajemen Kinerja : Mengurai Konsep dan Menerapkan Teori* (M. Y. Sianipar, Ed.). Media Sains Indonesia.
- Tewal Bernhard, Adolfina, Pandowo Merinda, & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku Organisasi*. Patra Media Grafindo.
- Wahyudi. (2023). *Budaya Organisasi Di Era Digital : Membangun Keunggulan Bersaing dan Meraih Kesuksesan*. PT. Dewangga Energi Internasional. www.dewanggapublishing.com
- Wardhana Aditya. (2024). *Teori Organisasi Di Era Digital*. CV. Eureka Media Aksara.

Yunita Herma, & Yansyah Fitri. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT Bintang Mas Pusaka Lubuklinggau. *Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(3), 892.

Yunus Talib, & Rahmadani N F. (2022). *Kepuasan Kerja*.