Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen
Volume 5 Nomor 4 Tahun 2026
e-ISSN: 2962-7621; p-ISSN: 2962-763X, Hal. 2576-2590
DOI: https://doi.org/10.58192/ebismen.v5i4.4972
Available online at: https://journal.unimar-amni.ac.id/index.php/EBISMEN

Analisis Motivasi Kerja Karyawan PT IDS

Ike Adelia Susanti[1*], Ika Korika Swasti[2]
[1,2]Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Indonesia

Alamat: Jln.Raya Rungkut Madya No. 1, Kec Gunung Anyar, Surabaya, Jawa Timur
**Korespondensi penulis: ikaks.ma@upnjatim.ac.id*

Abstract*. This research intends to explore the work motivation of personnel at PT IDS by analyzing the effects of flexible working arrangements, hybrid working models, and internal communication on individuals within the IT Department. The investigation was initiated due to indications that work motivation appears to be lacking, evident from inadequacies in discipline, enthusiasm for work, and satisfaction with the work setting. Implementing flexible work methods and hybrid systems may lead to challenges in coordination and effective communication, potentially diminishing team motivation. A quantitative research strategy was employed, utilizing a survey for data collection. Questionnaires were distributed to employees of the IT department at PT IDS who were chosen as participants for the study. The analysis of the data was carried out using a method known as Partial Least Squares (PLS) to assess the connections among flexible working arrangements, hybrid work practices, internal communication, and the motivation of employees. Research indicates that flexible work options, hybrid systems, and effective internal communication positively influence employees' motivation at work. Flexibility in work arrangements facilitates job management, while hybrid work fosters a healthy balance between professional responsibilities and personal life. Moreover, efficient internal communication enhances coordination, aids in clarifying information, minimizes mistakes, and boosts employee involvement. These findings suggest that adopting a flexible work structure, complemented by a hybrid approach and effective internal communication, can enhance employees' levels of motivation.*

Keywords: *hybrid working; internal communication; work flexibility; work motivation*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk memahami motivasi kerja karyawan di PT IDS dengan melihat bagaimana fleksibilitas kerja, sistem kerja hybrid, dan komunikasi internal mempengaruhi karyawan di Departemen IT. Penelitian ini dilakukan karena terdapat indikasi bahwa motivasi kerja masih rendah, yang terlihat dari tingkat kedisiplinan yang kurang, semangat dalam bekerja yang belum cukup tinggi, serta rasa puas terhadap lingkungan kerja yang belum memadai. Menerapkan kerja fleksibel dan sistem hybrid bisa menyulitkan dalam mengatur komunikasi dan koordinasi, yang mungkin mengurangi semangat kerja tim. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan cara melakukan survei. Data diperoleh dengan memberikan kuesioner kepada para karyawan Departemen IT perusahaan PT IDS yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Menggunakan metode analisis data yaitu Partial Least Squares (PLS) untuk memeriksa hubungan antara fleksibilitas kerja, sistem kerja hybrid, komunikasi internal, dan motivasi kerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja fleksibel, kerja hybrid, dan komunikasi di dalam perusahaan memberikan dampak positif pada semangat kerja karyawan. Kerja fleksibel membuat kita lebih nyaman dalam mengatur tugas, sementara kerja hybrid membantu menjaga kesetimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Selain itu, komunikasi yang baik di dalam perusahaan membantu mengatur kerja sama, menyampaikan informasi dengan jelas, mengurangi kesalahan saat bekerja, serta membuat karyawan lebih tertarik dan terlibat. Ini menunjukkan bahwa menerapkan sistem kerja yang fleksibel, didukung oleh model kerja hybrid dan komunikasi internal yang baik, bisa meningkatkan semangat kerja karyawan.

Kata kunci fleksibilitas kerja; *hybrid working*; komunikasi internal; motivasi kerja

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi digital yang terus mengalami kemajuan telah mengubah sistem kerja organisasi, termasuk praktik pengelolaan sumber daya manusia agar lebih adaptif terhadap tuntutan lingkungan kerja. Perubahan tersebut mendorong banyak perusahaan untuk mengadopsi fleksibilitas kerja dan sistem *hybrid working* sebagai upaya meningkatkan efektivitas kerja sekaligus mendukung keseimbangan antara kehidupan

Received: June 26, 2026; Revised: July 12, 2026; Accepted: July 31, 2026;
Online Available: Oktober 20, 2026; Published: Desember 01, 2026

pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Fleksibilitas kerja memungkinkan karyawan memiliki keleluasaan dalam mengatur waktu serta lokasi kerja, sedangkan *hybrid working* merupakan kombinasi antara bekerja di kantor dan bekerja secara jarak jauh dengan memanfaatkan teknologi digital sebagai sarana pendukung. Dalam penerapannya, organisasi perlu memastikan komunikasi internal berjalan dengan baik agar proses koordinasi, penyampaian informasi, dan pelaksanaan pekerjaan tetap berlangsung secara optimal (Adrjan et al., 2025).

Motivasi kerja merupakan salah satu aspek utama yang mendukung kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif. (Ulfaturrosida, I.& Swasti, I. K 2022). Karyawan yang termotivasi biasanya menunjukkan semangat bekerja, disiplin, rasa tanggung jawab, dan komitmen yang lebih baik terhadap pekerjaannya. Motivasi kerja yang rendah bisa menyebabkan penurunan hasil kerja, kualitas pekerjaan, dan kemampuan mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2019), motivasi kerja adalah dorongan yang membuat seseorang termotivasi untuk bekerja dengan semangat dan efektif demi mencapai tujuan perusahaan.

Objek penelitian ini adalah Departemen IT di PT IDS sebuah perusahaan yang menyediakan layanan uang elektronik ,memiliki karakteristik yang memungkinkan sistem kerja fleksibel dan hybrid karena kebanyakan tugas dilakukan menggunakan teknologi digital. Namun, dari data internal perusahaan, masih terdapat beberapa indikasi bahwa motivasi kerja karyawan belum berjalan optimal. Hasil penilaian motivasi kerja menunjukkan skor rata-rata sebesar 2,87 yang masuk dalam kategori cukup rendah, khususnya pada bagian kepuasan terhadap kondisi kerja dan semangat bekerja. Selain itu, selama tahun 2025 terdapat 752 kasus keterlambatan dan 642 kasus lupa hadir yang menunjukkan ada masalah dalam disiplin kerja. Fenomena lain terlihat pada penerapan *hybrid working* yang masih menghadapi kendala, seperti perubahan jadwal mendadak, gangguan teknis, keterlambatan respons, dan koordinasi ulang. Kondisi ini menunjukkan bahwa *hybrid working* belum berjalan optimal dan berpotensi memengaruhi motivasi kerja karyawan. Suzana dan Siagian (2022) menyatakan bahwa *hybrid working* dapat meningkatkan motivasi kerja apabila dikelola dengan baik

Komunikasi antar tim juga sangat penting dalam membantu meningkatkan semangat dan motivasi para karyawan bekerja. Data dari Departemen IT PT IDS menunjukkan bahwa masih terdapat instruksi kerja yang kurang jelas, kesalahan dalam memahami tugas, pengiriman tugas yang tidak lengkap, serta kebutuhan akan pertemuan klarifikasi yang cukup tinggi. Kondisi itu semakin diperparah karena masih banyaknya re-work dan revisi

pekerjaan yang terjadi karena kesalahpahaman. Jika komunikasi di dalam perusahaan tidak berjalan dengan baik, maka proses kerja sama antar tim bisa terganggu dan berisiko menyebabkan semangat kerja karyawan menurun. Sari dan Nurdin (2016) menunjukkan bahwa komunikasi di dalam perusahaan bisa meningkatkan semangat kerja karyawan.

Hubungan antara fleksibilitas kerja, sistem kerja hybrid, komunikasi di dalam perusahaan, dan semangat bekerja dapat dijelaskan menggunakan Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow. Fleksibilitas kerja dan sistem kerja hybrid bisa membantu memenuhi kebutuhan akan kenyamanan, rasa aman, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sementara itu, komunikasi internal yang baik dapat memenuhi kebutuhan akan kedekatan sosial dan rasa dihargai terhadap karyawan. Membentuk lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa dihargai, dan memperkuat hubungan kerja sehingga memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja karyawan. (Robbins & Judge, 2021) Dengan demikian, komunikasi internal merupakan faktor strategis yang perlu diperhatikan organisasi dalam mendukung keberhasilan penerapan fleksibilitas kerja dan *hybrid working* sekaligus meningkatkan motivasi kerja karyawan

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, sistem kerja hybrid, dan komunikasi internal berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Namun, hasil penelitian tersebut belum menunjukkan konsistensi karena terdapat perbedaan temuan pada berbagai sektor industri, karakteristik organisasi, dan kondisi lingkungan kerja. Selain itu, penelitian yang mengkaji ketiga variabel tersebut secara bersamaan pada lingkungan kerja berbasis teknologi informasi masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja, sistem kerja hybrid, dan komunikasi internal terhadap motivasi kerja karyawan Departemen IT PT IDS. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja pada lingkungan kerja digital, serta menjadi masukan praktis bagi perusahaan dalam merancang kebijakan kerja yang lebih fleksibel, mengoptimalkan penerapan sistem kerja hybrid, dan meningkatkan efektivitas komunikasi internal.

2. KAJIAN TEORITIS

Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja merupakan pengaturan kerja yang memberikan keleluasaan Fleksibilitas kerja memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk mengatur waktu, lokasi,

dan cara menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tuntutan tugas dan kebutuhan pribadi tanpa mengabaikan target organisasi (Suzana, 2022). Dalam lingkungan kerja yang dinamis, khususnya pada departemen teknologi informasi, fleksibilitas kerja memungkinkan karyawan menyesuaikan pola kerja dengan karakteristik pekerjaannya sehingga dapat mengurangi tekanan kerja, meningkatkan efisiensi, dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan motivasi kerja karena karyawan merasa memperoleh kepercayaan dan kendali yang lebih besar dalam menjalankan pekerjaannya.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui *Job Characteristics Theory* yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1976). Teori ini menjelaskan bahwa otonomi merupakan salah satu karakteristik inti pekerjaan yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik. Ketika organisasi memberikan keleluasaan dalam mengatur pekerjaan, karyawan cenderung merasa lebih bertanggung jawab terhadap hasil kerja, memiliki keterlibatan yang lebih tinggi, dan terdorong untuk mencapai kinerja yang optimal. Dengan demikian, fleksibilitas kerja tidak hanya menjadi bentuk pengaturan kerja, tetapi juga menjadi mekanisme yang memperkuat motivasi melalui peningkatan rasa memiliki terhadap pekerjaan.

Penjelasan tersebut juga didukung oleh Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow. Fleksibilitas kerja membantu memenuhi kebutuhan akan rasa aman melalui pengaturan kerja yang lebih adaptif, kebutuhan sosial melalui keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta kebutuhan aktualisasi diri melalui kesempatan untuk mengelola pekerjaan secara mandiri. Pemenuhan kebutuhan tersebut mendorong munculnya motivasi yang lebih tinggi karena karyawan merasa kebutuhan psikologisnya lebih terpenuhi. Oleh karena itu, semakin baik penerapan fleksibilitas kerja, semakin besar peluang meningkatnya motivasi kerja karyawan (Maslow, 1954.).

Hybrid working

Hybrid working merupakan sistem kerja yang mengombinasikan pelaksanaan pekerjaan dari kantor *Work From Office* dan dari lokasi lain seperti rumah *Work From Home* sesuai dengan kebijakan organisasi (Ghifari, 2024). Model kerja ini berkembang seiring pesatnya transformasi digital yang memungkinkan berbagai aktivitas kerja dilakukan secara daring melalui dukungan teknologi informasi. Bagi karyawan pada Departemen IT, *hybrid working* menjadi relevan karena sebagian besar pekerjaan, seperti pengembangan sistem, pemeliharaan aplikasi, analisis data, dan koordinasi proyek, dapat dilakukan secara

efektif tanpa harus selalu berada di kantor. Namun, efektivitas sistem ini sangat bergantung pada kejelasan pengaturan kerja, dukungan teknologi, dan koordinasi antaranggota tim.

Secara teoretis, *hybrid working* dapat memengaruhi motivasi kerja melalui peningkatan otonomi dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut Allen, Golden, dan Shockley (2021), sistem kerja ini memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam menentukan lokasi kerja tanpa mengabaikan tuntutan organisasi. Dalam perspektif *Job Characteristics Theory* yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1976), keleluasaan tersebut meningkatkan otonomi kerja sehingga karyawan merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil pekerjaannya. Rasa memiliki dan tanggung jawab tersebut mendorong munculnya motivasi intrinsik untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal.

Penerapan *hybrid working* yang tidak didukung oleh koordinasi yang efektif, komunikasi yang jelas, dan infrastruktur teknologi yang memadai dapat menimbulkan hambatan, seperti keterlambatan penyampaian informasi, kesulitan kolaborasi, dan berkurangnya interaksi antaranggota tim. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan motivasi kerja karena karyawan menghadapi ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, *hybrid working* menjadi faktor krusial bagi karyawan IT karena keberhasilannya tidak hanya ditentukan oleh fleksibilitas lokasi kerja, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan sistem kerja yang mampu mendukung kolaborasi, produktivitas, dan keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

Komunikasi Internal

Komunikasi internal merupakan proses pertukaran informasi yang berlangsung di dalam organisasi, baik secara vertikal maupun horizontal, untuk mendukung koordinasi, penyampaian informasi, dan pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi yang efektif membantu mengurangi kesalahan informasi, memperjelas pembagian tugas, serta memperkuat hubungan kerja antaranggota organisasi.

Lawrence D. Brennan (2017) menjelaskan bahwa komunikasi internal merupakan pertukaran gagasan antara pimpinan dan karyawan yang berlangsung melalui jalur komunikasi formal dalam organisasi. Komunikasi internal yang berjalan dengan baik akan meningkatkan kejelasan informasi, mempercepat koordinasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi karyawan. Sebaliknya, komunikasi yang kurang efektif dapat menimbulkan kesalahpahaman, konflik kerja, dan penurunan motivasi.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam maupun luar diri individu yang mengarahkan seseorang untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja mampu membangkitkan semangat, kemauan bekerja, dan kesediaan karyawan untuk mengerahkan kemampuan terbaiknya demi mencapai kepuasan kerja dan tujuan perusahaan. Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, tanggung jawab, kedisiplinan, dan komitmen yang lebih baik terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat menurunkan produktivitas, kualitas pekerjaan, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Waluyo & Swasti, I. K 2024).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja, *hybrid working*, dan komunikasi internal terhadap motivasi kerja karyawan Departemen IT PT IDS. Populasi penelitian berjumlah 67 karyawan, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden dengan menggunakan teknik non-probability sampling melalui sampling jenuh (sensus). Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1-5 yang disusun berdasarkan indikator dari teori dan penelitian terdahulu.

Fleksibilitas kerja diukur melalui indikator fleksibilitas waktu kerja, fleksibilitas lokasi kerja, fleksibilitas pengaturan waktu istirahat, serta keleluasaan dalam mengatur prioritas pekerjaan. *Hybrid working* diukur melalui kesesuaian pelaksanaan WFH dan WFO, kemudahan pembagian jadwal kerja, dukungan teknologi dan sistem kerja, serta minimnya hambatan teknis selama bekerja. Sementara itu, komunikasi internal diukur melalui kejelasan penyampaian informasi, ketepatan waktu penyampaian informasi, komunikasi dua arah antara atasan dan karyawan, serta koordinasi dan berbagi informasi antar anggota tim. Adapun motivasi kerja diukur melalui kedisiplinan dalam bekerja, semangat menyelesaikan tugas, kepuasan terhadap pekerjaan, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Penggunaan metode ini merujuk pada standar evaluasi model yang dikembangkan oleh Hair et al. (2022). Evaluasi outer model meliputi uji convergent validity (outer loading dan Average Variance Extracted/AVE), discriminant validity (cross loading), serta composite reliability.

Selanjutnya, inner model dievaluasi melalui nilai R-Square, koefisien jalur (path coefficient), nilai t-statistic, dan p-value. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05.

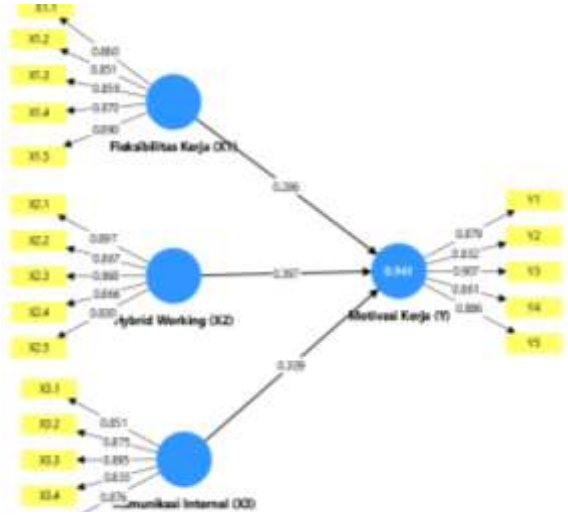
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 67 karyawan dari Departemen IT PT IDS sebagai responden. Karakteristik responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai profil karyawan yang menjadi objek penelitian sehingga dapat membantu dalam memahami hasil penelitian secara lebih menyeluruh. Dilihat dari jenis kelamin, responden didominasi oleh karyawan laki-laki dibandingkan perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa Departemen IT masih didominasi oleh tenaga kerja laki-laki, yang umumnya berkaitan dengan karakteristik pekerjaan di bidang teknologi informasi yang menuntut kemampuan teknis serta pengelolaan sistem digital. Dominasi tersebut mengindikasikan bahwa persepsi terkait fleksibilitas kerja, *hybrid working*, komunikasi internal, dan motivasi kerja dalam penelitian ini sebagian besar berasal dari sudut pandang karyawan laki-laki.

Berdasarkan usia dan masa kerja, sebagian besar responden berada pada usia produktif dengan pengalaman kerja yang cukup untuk memahami budaya kerja serta kebijakan perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar orang yang menjawab sudah memiliki pengalaman cukup dalam menjalankan sistem kerja fleksibel dan kerja campuran yang diterapkan perusahaan. Pengalaman tersebut memungkinkan responden memberi penilaian yang lebih jelas dan seimbang terhadap kondisi komunikasi internal serta semangat kerja yang mereka rasakan saat bekerja di Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta. Dilihat dari latar belakang pendidikan, kebanyakan responden memiliki pendidikan tinggi yang terkait dengan bidang teknologi informasi. Pendidikan yang memadai membantu karyawan lebih mudah beradaptasi dengan teknologi baru, menggunakan sistem digital, serta bekerja di lingkungan kerja yang lebih fleksibel.

Analisis Data



Gambar 1 Outer Model

Sumber: Data diolah, *output SmartPLS*

Hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70 sehingga memenuhi kriteria validitas. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk seluruh variabel fleksibilitas kerja sebesar 0,750, *hybrid working* sebesar 0,749, komunikasi internal sebesar 0,751, dan motivasi kerja sebesar 0,762. Seluruh nilai AVE telah melebihi batas minimum 0,50 sehingga dapat dinyatakan valid. Pengujian validitas diskriminan melalui cross loading menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan konstruk lainnya. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki karakteristik yang berbeda dan mampu mengukur konstruknya secara tepat. Pengujian reliabilitas menunjukkan nilai Composite Reliability untuk fleksibilitas kerja sebesar 0,938, *hybrid working* sebesar 0,937, komunikasi internal sebesar 0,938, dan motivasi kerja sebesar 0,941. Seluruh nilai tersebut berada di atas 0,70 sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan konsisten dalam mengukur variabel penelitian.

Tabel 1 Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Variabel	Koefisien	T-Statistik	P Value
Fleksibilitas Kerja → Motivasi Kerja	0,286	2,709	0,007
Hybrid working → Motivasi Kerja	0,397	4,553	0,000
Komunikasi Internal → Motivasi Kerja	0,309	2,537	0,011

Sumber:Data diolah 2026

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari semua variabel independen dalam penelitian ini terhadap motivasi kerja karyawan di Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta. Nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96 dan p-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa semua hipotesis penelitian dapat diterima. Variabel fleksibilitas kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,286, dengan nilai t-statistik 2,709 dan p-value 0,007.Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat fleksibilitas kerja yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan. Karena fleksibilitas dalam mengatur waktu, lokasi, dan cara kerja memberikan kenyamanan, sehingga meningkatkan semangat dan rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas.

Hybrid working memiliki nilai koefisien sebesar 0,397 dengan nilai t-statistics sebesar 4,553 dan p-values sebesar 0,000, yang menunjukkan bahwa *hybrid working* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Selain itu, dibandingkan variabel lainnya, *Hybrid working* memiliki pengaruh paling besar sehingga bisa disimpulkan sebagai faktor utama yang memengaruhi semangat kerja seseorang. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja hybrid yang baik bisa memberi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga meningkatkan semangat kerja karyawan. Sementara itu, komunikasi internal memiliki nilai koefisien 0,309 dengan nilai t-statistik 2,537 dan p-value 0,011.Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.Hal ini terjadi karena adanya kejelasan informasi, koordinasi yang baik, serta komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan.Komunikasi yang baik ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman, sehingga meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, *hybrid working*, dan komunikasi internal berperan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Di antara ketiga variabel tersebut, *hybrid working* memberikan pengaruh paling besar, diikuti oleh komunikasi internal dan fleksibilitas kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja yang fleksibel serta didukung oleh komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan Departemen IT PT IDS. Temuan ini menunjukkan bahwa keleluasaan dalam mengatur waktu, lokasi, dan cara menyelesaikan pekerjaan membuat

karyawan merasa memiliki kendali yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Pada pekerjaan di bidang teknologi informasi yang umumnya berorientasi pada penyelesaian proyek dan pencapaian target, keleluasaan tersebut memungkinkan karyawan memilih kondisi kerja yang paling mendukung konsentrasi dan produktivitas. Akibatnya, tekanan kerja dapat berkurang, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih terjaga, serta motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi lebih tinggi.

Temuan ini sejalan dengan *Job Characteristics Theory* yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham, yang menjelaskan bahwa otonomi merupakan salah satu karakteristik inti pekerjaan yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik. Ketika organisasi memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengelola pekerjaannya secara mandiri, karyawan cenderung merasa lebih bertanggung jawab terhadap hasil kerja yang dicapai. Rasa tanggung jawab tersebut mendorong keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan sehingga motivasi kerja meningkat. Penjelasan ini juga didukung oleh Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow, yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan akan rasa aman, keseimbangan hidup, dan aktualisasi diri dapat memperkuat motivasi individu dalam bekerja.

Meskipun demikian, dibandingkan dengan fleksibilitas kerja dan komunikasi internal, penelitian ini menunjukkan bahwa *hybrid working* merupakan faktor yang memberikan pengaruh paling besar terhadap motivasi kerja. Kondisi ini dapat dipahami karena karakteristik pekerjaan pada Departemen IT sangat bergantung pada pemanfaatan teknologi digital, kolaborasi daring, dan penyelesaian tugas yang tidak selalu mengharuskan kehadiran fisik di kantor. Sistem *hybrid working* tidak hanya memberikan fleksibilitas, tetapi juga memungkinkan karyawan tetap berkolaborasi dengan tim melalui dukungan teknologi sekaligus memperoleh manfaat dari bekerja di lingkungan yang paling sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya. Kombinasi antara fleksibilitas dan keterhubungan tersebut membuat karyawan tetap merasa produktif, dipercaya, dan memiliki otonomi dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, komunikasi internal berperan sebagai faktor pendukung yang menjaga kelancaran koordinasi, tetapi tidak secara langsung memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengelola cara mereka bekerja. Oleh karena itu, pada konteks pekerjaan IT, penerapan *hybrid working* yang didukung teknologi dan kebijakan organisasi yang jelas menjadi faktor yang paling kuat dalam mendorong motivasi kerja.

Pengaruh *Hybrid working* terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *hybrid working* memberikan pengaruh paling besar terhadap motivasi kerja karyawan Departemen IT PT IDS dibandingkan lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan sistem kerja yang mengombinasikan *Work From Office* dan *Work From Home* mampu menciptakan kondisi kerja yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan di bidang teknologi informasi. Sebagian besar pekerjaan karyawan IT, seperti pengembangan aplikasi, pengelolaan sistem, analisis data, dan penyelesaian proyek, dapat dilakukan secara digital tanpa harus selalu berada di kantor. Kondisi tersebut membuat karyawan memilih lingkungan kerja yang paling mendukung konsentrasi dan produktivitas, sekaligus tetap memenuhi tuntutan pekerjaan melalui dukungan teknologi dan koordinasi dengan tim.

Besarnya pengaruh *hybrid working* terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa karyawan IT tidak hanya membutuhkan fleksibilitas, tetapi juga sistem kerja yang mampu mengakomodasi kebutuhan kolaborasi dan otonomi secara bersamaan (Waluyo, 2024). Bekerja dari rumah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengurangi waktu perjalanan, mengelola waktu secara lebih efisien, serta menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Di sisi lain, kehadiran di kantor tetap diperlukan untuk memperkuat koordinasi, menyelesaikan pekerjaan yang memerlukan interaksi langsung, serta membangun hubungan kerja dengan rekan satu tim. Kombinasi kedua pola kerja tersebut menciptakan pengalaman kerja yang lebih adaptif sehingga mampu meningkatkan semangat dan keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Melalui *Job Characteristics Theory* yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham. Teori tersebut menjelaskan bahwa otonomi merupakan salah satu karakteristik inti pekerjaan yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik. Melalui penerapan *hybrid working*, organisasi memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengelola lokasi dan pola kerja yang paling efektif sesuai dengan karakteristik tugasnya. Kepercayaan tersebut menumbuhkan rasa tanggung jawab, meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan, dan mendorong karyawan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Dengan kata lain, *hybrid working* tidak hanya mengubah lokasi bekerja, tetapi juga meningkatkan persepsi karyawan bahwa organisasi memberikan dukungan dan kepercayaan terhadap kemampuan mereka.

Dominannya pengaruh *hybrid working* dibandingkan fleksibilitas kerja dan komunikasi internal dapat dijelaskan oleh karakteristik pekerjaan karyawan Departemen IT PT IDS yang berbasis teknologi digital. Sebagian besar pekerjaan dapat dilakukan dari berbagai lokasi melalui dukungan sistem dan aplikasi kolaborasi tanpa mengurangi kualitas

hasil kerja. Ketika didukung oleh infrastruktur teknologi yang memadai, kebijakan yang jelas, dan koordinasi yang efektif, *hybrid working* mampu meningkatkan kenyamanan, produktivitas, dan motivasi kerja karyawan. Kondisi tersebut menjelaskan mengapa *hybrid working* menjadi faktor yang paling kuat dalam meningkatkan motivasi kerja pada penelitian ini.

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Departemen IT PT IDS. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang berlangsung secara jelas, terbuka, dan tepat waktu mampu menciptakan pemahaman yang sama mengenai tujuan, pembagian tugas, serta prioritas pekerjaan. Pada lingkungan kerja Departemen IT yang banyak melibatkan kolaborasi dalam pengembangan sistem, penyelesaian proyek, dan pemecahan masalah teknis, komunikasi internal menjadi faktor penting untuk mengurangi kesalahan koordinasi, mempercepat pengambilan keputusan, dan memastikan setiap anggota tim memahami perannya. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa lebih percaya diri dalam menjalankan pekerjaannya sehingga motivasi kerja meningkat.

Temuan ini sejalan dengan Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow yang menjelaskan bahwa komunikasi internal yang baik membantu memenuhi kebutuhan sosial dan kebutuhan akan penghargaan. Melalui komunikasi yang efektif, karyawan merasa menjadi bagian dari tim, memperoleh dukungan dari atasan dan rekan kerja, serta mendapatkan apresiasi atas kontribusinya. Pemenuhan kebutuhan tersebut mendorong munculnya rasa memiliki terhadap organisasi dan meningkatkan motivasi untuk memberikan kinerja terbaik.

Meskipun komunikasi internal berpengaruh terhadap motivasi kerja, pengaruhnya lebih rendah dibandingkan *hybrid working*. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi internal berperan sebagai faktor yang mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, sedangkan *hybrid working* secara langsung memengaruhi cara karyawan mengatur pola kerja, tingkat otonomi, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan demikian, komunikasi internal tetap menjadi elemen penting karena mampu menciptakan koordinasi yang efektif dan memperkuat hubungan kerja, sehingga pelaksanaan sistem *hybrid working* dapat berjalan secara optimal dan memberikan dampak yang lebih besar terhadap motivasi kerja.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan fleksibilitas kerja, *hybrid working*, dan komunikasi internal mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan Departemen IT PT IDS Fleksibilitas kerja memberikan dampak melalui keleluasaan karyawan dalam memilih lokasi kerja yang paling mendukung fokus dan penyelesaian tugas sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih nyaman dan produktif. Penerapan *hybrid working* menjadi aspek yang paling mendorong motivasi kerja karena didukung oleh penggunaan teknologi kerja yang memudahkan komunikasi, koordinasi, dan penyelesaian pekerjaan baik saat bekerja dari kantor maupun dari luar kantor. Selain itu, komunikasi internal yang ditandai dengan penyampaian arahan kerja yang jelas dari atasan membantu karyawan memahami tugas, mengurangi kesalahan kerja, serta memperlancar koordinasi dalam tim. Kondisi tersebut turut mendorong terbentuknya motivasi kerja yang baik, yang tercermin dari tingginya kedisiplinan karyawan dalam menjalankan tugas dan mematuhi prosedur kerja perusahaan. Dengan demikian, pengelolaan fleksibilitas kerja, penerapan *hybrid working* yang didukung teknologi, dan komunikasi internal yang efektif menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk terus mengoptimalkan Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk terus mengoptimalkan penerapan fleksibilitas kerja, *hybrid working*, dan komunikasi internal melalui penyediaan kebijakan kerja yang adaptif, dukungan infrastruktur digital yang memadai, serta penyampaian informasi yang jelas agar motivasi kerja karyawan dapat terus meningkat. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada karyawan Departemen IT PT Inti Dunia Sukses Jakarta, sehingga hasilnya belum dapat menggambarkan kondisi pada organisasi atau sektor lain yang memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada perusahaan atau industri lain yang juga menerapkan sistem kerja fleksibel sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan pada berbagai konteks organisasi. Selain itu, penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel digital leadership dan technostress sebagai faktor yang diduga memengaruhi motivasi kerja. Variabel *digital leadership* relevan karena kemampuan pemimpin dalam mengelola tim secara digital berpotensi meningkatkan kepercayaan, koordinasi, dan keterlibatan karyawan dalam sistem *hybrid working*. Sementara itu,

technostress penting dikaji karena tingginya ketergantungan pada teknologi dalam sistem kerja *hybrid* dapat memengaruhi motivasi kerja, baik secara positif maupun negatif. Penambahan variabel tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja pada lingkungan kerja digital.

DAFTAR REFERENSI

Adrjan, P. Z. (2025). Hybrid work and employee performance in the digital era. *Journal of Human Resource Management*, 18(2), 112–128.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2021). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 22(3), 40–68.

Brennan, L. D. (2017). *Communication in the workplace*. Routledge.

Brilliantia, N., & Swasti, I. K. (2023). Pengaruh work-life balance dan motivasi kerja pada kinerja karyawan di PT Pelindo Marine Service. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING),* 7(1), 1033-1042.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Eurofound. (2023). *Hybrid work in Europe: Concept and practice*. Publications Office of the European Union.

Feri, A. R. (2025). Pengaruh motivasi kerja dan etos kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator. *Manajemen Dewantara,* 9(1), 15-28.

Ghifari, F. A. (2024). The influence of work environment and work-life balance on turnover intention among generation Z workers in Gresik Regency. *Asian Journal of Management Analytics*, 3(4), 1047-1055.

Ghozali, I. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance,* 16(2), 250-279.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

Nurdin, A. I. (2019). Pengaruh komunikasi internal terhadap motivasi kerja pegawai. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(2), 101–113.

PO, C. M. (2025). Pengaruh kepuasan dan motivasi kerja terhadap perilaku organisasi. *Jurnal Perilaku Organisasi dan Bisnis*, 4(2), 45-56.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

Sari, I., & Nurdin, N. (2016). Pengaruh komunikasi internal terhadap semangat kerja karyawan. *Jurnal Komunikasi Bisnis*, 5(2), 88-99.

Setiawan, J. Z. (2025). Pengaruh fleksibilitas kerja, otonomi pekerjaan, lingkungan kerja dan budaya inklusif terhadap motivasi kerja di moderasi self-efficacy pada gen Z. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 34-48.

Suzana, A. S., & Siagian, M. (2022). Work from office (WFO), dan *hybrid working* terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(1), 65–78.

Ulfaturrosida, I., & Swasti, I. K. (2022). Pengaruh kompetensi teknis, sikap, serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi CV. Gudange Tahu Takwa Kediri. *Jurnal Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 7(2), 196-205.

Waluyo, G. R., & Swasti, I. K. (2024). Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(10), 123-134.