PENGARUH *HYBRID WORK* DAN PENGGUNAAN *ARTIFICIAL INTELLIGENCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *JOB SATISFACTION* PADA KARYAWAN STARTUP DIGITAL

KARYA AKHIR

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana

FRANSISKUS DENY HENDRI
NIM. B1021221091

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK

2026

PENGARUH *HYBRID WORK* DAN PENGGUNAAN *ARTIFICIAL INTELLIGENCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *JOB SATISFACTION* PADA KARYAWAN STARTUP DIGITAL

KARYA AKHIR

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana

FRANSISKUS DENY HENDRI
NIM. B1021221091

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2026

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT

Nama	: Fransiskus Deny Hendri
NIM	: B1021221091
Jurusan	: Manajemen
Program Studi	: Manajemen
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Proposal	: Pengaruh *Hybrid Work* Dan Penggunaan *Artificial Intelligence* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Job Satisfaction* Pada Karyawan Startup Digital

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Karya Akhir dengan judul tersebut di atas, secara keseluruhan adalah murni karya penulis sendiri dan bukan plagiat dari karya orang lain, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sebagai sumber pustaka sesuai dengan panduan penulisan yang berlaku (lembar hasil pemeriksaan plagiat terlampir).

Apabila di dalamnya terbukti penulis melakukan plagiat, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis yang dapat berakibat pada pembatalan karya akhir dengan judul tersebut di atas. Demikian pernyataan ini penulis buat dengan sebenar-benarnya.

Pontianak, 30 Agustus 2026



Fransiskus Deny Hendri

NIM B1021221091

PERTANGGUNGJAWABAN KARYA AKHIR

Saya, yang bertandatangan di bawah ini:

Nama	: Fransiskus Deny Hendri
NIM	: B1021221091
Jurusan	: Manajemen
Program Studi	: Manajemen
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian	: 1 Juli 2026

Judul Karya Akhir:

Pengaruh *Hybrid Work* dan Penggunaan *Artificial Intelligence* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Job Satisfaction* pada Karyawan Startup Digital

Menyatakan bahwa Karya Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Pontianak, 30 Agustus 2026



Fransiskus Deny Hendri
NIM. B1021221091

LEMBAR YURIDIS

Pengaruh *Hybrid Work* dan Penggunaan *Artificial Intelligence* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Job Satisfaction* pada Karyawan Startup Digital

Penanggung jawab Yuridis

Fransiskus Deny Hendri
B1021221091

Jurusan : Manajemen
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian : Rabu, 1 Juli 2026

MAJELIS PENGUJI

Majelis Penguji	Nama NIP	Tgl/bln/thn	Tanda Tangan
Pembimbing 1	Prof. Dr. Nur Afifah, SE, M.Si 197305012003122001	9/08/2026	
Pembimbing 2	Endah Mayasari, S.Pd., M.M 199404272022032011	15/07/2026	
Penguji 1	Dr. Titik Rosnani, SE, M.Si 196810211994032003	13/07/2026	
Penguji 2	Dody Pratama Marumpe, S.Pd., M.M 199111272022031006	13/07/2026	

Dinyatakan telah memenuhi persyaratan dan lulus
oleh Majelis Penguji dalam Ujian Karya Akhir
dan Komprehensif untuk
memperoleh gelar Sarjana.

Pontianak, 03 SEP 2026
Koordinator Program Studi Manajemen

Bintoro Bagus Harmono, S.E., M.M.
NIP. 199205082019031006

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, bimbingan, kasih, dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Karya Akhir ini dengan judul **"Pengaruh *Hybrid Work* dan Penggunaan *Artificial Intelligence* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Job Satisfaction* pada Karyawan Startup Digital"** dengan baik. Karya akhir ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan jenjang pendidikan program strata satu (S1) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak. Karya akhir ini dihadiahkan spesial kepada Ayah dan Ibu tercinta penulis.

Penulis juga banyak mendapatkan bimbingan, arahan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Garuda Wiko, S.H., M.Si., FCBArb. selaku Rektor Universitas Tanjungpura.
2. Ibu Dr. Barkah, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
3. Bapak Heriyadi, S.E., M.E., Ph.D selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
4. Ibu Dr. Wenny Pebrianti, S.E., M.Sc. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakutas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
5. Bapak Bintoro Bagus Purmono, S.E., M.M.. selaku Ketua Prodi S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univesritas Tanjungpura.
6. Ibu Prof Dr. Nur Afifah. SE, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan karya akhir ini.
7. Ibu Endah Mayasari, S.Pd., M.M. selaku Dosen Pembimbing II karya akhir yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran guna memberi bimbingan, arahan, bantuan serta kritik kepada penulis dalam rangka menyelesaikan karya akhir ini.
8. Ibu Dr. Titik Rosnani, S.E., M.Si. dan Bapak Dody Pratama Marumpe, S.Pd., M.M. yang telah menguji saya dan memberi masukan yang membantu saya menyelesaikan tugas akhir saya.
9. Para dosen riset manajemen yang telah memberikan materi serta pengarahan dalam proses penyelesaian laporan akhir.
10. Staf Akademik, Tata Usaha terutama Ibu Dina dan Tenaga Kependidikan lainnya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membantu proses administrasi selama kuliah dan penulisan karya akhir ini
11. Ayah dan Ibu saya yang telah membantu mendoakan dan menyemangatkan saya dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas akhir saya.
12. Keluarga besar yang juga selalu memberikan doa dan perhatiannya kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir laporan akhir.
13. Kepada Teman study group Riska Audina, Ririn Nur Riastifa dan Veri Viktorianus yang telah mendampingi penulis selama perkuliahan, menjadi

tempat curah pendapat mengenai dinamika hidup, serta memberi dorongan moral dalam berbagai hal, tidak hanya di ranah pendidikan.

14. Kepada rekan teman satu bimbingan Gabriella Natalie, Syakira Maulida Rahma, Hafidz Rifqi Alaydrus, Ika Maya Khorunnissa dan Muhammad Tareq Akbar yang sudah berjuang bersama dan saling membantu satu sama lain mulai dari awal hingga akhir pembuatan karya akhir
15. Kepada teman-teman saya yang lain yaitu Charli Oliver, Ericko, Hansen, Yoga Prangestu, Yuli Maharani, Diva tamara, dan Gita Rizky Ananda Putri karena sudah menemani penulis selama perkuliahan, serta membantu semasa proses pengerjaan karya akhir
16. Semua pihak yang selalu memberikan perhatian dan dukungannya yang tidak bisa dituliskan satu per satu.

Pontianak, 30 Agustus 2026



Fransiskus Deny Hendri

NIM. B1021221091

PENGARUH *HYBRID WORK* DAN PENGGUNAAN *ARTIFICIAL INTELLIGENCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *JOB SATISFACTION* PADA KARYAWAN STARTUP DIGITAL

Fransiskus Deny Hendri

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tanjungpura, Indonesia

ABSTRAK

Peningkatan kinerja karyawan menjadi perhatian utama perusahaan di era digital, seiring dengan meluasnya penerapan model kerja modern seperti *hybrid work* dan penggunaan *Artificial Intelligence* (AI), khususnya AI Generatif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *hybrid work* dan penggunaan AI terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variabel mediasi pada karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia. Menggunakan pendekatan kuantitatif kausal dengan 210 responden dan analisis PLS-SEM. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh tujuh hipotesis diterima, Temuan ini menjelaskan bahwa *hybrid work* dan penggunaan AI mampu memfasilitasi pencapaian tujuan kerja dengan menyediakan fleksibilitas, serta efisiensi, sehingga menciptakan kondisi psikologis yang positif berupa kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan secara optimal. Hasil ini sesuai dengan Teori *Job Demands-Resources* (JD-R), di mana kedua variabel tersebut dapat berfungsi sebagai job resources yang mengoptimalkan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mempertahankan kebijakan kerja fleksibel sekaligus menyediakan fasilitas teknologi AI generatif guna mendukung pencapaian kinerja dan kepuasan karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Hybrid Work, Artificial Intelligence Usage, Kinerja Karyawan, Job Satisfaction, Partial Mediation

THE INFLUENCE OF HYBRID WORK AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE USAGE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION IN DIGITAL STARTUP EMPLOYEES

Fransiskus Deny Hendri

Faculty of Economics and Business

Universitas Tanjungpura Pontianak

ABSTRACT

Improving employee performance has become a primary concern for companies in the digital era, alongside the widespread adoption of modern work models such as hybrid work and the use of Artificial Intelligence (AI), particularly Generative AI. This study aims to examine the effect of hybrid work and AI usage on employee performance through job satisfaction as a mediating variable among employees of digital startups in Indonesia's financial sector. Using a causal quantitative approach with 210 respondents and PLS-SEM analysis, data were analyzed using Partial Least Square-based Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS 4. The results indicate that all seven hypotheses were accepted. These findings explain that hybrid work and AI usage are able to facilitate the achievement of work goals by providing flexibility and efficiency, thereby creating positive psychological conditions in the form of job satisfaction, which ultimately drives optimal improvement in employee performance. The results are consistent with the Job Demands-Resources (JD-R) Theory, in which both variables can function as job resources that optimize overall performance. Therefore, companies are advised to maintain flexible work policies while also providing generative AI technology facilities to support the sustainable achievement of employee performance and satisfaction.

Keywords: Hybrid Work, Artificial Intelligence Usage, Employee Performance, Job Satisfaction, Partial Mediation

RINGKASAN KARYA AKHIR

PENGARUH *HYBRID WORK* DAN PENGGUNAAN *ARTIFICIAL INTELLIGENCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *JOB SATISFACTION* PADA KARYAWAN STARTUP DIGITAL

1. Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan aspek penting di era digital yang kini didorong oleh penerapan *hybrid work* dan penggunaan *Artificial Intelligence* (AI), khususnya AI generatif. *Hybrid work* yang umumnya berpola tiga hari di kantor dan dua hari di luar kantor, memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk memilih lokasi kerja yang mendukung produktivitas, dan berbagai survei seperti Cisco (2022) serta penelitian terdahulu menunjukkan hubungan positif antara *hybrid work* dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Di sisi lain, penggunaan AI, khususnya AI generatif juga semakin dekat dengan operasional karyawan dan terbukti meningkatkan kualitas, produktivitas, serta efisiensi kerja, sebagaimana dicatat oleh survei PwC (2025) yang menunjukkan mayoritas responden merasakan peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja setelah menggunakan AI, didukung pula oleh temuan ilmiah lainnya yang menegaskan pengaruh positif AI terhadap kinerja karyawan.

Fenomena ini semakin relevan pada startup digital sektor keuangan, seperti Ajaib, Flip, dan Nobi, di mana budaya kerja yang fleksibel membuat *hybrid work* terasa lebih alami, sementara adopsi AI, khususnya AI generatif juga berkembang pesat dengan 49% pemimpin bisnis menjadikannya prioritas dan 51% lembaga keuangan Indonesia telah fokus menggunakannya untuk tugas sehari-hari (Sjharir et al., 2024). Survei Kyndryl (2023) mencatat 83% responden setuju *hybrid work* membantu penyelesaian pekerjaan lebih baik dan 79% merasa rekan kerja lebih produktif, sementara laporan NVIDIA (2026) mencatat 52% responden merasakan efisiensi operasional dan 48% peningkatan produktivitas berkat AI, didukung pula sekitar 2.800 startup di Indonesia yang mengembangkan teknologi berbasis AI pada 2025 (Sudoyo, 2025). Data ini menunjukkan bahwa *hybrid work* dan penggunaan AI sama-sama memberi manfaat nyata bagi karyawan di sektor keuangan.

Meskipun demikian, mekanisme yang mendasari peningkatan kinerja melalui *hybrid work* dan penggunaan AI secara bersama-sama masih belum dipahami secara utuh. Penelitian Pinheiro & Palma-Moreira (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara rezim kerja dan kinerja karyawan, namun *hybrid work* hanya dianalisis sebagai bagian dari tiga model kerja, bukan sebagai variabel independen yang berdiri sendiri. Demikian pula Ripai et al. (2025) yang menemukan kepuasan kerja sebagai mediasi penuh antara penggunaan AI dan kinerja karyawan, namun penelitian tersebut hanya dilakukan pada UMKM di Kota Malang. *Research gap* yang teridentifikasi adalah masih terbatasnya penelitian yang menggabungkan *hybrid work* dan penggunaan AI dalam satu model untuk meneliti pengaruhnya

terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variabel mediasi, khususnya pada karyawan startup digital sektor keuangan.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *hybrid work* dan penggunaan AI terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia. Kontribusi teoretis penelitian ini adalah memperkaya literatur manajemen dengan menguji kedua variabel tersebut dalam satu model terintegrasi, sementara kontribusi praktisnya adalah membantu perusahaan startup digital sektor keuangan dalam merancang kebijakan kerja yang lebih tepat sasaran guna meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan

2. Permasalahan

1) Apakah *hybrid work* berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia?
2) Apakah penggunaan *Artificial Intelligence* berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia?
3) Apakah *hybrid work* berpengaruh terhadap kinerja karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia?
4) Apakah penggunaan *Artificial Intelligence* berpengaruh terhadap kinerja karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia?
5) Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap kinerja karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia?
6) Apakah *job satisfaction* memediasi pengaruh *hybrid work* terhadap kinerja karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia?
7) Apakah *job satisfaction* memediasi pengaruh penggunaan *Artificial Intelligence* terhadap kinerja karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia?

3. Tujuan Penelitian

1) Menganalisis pengaruh *hybrid work* terhadap *job satisfaction* karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia.
2) Menganalisis pengaruh penggunaan *Artificial Intelligence* terhadap *job satisfaction* karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia.
3) Menganalisis pengaruh *hybrid work* terhadap kinerja karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia.
4) Menganalisis pengaruh penggunaan *Artificial Intelligence* terhadap kinerja karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia.
5) Menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap kinerja karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia.
6) Menganalisis peran mediasi *job satisfaction* dalam hubungan *hybrid work* terhadap kinerja karyawan.
7) Menganalisis peran mediasi *job satisfaction* dalam hubungan penggunaan *Artificial Intelligence* terhadap kinerja karyawan

4. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal dengan metode survei dan desain *cross-sectional*, di mana pengumpulan data

dilakukan pada satu titik waktu tertentu dengan kuesioner online melalui google form berskala Likert 1–5 (sangat tidak setuju – sangat setuju). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia yang bekerja dalam model kerja hybrid dan menggunakan Artificial Intelligence (AI), khususnya AI Generatif dalam pekerjaan. Purposive sampling digunakan untuk memilih responden yang memenuhi kriteria penelitian, sesuai dengan kebutuhan akan sampel dengan karakteristik spesifik. Kriteria setiap responden adalah sebagai berikut: 1) Bekerja di Startup digital sektor keuangan minimal 1 tahun. 2) Sedang bekerja dalam model kerja hybrid (dengan frekuensi bekerja minimal 2 hari di luar kantor per minggu) selama minimal 6 bulan, serta 3) aktif menggunakan AI, khususnya AI generatif (ChatGPT, Gemini, Copilot, dan sejenisnya) dalam pekerjaan

Penentuan jumlah sampel mengikuti rumus Lemeshow dengan *margin of error* 7%, menghasilkan sampel minimal 196 responden. Guna meningkatkan keandalan data, penelitian ini menetapkan jumlah responden sebanyak 210 orang. pengumpulan data dilakukan pada satu titik waktu tertentu dengan kuesioner online melalui *google form* berskala Likert 1–5 (sangat tidak setuju – sangat setuju).

Analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 4. *Common Method Variance* (CMV) dideteksi menggunakan *Harman's Single Factor Test* dengan syarat nilai varians di bawah 50% (Podsakoff et al., 2024). Pengujian *outer model* dilakukan melalui validitas konvergen dengan *outer loading* ≥ 0,70 dan AVE ≥ 0,50, validitas diskriminan menggunakan HTMT < 0,90, serta reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* ≥ 0,70 (Hair et al., 2021). Pengujian *inner model* dilakukan melalui koefisien determinasi R^2 dengan kategori *substantial* (≥ 0,75), *moderate* (≥ 0,50), dan *weak* (≥ 0,25), *effect size* f^2 dengan kategori *small* (0,02), *moderate* (0,15), dan *large* (0,35), serta uji signifikansi hipotesis menggunakan *bootstrapping* dengan kriteria T-Statistic ≥ 1,96 atau P-value ≤ 0,05 (Hair et al., 2021).

5. Hasil Penelitian

Dari 210 responden, mayoritas berusia 28–33 tahun (63,3%), berjenis kelamin laki-laki (67,1%), berpendidikan S1 (87,6%), berdomisili di Pulau Jawa (91,4%), dan menjabat sebagai karyawan biasa atau staf (86,2%). Menjalani model *hybrid work* lebih dari dua tahun (53,8%), dengan frekuensi kerja di luar kantor sebanyak dua hari per minggu (59,0%). Seluruh responden menyatakan bahwa mereka secara rutin menggunakan AI, khususnya AI Generatif dalam pekerjaan, dengan ChatGPT sebagai yang paling dominan (59,5%), diikuti Gemini (52,9%) dan Claude (45,2%). Hasil *Harman's Single Factor Test* menunjukkan varians sebesar 36,304%, yang masih di bawah ambang batas 50%, sehingga data dinyatakan aman dari gangguan bias metode yang signifikan. Hasil pengujian model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria validitas konvergen dengan *outer loading* ≥ 0,70 dan AVE ≥ 0,50, validitas diskriminan dengan nilai HTMT di bawah 0,90, serta memenuhi reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* ≥ 0,70. Nilai R^2 untuk kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah 0,427

(kategori *weak*, namun mendekati *moderate*), sedangkan R^2 untuk kinerja karyawan sebesar 0,627 (kategori *moderate*), yang menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 62,7% variasi kinerja karyawan. *Hybrid work* (HW) berkontribusi sedang terhadap kepuasan kerja (JS, f^2=0,244), dan penggunaan AI (PAI) berkontribusi sedang terhadap kinerja karyawan (KK, f^2=0,204). Sementara itu, kontribusi HW terhadap KK (0,120), PAI terhadap JS (0,092), dan JS terhadap KK (0,138) termasuk kecil. Semua jalur dalam model terbukti relevan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Hybrid Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* karyawan startup digital sektor keuangan (β = 0,454; t = 5,203; p < 0,000). Dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R), *Hybrid Work* berperan sebagai *job resources* yang meredam stres perjalanan harian, di mana fleksibilitas lokasi kerja memungkinkan karyawan memulai pekerjaan dalam kondisi lebih tenang tanpa terkuras energi psikologis untuk commuting, diperkuat oleh dukungan perangkat dan aplikasi perusahaan sehingga tercipta ruang psikologis yang mendukung kesejahteraan dan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan Nugroho & Desiana (2024), Nuriyanto & Mardani (2026), Novyansyah & Rosalina (2025), serta Dwinugraha & Lastiati (2025) yang menegaskan bahwa fleksibilitas dalam Hybrid Work berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja.

Penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* (β = 0,278; t = 3,126; p < 0,002). Sebagai *job resources*, Penggunaan AI menyerap beban kerja berupa tugas administratif berulang serta pencarian dan analisis data yang memakan waktu, sehingga karyawan tidak lagi terbebani tuntutan yang menguras energi dan dapat mengarahkan perhatian pada pekerjaan yang lebih bernilai dan sesuai keahlian. Pada praktiknya, karyawan yang menggunakan Penggunaan AI, khususnya AI generatif, merasakan efisiensi waktu karena pekerjaan administratif dan analisis data menjadi lebih cepat, didukung oleh data pemanfaatan AI generatif oleh responden seperti ChatGPT (59,5%), Gemini (52,9%), Claude (45,2%), dan Microsoft Copilot (26,7%). Hasil ini sejalan dengan Nawaz et al. (2025), Yusuf et al. (2025), Atoyebi & Sopuru (2025), serta Jaya et al. (2026) yang menunjukkan bahwa Penggunaan AI meningkatkan kepuasan kerja melalui efisiensi waktu, pengurangan beban kerja, dan kualitas keputusan yang lebih baik.

Hybrid Work dan Penggunaan AI masing-masing juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (β = 0,287; t = 4,633; p < 0,000 dan β = 0,350; t = 5,200; p < 0,000). *Hybrid Work* sebagai *job resources* meredam *job demands* berupa keharusan bekerja dari satu lokasi tetap, sehingga karyawan dapat memilih tempat kerja yang paling mendukung produktivitas, didukung oleh otonomi, perangkat dan aplikasi memadai, serta platform kolaborasi digital yang menjaga koordinasi tim, sejalan dengan Angreni & Mahyuni (2024), Fatyandri et al. (2024), Tampubolon (2023), serta Vanessa & Putri (2026). Sementara itu, Penggunaan AI sebagai *job resources* menekan beban kerja tinggi dan tuntutan akurasi dalam mengolah data finansial bervolume besar, sehingga mengurangi risiko kesalahan dan

menghasilkan output lebih berkualitas. Penggunaan AI, khususnya AI generatif, mendorong efisiensi dan efektivitas melalui otomatisasi administrasi serta percepatan analisis data, sehingga karyawan dapat mengalokasikan waktu pada pekerjaan strategis dan bernilai tambah, sejalan dengan Prasetio (2024), Chin et al. (2024), Emilisa et al. (2024), serta Wijayati et al. (2022). *Job Satisfaction* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0{,}300$; $t = 4{,}048$; $p < 0{,}000$). Kepuasan kerja mencerminkan kondisi psikologis positif yang mendorong motivasi dan komitmen karyawan, muncul dari pekerjaan yang bervariasi dan sesuai keahlian, arahan atasan yang jelas dan adil, gaji mencukupi, promosi transparan, dan komunikasi baik dengan rekan kerja, sehingga mendorong inisiatif karyawan melampaui tugas pokok. Temuan ini sejalan dengan Syahaical & Achmad (2025), Fitriya & Kustini (2023), Lestari & Dwita (2025), serta Ningmabin & Adi (2022).

Pada pengujian mediasi, *Job Satisfaction* terbukti memediasi pengaruh *Hybrid Work* terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan ($\beta = 0{,}136$; $t = 2{,}977$; $p < 0{,}003$). *Hybrid Work* sebagai *job resources* menciptakan kondisi positif seperti fleksibilitas, berkurangnya stres perjalanan, otonomi, dan teknologi, yang menimbulkan kepuasan kerja, mendorong motivasi dan komitmen, serta berujung pada peningkatan kinerja, tercermin dari pengelolaan waktu, penyelesaian tugas tepat waktu, dan pencapaian target. Hasil ini sejalan dengan Pinheiro & Palma-Moreira (2025), Kalahasthi & Usha (2026), serta Fatmawati (2024) yang menegaskan peran fleksibilitas *Hybrid Work* dalam mendorong kepuasan kerja dan kinerja. *Job Satisfaction* juga terbukti memediasi pengaruh Penggunaan AI terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan ($\beta = 0{,}083$; $t = 2{,}481$; $p < 0{,}013$). Penggunaan AI sebagai job resources mengurangi beban kognitif dari tugas berketelitian tinggi melalui efisiensi, otomatisasi, dan pengurangan kesalahan, yang m
enciptakan pengalaman kerja memuaskan dan meningkatkan kinerja karyawan. Penggunaan AI, khususnya AI generatif, membantu mengotomatisasi tugas administratif, mempercepat analisis data, dan meningkatkan akurasi, sehingga membentuk kepuasan kerja melalui kesesuaian keahlian dan variasi tugas, yang pada akhirnya mendorong kinerja yang tercermin dari hasil kerja rapi dan detail hingga pencapaian target. Hasil ini sejalan dengan Ripai et al. (2025), Zhang et al. (2026), serta Ali & Pitafi (2025) yang menemukan bahwa Penggunaan AI menciptakan pengalaman kerja positif yang mendorong kepuasan kerja dan berujung pada kinerja yang lebih optimal.

6. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *hybrid work* dan penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (job satisfaction) sebagai variabel mediasi pada karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia. Berdasarkan hasil pengujian PLS-SEM dengan 210 responden, seluruh tujuh hipotesis dinyatakan diterima, di mana *hybrid work* dan penggunaan AI terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediasi parsial. Temuan ini konsisten dengan teori JD-R, di mana *hybrid work* dan

penggunaan AI berperan sebagai *job resources* yang tidak hanya memfasilitasi pencapaian tujuan kerja tetapi juga meredam dampak negatif dari *job demands*, sehingga kepuasan kerja yang terbentuk pada akhirnya menjadi pendorong bagi peningkatan kinerja karyawan.

7. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, desain *cross-sectional* tidak mampu menangkap dinamika perubahan variabel penelitian dari waktu ke waktu. Kedua, penggunaan kuesioner *self-report* berpotensi menimbulkan bias persepsi. Ketiga, Mayoritas responden berasal dari Pulau Jawa sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya merepresentasikan kondisi karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia. Keempat, ruang lingkup yang terbatas pada startup digital sektor keuangan membuat hasil tidak dapat digeneralisasikan ke sektor lain. Kelima, variabel penggunaan AI dalam penelitian ini difokuskan pada AI generatif saja, sehingga hasil penelitian tidak dapat disamaratakan dengan semua jenis AI.

8. Implikasi dan Saran

Implikasi teoretis, penelitian ini memperkuat teori JD-R dengan menempatkan *hybrid work* dan penggunaan AI sebagai *job resources* yang memengaruhi kinerja karyawan langsung maupun melalui kepuasan kerja (*Job Satisfaction*), sekaligus mengisi kesenjangan studi pada startup digital keuangan. Implikasi praktis, perusahaan perlu mengoptimalkan pemanfaatan *hybrid work* dan penggunaan AI, khususnya AI generatif agar manfaatnya nyata, pembuat kebijakan disarankan menyusun pedoman ketenagakerjaan yang fleksibel dan adaptif teknologi tanpa mengabaikan kesejahteraan psikologis; serta startup disarankan mempertahankan fleksibilitas *hybrid work* dan memprioritaskan akses AI generatif. Faktor kepuasan kerja seperti kesesuaian keahlian, arahan atasan, gaji, promosi, dan rekan kerja tetap perlu dijaga karena peran mediasinya. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan serta menambahkan variabel budaya organisasi, kepemimpinan digital, dan literasi digital.

DAFTAR ISI

Halaman

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT ii
PERTANGGUNGJAWABAN KARYA AKHIR iii
LEMBAR YURIDIS iv
UCAPAN TERIMA KASIH v
ABSTRAK vii
ABSTRACT viii
RINGKASAN KARYA AKHIR ix
DAFTAR ISI xv
DAFTAR TABEL xvi
DAFTAR GAMBAR xvii
DAFTAR LAMPIRAN xviii
ISI KARYA AKHIR 1
1. PENDAHULUAN 1
2. LANDASAN TEORI 3
3. METODE PENELITIAN 7
4. HASIL DAN PEMBAHASAN 7
5. KESIMPULAN 16
6. DAFTAR REFERENSI 16
LAMPIRAN I SK Dekan xix
LAMPIRAN II *Letter of Acceptance* xxiii
LAMPIRAN III Dokumen Informasi Artikel xxv
LAMPIRAN IV Tabel Operasionalisasi xxvii
LAMPIRAN V Kuesioner xxxiv
LAMPIRAN VI Tabulasi Data xliv
LAMPIRAN VII Output Olahan Data lvii

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. Kateristik Responden 7
Tabel 2. AI Generatif yang sering digunakan 8
Tabel 3. Harman's Single Factor Test.....9
Tabel 4. Hasil Uji validitas.....9
Tabel 5. Hasil Uji Validitas Diskriminan 11
Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas 11
Tabel 7. Nilai R-square (R^2).....12
Tabel 8. Nilai $\boldsymbol{f}$-square (f^2).....12
Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis 13

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. Kerangka konseptual 6
Gambar 2. Hasil Model Penelitian.....11

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

LAMPIRAN I SK Dekan xix
LAMPIRAN II *Letter of Acceptance* xxiii
LAMPIRAN III Dokumen Informasi Artikel xxv
LAMPIRAN IV Tabel Operasionalisasi xxvii
LAMPIRAN V Kuesioner xxxiv
LAMPIRAN VI Tabulasi Data xliv
LAMPIRAN VII Output Olahan Data lvii

PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora
Vol.6, No.1, Desember 2026

Pengaruh *Hybrid Work* Dan Penggunaan *Artificial Intelligence* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Job Satisfaction* Pada Karyawan Startup Digital

Fransiskus Deny Hendri[1], Nur Afifah[2], Endah Mayasari[3], Titik Rosnani[4], Dody Pratama Marumpe[5]
[1,2,3,4,5] Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura, Indonesia
E-mail: denyhendri74@gmail.com[1], nur.afifah@ekonomi.untan.ac.id[2], endah.mayasari@ekonomi.untan.ac.id[3], titik.rosnani@ekonomi.untan.ac.id[4], dody.pratama@ekonomi.untan.ac.id[5]

Article History:
Received:
Revised:
Accepted:

Keywords: *Hybrid Work, Artificial Intelligence Usage, Kinerja Karyawan, Job Satisfaction, Partial Mediation*

Abstract: *Peningkatan kinerja karyawan menjadi perhatian utama perusahaan di era digital, seiring dengan meluasnya penerapan model kerja modern seperti Hybrid Work dan penggunaan Artificial Intelligence (AI), khususnya AI Generatif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Hybrid Work dan penggunaan AI terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (job satisfaction) sebagai variabel mediasi pada karyawan startup digital sektor keuangan di Indonesia. Menggunakan pendekatan kuantitatif kausal dengan 210 responden dan analisis PLS-SEM. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh tujuh hipotesis diterima, Temuan ini menjelaskan bahwa Hybrid Work dan penggunaan AI mampu memfasilitasi pencapaian tujuan kerja dengan menyediakan fleksibilitas, serta efisiensi, sehingga menciptakan kondisi psikologis yang positif berupa kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan secara optimal. Hasil ini sesuai dengan Teori Job Demands-Resources (JD-R), di mana kedua variabel tersebut dapat berfungsi sebagai job resources yang mengoptimalkan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mempertahankan kebijakan kerja fleksibel sekaligus menyediakan fasilitas teknologi AI generatif guna mendukung pencapaian kinerja dan kepuasan karyawan secara berkelanjutan.*

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan aspek yang penting di era digital yang kini didorong oleh penerapan *hybrid work* dan pengunaan *Artificial Intelligence* (AI), khususnya AI Generatif. *Hybrid Work* adalah model kerja yang menawarkan pilihan bekerja dari kantor maupun non-kantor, dengan atau tanpa perangkat digital (Krajčík et al., 2023), dengan pola kerja umum 3 hari di kantor dan 2 hari di luar kantor dalam seminggu (Bloom et al., 2024). Fleksibilitas ini memberi karyawan kendali dalam memilih lokasi kerja yang mendukung produktivitas, baik untuk fokus tinggi di

rumah maupun kolaborasi di kantor. Survey Cisco, (2022) mencatat peningkatan kualitas kerja 56,4% serta produktivitas 53,4% di Indonesia, didukung temuan Fatyandri et al., (2024) yang menyatakan hubungan positif signifikan *hybrid work* terhadap kinerja, serta Nuriyanto & Mardani, (2026) menyatakan bahwa Keseimbangan kerja dan pribadi yang terjaga lewat fleksibilitas *hybrid work* mendorong kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang yang pada akhirnya menghasilkan kinerja optimal (Fatmawati, 2024). Sementara itu, peningkatan kinerja karyawan juga tidak lepas dari perkembangan teknologi digital berupa AI, khususnya AI generatif semakin dekat dengan operasional karyawan dan meningkatkan kualitas, produktivitas, serta efisiensi, baik bagi pekerja di kantor maupun *hybrid*. dimana penerapan AI di Indonesia juga telah meluas ke berbagai sektor (Fortune et al., 2025). Survey *PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey*, (2025). juga mencatat bahwa dalam 12 bulan terakhir, sebanyak 92% responden merasakan adanya peningkatan pada produktivitas kerja, dan 90% di antaranya menyatakan bahwa kualitas hasil kerja mereka menjadi lebih baik. Hal ini kemudian diperkuat oleh temuan ilmiah yang menunjukkan bahwa penggunaan AI memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan (Prasetio, 2024). Serta Yusuf et al., (2025) dan Alkandi et al., (2023) yang menyatakan bahwa AI meningkatkan efisiensi, mengurangi beban kerja, dan mendorong kepuasan kerja yang berujung pada kinerja.

Peningkatan kinerja karyawan pada startup digital sektor keuangan juga perlu dilihat dari karakteristik unik yang melekat pada budaya kerja perusahaan jenis ini. Budaya kerja fleksibel telah menjadi ciri khas perusahaan startup, yang umumnya menawarkan waktu kerja fleksibel, kebebasan berinovasi, dan berpikir kreatif (Mayasari, 2023). Hal ini membuat penerapan *Hybrid Work* terasa lebih alami bagi startup digital dan berpotensi memberikan pengaruh yang lebih signifikan terhadap kinerja karyawan dibandingkan perusahaan konvensional. Sejumlah startup di sektor keuangan seperti Ajaib, Flip, dan Nobi telah menerapkan model kerja *hybrid*. Selain itu, adopsi AI, khususnya AI generatif di sektor keuangan juga berkembang pesat, dengan 49% pemimpin bisnis menjadikannya prioritas dan 51% lembaga keuangan Indonesia telah fokus menggunakannya untuk tugas sehari-hari (Sjharir et al., 2024). Survey dari Kyndryl, (2023) juga menunjukkan 83% responden setuju bahwa *hybrid work* memungkinkan penyelesaian lebih banyak pekerjaan dan pemenuhan tenggat waktu, 79% menyatakan jadwal *hybrid* membuat rekan kerja lebih produktif, dan 78% merasa lebih terlibat pada hari kerja. Dukungan teknologi melalui AI juga memperkuat efektivitas *hybrid work*, sebagaimana dicatat Laporan NVIDIA, (2026) bahwa 52% responden menyebut efisiensi operasional sebagai manfaat AI dan 48% menyatakan produktivitas meningkat. Perkembangan ini tercermin dari sekitar 2.800 perusahaan rintisan di Indonesia yang mengembangkan teknologi berbasis AI pada tahun 2025 (Sudoyo, 2025).

Data-data tersebut menunjukkan bahwa fenomena peningkatan kinerja melalui *hybrid work* dan penggunaan AI terjadi baik secara umum maupun pada sektor keuangan. Hal ini turut tercermin dari sejumlah startup di sektor tersebut yang telah menerapkan kedua model kerja ini dalam praktiknya. Inilah yang menjadikan startup digital sektor keuangan sebagai konteks penelitian yang penting, mengingat startup di sektor ini tidak hanya menerapkan budaya kerja yang cepat dan inovatif sebagaimana lazim ditemukan pada perusahaan rintisan, tetapi juga menjalankan aktivitas yang berkaitan langsung dengan pengelolaan data dan transaksi keuangan, sementara itu dari berbagai survei yang telah dipaparkan terlihat bahwa sektor ini turut mengadopsi *Hybrid Work* dan AI, dimana para karyawannya juga telah merasakan manfaat dari kedua penerapan tersebut dalam meningkatkan kinerja. Meskipun demikian, mekanisme peningkatan kinerja melalui *Hybrid Work* dan penggunaan AI secara bersama-sama dengan kepuasan kerja sebagai mediator masih belum dipahami secara utuh. karena penelitian yang menggabungkan *Hybrid Work* dan pengunaan AI dalam satu model masih jarang, dan sebagian besar penelitian hanya menguji pengaruh langsung

tanpa melibatkan kepuasan kerja sebagai mediasi. Padahal kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis yang menghubungkan kondisi kerja seperti lingkungan kerja dengan kinerja (Berianto et al., 2025). Penelitian yang dilakukan oleh Pinheiro & Palma-Moreira, (2025) menunjukkan kepuasan kerja memediasi rezim kerja dan kinerja, *hybrid work* tidak diuji sebagai variabel independen, melainkan hanya dianalisis sebagai bagian dari tiga model rezim kerja. Demikian pula dengan Ripai et al., (2025) menemukan kepuasan kerja memediasi pengaruh AI terhadap kinerja, namun penelitian tersebut hanya dilakukan pada UMKM di Kota Malang dengan mediasi penuh. Dengan demikian, *research gap* yang teridentifikasi adalah masih terbatasnya penelitian yang menggabungkan *hybrid work* dan penggunaan AI dalam satu model untuk menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, khususnya pada konteks startup digital sektor keuangan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menggabungkan *hybrid work* dan penggunaan AI dalam satu model serta menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, jalur yang masih jarang diteliti, khususnya pada konteks startup digital sektor keuangan di Indonesia. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *Hybrid Work* dan penggunaan AI terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan startup digital sektor keuangan. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen SDM dengan memberikan dukungan empiris mengenai hubungan sistem kerja *hybrid* dan penggunaan AI dengan kondisi psikologis karyawan, serta memvalidasi peran kepuasan kerja sebagai mediator. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat membantu perusahaan startup digital sektor keuangan dalam merancang kebijakan kerja yang lebih tepat sasaran, baik dalam penerapan *Hybrid Work* maupun penggunaan AI, guna meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

.LANDASAN TEORI

Job Demands-Resources (JD-R) Theory

Teori JD-R adalah model desain pekerjaan yang membagi kondisi kerja menjadi dua kategori, yakni tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*Job Resources*), yang masing-masing berkaitan secara berbeda dengan hasil kerja. (Demerouti et al., 2001). Dalam penelitian ini, *Hybrid work* dan AI yang digunakan berperan sebagai *job resources* yang memfasilitasi tujuan kerja dan kebutuhan psikologis karyawan, seperti otonomi dan kompetensi. *Hybrid work* mendukung hal tersebut melalui fleksibilitas, sedangkan penggunaan AI meningkatkan efisiensi melalui akurasi dan kecepatan. Kedua sumber daya ini menciptakan kondisi psikologis positif yang mendorong kepuasan kerja, yang kemudian memicu motivasi dan berujung pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja memediasi pengaruh *hybrid work* dan penggunaan AI terhadap kinerja karyawan.

Hybrid Work

Hybrid work adalah model kerja yang menggabungkan kerja di kantor dan jarak jauh, sebagai bentuk baru pengorganisasian pekerjaan pengetahuan secara global (Choudhury et al., 2023). *Hybrid Work* merupakan model kerja dimana karyawan bekerja dari kantor atau lokasi non-kantor, berpotensi pada waktu yang berbeda dan menggunakan perangkat digital (Williams & Shaw, 2024). *Hybrid Work* merupakan sebuah pengaturan kerja fleksibel di mana sebagian waktu kerja dihabiskan di kantor dan sebagian lagi dari jarak jauh, biasanya dari rumah (Gutman et al., 2024). Jadi dapat disimpulkan bahwa *Hybrid Work* adalah model kerja fleksibel yang memungkinkan karyawan bekerja dari kantor maupun luar kantor, dengan atau tanpa teknologi. Indikator *hybrid work* mengacu pada Dewi et al. (2025) yaitu 1) fleksibilitas, 2) berkurangnya stres perjalanan, 3) teknologi, dan 4) otonomi. Dalam perpekstif JD-R, *hybrid work* berperan sebagai *job resources* yang membantu mencapai tujuan kerja dan meredam *job demands*, di mana fleksibilitas dan

pengurangan stres menekan tekanan waktu dan energi commuting, sedangkan otonomi dan teknologi memperkuat kapasitas karyawan dalam mengelola pekerjaan secara mandiri.

Penggunaan *Artificial Intelligence*

Artificial Intelligence (AI) merupakan ilmu pengetahuan dan teknik untuk menciptakan mesin-mesin cerdas, khususnya program komputer yang cerdas (Haefner et al., 2023; McCarthy, 2007). Penggunaan AI merujuk pada sejauh mana karyawan memanfaatkan kecerdasan buatan, yaitu perangkat lunak dengan kemampuan pembelajaran otonom, penalaran, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan, dalam mencapai tujuan kerja (Man Tang et al., 2022). Penggunaan AI merujuk pada sejauh mana karyawan atau organisasi mengintegrasikan teknologi AI ke dalam pelaksanaan tugas di lingkungan kerja (Zhang et al., 2025). Berdasarkan definisi-definisi yang ada, Penggunaan AI adalah sejauh mana karyawan mengintegrasikan perangkat lunak cerdas yang berkemampuan pembelajaran otonom, penalaran, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan dalam pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan kerja organisasi. Di berbagai teknologi AI, AI generatif (Gen AI) merupakan teknologi yang menonjol karena kemampuannya yang unik untuk membuat konten baru, memprediksi hasil, dan mengotomatisasi tugas-tugas yang kompleks (Manresa et al., 2024). Indikator penggunaan AI mengacu pada Ramadhany et al., (2025) yaitu 1) otomatisasi tugas administrasi, 2) efisiensi operasional, dan 3) pengurangan kesalahan. Dalam JD-R, penggunaan AI berperan sebagai *job resources* yang memfasilitasi pencapaian tujuan kerja melalui peningkatan efisiensi, akurasi, dan pengurangan beban kerja, di mana otomatisasi dan efisiensi membantu karyawan bekerja lebih cepat dan tepat, sementara pengurangan kesalahan memperkuat kualitas hasil kerja.

Job Satisfaction

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) merujuk pada kondisi psikologis menyenangkan yang timbul ketika pekerjaan dinilai mampu memenuhi nilai-nilai dan ekspektasi yang diharapkan (Locke, 1969). Kepuasan Kerja adalah kondisi psikologis menyenangkan yang dialami oleh pekerja atau karyawan di lingkungan kerja atas peran mereka dalam organisasi dan karena kebutuhan mereka terpenuhi dengan baik (Rohayati et al., 2023). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan puas dan terpenuhi ketika karyawan merasakan kecocokan positif antara karakteristik pekerjaan dengan ekspektasi yang diharapkan (Kautish et al., 2025). Jadi berdasarkan penjelasan yang ada, kepuasan kerja adalah kondisi emosional menyenangkan yang timbul ketika rutinitas dan beban pekerjaan selaras dengan kebutuhan, ekspektasi, serta nilai-nilai personal, sehingga menimbulkan rasa nyaman dan perasaan terpenuhi di tempat kerja. Indikator kepuasan kerja mengacu pada Smith et al., (1969) yaitu 1) kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, 2) kepuasan supervisi, 3) kepuasan gaji, 4) kepuasan promosi, dan 5) kepuasan dengan rekan kerja. Dalam perpekstif JD-R, *Hybrid Work* dan AI sebagai *job resources* menciptakan kondisi psikologis positif yang mendorong kepuasan kerja, yang kemudian memicu motivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan salah satu luaran dari ketersediaan job resources di lingkungan kerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan (Mathis & Jackson, 2003). Kinerja karyawan merupakan sejauh mana individu mencapai tujuan dan tanggung jawab dalam konteks pekerjaan (Taopiq & Fuziyati, 2024). Kinerja karyawan adalah kemampuan memenuhi tuntutan pekerjaan, mencapai target tepat waktu, serta selaras dengan moral dan etika perusahaan (Fitriatin & Yustini., 2023). Dengan demikian, kinerja karyawan mencakup tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan tanggung jawab pekerjaan secara akurat, tepat waktu, serta selaras dengan moral dan etika perusahaan. Indikator kinerja karyawan mengacu pada Zulkifli et al., (2023) yaitu 1) kualitas kerja, 2) kuantitas, 3) ketepatan waktu, 4) efektivitas, dan 5)

kemandirian. Dalam JD-R, kinerja karyawan merupakan luaran jalur motivasional dari kecukupan job resources. *Hybrid work* dan pengunaan AI memengaruhinya secara langsung dengan efisiensi dan fleksibilitas maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja yang mendorong motivasi optimal.

Hybrid Work* dan *Job Satisfaction

Hybrid Work berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*). Hal ini didukung oleh Nugroho & Desiana, (2024) dan Nuriyanto & Mardani, (2026) yang menyatakan bahwa fleksibilitas dan otonomi dalam mengatur jadwal kerja serta efisiensi waktu berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Selain itu, Novyansyah & Rosalina, (2025) juga menambahkan bahwa fleksibilitas dalam memilih lokasi kerja turut memenuhi kebutuhan otonomi karyawan dan berdampak pada kepuasan kerja. serta Dwinugraha & Lastiati, (2025) juga menemukan pengaruh positif signifikan dari *Hybrid Work* terhadap kepuasan kerja.

Penggunaan *Artificial Intelligence* dan *Job Satisfaction*

Penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) Individu yang nyaman menggunakan AI merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi karena AI memudahkan penanganan data besar, menghemat waktu, menyederhanakan proses, meningkatkan efisiensi, dan akurasi pengambilan keputusan (Nawaz et al., 2025; Jaya et al., 2026). AI juga memungkinkan karyawan bekerja lebih efisien dan efektif melalui perbaikan komunikasi, manajemen, dan pengurangan beban kerja, yang berdampak pada kepuasan kerja (Yusuf et al., 2025). Selain itu, kualitas AI yang responsif, andal, dan mendukung turut meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Atoyebi & Sopuru, 2025).

***Hybrid Work* dan Kinerja Karyawan**

Hybrid Work berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Model ini menciptakan lingkungan yang mendorong kepuasan dan produktivitas, sehingga karyawan dapat mengelola waktu dan sumber daya secara lebih optimal untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik (Fatyandri et al., 2024). Pengaruh positif ini juga didukung oleh ketersediaan perangkat dan fasilitas yang memadai sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja (Tampubolon, 2023). Selain itu, fleksibilitas hybrid work mendorong pengalaman kerja positif dan motivasi yang lebih tinggi, sehingga karyawan mencurahkan lebih banyak energi dalam menyelesaikan tugas dan meningkatkan kinerja (Angreni & Mahyuni, 2024; Vanessa & Putri, 2026)

Penggunaan *Artificial Intelligence* dan Kinerja Karyawan

Penggunaan *Artificial Intelligence* (AI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini terjadi karena AI mengubah cara kerja dengan menyediakan efisiensi, kecepatan, ketepatan, dan inovasi, sehingga meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja (Prasetio., 2024). AI juga mengotomatisasi tugas rutin, memungkinkan karyawan fokus pada pekerjaan strategis dan kreatif, sehingga meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja serta menurunkan stres, yang berkontribusi pada kinerja berkelanjutan (Chin et al., 2024). Selain itu, penggunaan AI penerapan yang optimal dan otomatisasi proses manual membuat pekerjaan lebih efektif, efisien, dan akurat, sehingga mendorong peningkatan kinerja (Emilisa et al., 2024; Wijayati et al., 2022)

***Job Satisfaction* dan Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin meningkat kinerja karyawan (Fitriya & Kustini, 2023). Pengaruh ini juga didukung oleh Syahaical & Achmad, (2025) dan Lestari & Dwita, (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memicu motivasi dan komitmen yang lebih kuat, mengurangi stres serta absensi, sehingga mendorong produktivitas dan berdampak pada keberhasilan perusahaan. Selain itu, kepuasan kerja mendorong dedikasi dan tanggung jawab penuh dari karyawan, yang berujung pada peningkatan kinerja (Ningmabin & Adi, 2022).

Hybrid Work terhadap Kinerja Karyawan melalui _Job Satisfaction_

Hybrid Work berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (_job satisfaction_). Hal ini terjadi karena model kerja yang fleksibel, seperti _Hybrid Work_ dapat mendukung tingkat kepuasan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja yang dirasakan oleh karyawan (Pinheiro & Palma-Moreira., 2025). Semakin baik fleksibilitas kerja yang ada, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang terbentuk sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Fatmawati, 2024). Selain itu, penelitian Kalahasthi & Usha, (2026) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara _Hybrid Work_ dan kinerja karyawan.

Penggunaan _Artificial Intelligence_ terhadap Kinerja Karyawan melalui _Job Satisfaction_

Penggunaan _Artificial Intelligence_ (AI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (_job satisfaction_). Artinya penggunaan AI memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Ripai et al., 2025). AI meningkatkan keterlibatan kerja karyawan melalui kemudahan akses informasi dan efisiensi tugas, yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong kinerja yang lebih baik (Ali & Pitafi, 2025). Penggunaan AI, khususnya AI Generatif memudahkan akses pengetahuan dan sumber daya, menciptakan pengalaman positif yang meningkatkan kepuasan kerja, mendorong motivasi, kreativitas, dan pada akhirnya kinerja yang lebih baik. (Zhang et al., 2026)