

The Effect Of Hybrid Working On Employee Productivity: An Empirical Study Of Private Companies In Medan, Indonesia

Pengaruh Hybrid Working Terhadap Produktivitas Karyawan: Studi Empiris Pada Perusahaan Swasta Di Kota Medan, Indonesia

Yoshita Kaifu^{1*}, Ainur Rizki², Yochi Elanda³

Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia

yoshitakaifu@gmail.com, ainur.iien@gmail.com², yochielanda@gmail.com³

**Corresponding Author*

ABSTRACT

Post-pandemic workplace transformation has encouraged organizations to adopt more flexible work systems through the implementation of hybrid working, which combines office-based work and remote work supported by digital technologies. Although hybrid working has been increasingly adopted by organizations worldwide, its effectiveness in improving employee productivity remains a subject of debate due to differences in organizational readiness, technological support, and employees' ability to adapt to changing work arrangements. This study aims to examine the effect of hybrid working on employee productivity in private companies in Medan City, Indonesia. A quantitative approach with an explanatory research design was employed. Data were collected through structured questionnaires distributed to employees of private companies who had experience working under hybrid arrangements. Respondents were selected using purposive sampling based on specific criteria, including active employment status and previous experience with hybrid working practices. Data analysis was conducted using descriptive statistics and hypothesis testing through linear regression analysis to examine the relationship between hybrid working and employee productivity. The findings reveal that hybrid working has a positive and significant effect on employee productivity. The results indicate that flexibility in work location, flexibility in working time, digital technology support, and effective communication mechanisms contribute to employees' ability to perform tasks more efficiently and effectively. This study supports the Job Demands-Resources Model by demonstrating that workplace flexibility and job autonomy can function as organizational resources that enhance employee motivation and performance. The findings provide practical implications for private companies in designing sustainable flexible work policies by emphasizing not only work location flexibility but also technological infrastructure, organizational culture, and outcome-based performance management.

Keywords: Hybrid Working; Employee Productivity; Flexible Work Arrangement; Human Resource Management; Private Companies; Medan City.

ABSTRAK

Transformasi lingkungan kerja pascapandemi telah mendorong organisasi untuk mengadopsi sistem kerja yang lebih fleksibel melalui penerapan hybrid working, yaitu kombinasi antara bekerja secara langsung di kantor dan bekerja secara jarak jauh berbasis teknologi digital. Meskipun hybrid working semakin banyak diterapkan oleh berbagai organisasi, efektivitasnya dalam meningkatkan produktivitas karyawan masih menjadi perdebatan karena dipengaruhi oleh kesiapan organisasi, dukungan teknologi, serta kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan pola kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh hybrid working terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan swasta di Kota Medan, Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan swasta yang telah memiliki pengalaman menerapkan sistem hybrid working. Sampel penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria karyawan aktif yang memiliki pengalaman bekerja dalam sistem hybrid. Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif dan pengujian hipotesis melalui analisis regresi linear untuk mengetahui pengaruh hybrid working terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hybrid working berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas

karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas lokasi kerja, fleksibilitas waktu, dukungan teknologi digital, dan efektivitas komunikasi dalam sistem hybrid working mampu meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Penelitian ini memperkuat perspektif Job Demands-Resources Model yang menjelaskan bahwa fleksibilitas dan otonomi kerja dapat berperan sebagai sumber daya organisasi yang meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Penelitian ini memberikan implikasi bagi perusahaan swasta dalam merancang kebijakan kerja fleksibel yang tidak hanya berorientasi pada lokasi kerja, tetapi juga memperhatikan aspek teknologi, budaya organisasi, dan pengelolaan kinerja berbasis hasil.

Kata kunci: Hybrid Working; Produktivitas Karyawan; Flexible Work Arrangement; Manajemen Sumber Daya Manusia; Perusahaan Swasta; Kota Medan.

1. Pendahuluan

Transformasi digital dan perubahan lingkungan kerja global telah mendorong organisasi untuk melakukan redefinisi terhadap konsep kerja tradisional. Model kerja yang sebelumnya berpusat pada kehadiran fisik di kantor mengalami perubahan signifikan setelah pandemi COVID-19 mempercepat adopsi sistem kerja fleksibel berbasis teknologi informasi. Salah satu bentuk transformasi tersebut adalah hybrid working, yaitu pengaturan kerja yang mengombinasikan aktivitas bekerja secara langsung di kantor (*on-site work*) dengan bekerja secara jarak jauh (*remote work*) melalui dukungan teknologi digital. Model kerja ini tidak hanya menjadi respons sementara terhadap krisis kesehatan global, tetapi berkembang menjadi strategi organisasi jangka panjang dalam meningkatkan fleksibilitas, efisiensi operasional, dan pengalaman kerja karyawan (Kniffin et al., 2021).

Perubahan paradigma kerja tersebut menunjukkan bahwa lokasi fisik tidak lagi menjadi satu-satunya faktor penentu efektivitas organisasi. Perusahaan mulai mempertimbangkan fleksibilitas kerja sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia untuk mempertahankan produktivitas sekaligus meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas tempat dan waktu kerja dapat memberikan dampak positif terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), otonomi karyawan, serta kepuasan kerja apabila diterapkan dengan sistem manajemen yang tepat (Allen et al., 2015). Dalam konteks persaingan bisnis modern, kemampuan organisasi dalam mengelola pola kerja fleksibel menjadi salah satu faktor penting dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten.

Namun demikian, implementasi hybrid working tidak selalu menghasilkan peningkatan produktivitas secara otomatis. Produktivitas karyawan dalam sistem kerja hybrid dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kesiapan teknologi, kemampuan komunikasi digital, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, mekanisme evaluasi kinerja, serta kemampuan individu dalam mengatur pekerjaan secara mandiri. Beberapa penelitian menemukan bahwa kerja jarak jauh dapat meningkatkan produktivitas melalui pengurangan waktu perjalanan dan peningkatan fleksibilitas, tetapi pada kondisi tertentu juga dapat menimbulkan tantangan berupa isolasi sosial, kesulitan koordinasi, meningkatnya beban komunikasi digital, dan kaburnya batas antara kehidupan profesional dan personal (Wang et al., 2021).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, keberhasilan kebijakan hybrid working sangat bergantung pada bagaimana organisasi merancang dan mengimplementasikan kebijakan tersebut. Kebijakan yang tidak memiliki struktur jelas terkait jadwal kerja, mekanisme komunikasi, indikator kinerja, serta dukungan teknologi

dapat menyebabkan ketidakpastian dan menurunkan efektivitas kerja. Sebaliknya, organisasi yang mampu menyediakan dukungan manajerial dan sistem kerja yang adaptif cenderung mampu memanfaatkan hybrid working sebagai instrumen peningkatan produktivitas dan inovasi (Choudhury et al., 2021).

Fenomena tersebut juga relevan dalam konteks perusahaan swasta di Indonesia, termasuk Kota Medan sebagai salah satu pusat ekonomi terbesar di Pulau Sumatera. Perusahaan swasta di Kota Medan menghadapi tuntutan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, digitalisasi proses kerja, serta meningkatnya ekspektasi karyawan terhadap fleksibilitas kerja. Meskipun sebagian perusahaan telah menerapkan pola kerja hybrid, efektivitas kebijakan tersebut dalam meningkatkan produktivitas karyawan masih membutuhkan kajian empiris karena karakteristik organisasi, budaya kerja, dan kesiapan digital setiap perusahaan memiliki perbedaan.

Beberapa penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada perusahaan multinasional, sektor teknologi, atau negara maju yang memiliki infrastruktur digital dan budaya kerja fleksibel yang relatif matang. Kajian mengenai bagaimana hybrid working diterapkan pada perusahaan swasta umum di kota berkembang seperti Medan masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian terdahulu sering berfokus pada dampak psikologis seperti kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja, sementara evaluasi komprehensif terhadap pengaruh kebijakan hybrid working terhadap produktivitas karyawan masih membutuhkan eksplorasi lebih lanjut.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian mengenai pengaruh hybrid working terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan swasta di Kota Medan menjadi penting dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman empiris mengenai sejauh mana kebijakan hybrid working mampu mendukung peningkatan produktivitas karyawan serta memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam merancang sistem kerja fleksibel yang efektif, berkelanjutan, dan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja modern.

2. Kajian Pustaka

Hybrid Working

Perkembangan teknologi digital dan perubahan pola kerja pascapandemi telah menyebabkan organisasi melakukan transformasi terhadap sistem kerja konvensional menuju bentuk kerja yang lebih fleksibel. Salah satu bentuk transformasi tersebut adalah hybrid working, yaitu model kerja yang mengombinasikan aktivitas bekerja secara langsung di kantor (*office-based work*) dengan aktivitas bekerja secara jarak jauh (*remote work*) menggunakan dukungan teknologi informasi. Hybrid working tidak hanya dipahami sebagai perubahan lokasi kerja, tetapi juga sebagai perubahan paradigma organisasi dalam mengelola fleksibilitas, otonomi, komunikasi, dan hubungan antara karyawan dengan perusahaan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, hybrid working merupakan bagian dari konsep *flexible work arrangement* yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memiliki kendali lebih besar terhadap waktu dan tempat penyelesaian pekerjaan. Allen et al. (2015) menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja dapat memberikan manfaat organisasi apabila diterapkan melalui kebijakan yang jelas, dukungan teknologi yang memadai, serta sistem evaluasi kinerja yang berorientasi pada hasil. Fleksibilitas

tersebut memungkinkan karyawan mengurangi waktu perjalanan, meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta meningkatkan persepsi terhadap dukungan organisasi.

Namun, keberhasilan hybrid working tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan bekerja secara fleksibel, tetapi juga oleh bagaimana organisasi mengelola implementasinya. Wang et al. (2021) menjelaskan bahwa efektivitas kerja jarak jauh maupun hybrid dipengaruhi oleh desain pekerjaan, dukungan organisasi, kemampuan komunikasi digital, dan kemampuan individu dalam mengatur pekerjaan secara mandiri. Apabila organisasi tidak memiliki mekanisme koordinasi yang jelas, hybrid working justru dapat menimbulkan permasalahan seperti hambatan komunikasi, berkurangnya interaksi sosial, serta melemahnya keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Dalam penelitian ini, hybrid working dipandang sebagai kebijakan organisasi yang mencerminkan tingkat fleksibilitas kerja, dukungan teknologi, efektivitas komunikasi digital, serta kemampuan perusahaan dalam mengelola sistem kerja kombinasi antara kantor dan jarak jauh. Oleh karena itu, evaluasi terhadap penerapan hybrid working menjadi penting untuk memahami apakah kebijakan tersebut mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja dan produktivitas karyawan.

Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator utama dalam mengukur efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Produktivitas tidak hanya berkaitan dengan jumlah output yang dihasilkan, tetapi juga mencakup kualitas pekerjaan, efisiensi penggunaan waktu, pencapaian target, serta kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas sesuai standar organisasi. Campbell dan Wiernik (2015) menjelaskan bahwa produktivitas kerja merupakan representasi dari perilaku kerja individu yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam lingkungan kerja modern, produktivitas karyawan semakin dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menyediakan sistem kerja yang adaptif. Perubahan pola kerja dari sistem konvensional menuju kerja fleksibel menyebabkan organisasi perlu mengevaluasi kembali bagaimana karyawan menghasilkan kinerja terbaiknya. Sistem kerja yang memberikan otonomi dan fleksibilitas dapat meningkatkan rasa tanggung jawab individu karena karyawan memiliki kebebasan dalam mengatur strategi penyelesaian pekerjaan.

Dalam konteks hybrid working, produktivitas karyawan menjadi isu penting karena fleksibilitas kerja dapat menghasilkan dampak yang berbeda antarindividu. Sebagian penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan produktivitas melalui peningkatan konsentrasi, pengurangan waktu perjalanan, serta peningkatan keseimbangan kehidupan kerja. Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa tanpa dukungan organisasi yang memadai, kerja fleksibel dapat menyebabkan penurunan koordinasi dan efektivitas kolaborasi (Wang et al., 2021).

Dengan demikian, produktivitas dalam sistem hybrid bukan hanya dipengaruhi oleh keberadaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan sistem kerja yang mendukung komunikasi, pengawasan berbasis hasil, dan keterlibatan karyawan.

Hubungan Hybrid Working terhadap Produktivitas Karyawan

Hubungan antara hybrid working dan produktivitas karyawan dapat dijelaskan melalui perspektif Job Demands-Resources (JD-R) Model. Model JD-R menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan (*job resources*) seperti fleksibilitas, dukungan organisasi, dan otonomi kerja mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan sehingga menghasilkan performa kerja yang lebih tinggi. Dalam sistem hybrid working, fleksibilitas lokasi dan waktu kerja dapat menjadi sumber daya organisasi yang membantu karyawan bekerja lebih efektif.

Penelitian Choudhury et al. (2021) menemukan bahwa fleksibilitas lokasi kerja (*work-from-anywhere*) memberikan dampak positif terhadap efektivitas kerja karena karyawan dapat bekerja pada kondisi yang lebih sesuai dengan kebutuhan individu. Studi tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas geografis dapat meningkatkan produktivitas melalui peningkatan otonomi dan efisiensi penggunaan waktu.

Selanjutnya, penelitian Bloom et al. (2024) melalui eksperimen pada perusahaan teknologi menunjukkan bahwa penerapan pola kerja hybrid tidak menyebabkan penurunan produktivitas dibandingkan sistem kerja penuh di kantor. Bahkan, sistem hybrid mampu meningkatkan retensi karyawan karena memberikan fleksibilitas yang lebih besar tanpa mengurangi kinerja organisasi.

Dalam konteks Indonesia, Aprilina dan Martdianty (2023) menemukan bahwa hybrid working berhubungan dengan peningkatan persepsi produktivitas karyawan melalui mekanisme fleksibilitas kerja, dukungan organisasi, dan kemampuan karyawan dalam melakukan penyesuaian terhadap pola kerja baru. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan hybrid working sangat bergantung pada kualitas implementasi kebijakan organisasi.

Namun demikian, sebagian penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan hybrid working dengan produktivitas tidak selalu bersifat otomatis. Sistem hybrid dapat memberikan hasil optimal apabila organisasi menyediakan infrastruktur teknologi, aturan kerja yang jelas, serta budaya organisasi yang mendukung kolaborasi digital. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh hybrid working terhadap produktivitas masih relevan untuk dilakukan terutama pada konteks perusahaan swasta di Kota Medan yang memiliki karakteristik organisasi dan budaya kerja yang berbeda dibandingkan negara maju.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan perspektif Job Demands-Resources Model, hybrid working dapat dipandang sebagai sumber daya pekerjaan yang memberikan fleksibilitas, otonomi, dan kontrol lebih besar kepada karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja. Ketika perusahaan mampu menerapkan kebijakan hybrid working secara efektif, karyawan memiliki kesempatan untuk mengatur waktu kerja, mengurangi hambatan perjalanan, meningkatkan konsentrasi, serta mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan produktivitas.

Secara empiris, Choudhury et al. (2021) menunjukkan bahwa fleksibilitas lokasi kerja memiliki hubungan positif terhadap efektivitas kerja karena memberikan

kebebasan kepada karyawan untuk memilih lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Selain itu, penelitian Aprilina dan Martdianty (2023) menunjukkan bahwa hybrid working memiliki kontribusi terhadap peningkatan persepsi produktivitas melalui fleksibilitas kerja dan dukungan organisasi. Penelitian lain pada konteks organisasi Indonesia juga menemukan bahwa implementasi hybrid work berhubungan dengan peningkatan produktivitas melalui efisiensi waktu, fleksibilitas kerja, dan pengelolaan beban kerja yang lebih baik.

Berdasarkan argumentasi teoritis dan bukti empiris tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Hybrid working berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan swasta di Kota Medan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara penerapan kebijakan hybrid working sebagai variabel independen terhadap produktivitas karyawan sebagai variabel dependen. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran hubungan antarvariabel secara objektif melalui data numerik yang diperoleh dari responden, kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji hipotesis penelitian.

Menurut Creswell dan Creswell (2023), penelitian kuantitatif digunakan ketika peneliti ingin menguji hubungan antarvariabel melalui pengukuran instrumen yang terstruktur dan analisis statistik. Dalam konteks penelitian organisasi, pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti memperoleh gambaran empiris mengenai sejauh mana suatu kebijakan manajemen memberikan pengaruh terhadap perilaku dan kinerja individu dalam organisasi.

Desain explanatory research digunakan karena penelitian ini tidak hanya bertujuan menggambarkan fenomena penerapan hybrid working, tetapi juga menjelaskan mekanisme hubungan antara fleksibilitas kerja dengan produktivitas karyawan. Pendekatan ini sesuai dengan penelitian sebelumnya mengenai hybrid working yang menggunakan survei karyawan untuk mengevaluasi dampak model kerja fleksibel terhadap produktivitas dan kesejahteraan kerja.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan swasta umum yang berada di Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara, Indonesia. Kota Medan dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan salah satu pusat aktivitas ekonomi dan bisnis terbesar di wilayah Indonesia bagian barat dengan karakteristik organisasi yang beragam, mulai dari perusahaan jasa, perdagangan, manufaktur, hingga sektor berbasis teknologi.

Pemilihan perusahaan swasta sebagai konteks penelitian didasarkan pada fenomena meningkatnya adopsi sistem kerja fleksibel setelah pandemi COVID-19. Banyak organisasi swasta mulai mengevaluasi kembali pola kerja konvensional dan mengadopsi hybrid working sebagai strategi untuk meningkatkan fleksibilitas kerja, mempertahankan karyawan, serta meningkatkan efektivitas operasional.

Penelitian dilaksanakan pada tahun 2026 dengan melibatkan karyawan yang bekerja dalam organisasi yang telah menerapkan sistem hybrid working secara formal maupun informal.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan swasta umum di Kota Medan yang telah memiliki pengalaman bekerja menggunakan sistem hybrid working. Kriteria responden ditetapkan agar data yang diperoleh benar-benar merepresentasikan pengalaman individu yang memahami implementasi kebijakan kerja hybrid dalam lingkungan organisasi.

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu metode pemilihan responden berdasarkan karakteristik tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Menurut Hair et al. (2019), purposive sampling banyak digunakan dalam penelitian manajemen ketika peneliti membutuhkan responden dengan pengalaman atau karakteristik khusus yang berkaitan langsung dengan fenomena yang diteliti.

Kriteria responden dalam penelitian ini meliputi:

1. Karyawan aktif pada perusahaan swasta di Kota Medan.
2. Telah bekerja minimal enam bulan dalam organisasi.
3. Memiliki pengalaman menjalankan sistem hybrid working.
4. Bersedia menjadi responden penelitian.

Jumlah sampel penelitian ditentukan berdasarkan kebutuhan analisis statistik. Untuk penelitian dengan analisis regresi sederhana maupun berganda, jumlah sampel minimal harus memenuhi standar kecukupan statistik agar estimasi parameter dapat dilakukan secara akurat (Hair et al., 2019).

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner terstruktur (*structured questionnaire*) yang disebarkan secara langsung maupun melalui media daring kepada responden. Penggunaan kuesioner dipilih karena mampu memperoleh data persepsi karyawan mengenai pengalaman mereka terhadap implementasi hybrid working dan dampaknya terhadap produktivitas kerja.

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Skala Likert digunakan karena mampu mengukur tingkat persepsi, sikap, dan pengalaman individu terhadap suatu fenomena organisasi secara sistematis (Joshi et al., 2015).

Variabel hybrid working diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan karakteristik utama sistem kerja fleksibel, yaitu fleksibilitas lokasi kerja, fleksibilitas waktu kerja, dukungan teknologi digital, serta efektivitas komunikasi dan koordinasi kerja.

Sementara itu, produktivitas karyawan diukur berdasarkan indikator kemampuan menyelesaikan pekerjaan, kualitas hasil kerja, efisiensi penggunaan waktu, pencapaian target kerja, dan kemampuan mempertahankan kinerja dalam sistem kerja hybrid.

Instrumen Penelitian dan Pengukuran Variabel

Instrumen hybrid working dikembangkan berdasarkan konsep *flexible work arrangement* yang menekankan aspek fleksibilitas lokasi, fleksibilitas waktu, serta dukungan organisasi terhadap sistem kerja fleksibel. Konsep tersebut mengacu pada penelitian Allen et al. (2015) yang menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan efektivitas organisasi apabila didukung oleh kebijakan dan infrastruktur yang sesuai.

Produktivitas karyawan diukur menggunakan pendekatan *employee work performance* yang mencakup aspek kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan efektivitas pencapaian tujuan kerja. Pendekatan tersebut mengacu pada konsep kinerja individu yang dikembangkan dalam penelitian Campbell dan Wiernik (2015).

Seluruh indikator penelitian kemudian diterjemahkan menjadi item pernyataan dalam kuesioner dan diuji sebelum digunakan dalam penelitian utama.

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum dilakukan analisis utama, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap item pertanyaan mampu mengukur konstruk variabel penelitian secara tepat. Validitas instrumen dapat dievaluasi melalui nilai korelasi antara skor item dengan skor total konstruk.

Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian. Instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,70$, yang menunjukkan bahwa item-item dalam instrumen memiliki konsistensi internal yang baik (Hair et al., 2019).

Teknik Analisis Data

Data penelitian dianalisis menggunakan analisis statistik dengan bantuan perangkat lunak statistik. Tahapan analisis meliputi analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan persepsi karyawan terhadap hybrid working serta produktivitas kerja.

Selanjutnya dilakukan uji asumsi statistik yang meliputi uji normalitas, uji linearitas, dan pengujian model regresi. Untuk menguji hipotesis penelitian, digunakan analisis regresi linear sederhana guna mengetahui pengaruh hybrid working terhadap produktivitas karyawan.

Model penelitian dirumuskan sebagai berikut:

Keterangan:

Y = Produktivitas Karyawan

X = Hybrid Working

α = Konstanta

β = Koefisien regresi

e = Error

Hipotesis diterima apabila nilai signifikansi $<0,05$, yang menunjukkan bahwa hybrid working memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan.

4. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan karyawan perusahaan swasta umum di Kota Medan yang telah memiliki pengalaman dalam menjalankan sistem kerja hybrid. Karakteristik responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan pengalaman menjalankan hybrid working. Analisis karakteristik responden bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai profil individu yang menjadi sumber data penelitian.

Berdasarkan hasil pengumpulan data, diperoleh sebanyak 150 responden yang memenuhi kriteria penelitian. Mayoritas responden merupakan karyawan dengan pengalaman kerja lebih dari 3 tahun dan telah menjalankan sistem hybrid working selama lebih dari satu tahun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman yang cukup untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan hybrid working dalam organisasi mereka.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	82	54,7
	Perempuan	68	45,3
Usia	< 25 tahun	32	21,3
	25–35 tahun	79	52,7
	>35 tahun	39	26,0
Pendidikan	Diploma/Sederajat	28	18,7
	Sarjana (S1)	104	69,3
	Pascasarjana	18	12,0
Masa Kerja	<1 tahun	21	14,0
	1–3 tahun	58	38,7
	>3 tahun	71	47,3
Lama Menggunakan Hybrid Working	<6 bulan	25	16,7
	6–12 bulan	47	31,3
	>1 tahun	78	52,0

Sumber: Data primer penelitian (2026)

Berdasarkan Tabel 1, sebagian besar responden berada pada kelompok usia produktif yaitu 25–35 tahun (52,7%). Kelompok usia tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan tenaga kerja yang relatif adaptif terhadap perubahan teknologi dan pola kerja digital. Selain itu, sebanyak 52% responden telah menggunakan sistem hybrid working lebih dari satu tahun, sehingga penilaian terhadap kebijakan hybrid working didasarkan pada pengalaman aktual, bukan persepsi sementara.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran persepsi responden terhadap variabel hybrid working dan produktivitas karyawan. Pengukuran menggunakan skala Likert lima poin dengan rentang nilai 1 sampai 5.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Kategori
Hybrid Working	4,12	0,58	Tinggi
Fleksibilitas Lokasi Kerja	4,18	0,61	Tinggi
Fleksibilitas Waktu Kerja	4,09	0,64	Tinggi
Dukungan Teknologi Digital	4,15	0,56	Tinggi
Komunikasi dan Koordinasi	4,06	0,62	Tinggi
Produktivitas Karyawan	4,21	0,55	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer penelitian (2026)

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap penerapan hybrid working berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 4,12. Indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada aspek fleksibilitas lokasi kerja (mean = 4,18), yang menunjukkan bahwa kemampuan bekerja dari lokasi berbeda memberikan manfaat bagi karyawan dalam mengatur aktivitas kerja.

Sementara itu, variabel produktivitas karyawan memperoleh nilai rata-rata 4,21 yang menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai sistem hybrid working mampu mendukung penyelesaian pekerjaan secara efektif. Temuan ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja tidak mengurangi kemampuan karyawan dalam mencapai target pekerjaan.

Uji Validitas Instrumen

Pengujian validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk penelitian. Uji validitas dilakukan menggunakan nilai *outer loading* dengan batas minimum 0,70.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konstruk

Konstruk	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Hybrid Working	HW1	0,812	Valid
	HW2	0,845	Valid
	HW3	0,791	Valid
	HW4	0,823	Valid
Produktivitas Karyawan	PK1	0,836	Valid
	PK2	0,871	Valid
	PK3	0,804	Valid
	PK4	0,858	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data (2026)

Berdasarkan Tabel 3, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu menjelaskan konstruk masing-masing variabel penelitian.

Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2019).

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Hybrid Working	0,874	0,913	Reliabel
Produktivitas Karyawan	0,891	0,925	Reliabel

Sumber: Data primer penelitian (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Hal tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh hybrid working terhadap produktivitas karyawan. Analisis dilakukan menggunakan regresi linear sederhana.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur (β)	t-statistic	p-value	Keputusan
Hybrid Working → Produktivitas Karyawan	0,624	9,438	<0,001	Diterima

Sumber: Hasil pengolahan data (2026)

Berdasarkan Tabel 5, hybrid working memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,624 dan nilai signifikansi <0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik implementasi kebijakan hybrid working dalam organisasi, maka semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan.

Nilai koefisien positif menunjukkan bahwa peningkatan fleksibilitas kerja, dukungan teknologi, dan efektivitas koordinasi dalam sistem hybrid working memberikan kontribusi terhadap peningkatan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 6. Nilai Koefisien Determinasi

Variabel Dependen	R Square (R^2)	Interpretasi
Produktivitas Karyawan	0,390	Moderat

Sumber: Hasil pengolahan data (2026)

Nilai R^2 sebesar 0,390 menunjukkan bahwa hybrid working mampu menjelaskan sebesar 39% variasi produktivitas karyawan, sedangkan sisanya sebesar 61% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian seperti kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan keterikatan karyawan.

Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 7. Ringkasan Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Pernyataan	Hasil
H1	Hybrid working berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan	Diterima

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan hybrid working memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas karyawan perusahaan swasta di Kota Medan. Temuan ini memperkuat penelitian Choudhury et al. (2021) yang menyatakan bahwa fleksibilitas lokasi kerja dapat meningkatkan efektivitas kerja melalui peningkatan otonomi dan efisiensi waktu.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung temuan Bloom et al. (2024) bahwa sistem kerja hybrid mampu mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja organisasi apabila diterapkan dengan mekanisme kerja yang jelas. Dengan demikian, hybrid working bukan hanya menjadi alternatif pola kerja pascapandemi, tetapi telah berkembang menjadi strategi manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan daya saing organisasi.

Pembahasan

Pengaruh Hybrid Working terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hybrid working berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan swasta di Kota Medan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik implementasi kebijakan hybrid working yang diterapkan organisasi, maka semakin tinggi tingkat produktivitas yang ditunjukkan oleh karyawan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa fleksibilitas dalam pengaturan lokasi kerja, waktu kerja, serta dukungan teknologi digital mampu menciptakan kondisi kerja yang lebih adaptif sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien.

Temuan penelitian ini memperkuat perspektif Job Demands-Resources (JD-R) Model yang menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan (*job resources*) seperti fleksibilitas, otonomi kerja, dan dukungan organisasi dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan serta mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik. Dalam konteks hybrid working, fleksibilitas yang diberikan organisasi dapat dipandang sebagai sumber daya penting yang memungkinkan karyawan memiliki kontrol lebih besar terhadap proses kerja mereka. Ketika karyawan memiliki keleluasaan dalam menentukan lingkungan kerja yang paling mendukung produktivitasnya, maka potensi munculnya keterlibatan kerja dan efektivitas penyelesaian tugas menjadi lebih tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Choudhury et al. (2021) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas lokasi kerja (*work-from-anywhere*) memberikan dampak positif terhadap efektivitas organisasi karena memungkinkan karyawan bekerja dalam kondisi yang lebih optimal. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kebebasan memilih lokasi kerja dapat meningkatkan produktivitas melalui pengurangan hambatan geografis, efisiensi waktu perjalanan, dan peningkatan otonomi individu dalam mengelola pekerjaan. Dengan demikian, hybrid working tidak hanya menjadi bentuk fleksibilitas administratif, tetapi juga menjadi strategi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas.

Selain itu, penelitian eksperimental yang dilakukan oleh Bloom et al. (2024) memberikan bukti empiris yang kuat bahwa sistem hybrid working tidak menyebabkan penurunan performa karyawan. Studi tersebut melibatkan 1.612 karyawan melalui desain eksperimen terkontrol dan menemukan bahwa kelompok yang menerapkan pola kerja hybrid memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi serta tidak mengalami penurunan evaluasi kinerja dibandingkan kelompok yang bekerja penuh di kantor. Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa penerapan hybrid working dapat menjadi alternatif sistem kerja yang mampu mempertahankan produktivitas organisasi sekaligus meningkatkan pengalaman kerja karyawan.

Peran Fleksibilitas Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek fleksibilitas menjadi salah satu elemen penting dalam keberhasilan hybrid working. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengatur lokasi dan waktu kerja menunjukkan persepsi produktivitas yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyesuaikan pola kerja dengan kondisi individu sehingga meningkatkan kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan.

Secara teoritis, hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui konsep job autonomy. Ketika organisasi memberikan ruang bagi karyawan untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab dan kepemilikan yang lebih besar terhadap tugasnya. Otonomi kerja tersebut dapat meningkatkan motivasi intrinsik karena individu merasa dipercaya oleh organisasi.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Gajendran dan Harrison (2007) melalui meta-analisis mengenai telecommuting yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan performa individu. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja memberikan manfaat psikologis melalui peningkatan kontrol individu terhadap pekerjaan dan pengurangan konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dalam konteks perusahaan swasta di Kota Medan, fleksibilitas hybrid working menjadi semakin relevan karena karakteristik tenaga kerja modern mulai mengalami perubahan. Karyawan tidak lagi hanya mempertimbangkan aspek kompensasi finansial, tetapi juga mempertimbangkan kualitas pengalaman kerja, fleksibilitas, serta kemampuan organisasi dalam menyediakan keseimbangan kehidupan kerja. Oleh karena itu, kebijakan hybrid working dapat menjadi instrumen strategis bagi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas sekaligus mempertahankan tenaga kerja potensial.

Dukungan Teknologi Digital sebagai Faktor Pendukung Hybrid Working

Keberhasilan hybrid working tidak hanya bergantung pada fleksibilitas kebijakan, tetapi juga pada kesiapan teknologi digital yang digunakan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan teknologi menjadi salah satu aspek penting yang memungkinkan karyawan tetap mampu berkoordinasi, berkomunikasi, dan menyelesaikan pekerjaan meskipun berada pada lokasi berbeda.

Dalam lingkungan kerja hybrid, teknologi berfungsi sebagai penghubung utama antara karyawan dan organisasi. Platform komunikasi digital, sistem manajemen pekerjaan, serta aplikasi kolaborasi memungkinkan proses kerja tetap berjalan secara

efektif tanpa bergantung sepenuhnya pada kehadiran fisik. Tanpa dukungan teknologi yang memadai, fleksibilitas kerja justru dapat menciptakan hambatan komunikasi dan menurunkan efektivitas koordinasi.

Temuan ini mendukung penelitian Wang et al. (2021) yang menjelaskan bahwa efektivitas kerja jarak jauh sangat dipengaruhi oleh desain pekerjaan, dukungan teknologi, kemampuan komunikasi virtual, serta kemampuan individu dalam melakukan pengaturan diri (*self-regulation*). Penelitian tersebut menegaskan bahwa teknologi bukan hanya alat pendukung administratif, tetapi menjadi infrastruktur utama dalam membangun efektivitas kerja pada sistem kerja fleksibel.

Dengan demikian, perusahaan swasta yang ingin mengoptimalkan hybrid working perlu melihat investasi teknologi sebagai investasi strategis, bukan hanya sebagai kebutuhan operasional. Infrastruktur digital yang baik akan memperkuat hubungan antara fleksibilitas kerja dan produktivitas karyawan.

5. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh hybrid working terhadap produktivitas karyawan pada perusahaan swasta di Kota Medan. Berdasarkan hasil analisis empiris, ditemukan bahwa hybrid working memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kombinasi antara bekerja dari kantor dan bekerja secara jarak jauh mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel, adaptif, dan mendukung efektivitas penyelesaian pekerjaan. Fleksibilitas lokasi kerja, pengaturan waktu kerja, serta dukungan teknologi digital menjadi faktor penting yang memungkinkan karyawan mempertahankan maupun meningkatkan produktivitas dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Hasil penelitian ini memperkuat perspektif Job Demands-Resources (JD-R) Model bahwa fleksibilitas, otonomi kerja, dan dukungan organisasi merupakan sumber daya pekerjaan yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik, efektivitas kerja, dan kinerja individu. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa hybrid working tidak lagi sekadar respons sementara terhadap perubahan pascapandemi, tetapi telah berkembang menjadi strategi manajemen sumber daya manusia modern yang membutuhkan pengelolaan kebijakan, teknologi, dan budaya organisasi secara terpadu.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur mengenai sistem kerja fleksibel dengan memperluas kajian hybrid working dalam konteks perusahaan swasta di negara berkembang, khususnya Indonesia. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan hybrid working tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis berupa fleksibilitas lokasi kerja, tetapi juga oleh faktor manajerial seperti kepercayaan organisasi, efektivitas komunikasi, dukungan teknologi, dan kemampuan adaptasi karyawan. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi perusahaan swasta untuk merancang kebijakan hybrid working yang lebih terstruktur melalui pengembangan aturan kerja yang jelas, sistem komunikasi digital yang efektif, indikator kinerja berbasis hasil (*outcome-based performance management*), serta peningkatan kompetensi digital karyawan. Bagi para pemimpin organisasi, penerapan hybrid working membutuhkan perubahan paradigma dari pengawasan berbasis kehadiran (*presence-based management*) menuju pengelolaan berbasis kepercayaan dan pencapaian kinerja. Dengan demikian, hybrid working dapat

menjadi keunggulan strategis perusahaan dalam meningkatkan produktivitas sekaligus mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

Meskipun penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai manfaat hybrid working terhadap produktivitas karyawan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, desain penelitian yang menggunakan pendekatan *cross-sectional* hanya menggambarkan kondisi responden pada satu periode tertentu sehingga belum mampu menjelaskan perubahan dampak hybrid working dalam jangka panjang. Kedua, penelitian ini hanya menguji hubungan langsung antara hybrid working dan produktivitas, sementara faktor lain seperti *employee engagement*, *job satisfaction*, *organizational support*, *psychological well-being*, gaya kepemimpinan, dan *work-life balance* berpotensi menjadi variabel mediasi maupun moderasi yang dapat menjelaskan hubungan tersebut secara lebih mendalam. Ketiga, cakupan penelitian yang terbatas pada perusahaan swasta umum di Kota Medan menyebabkan generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan menggunakan desain longitudinal, memperluas konteks penelitian pada berbagai sektor industri dan wilayah geografis, serta menerapkan pendekatan *mixed methods* untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor keberhasilan dan tantangan implementasi hybrid working dalam organisasi modern.

Daftar Pustaka

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Andover, Hampshire: Cengage Learning.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>

- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keesbir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, 98(4), 6–9.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>