



Pengaruh Sistem Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Profektivitas Kerja Karyawan

Arini Fauziyah Mustofa

Program Studi Manajemen, Universitas Widyatama, Indonesia

*Penulis Korespondensi: arini.fauziyah@widyatama.ac.id

Abstract. *Employees constitute a critical factor in enhancing productivity and supporting the advancement of an organization. Employee productivity ultimately determines the extent to which an organization is able to achieve its objectives. Nevertheless, many organizations report persistent issues, particularly suboptimal levels of employees align with the organization's vision and mission. This requires understanding the needs and expectations of employees within the organizational environment, thereby fostering stronger employee retention. Although understanding employees is inherently challenging, it can be facilitated through the implementation of an appropriate and supportive work system. This study aims to examine the influence of the hybrid work system and leadership styles as perceived by employees within the SME Credit Risk Division of Private Banks Indonesia. A quantitative approach was employed in this research. Data were collected through a survey method using questionnaires administered to a total sample of 30 employees. The data obtained were processed statistically using IBM SPSS Statistics Software Version 30. Instrument validity was ensured through content validity, while reliability was assessed using Cronbach's Alpha. The results of the hypothesis testing reveal a significant relationship between transformational leadership style and employee productivity, however, no significant relationship was found between the hybrid work system and employee productivity. Accordingly, the findings of this study may be utilized, both theoretically and practically, by relevant stakeholders seeking to enhance employee productivity within their respective organizations.*

Keywords: *Employee Productivity; Hybrid Work System; Organizational Performance; SME Credit Risk Division; Transformational Leadership.*

Abstrak. Karyawan merupakan faktor penting untuk meningkatkan produktivitas dalam mendukung kemajuan suatu organisasi. Produktivitas karyawan yang akan menentukan bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan. Namun mayoritas dari banyak organisasi mengeluhkan bahwa terdapat beberapa masalah, seperti produktivitas karyawan yang tidak optimal. Untuk mendapatkan produktivitas yang baik dari setiap karyawan, organisasi harus mampu membuat para karyawan memiliki visi misi yang sama dengan yang dimiliki oleh organisasi tersebut, dengan cara memahami apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh karyawan ketika mereka bekerja dalam suatu organisasi, hal tersebut agar karyawan mendapatkan retensi dari para karyawan. Memahami karyawan tidak mudah, namun hal tersebut dapat dilakukan dengan cara menerapkan sistem kerja yang sesuai kepada karyawan. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem kerja hybrid dan gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh para karyawan di divisi SME Credit Risk di salah satu Bank Swasta Indonesia. Pendekatan yang digunakan dalam studi ini yaitu pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode survey melalui kuesioner terhadap total sampling 30 karyawan. Data diperoleh dalam penelitian ini diproses secara statistik menggunakan IBM SPSS Statistic Software Versi 30. Validitas instrumen dicapai melalui konten validitas dan keandalan melalui Cronbach Alpha. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan produktivitas kerja karyawan, tetapi tidak ada hubungan signifikan antara sistem kerja *hybrid* dan produktivitas kerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini, secara teoritis dan praktis dapat digunakan oleh semua pihak terkait meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada organisasinya.

Kata Kunci: Divisi Risiko Kredit UMKM; Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Organisasi; Produktivitas Karyawan; Sistem Kerja Hybrid.

1. LATAR BELAKANG

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset strategis yang berperan penting dalam keberhasilan perusahaan di tengah perkembangan industri yang semakin dinamis. Perusahaan tidak hanya membutuhkan teknologi dan modal yang besar, tetapi juga kualitas SDM yang

mampu mendukung produktivitas, inovasi, dan keberlangsungan organisasi. Dalam konteks dunia kerja saat ini, kehadiran Generasi Z membawa dinamika baru karena generasi ini tumbuh di era digital dan memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya. Generasi Z dikenal memiliki kemampuan digital yang baik, cepat beradaptasi terhadap perubahan, serta memiliki perhatian tinggi terhadap isu kesejahteraan kerja, kesehatan mental, dan keseimbangan hidup. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami karakteristik generasi ini agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, jumlah Generasi Z di Kota Medan mencapai 198.529 jiwa. Jumlah tersebut menunjukkan besarnya potensi tenaga kerja dari generasi ini, namun juga menjadi tantangan bagi perusahaan dalam mempertahankan karyawan. Salah satu permasalahan yang sering muncul adalah tingginya tingkat *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Menurut Astiti (2020), *turnover intention* merupakan niat seorang karyawan untuk resign, baik secara sukarela maupun karena faktor tertentu. Survei Jakpat.net tahun 2022 terhadap 832 responden menunjukkan bahwa alasan utama Gen Z memilih resign adalah gaji yang tidak sesuai dengan pekerjaan, jam kerja berlebihan, budaya kerja *toxic*, SOP yang tidak jelas, beban kerja tinggi, serta kurangnya *work-life balance*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Generasi Z tidak hanya mempertimbangkan aspek finansial, tetapi juga kenyamanan dan kesejahteraan dalam bekerja.

Selain itu, faktor kesehatan mental juga menjadi perhatian penting dalam dunia kerja. Menurut World Health Organization (WHO), kesehatan mental tidak hanya berarti terbebas dari gangguan psikologis, tetapi juga kemampuan individu untuk menjalani kehidupan secara produktif dan nyaman. Generasi Z dikenal lebih terbuka dalam membicarakan isu *mental health*, namun mereka juga lebih rentan mengalami tekanan emosional akibat pekerjaan. Survei Cigna International Health (2023) menunjukkan bahwa 91% pekerja Gen Z mengalami stres yang berkaitan dengan pekerjaan dan hampir 98% mengalami gejala *burnout*. Tingginya tingkat stres tersebut dapat berdampak pada menurunnya motivasi, produktivitas, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Faktor lain yang turut memengaruhi *turnover intention* adalah *work-life balance*, yaitu keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Menurut Larasati et al. (2019), *work-life balance* dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan. Setelah pandemi Covid-19, banyak perusahaan mulai menerapkan sistem kerja fleksibel sebagai bentuk penyesuaian terhadap perubahan pola kerja. Perubahan sistem kerja dari *Work From Office* (WFO) menjadi *Work From Home* (WFH) kemudian berkembang menjadi sistem *hybrid working*, yaitu kombinasi bekerja dari kantor dan dari rumah. Sistem ini memberikan

fleksibilitas bagi karyawan dalam menentukan lokasi kerja dengan bantuan teknologi informasi (Irawati, 2019).

Sistem kerja hybrid dinilai mampu memberikan berbagai manfaat bagi karyawan maupun perusahaan. Suzana dan Siagian (2022) menyebutkan bahwa sistem kerja hybrid dapat membantu karyawan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga menciptakan kondisi kerja yang lebih nyaman. Selain itu, peningkatan fleksibilitas kerja juga dapat meningkatkan kepuasan kerja Mcnall et al., (2009) serta mengurangi tingkat stres akibat pekerjaan (Hayman, n.d.). Penelitian lain menunjukkan bahwa *hybrid working* dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja, motivasi, dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Ajeng Andini et al., 2022; Davidescu et al., 2020). Penerapan sistem kerja hybrid saat ini juga dilakukan oleh Perusahaan Indonesia sebagai bentuk penyesuaian pasca pandemi Covid-19 dengan penerapan kombinasi WFO dan WFH pada beberapa divisi kerja, termasuk divisi *Credit Reviewer* yang memiliki target produktivitas tertentu.

Perusahaan ini bergerak di bidang perbankan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, perusahaan menyusun sasaran mutu maupun KPI yang terus dimonitor. Salah satu lini pada perusahaan yaitu divisi *Credit Reviewer* memiliki KPI yang difokuskan terhadap produktivitas kerja. Karyawan diharapkan mampu menjalankan tugas-tugasnya agar dapat mencapai target yang sudah ditetapkan. Dalam praktiknya, untuk mencapai target KPI sering mengalami hambatan dan juga tantangan. Permasalahan utama yaitu gagalnya manajer untuk mengoptimalkan produktivitas kerja karyawan agar sasaran dapat mencapai targetnya. Sebagai gambaran, terlampir produktivitas kerja karyawan Auto Renewal periode 2025 dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Produktivitas Tim Autorenewal.

Sumber: Data pengolahan tim Auto Renewal, 2025.

Gambar diatas menunjukan produktivitas dari divisi *Credit Reviewer* khususnya tim auto renewal pada tahun 2025, terlihat pada gambar tersebut rendahnya produktivitas dalam pengerjaan proposal pada saat *Work From Office* dibandingkan dengan produktivitas dalam pengerjaan proposal *Work From Home*.

Produktivitas karyawan saat *Work From Office* (WFO) dinilai lebih rendah dibandingkan saat *Work From Home* (WFH) karena sistem kerja hybrid membuat sebagian karyawan merasa lebih efisien dan produktif ketika bekerja dari rumah. Penelitian Grace Herliana dkk. (2023) menyatakan bahwa implementasi *Work From Home* memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun, produktivitas kerja dalam sistem hybrid juga dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kelengkapan peralatan kerja, komunikasi, koordinasi antarpegawai, serta gangguan lingkungan kerja saat bekerja dari rumah (Setiawan & Fitrianto, 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pimpinan Unit Kerja (PUK), upaya yang telah dilakukan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja saat WFO meliputi peningkatan fasilitas kerja, komunikasi yang efektif, pemberian motivasi, kolaborasi antar tim, pelatihan pengembangan potensi karyawan, pengelolaan beban kerja secara seimbang, serta program kesejahteraan karyawan seperti olahraga dan konsultasi psikologis. Namun, berbagai upaya tersebut dinilai belum mampu meningkatkan produktivitas karyawan secara optimal saat bekerja di kantor.

Pada perusahaan perbankan yang menjadi objek penelitian, divisi *Credit SME Risk* terdiri atas beberapa tim dengan gaya kepemimpinan yang berbeda pada setiap *team leader* atau manajer. Gaya kepemimpinan dinilai dapat memengaruhi sikap dan perilaku anggota tim (Rahmania Za'ra & Dian Puspitosari, 2023). Dalam sistem kerja hybrid, perusahaan membutuhkan pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, dan pemberdayaan kepada karyawan. Menurut Yukl (2010), gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan pemberdayaan individu, terutama pada sistem kerja hybrid yang menuntut karyawan memiliki otonomi lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, gaya kepemimpinan yang efektif juga memiliki hubungan positif terhadap produktivitas kerja melalui motivasi, komunikasi yang efektif, pembagian tanggung jawab, serta pengembangan keterampilan karyawan (Sutrisno, 2023:100). Rahmi Kurnia (2022) menjelaskan bahwa produktivitas kerja dapat tercapai apabila pemimpin mampu memberikan motivasi dan dukungan kepada karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat dipahami dan dijalankan dengan baik.

Berdasarkan hasil pra-observasi dari banyak literatur yang penulis baca dan wawancara penulis dengan Pimpinan Unit Kerja (PUK) tim auto renewal, maka penulis menyampaikan bahwa penulis ingin membuktikan apakah sistem kerja *hybrid* dan gaya kepemimpinan transformasional berdampak pada produktivitas karyawan di salah satu bank swasta Indonesia untuk mendapatkan solusi dari permasalahan dan program atau cara yang dapat dijalankan

secara maksimal dituangkan dalam penelitian ini dengan judul “Pengaruh Sistem Kerja *Hybrid* Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan”.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Sumber Daya Manusia

Para ahli manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia memberikan definisi dan pengertian sumber daya manusia yang berbeda-beda. Menurut Novia Ruth (2022;5) manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang berfungsi melakukan perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, pelatihan, pengembangan karier mempunyai inisiatif untuk melakukan pengembangan organisasional dari sebuah organisasi atau perusahaan.

Sistem Kerja *Hybrid*

Sistem kerja *hybrid* merupakan praktik kerja yang mendorong para profesional untuk bekerja di luar kantor dengan memiliki kebebasan atau keseimbangan antara bekerja dari kantor dengan bekerja dari rumah atau lokasi lainnya dengan bantuan teknologi (Pasaribu & Anshori, 2021). Menurut Ihsan Ainurrofiq dan Muhammad Taufiq Amir (2022) mengemukakan system kerja *hybrid* mengacu kepada spektrum pengaturan kerja yang fleksibel di mana lokasi dan atau jam kerja karyawan tidak distandarisasi secara ketat.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Dalam arti lain gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku, strategi atau konsep yang diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan atau tipe kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung atau tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Menurut Busro (2018:226) menyatakan gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten diperankan oleh pemimpin ketika memengaruhi orang lain.

Produktivitas Kerja

Suatu ukuran yang menunjukkan pertimbangan antara input dan juga output yang dikeluarkan oleh organisasi atau perusahaan serta peran tenaga kerja yang dimiliki persatuan waktu (Sunyoto, 2018). Menurut Ramayani produktivitas adalah sikap mental yang mementingkan usaha terus-menerus untuk menyesuaikan aktivitas ekonomi terhadap kondisi yang berubah seperti sikap mental untuk menerapkan teori serta metode-metode dan kepercayaan yang teguh akan kemajuan umat manusia.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif untuk menganalisis pengaruh sistem kerja *hybrid* dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian dilaksanakan kurang dari satu tahun di salah satu bank swasta di Indonesia kantor pusat Jakarta, khususnya pada Divisi *Credit Reviewer* tim *Auto Renewal*. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Divisi *Credit Reviewer* sebanyak 30 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh* sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian.

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert yang disebarakan melalui *Google Form*, didukung data sekunder berupa dokumen perusahaan, jurnal, buku, dan hasil observasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, studi literatur, dan observasi. Variabel bebas dalam penelitian ini meliputi sistem kerja *hybrid* dan gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan variabel terikatnya adalah produktivitas kerja karyawan. Teknik analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif, uji kualitas data berupa uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, serta analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t, uji F, serta analisis koefisien korelasi dan determinasi dengan bantuan *software* SPSS.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pembahasan Penelitian

Hasil Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian.

Variabel	Item	r hitung <i>Corrected item-total correlation</i>	r-tabel ($\alpha = 0,05; n = 30 \rightarrow df = 28$)	Keterangan
Sistem Kerja <i>Hybrid</i> (X ₁)	X _{1.1}	0,791	0,361	Valid
	X _{1.2}	0,813	0,361	Valid
	X _{1.3}	0,634	0,361	Valid
	X _{1.4}	0,735	0,361	Valid
	X _{1.5}	0,816	0,361	Valid
	X _{1.6}	0,827	0,361	Valid
	X _{1.7}	0,820	0,361	Valid
	X _{1.8}	0,692	0,361	Valid
	X _{1.9}	0,643	0,361	Valid
	X _{1.10}	0,848	0,361	Valid
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	X _{2.1}	0,615	0,361	Valid
	X _{2.2}	0,775	0,361	Valid

		X _{2.3}	0,885	0,361	Valid
		X _{2.4}	0,783	0,361	Valid
		X _{2.5}	0,759	0,361	Valid
		X _{2.6}	0,755	0,361	Valid
		X _{2.7}	0,819	0,361	Valid
		X _{2.8}	0,740	0,361	Valid
		X _{2.9}	0,707	0,361	Valid
		X _{2.10}	0,635	0,361	Valid
		Y ₁	0,738	0,361	Valid
		Y ₂	0,695	0,361	Valid
Produktivitas	Kerja	Y ₃	0,787	0,361	Valid
Karyawan (Y)		Y ₄	0,790	0,361	Valid
		Y ₅	0,824	0,361	Valid
		Y ₆	0,593	0,361	Valid

Sumber: data diolah, 2025.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel Sistem Kerja Hybrid memiliki korelasi yang kuat dan signifikan terhadap total skor variabel. Nilai *r hitung* tertinggi terdapat pada indikator “selama bekerja waktu sudah ditetapkan oleh pihak perusahaan dengan merata” sebesar 0,848, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator “sistem yang disediakan dapat terkoneksi dengan cepat di luar kantor tanpa kendala” sebesar 0,634. Karena seluruh nilai *r hitung* lebih besar dari *r tabel*, maka seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

Pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, seluruh item juga menunjukkan hubungan yang signifikan dan searah. Nilai *r hitung* tertinggi terdapat pada indikator “saya merasa pimpinan telah memberikan penjelasan mengenai visi dan misi perusahaan” sebesar 0,885, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator “perusahaan telah memiliki visi yang jelas” sebesar 0,615. Dengan demikian, seluruh indikator variabel ini dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

Sementara itu, hasil uji validitas variabel Produktivitas Kerja Karyawan menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai *r hitung* lebih besar dari *r tabel* sebesar 0,361 pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan mampu menggambarkan aspek-aspek produktivitas kerja, seperti kemampuan mencapai target, motivasi, peluang berprestasi, pelatihan, serta pengorganisasian kerja oleh pimpinan.

Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Realibilitas Variabel Penelitian.

Item Pertanyaan	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Sistem Kerja <i>Hybrid</i> (X_1)	0,911	Sangat Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2)	0,912	Sangat Reliabel
Produktivitas Kerja Karyawan (Y)	0,822	Sangat Reliabel

Sumber: data diolah, 2025.

Berdasarkan tabel hasil uji realibilitas variabel penelitian diatas, diketahui nilai *Cronbach alpha* > 0,80 termasuk dalam kategori sangat reliabel. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap item pada instrument penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam mengukur variabel yang diteliti.

Dengan semikian instrument penelitian yang terdiri dari tiga variabel Sistem Kerja *Hybrid*, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Produktivitas Kerja Karyawan telah memenuhi syarat reliabilitas dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 3. Deskripsi Variabel Sistem Kerja *Hybrid*.

Pertanyaan	TS (%)	CS (%)	S (%)	SS (%)	Rata-rata	Kriteria
X _{1.1} Fasilitas teknologi yang diberikan sudah sesuai dengan yang dibutuhkan	0	6,7	46,7	46,7	4,40	Sedang
X _{1.2} <i>System</i> yang tersedia sudah terkoneksi di luar kantor	0	0	53,3	46,7	4,47	Tinggi
X _{1.3} <i>System</i> yang disediakan terkoneksi dengan	6,7	13,3	36,7	43,3	4,17	Sedang

	stabil atau cepat di luar kantor							
X _{1.4}	Memiliki ruang kerja yang memadai	0	10,0	53,3	36,7	4,27	Sedang	
X _{1.5}	Pemantauan dalam waktu kerja secara efisien	0	6,7	53,3	40,0	4,33	Sedang	
X _{1.6}	Jaringan Internet yang tersedia sudah aktif dan cepat	6,7	10,0	46,7	36,7	4,13	Sedang	
X _{1.7}	Aturan yang dibuat sudah sesuai dengan SOP	0	10,0	43,3	46,7	4,37	Sedang	
X _{1.8}	SOP sudah diimplementasikan dalam pekerjaan	0	10,0	53,3	36,7	4,27	Sedang	
X _{1.9}	Pembagian pekerjaan saat <i>hybrid</i> dibagikan secara merata	0	3,3	50,0	46,7	4,43	Sedang	
X _{1.10}	Waktu bekerja sudah diatur oleh pihak manajemen Perusahaan	0	3,3	53,3	43,3	4,40	Sedang	
Rata-rata Total						4,32		

Sumber: data diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 3, variabel Sistem Kerja Hybrid memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,32 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap penerapan sistem kerja hybrid karena dinilai memberikan fleksibilitas, kemudahan, dan efektivitas dalam bekerja. Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi adalah “Selama bekerja di luar kantor sistem tetap dapat terkoneksi” sebesar 4,47, yang menunjukkan bahwa konektivitas sistem telah berjalan dengan baik. Selain itu, fasilitas kerja yang diberikan perusahaan juga dinilai memadai dengan rata-rata 4,40. Pernyataan mengenai pembagian

pekerjaan yang merata memperoleh rata-rata 4,43, sedangkan penetapan waktu kerja yang merata memperoleh rata-rata 4,40, menunjukkan adanya keadilan dalam pembagian tugas dan jadwal kerja. Sementara itu, pernyataan “Saya merasa metode pelatihan yang dibutuhkan sudah sesuai” memperoleh nilai rata-rata terendah sebesar 4,13, meskipun masih termasuk kategori tinggi, sehingga aspek pelatihan masih dapat ditingkatkan. Secara keseluruhan, seluruh item memiliki nilai rata-rata antara 4,13 hingga 4,47 yang berada pada kategori tinggi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem kerja hybrid di perusahaan telah diterapkan dengan baik dan efektif dalam mendukung produktivitas, koordinasi kerja, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

Tabel 4. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Pertanyaan	TS (%)	CS (%)	S (%)	SS (%)	Rata-rata	Kriteria
X _{2.1} Visi yang jelas dari Perusahaan	0	3,3	36,7	60,0	4,57	Tinggi
X _{2.2} Pemimpin yang berperilaku baik terhadap karyawan	0	6,7	50,0	43,3	4,37	Sedang
X _{2.3} Pemimpin memberikan penjelasan mengenai visi dan misi Perusahaan	0	6,7	56,7	36,7	4,30	Sedang
X _{2.4} Karyawan fokus untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi	0	0	60,0	40,0	4,40	Sedang
X _{2.5} Pemimpin memberikan pengaruh kinerja yang positif	0	6,7	60,0	33,3	4,27	Sedang
X _{2.6} Membangun komitmen bersama untuk mencapai satu tujuan Perusahaan	0	3,3	56,7	40,0	4,37	Sedang
X _{2.7} Menggali ide-ide dari karyawan untuk mencapai tujuan yang sama	0	10,0	56,7	33,3	4,23	Sedang
X _{2.8} Memberikan kesempatan kepada	0	0	63,3	36,7	4,37	Sedang

	karyawan untuk berinovasi							
X _{2.9}	Pemimpin mendengarkan masukan dari karyawan	0	3,3	50,0	46,7	4,43	Sedang	
X _{2.10}	Pemimpin peduli dan memberikan perhatian kepada karyawan	0	3,3	63,3	33,3	4,30	Sedang	
Rata-rata Total						4,36		

Sumber: data diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 4, variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,36 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai pimpinan telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik melalui pemberian motivasi, inspirasi, dan pengaruh positif terhadap karyawan. Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi adalah “Perusahaan telah memiliki visi yang jelas” sebesar 4,57, yang menunjukkan pimpinan mampu memberikan arahan dan tujuan organisasi secara jelas. Pernyataan “Pemimpin sering mendengarkan masukan dari karyawan” memperoleh rata-rata 4,43, menandakan adanya komunikasi yang terbuka dan partisipatif. Selain itu, pernyataan terkait motivasi berprestasi, perlakuan baik pimpinan kepada karyawan, serta komitmen bersama dalam tim masing-masing memperoleh rata-rata tinggi, yaitu sekitar 4,37–4,40. Sementara itu, pernyataan “Pemimpin menggali ide-ide dari karyawan untuk mencapai tujuan yang sama” memperoleh nilai rata-rata terendah sebesar 4,23, meskipun masih termasuk kategori tinggi. Secara keseluruhan, seluruh item berada pada rentang 4,23–4,57 sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan sudah efektif dalam membangun motivasi, kepercayaan, inovasi, dan komitmen kerja karyawan.

Tabel 5. Deskripsi Variabel Produktivitas Kerja Karyawan.

	Pertanyaan	TS (%)	CS (%)	S (%)	SS (%)	Rata-rata	Kriteria
Y ₁	Saya dapat melebihi volume pekerjaan yang telah ditetapkan pemimpin	0	23,3	53,3	23,3	4,00	Sedang
Y ₂	Pelatihan yang dipersiapkan dengan sesuai kebutuhan karyawan	3,3	23,3	40,0	33,3	4,03	Sedang

Y ₃	Karyawan mengetahui motivasi Perusahaan yang ingin dituju	0	10,0	63,3	26,7	4,17	Sedang
Y ₄	Karyawan memiliki kemauan yang tinggi	0	6,7	46,7	46,7	4,40	Sedang
Y ₅	Karyawan diberikan peluang untuk berprestasi	0	3,3	36,7	60,0	4,57	Tinggi
Y ₆	Pemimpin dapat mengorganisir karyawan dengan baik	0	0	60,0	40,0	4,40	Sedang
Rata-rata Total						4,26	

Sumber: data diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 5, variabel Produktivitas Kerja Karyawan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,26 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap tingkat produktivitas kerja di perusahaan. Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi adalah “Karyawan diberikan peluang untuk berprestasi” sebesar 4,57, yang menunjukkan perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan menunjukkan prestasi kerja. Pernyataan “Karyawan memiliki kemauan yang tinggi” dan “Pemimpin dapat mengorganisir karyawan dengan baik” masing-masing memperoleh rata-rata 4,40, menandakan semangat kerja karyawan dan kemampuan pimpinan dalam mengelola tim berjalan dengan baik. Selain itu, pernyataan mengenai pemahaman motivasi perusahaan memperoleh rata-rata 4,17, sedangkan kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan karyawan memperoleh rata-rata 4,03. Pernyataan dengan nilai rata-rata terendah adalah “Saya dapat melebihi volume pekerjaan yang telah ditetapkan pemimpin” sebesar 4,00, meskipun masih termasuk kategori tinggi. Secara keseluruhan, seluruh item berada pada kategori tinggi dengan rentang nilai 4,00–4,57, sehingga dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan di perusahaan sudah baik dan optimal.

Uji Asumsi Klasik (Normalitas)**Uji Normalitas****Tabel 6.** Hasil Uji Normalitas.

Keterangan	Nilai
N	30
Normal Parameters (Mean)	0,0000000
Normal Parameters (Std. Deviation)	1,51691396
Most Extreme Differences (Absolute)	0,134
Most Extreme Differences (Positive)	0,085
Most Extreme Differences (Negative)	-0,134
Test Statistic	0,134
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,179
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	0,181
99% Confidence Interval (Lower Bound)	0,171
99% Confidence Interval (Upper Bound)	0,191

Sumber: data diolah, 2025.

Uji normalitas dilakukan menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dengan taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Hasil analisis menunjukkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,179 dan *Monte Carlo Sig. (2-tailed)* sebesar 0,181, yang keduanya lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal. Selain itu, nilai statistik uji sebesar 0,134 menunjukkan penyimpangan data terhadap distribusi normal tidak terlalu besar. Dengan demikian, asumsi normalitas pada model regresi telah terpenuhi sehingga analisis regresi dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Uji Multikolinearitas**Tabel 7.** Hasil Uji Multikolinearitas.

Keterangan	Nilai
N	30
Normal Parameters (Mean)	0,0000000
Normal Parameters (Std. Deviation)	1,51691396
Most Extreme Differences (Absolute)	0,134
Most Extreme Differences (Positive)	0,085
Most Extreme Differences (Negative)	-0,134
Test Statistic	0,134
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,179
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	0,181
99% Confidence Interval (Lower Bound)	0,171
99% Confidence Interval (Upper Bound)	0,191

Sumber: data diolah, 2025.

Berdasarkan hasil analisis pada tabel *Coefficients*, diperoleh nilai *Tolerance* sebesar 0,338 dan *Variance Inflation Factor (VIF)* sebesar 2,962 untuk variabel Sistem Kerja Hybrid (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Transformatif (X_2). Nilai *Tolerance* yang lebih besar dari 0,10 dan nilai *VIF* di bawah 10 menunjukkan bahwa model regresi bebas dari gejala multikolinearitas. Artinya, tidak terdapat hubungan linier yang kuat antar variabel independen sehingga model regresi layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 8. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Variabel	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
1	(Constant)	-0,107	1,870	–	-0,057	0,955
1	Sistem Kerja Hybrid	-0,030	0,062	-0,158	-0,484	0,633
1	Gaya Kepemimpinan Transformatif	0,059	0,073	0,262	0,802	0,429

Sumber: data diolah, 2025.

Uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser dilakukan dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel Sistem Kerja Hybrid (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Transformatif (X_2). Hasil uji menunjukkan nilai signifikansi Sistem Kerja Hybrid sebesar 0,633 dan Gaya Kepemimpinan Transformatif sebesar 0,429, yang keduanya lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi sehingga varians residual bersifat konstan (*homoskedastis*). Dengan demikian, model regresi telah memenuhi asumsi klasik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Hipotesis

Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 9. Hasil Uji Regresi Linier Berganda.

Model	Variabel	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
1	(Constant)	0,962	3,030	–	0,317	0,753
1	Sistem Kerja Hybrid	0,005	0,101	0,009	0,048	0,962
1	Gaya Kepemimpinan Transformatif	0,560	0,119	0,837	4,703	0,000

Sumber: data diolah, 2025.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diperoleh persamaan model regresi sebagai berikut: $Y = 0,962 + 0,005X_1 + 0,560X_2 \dots\dots\dots(i)$

Keterangan: Y = Produktivitas Kerja Karyawan, X_1 = Sistem Kerja Hybrid, X_2 = Gaya Kepemimpinan Transformasional. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa: Nilai konstanta (α) sebesar 0,962 mengindikasikan bahwa apabila variabel Sistem Kerja Hybrid dan Gaya Kepemimpinan Transformasional dianggap konstan (tidak berubah), maka nilai Produktivitas Kerja Karyawan tetap sebesar 0,962. Artinya, tanpa adanya pengaruh dari kedua variabel tersebut, tingkat produktivitas kerja karyawan masih berada pada nilai positif. Koefisien regresi Sistem Kerja *Hybrid* ($\beta_1 = 0,005$) memiliki arah positif, namun dengan nilai signifikansi $0,962 > 0,05$, menunjukkan bahwa variabel ini tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Dengan kata lain, penerapan sistem kerja *hybrid* belum memberikan dampak nyata terhadap peningkatan produktivitas karyawan,

Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional ($\beta_2 = 0,560$) memiliki arah positif dan signifikan dengan nilai $p = 0,000 < 0,05$, diartikan setiap peningkatan satu satuan pada Gaya Kepemimpinan Transformasional akan meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan sebesar 0,560 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap konstan. Dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, sedangkan variabel Sistem Kerja *Hybrid* tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, faktor kepemimpinan transformasional menjadi aspek yang lebih dominan dalam memengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan dibandingkan sistem kerja *hybrid*.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 10. Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model Summary).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,844	0,712	0,690	1,572

Sumber: data diolah, 2025.

Uji koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen pada model regresi, Berdasarkan tabel Model Summary, diperoleh nilai $R = 0,844$ dan $R \text{ Square} = 0,712$ dengan $\text{Adjusted } R \text{ Square} = 0,690$.

Nilai $R \text{ Square}$ sebesar 0,712 menunjukkan bahwa sebesar 71,2% variasi perubahan Produktivitas Kerja Karyawan dapat dijelaskan oleh dua variabel independen, yaitu Sistem Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Sementara itu, sisanya sebesar

28,8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, kompensasi, atau lingkungan kerja.

Dengan nilai R yang tinggi (0,844), model ini memiliki tingkat hubungan yang tinggi antara variabel independen dan dependen, Artinya, penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif serta dukungan sistem kerja yang adaptif berperan besar dalam meningkatkan produktivitas karyawan secara keseluruhan,

Uji F

Tabel 11. Hasil Uji F.

Model Sumber Variasi		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	164,637	2	82,318	33,307	0,000
1	Residual	66,730	27	2,471	—	—
1	Total	231,367	29	—	—	—

Sumber: data diolah, 2025.

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen, yaitu Sistem Kerja Hybrid (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Transformatif (X_2), secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Produktivitas Kerja Karyawan (Y).

Berdasarkan hasil uji ANOVA pada tabel di atas, diperoleh nilai F hitung sebesar 33,307 dengan nilai signifikansi (Sig.) = 0,000, Karena nilai Sig, lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa model regresi layak digunakan dan variabel Sistem Kerja Hybrid serta Gaya Kepemimpinan Transformatif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa kombinasi antara penerapan sistem kerja *hybrid* dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada tingkat produktivitas kerja karyawan secara bersama-sama. Dengan kata lain, kedua variabel independen tersebut berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja dan performa karyawan di lingkungan perusahaan.

Uji T

Tabel 12. Hasil Uji T.

Model	Variabel	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
1	(Constant)	0,962	3,030	—	0,317	0,753
1	Sistem Kerja Hybrid	0,005	0,101	0,009	0,048	0,962
1	Gaya Kepemimpinan Transformatif	0,560	0,119	0,837	4,703	0,000

Sumber: data diolah, 2025.

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, yaitu Produktivitas Kerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil uji t pada tabel *Coefficients*, diperoleh nilai sebagai berikut: Variabel Sistem Kerja *Hybrid* (X_1) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,005, nilai t hitung = 0,048, dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,962, Karena nilai Sig, > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Sistem Kerja *Hybrid* tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja *hybrid*, baik di kantor maupun di luar kantor, tidak memberikan dampak nyata terhadap peningkatan produktivitas karyawan,

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,560, nilai t hitung = 4,703, dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000, Karena nilai Sig, < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan, seperti memberikan motivasi, perhatian individu, dan visi inspiratif, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja karyawan. Dengan demikian, hasil uji parsial ini menunjukkan bahwa hanya Gaya Kepemimpinan Transformasional yang memiliki pengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, sedangkan Sistem Kerja *Hybrid* tidak berpengaruh signifikan.

Pembahasan Penelitian

Pengaruh Sistem Kerja *Hybrid* terhadap Produktivitas Kerja

Pengaruh sistem kerja *hybrid* terhadap variabel produktivitas kerja karyawan ditunjukkan pada Tabel 9, dimana memiliki arah positif, namun dengan nilai signifikansi 0,362 > 0,05, menunjukan bahwa variabel ini tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Dengan kata lain, penerapan sistem kerja *hybrid* belum memberikan dampak yang nyata terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Istiyawati Rahayu, Imam Sucipto, Fatimah Malini Lubis, dan Machin (2025) dengan adanya sistem kerja *hybrid* tidak terlalu berpengaruh signifikan pada produktivitas kerja karyawan hal tersebut bergantung pada faktor-faktor pendukung seperti budaya kerja, sistem manajemen kinerja, serta teknologi komunikasi dan kolaborasi yang memadai.

Penelitian lain juga memperkuat hasil dari penelitian ini seperti penelitian Thiara Aurelly Abean dan Erlin Trisyulianti (2025) mendapatkan kesimpulan semakin baik penerapan sistem kerja *hybrid* maka semakin baik pula tingkat produktivitas kerja karyawan. Sistem kerja *hybrid*. Sistem kerja *hybrid* menunjukkan hasil positif terhadap berbagai aspek, namun perlu adanya penyempurnaan terkait efektivitas dan ketersediaan sumber daya manusia

agar manfaat sistem kerja hybrid dapat dirasakan sepenuhnya Alya Della Rosa, Dheo Rimbano, Bella Dwi Sapera, Taura Venusia Ramadhona, M Ariel Al Fahira, dan Wayan Singka Damara (2024).

Pada kuisioner sistem kerja *hybrid* indikator terendah terdapat pada “sistem yang disediakan dapat terkoneksi dengan cepat di luar kanto tanpa kendala”. Pada item pertanyaan ini banyak dari responden merasa bahwa pernyataan ini tidak sesuai dengan yang terjadi di lapangan. Berdasarkan hal tersebut dapat menjadi masukan untuk Perusahaan agar dapat ditelaah kembali mengenai implementasi sistem kerja *hybrid* pada karyawan, hal tersebut dikarenakan cukup krusial.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyan terlihat pada Tabel 9 memiliki arah yang positif dan signifikan dengan nilai $p = 0,000 < 0,05$, hal tersebut dapat diartikan setiap peningkatan satu satuan pada gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sebesar 0,560 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap konstan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Hal tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu Ahmad Alfian dan Sumartik (2024) menyebutkan kemampuan pengambilan keputusan secara signifikan dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, para pemimpin dapat membuat keputusan yang tepat dan serta dapat mempengaruhi jumlah karyawan bekerja di Perusahaan, yang menghasilkan lingkungan kerja produktif dan menyenangkan. Gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara langsung pada produktivitas kerja karyawan hal tersebut dapat dilihat dari adanya keterbukaan pemimpin untuk selalu mengajak karyawan bekerjasama didalam mencari solusi penyelesaian suatu masalah, pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan lain untuk memberikan masukan sehingga karyawan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara profesional Conellius Ludi Priyatmo (2018). Menurut Maria Magdalena dan Andree Putra (2024) kepemimpinan dalam diri seorang pemimpin merupakan salah satu faktor yang menentukan tercapainya suatu tujuan dalam instansi, kedudukan pemimpin dalam suatu instansi mempunyai peran penting terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Pada kuisioner gaya kepemimpinan transformasional nilai tertinggi terdapat pada indikator perusahaan telah memiliki visi yang jelas dengan rata-rata 4,57. Dalam hal ini perusahaan telah berhasil menjelaskan visi untuk dituju bersama dalam membangun

perusahaan lebih baik lagi untuk kedepannya. Indikator terendah yaitu pemimpin menggali ide-ide dari karyawan untuk mencapai tujuan yang sama. Berdasarkan hal tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemimpin agar dapat menggali ide-ide dari karyawan agar dapat mencapai tujuan yang sama.

Pengaruh Sistem Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil uji analisa Pengaruh sistem kerja *hybrid* dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan dapat disimpulkan bahwa variabel sistem kerja *hybrid* tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Alfian dan Sumartik (2024); Conellius Ludi Priyatmo (2018); Maria Magdalena dan Andree Putra (2024) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat sangat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, semakin seorang pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional karyawan akan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara profesional.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dibuat dalam penelitian ini telah disesuaikan dengan rumusan masalah penelitian, antara lain: Sistem Kerja *Hybrid* tidak berpengaruh langsung secara signifikan pada Produktivitas Kerja Karyawan. Sistem kerja *hybrid* tidak berpengaruh langsung pada produktivitas kerja karyawan terdapat pengaruh positif dan negatifnya saling meniadakan jika dilihat secara rata-rata. Pada saat ini, kondisi sistem kerja *hybrid* pada perusahaan dapat dikatakan kurang berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan, dikarenakan karyawan tetap bekerja produktif saat di kantor maupun di rumah.

Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung secara signifikan pada Produktivitas Kerja Karyawan. Semakin baik kondisi gaya kepemimpinan transformasional apabila diterapkan oleh pemimpin dalam melibatkan langsung para karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaan atau melibatkan secara langsung karyawan dalam menyelesaikan suatu masalah pemimpin dapat berdiskusi menggali ide-ide dari karyawan. Pada saat ini pada perusahaan dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional cukup baik

pimpinan melibatkan langsung dalam suatu pekerjaan serta menggali ide-ide dari para karyawan.

Pengaruh Sistem Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja Karyawan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, sedangkan Sistem Kerja *Hybrid* tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, faktor gaya kepemimpinan transformasional menjadi aspek lebih dominan dalam mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan dibandingkan dengan sistem kerja *hybrid*.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan saran bagi Salah satu bank swasta di yang dapat diterapkan, sebagai berikut: Lakukan observasi terlebih dahulu untuk merancang sistem kerja *hybrid* yang lebih efisien. Dalam hal ini, organisasi harus dapat memahami bahwa setiap karyawan membutuhkan program kerja *hybrid* yang seperti apa agar dapat meningkatkan produktivitas kerja. Sistem kerja *hybrid* dapat gagal dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan, kecuali memiliki struktur komunikasi yang efektif, sistem penilaian kinerja berbasis hasil, dan kepemimpinan adaptif.

Berikan kesempatan untuk para karyawan agar dapat menyuarakan ide-ide dan melibatkan para karyawan dalam menyelesaikan suatu masalah. Pemimpin dapat meningkatkan komunikasi mengenai hal yang cukup krusial dilakukan secara transparan. Salah satu bank swasta di khususnya divisi SME Credit Risk harus lebih kompak dalam mengerjakan tugas dan lebih transparan dalam hal pekerjaan di organisasi. Melakukan evaluasi secara berkala terhadap strategi yang telah diterapkan

DAFTAR REFERENSI

- Abean, T. A., & Trisyulianti, E. (2025). Pengaruh hybrid work terhadap produktivitas kerja karyawan di PT XYZ. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 16(2), 245–258. <https://doi.org/10.29244/jmo.v16i2.64319>
- Ainurrofiq, I., & Amir, M. T. (2022). Penerapan hybrid working model terhadap perubahan budaya kerja dan nilai organisasi. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(8), 3355–3368. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i8.1387>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Busro. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenadamedia Group.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity

- on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Hayman, J. (n.d.). Flexible work arrangements and employee well-being. *New Zealand Journal of Employment Relations*.
- Herliana, G., Herdiansyah, G. A. K., & Adriana, E. (2023). Implementasi work from home dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 11(1), 48. <https://doi.org/10.46273/job.e.v11i1.367>
- Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid workplace: The future of work. In *Handbook of research on future opportunities for technology management education* (pp. 28–48). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003>
- Kurnia, R., Purba, K., Ekonomi, F., Ilmu, D., UIN, S., & Riau, S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 1(1), 25–36.
- Larasati, D., et al. (2019). Pengaruh work-life balance terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan.
- Ludi Priyatmo, C. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi*, 9.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61–81.
- OECD. (2021). *Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Pasaribu, V. L. D., & Anshori, M. Y. (2021). Sistem kerja hybrid sebagai bentuk fleksibilitas kerja di era digital.
- Rahmania Za'ra, & Puspitosari, R. K. D. (2023). Pengaruh sistem hybrid working, gaya kepemimpinan dan motivasi pekerja terhadap kepuasan kerja karyawan selama endemi Covid-19. *Sosains*, 3.
- Sunyoto, D. (2018). *Manajemen dan pengembangan sumber daya manusia*. CAPS.
- Suzana, D., & Siagian, H. L. (2022). Dampak sistem kerja hybrid terhadap keseimbangan kehidupan kerja karyawan. *Jurnal Online Teknik Industri dan Organisasi*, 4, 546–553. <https://doi.org/10.31539/joting.v4i2.4230>
- 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>
- World Health Organization. (n.d.). Mental health. <https://www.who.int>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson Education.