

THE IMPACT OF HYBRID WORKING ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY AND WELL-BEING AT PT TELEPERFORMANCE SURAKARTA IN THE DIGITAL ERA

PENGARUH HYBRID WORKING TERHADAP PRODUKTIVITAS DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN DI PERUSAHAAN PT TELEPERFORMANCE SURAKARTA DI ERA DIGITAL

Mustamid Helmi Hardyanto¹, Ahmad Mardalis^{2*}

Universitas Muhammadiyah Surakarta^{1,2}

b100220143@student.ums.ac.id¹, am180@ums.ac.id^{2*}

ABSTRACT

This quantitative associative study aims to analyze the influence of hybrid working on employee productivity and well-being at PT Teleperformance Surakarta in the digital era, while examining the mediating role of employee well-being. Utilizing Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) on data from 61 hybrid-working employees, the results demonstrate that hybrid working has a positive and significant effect on both well-being and productivity. Furthermore, employee well-being significantly mediates the relationship between hybrid working and productivity. The model exhibits strong explanatory power, with hybrid working accounting for 83.9% of the variance in employee well-being and 82.4% in employee productivity.

Keywords: Hybrid Working, Employee Productivity, Employee Well-being, Digital Era, PLS-SEM.

ABSTRAK

Penelitian kuantitatif bersifat asosiatif ini dirancang untuk meneliti dampak implementasi sistem kerja hybrid terhadap produktivitas serta kesejahteraan karyawan di PT Teleperformance Surakarta pada era digital, sekaligus menguji peran kesejahteraan sebagai mediator. Analisis data dari 61 karyawan menggunakan PLS-SEM mengungkapkan bahwa hybrid working memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan dan produktivitas, dan bahwa kesejahteraan berfungsi sebagai mediator signifikan yang menjembatani hubungan antara hybrid working dan produktivitas karyawan. Model ini memiliki kekuatan eksplanatori yang tinggi, di mana *hybrid working* mampu menjelaskan varians kesejahteraan sebesar 83,9% dan produktivitas sebesar 82,4%.

Kata Kunci: Hybrid Working, Produktivitas Karyawan, Kesejahteraan Karyawan, Era Digital, PLS-SEM.

PENDAHULUAN

Dalam era digital yang berkembang pesat, perusahaan dituntut untuk terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja guna mempertahankan keberlangsungan bisnis (Nabilla et al., 2022). Salah satu transformasi paling signifikan adalah pergeseran model kerja tradisional menuju sistem kerja *hybrid (hybrid working)*. Sistem ini memungkinkan integrasi antara aktivitas kerja di kantor dan kerja jarak jauh (*work from home*), sehingga karyawan dapat menyesuaikan lokasi kerja sesuai kebutuhan. Fenomena ini bukan lagi sekadar tren sementara pasca-pandemi, namun kini telah bertransformasi menjadi strategi

operasional strategis yang dipercaya dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan adaptabilitas organisasi terhadap fluktuasi pasar global (Mahesti & Mardalis, 2023).

Penerapan *hybrid working* di era digital membawa implikasi besar terhadap bagaimana produktivitas diukur dan dihasilkan. Produktivitas karyawan tidak lagi hanya dilihat dari kehadiran fisik di kantor, tetapi lebih ditekankan pada *output* dan pencapaian target melalui pemanfaatan teknologi informasi (Febriantina et al., 2025). Namun, transisi ini memunculkan tantangan tersendiri bagi manajemen perusahaan. Di satu sisi, fleksibilitas kerja dapat meningkatkan fokus dan

efisiensi waktu karena berkurangnya mobilitas perjalanan, namun di sisi lain, batasan yang kabur antara kehidupan profesional dan pribadi dapat memicu risiko teknis serta penurunan koordinasi tim jika tidak dikelola dengan sistem yang terintegrasi.

Selain produktivitas, aspek kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) menjadi elemen krusial yang saling bersinggungan dengan model kerja *hybrid*. Kesejahteraan karyawan tidak terbatas pada aspek fisik, tetapi juga mencakup stabilitas psikologis dan integrasi harmonis antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) (Iskandar, 2025). Era digital menyediakan infrastruktur yang memudahkan komunikasi jarak jauh, namun ketergantungan pada koneksi digital secara terus-menerus berpotensi menimbulkan kelelahan mental. Oleh karena itu, perusahaan seperti PT Teleperformance Surakarta perlu memahami bagaimana skema kerja *hybrid* ini dapat dirancang sedemikian rupa agar tetap menjaga kesehatan mental dan tingkat kepuasan kerja karyawan, yang secara langsung berdampak pada efektivitas serta performa keseluruhan organisasi.

PT Teleperformance Surakarta, sebagai bagian dari perusahaan penyedia layanan bisnis global (*Business Process Outsourcing*), sangat bergantung pada sumber daya manusia yang kompeten dan produktif. Karakteristik industri ini yang menuntut performa tinggi di bawah pengawasan digital yang ketat menjadikan isu *hybrid working* sangat relevan untuk diteliti. Kesejahteraan karyawan diduga mempunyai andil sentral sebagai variabel yang memediasi korelasi antara pola kerja dan output kerja (Ramadhan, 2024). Apabila karyawan merasa sejahtera dengan pola kerja yang fleksibel, maka motivasi intrinsik untuk mencapai produktivitas

maksimal akan lebih mudah terbentuk (Zulkarnaini, 2020).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang bervariasi terkait dampak kerja jarak jauh maupun *hybrid*. Sumiati (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa transformasi sistem kerja *hybrid* berpengaruh positif terhadap kesejahteraan dan produktivitas perusahaan. Sebaliknya, penelitian lain seringkali menyoroti tantangan komunikasi dan isolasi sosial yang dapat menghambat kinerja kolektif. Perbedaan hasil dan konteks industri ini mendorong peneliti untuk mengkaji lebih dalam bagaimana mekanisme pengaruh tersebut bekerja secara spesifik pada lingkungan kerja PT Teleperformance Surakarta.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Hybrid Working

Hybrid working merupakan strategi manajemen modern berbentuk model kerja fleksibel yang menggabungkan aktivitas kantor (*Work from Office*) dan jarak jauh (*Work from Home*) melalui pemanfaatan teknologi digital guna meningkatkan efisiensi serta kesejahteraan karyawan (Aprilina & Martdianty, 2023; Sumiati, 2023). Sistem ini memberikan otonomi bagi karyawan dalam menentukan waktu dan tempat kerja yang dapat meningkatkan motivasi serta kinerja individu, selama didukung oleh kebijakan organisasi dan komunikasi yang efektif (Lee & Kim, 2021). Dengan karakteristik utama berupa fleksibilitas lokasi, penggunaan teknologi intensif, dan orientasi pada hasil kerja, *hybrid working* berperan penting dalam menciptakan keseimbangan antara produktivitas organisasi dan kepuasan personal karyawan (Teleperformance Indonesia, 2024).

Produktivitas Karyawan

Produktivitas pegawai diartikan sebagai kapasitas setiap individu dalam mencapai kinerja optimal dengan efisiensi tinggi, yang ditentukan oleh motivasi, penguasaan kompetensi, kualitas lingkungan kerja, dan efektivitas sistem manajemen (Robbins & Judge, 2019). Penerapan sistem *hybrid* terbukti dapat meningkatkan produktivitas hingga 15% melalui fleksibilitas waktu kerja yang didukung oleh fasilitas teknologi dan sistem komunikasi yang memadai (Selvanayagam et al., 2025). Pada PT Teleperformance Surakarta, produktivitas ini diukur melalui kuantitas penyelesaian tugas, kualitas pelayanan pelanggan, serta kecepatan respons, sehingga model kerja *hybrid* diharapkan mampu mengoptimalkan performa individu dalam mencapai target perusahaan secara holistik.

Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) mencakup kondisi psikologis, fisik, dan sosial yang memberikan rasa aman, nyaman, serta kepuasan kerja bagi individu, sekaligus menjadi faktor penentu produktivitas dan komitmen organisasi (Warr, 2013; Ayu Safira et al., 2023). Kesejahteraan ini dapat meningkat melalui dukungan teknologi, komunikasi terbuka, dan apresiasi kerja, namun berisiko menurun akibat pengawasan berlebih atau kelelahan digital (*digital fatigue*) (Pavlikova & Kašparová, 2024). Dengan demikian, keseimbangan antara tuntutan kerja dan dukungan organisasi menjadi kunci utama untuk menjaga motivasi dan kenyamanan karyawan di lingkungan kerja modern.

Work-Life Balance (WLB)

Secara konseptual, keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*) menggambarkan kemampuan individu untuk menata peran profesional dan personal secara harmonis, yang didukung oleh fleksibilitas waktu yang disediakan oleh sistem kerja *hybrid* (Greenhaus & Allen, 2011). Keseimbangan ini efektif menurunkan tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga berdampak positif pada produktivitas karyawan (Sekernaini & Haholongan, 2024). Sebagai faktor perantara yang krusial, *work-life balance* menghubungkan penerapan model kerja fleksibel dengan pencapaian kesejahteraan serta performa kerja yang optimal.

Pengembangan Hipotesis Pengaruh Hybrid Working Terhadap Kesejahteraan Karyawan

Sistem kerja *hybrid* memfasilitasi karyawan dalam mencapai keseimbangan yang optimal antara peran profesional dan kehidupan personal (*work-life balance*). Menurut Sumiati (2023), transformasi model kerja ini secara signifikan meningkatkan kesejahteraan pegawai karena berkurangnya stres akibat mobilitas perjalanan dan adanya otonomi dalam menentukan lingkungan kerja yang paling nyaman. Kemampuan karyawan untuk bekerja dalam ekosistem digital yang fleksibel menciptakan rasa aman dan puas, yang merupakan inti dari *employee well-being*. Merujuk pada uraian sebelumnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Hybrid Working berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

Pengaruh Hybrid Working Terhadap Produktivitas Karyawan

Sistem kerja *hybrid* di era digital memungkinkan efisiensi sumber daya

yang lebih tinggi melalui pemanfaatan teknologi informasi. Selvanayagam et al. (2025) mengungkapkan bahwa fleksibilitas waktu dalam model *hybrid* mendorong karyawan untuk bekerja pada jam-jam puncak produktivitas mereka, sehingga *output* yang dihasilkan lebih maksimal dibandingkan model konvensional. Di PT Teleperformance Surakarta, dukungan infrastruktur digital yang memadai memungkinkan target kualitas dan kuantitas pelayanan tetap tercapai meskipun dilakukan dari lokasi yang berbeda. Merujuk pada uraian sebelumnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: *Hybrid Working* berpengaruh Positif Terhadap Kesejahteraan Karyawan.

Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Produktivitas Karyawan

Kesejahteraan karyawan bukan hanya merupakan tanggung jawab sosial perusahaan, tetapi juga aset strategis untuk meningkatkan kinerja. Warr (2013) menyatakan bahwa kondisi psikologis yang positif dan rasa nyaman dalam bekerja akan memacu kreativitas serta motivasi intrinsik karyawan. Karyawan yang merasa sejahtera secara fisik dan mental cenderung memiliki loyalitas tinggi dan tanggung jawab lebih besar terhadap target perusahaan, yang secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas (Ayu Safira et al., 2023). Merujuk pada uraian sebelumnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Kesejahteraan Karyawan Berpengaruh Positif Terhadap Produktivitas Karyawan.

Peran Kesejahteraan Karyawan dalam Memediasi Pengaruh *Hybrid Working* Terhadap Produktivitas

Model kerja *hybrid* tidak hanya berdampak langsung pada hasil kerja, tetapi juga bekerja melalui peningkatan kepuasan dan kenyamanan karyawan. Sekernaini dan Haholongan (2024) mengindikasikan bahwa fleksibilitas dalam *hybrid working* pertama-tama akan memperbaiki kualitas hidup dan menurunkan tingkat stres karyawan (kesejahteraan), yang kemudian energi positif tersebut disalurkan untuk menghasilkan kinerja yang lebih efektif (produktivitas). Dengan demikian, kesejahteraan berfungsi sebagai jembatan yang memperkuat pengaruh sistem kerja fleksibel terhadap capaian target organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H4: Kesejahteraan Karyawan Memediasi Pengaruh *Hybrid Working* Terhadap Produktivitas Karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif untuk mengevaluasi pengaruh *hybrid working* terhadap produktivitas dan kesejahteraan karyawan, sekaligus menguji peran mediasi kesejahteraan di PT Teleperformance Surakarta pada era digital. Seluruh karyawan perusahaan menjadi populasi penelitian, dengan sampel sebanyak 61 responden yang dipilih menggunakan metode non-probabilitas berdasarkan kriteria implementasi pola kerja *hybrid*. Dalam studi ini, data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarluaskan secara online. Produktivitas karyawan ditetapkan sebagai variabel dependen, sementara implementasi *hybrid working* berfungsi sebagai variabel independen yang dianalisis pengaruhnya, serta kesejahteraan karyawan sebagai variabel

mediasi. Seluruh data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis diawali dengan evaluasi *Outer Model* (Model Pengukuran) yang meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas, lalu diteruskan dengan evaluasi *Inner*

Model (Model Struktural) untuk mengkaji kekuatan model melalui nilai R-Square. Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* untuk melihat signifikansi pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel melalui nilai t-statistik dan *p-values*.

HASIL DAN PEMBAHASANAN Karakteristik Responden

Tabel 1 Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Kategori	Jumlah	Presentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	31	51%
		Perempuan	30	49%
2.	Usia	17 – 25 Tahun	18	29.5%
		26 – 35 Tahun	39	64%
		> 35 Tahun	4	6.5%
3.	Status Kepegawaian	Pegawai Tetap	47	77%
		Pegawai Tidak Tetap	14	23%
4.	Lama Bekerja	< 1 Tahun	5	8%
		1 – 2 Tahun	22	36%
		3 – 5 Tahun	21	34%
		6 – 10 Tahun	12	20%
		> 10 Tahun	1	2%
5.	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK (Sederajat)	35	57%
		Diploma (D1/D2/D3)	12	20%
		Sarjana (S1)	11	18%
		Magister (S2)	3	5%

Sumber: Hasil Analisis Data, 2025

Tabel 1 menunjukkan karakteristik responden menurut jenis kelamin, di mana dari total 61 responden, 31 orang (51%) berjenis kelamin laki-laki dan 30 orang (49%) perempuan. Data ini mengindikasikan bahwa karyawan tetap di PT Teleperformance Surakarta mayoritas terdiri dari laki-laki. Adapun berdasarkan karakteristik usia sebanyak 18 responden (29.5%) berusia 17 sampai 25 tahun, sebanyak 39 responden (62%) berusia sekitar 25 sampai 35 tahun, sebanyak 4 responden (6.5%) berusia lebih dari 35 tahun. Dengan begitu dapat diartikan bahwa karyawan tetap di PT. Teleperformance Surakarta didominasi oleh responden berusia 25 sampai 35 tahun.

Adapun berdasarkan karakteristik status kepegawaian sebanyak 47

responden (77%) berstatus sebagai pegawai tetap, sedangkan sisanya sebanyak 14 responden (23%) merupakan responden yang berstatus sebagai pegawai tidak tetap. Dengan begitu dapat diartikan bahwa berdasarkan karakteristik status kepegawaian di PT. Teleperformance Surakarta didominasi oleh responden yang berstatus sebagai pegawai tetap. Data karakteristik lama bekerja menunjukkan bahwa 5 responden (8%) memiliki pengalaman kerja kurang dari satu tahun, 22 responden (36%) antara 1–2 tahun, 21 responden (34%) antara 3–5 tahun, 12 responden (20%) antara 6–10 tahun, dan satu responden (2%) lebih dari 10 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa kelompok mayoritas karyawan

tetap di PT Teleperformance Surakarta memiliki masa kerja 1–2 tahun.

Mengacu pada karakteristik pendidikan terakhir sebanyak 35 responden (57%) berpendidikan SMA/SMK (Sederajat), sebanyak 12 responden (20%) berpendidikan diploma (D1/D2/D3), sebanyak 11 responden (18%) berpendidikan Sarjana (S1), dan

sebanyak 3 responden (5%) berpendidikan magister (S2). Dengan begitu dapat diartikan bahwa berdasarkan karakteristik pendidikan terakhir di PT. Teleperformance Surakarta didominasi oleh responden yang berpendidikan SMA/SMK (Sederajat).

Uji Validitas Konvergen

Tabel 2. Uji Validitas Konvergen

	Hybird Working	Kesejahteraan Karyawan	Produktivitas Karyawan
HW1	0.827		
HW2	0.752		
HW3	0.773		
HW4	0.799		
HW5	0.802		
HW6	0.890		
HW7	0.845		
KK1		0.767	
KK2		0.780	
KK3		0.814	
KK4		0.732	
KK5		0.836	
KK6		0.849	
KK7		0.806	
PK1			0.683
PK2			0.752
PK3			0.739
PK4			0.836
PK5			0.794
PK6			0.873

Sumber: Hasil Analisis Data, 2025

Tabel 2 menunjukkan hasil uji validitas konvergen berdasarkan nilai outer loading factor. Item pernyataan dianggap valid jika nilai outer loading factor > 0,70, namun nilai > 0,60 masih dapat diterima. Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa tidak semua item

memiliki nilai loading factor > 0,70, beberapa item memiliki nilai > 0,60. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan memenuhi validitas konvergen.

Uji Diskriminan

Tabel 3 Uji Diskriminan

	Hybird Working	Kesejahteraan Karyawan	Produktivitas Karyawan
HW1	0.827	0.727	0.696
HW2	0.752	0.679	0.672
HW3	0.773	0.700	0.726
HW4	0.799	0.727	0.695
HW5	0.802	0.772	0.749
HW6	0.890	0.816	0.780
HW7	0.845	0.795	0.740

	Hybird Working	Kesejahteraan Karyawan	Produktivitas Karyawan
KK1	0.751	0.767	0.755
KK2	0.717	0.780	0.629
KK3	0.726	0.814	0.685
KK4	0.722	0.732	0.636
KK5	0.707	0.836	0.709
KK6	0.732	0.849	0.770
KK7	0.730	0.806	0.798
PK1	0.644	0.585	0.683
PK2	0.700	0.708	0.752
PK3	0.603	0.659	0.739
PK4	0.714	0.805	0.836
PK5	0.657	0.619	0.794
PK6	0.829	0.789	0.873

Sumber: Hasil Analisis Data, 2025

Tabel 3 menunjukkan hasil bahwa setiap indikator memiliki cross loading lebih tinggi terhadap konstruk masing-masing daripada konstruk lainnya,

sehingga dapat disimpulkan validitas diskriminan telah memenuhi standar.

Uji Reliabilitas

Tabel 4 Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Hybird Working	0.914	0.917	0.932	0.662
Kesejahteraan Karyawan	0.905	0.906	0.925	0.638
Produktivitas Karyawan	0.871	0.880	0.904	0.611

Sumber: Hasil Analisis Data, 2025

Tabel 4 menunjukkan hasil jika nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* semua variabel > 0,70,

Dengan demikian, seluruh variabel penelitian terbukti reliabel.

Uji Multikolinearitas

Tabel 5 Uji Multikolinearitas

	VIF
HW1	2.397
HW2	1.935
HW3	2.129
HW4	2.186
HW5	2.361
HW6	4.605
HW7	3.792
KK1	1.857
KK2	2.049
KK3	2.398
KK4	1.803
KK5	2.475

KK6	3.208
KK7	2.472
PK1	1.771
PK2	2.173
PK3	1.781
PK4	2.348
PK5	2.132
PK6	2.800

Sumber: Hasil Analisis Data, 2025

Tabel 5 menunjukkan hasil evaluasi multikolinearitas dengan menggunakan Variance Inflation Factor (VIF), di mana nilai VIF melebihi 5,0 menandakan adanya masalah multikolinearitas dan nilai di bawah 5,0 menandakan tidak ada masalah. Seluruh

indikator penelitian memiliki nilai VIF di bawah 5,0, yang menegaskan bahwa model regresi yang digunakan bebas dari multikolinearitas.

Hasil Uji Hipotesis

Pengaruh Langsung/ *Direct Effect*

Tabel 6. *Direct Effect*

	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Hybird Working -> Kesejahteraan Karyawan	0.021	4.279	0.000
Hybird Working -> Produktivitas Karyawan	0.144	2.980	0.003
Kesejahteraan Karyawan -> Produktivitas Karyawan	0.141	3.553	0.000

Sumber: Hasil Analisis Data, 2025

Tabel 6 menunjukkan hasil jika keseluruhan hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini diterima dan terbukti secara empiris. Berdasarkan tabel *path coefficient*, variabel *hybird working* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan dengan nilai t-statistik sebesar 4,279 ($> 1,96$) dan *P-value* 0,000 ($< 0,05$). Demikian pula, *hybird working* ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik 2,980 dan *P-value* 0,003. Hal ini memvalidasikan jika semakin optimal penerapan model kerja *hybird*, maka tingkat kesejahteraan dan produktivitas karyawan di PT Teleperformance Surakarta akan mengalami peningkatan yang nyata.

Selain itu, variabel kesejahteraan karyawan juga memiliki peran krusial terhadap performa kerja dengan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini didukung oleh perolehan nilai t-statistik sebesar 3,553 yang lebih besar dari t-tabel (1,96) serta nilai *P-value* sebesar 0,000. Oleh karena itu, kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa kesejahteraan yang dirasakan karyawan menjadi faktor pendorong kuat dalam meningkatkan hasil kerja secara efektif. Secara keseluruhan, ketiga hipotesis ini membuktikan adanya hubungan linear yang kuat antara sistem kerja modern, aspek psikologis karyawan, dan keberhasilan pencapaian target organisasi di era digital.

Pengaruh Tidak Langsung/
Indirect Effect

Tabel 7 Indirect Effect

	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Hybird Working -> Kesejahteraan Karyawan -> Produktivitas Karyawan	0.130	3.543	0.000

Tabel 7 menunjukkan hasil bahwa pengujian path coefficient untuk jalur hybrid working → kesejahteraan karyawan → produktivitas karyawan menghasilkan t-statistic sebesar 3,543, melebihi t-tabel 1,96. Selain itu, nilai P-value sebesar 0,000, yang berada di bawah level signifikansi 0,05, menunjukkan bahwa pengaruh hybrid working terhadap produktivitas melalui kesejahteraan signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis 4 dapat diterima, menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh hybrid working terhadap produktivitas karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Hybrid Working Terhadap Kesejahteraan Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa *hybrid working* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan dengan nilai t-statistik 4,279 ($> 1,96$) dan *P-value* 0,000, alhasil hipotesis pertama (H1) terbukti. Temuan ini didukung oleh penelitian Selvanayagam & Venkatakrishnan (2025) serta Sumiati (2023) yang menyatakan bahwa transformasi sistem kerja *hybrid* berdampak positif pada kesejahteraan sekaligus produktivitas. Selain itu, model ini terbukti lebih efektif mendukung kesejahteraan psikologis dan *work-life balance* dibandingkan dengan sistem kerja jarak jauh secara penuh (Ayu Safira et al., 2023).

Secara teoritis, output ini konsisten dengan *Job Demands–Resources*

Model (JD-R), di mana fleksibilitas kerja berfungsi sebagai *job resource* yang mampu menurunkan tekanan kerja dan meningkatkan energi karyawan. Keleluasaan dalam mengatur ritme serta lokasi kerja secara strategis menurunkan stres akibat mobilitas perjalanan (*commuting*) dan meningkatkan kepuasan kerja (Dewi et al., 2025). Dengan demikian, *hybrid working* bukan sekadar kebijakan fleksibel, melainkan juga berfungsi sebagai instrumen strategis manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja.

Implementasi *hybrid working* yang sukses memerlukan dukungan infrastruktur digital, pelatihan manajerial, dan budaya kerja adaptif guna mencegah isolasi sosial atau hambatan interaksi tim (Solihah et al., 2025). Fleksibilitas yang terukur membantu karyawan mengatur waktu secara lebih efisien, yang pada gilirannya memperkuat posisi perusahaan dalam menarik dan mempertahankan talenta unggul di pasar kerja yang kompetitif (Hartono, 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu merumuskan kebijakan yang jelas untuk mengoptimalkan keuntungan dari peningkatan kesejahteraan ini bagi performa jangka panjang perusahaan.

Pengaruh Hybrid Working Terhadap Produktivitas Karyawan

Temuan analisis membuktikan bahwa *hybrid working* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, tercermin dari t-

statistik 2,980 yang melampaui t-tabel 1,96 dan P-value sebesar 0,003. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima, yang mendukung hasil penelitian Aurelly Abean & Trisyulianti (2025) dan Putri (2025) yang menyatakan bahwa fleksibilitas waktu dan efisiensi manajemen beban kerja dalam sistem *hybrid* mampu meningkatkan kinerja individu secara nyata. Keberhasilan ini juga sangat bergantung pada keterlibatan karyawan dan dukungan infrastruktur digital yang memadai (Angreni & Mahyuni, 2024).

Secara konseptual, *hybrid working* meningkatkan produktivitas karena memberikan otonomi kerja (*work autonomy*) yang memungkinkan karyawan meminimalisir gangguan dan bekerja pada ritme paling optimal. Model ini dianggap sebagai pendekatan berkelanjutan karena mampu menggabungkan efisiensi kerja jarak jauh dengan kolaborasi fisik di kantor, yang secara simultan menjaga kesejahteraan mental serta sosial karyawan (Sumarno et al., 2024). Pengaruh positif ini memperkuat literatur organisasi modern bahwa fleksibilitas lokasi kerja dapat memperkuat kinerja tanpa mengorbankan kualitas hasil kerja (Solihah et al., 2025).

Organisasi disarankan untuk mengoptimalkan kebijakan kerja *hybrid* dengan fokus pada desain koordinasi tim dan komunikasi internal yang efektif guna mencegah risiko isolasi maupun hambatan komunikasi. Penerapan yang tepat terbukti tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga berperan dalam mengurangi tingkat burnout dan turnover karyawan (Solihah et al., 2025). Oleh karena itu, perusahaan seperti PT Teleperformance Surakarta perlu terus memperkuat ekosistem digital serta mengembangkan budaya kerja yang adaptif agar produktivitas tetap terjaga di

tengah dinamika era digital (Tika Mahesti & Firmansyah, 2025).

Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Variabel Produktivitas Karyawan

Hasil analisis membuktikan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas dengan nilai t-statistik 3,553 ($> 1,96$) dan *P-value* 0,000, sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima. Hasil analisis ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilaporkan oleh Pratama et al. (2023) serta Bonita et al. (2025) yang memaparkan jika peningkatan kesejahteraan (*welfare*) berdampak nyata pada hasil kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa produktivitas tidak hanya ditentukan oleh kebijakan teknis, tetapi juga sangat bergantung pada kondisi psikologis karyawan yang merasa termotivasi dan terlibat penuh dengan pekerjaannya (Zulkarnaini & Haholongan, 2025).

Secara teoritis, temuan ini konsisten dengan *Affective Events Theory* (AET) dan *Well-Being Theory* (PERMA), yang menjelaskan bahwa emosi serta kondisi psikologis positif dapat meningkatkan energi, fokus, dan kreativitas karyawan. Kesejahteraan bertindak sebagai mediator penting yang menghubungkan kebijakan kerja dengan performa organisasi, di mana karyawan cenderung memberikan produktivitas yang sebanding dengan perhatian yang mereka terima dari perusahaan (Adillah, 2024; Maraki & Anitra, 2023). Peningkatan kesejahteraan secara langsung mendorong sikap pengembangan diri yang memicu dampak produktif bagi lingkungan kerja (Maharani Posumah et al., 2024).

Sebagai implikasi praktis, PT Teleperformance Surakarta hendaknya mengintegrasikan program kesejahteraan, seperti dukungan

kesehatan mental dan fleksibilitas kerja, ke dalam strategi manajemen sumber daya manusia. Investasi pada kesejahteraan terbukti menghasilkan produktivitas yang berkelanjutan dan membangun budaya kerja yang lebih sehat dalam jangka panjang (Zulkarnaini & Haholongan, 2025). Dengan memprioritaskan aspek *well-being*, perusahaan dapat memastikan karyawan tetap memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi untuk mencapai target organisasi di era digital.

Kesejahteraan Karyawan Memediasi Pengaruh *Hybrid Working* Terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan secara signifikan memediasi pengaruh *hybrid working* terhadap produktivitas karyawan dengan nilai *t*-statistik 3,543 ($> 1,96$) dan *P-value* 0,000, sehingga hipotesis keempat (H4) diterima. Temuan ini membuktikan bahwa efek sistem kerja *hybrid* terhadap performa kerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga mengalir melalui perbaikan kondisi psikologis karyawan. Hasil analisis ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilaporkan oleh Renard et al. (2021) dan Dewi et al. (2025) yang menyatakan bahwa kebijakan kerja fleksibel mendorong kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*).

Secara teoritis, peran mediasi ini memperkuat *Job Demands–Resources Model* (JD-R), di mana fleksibilitas kerja bertindak sebagai *job resource* yang meningkatkan energi dan motivasi karyawan sebelum akhirnya berdampak pada performa. Kesejahteraan berfungsi sebagai mekanisme penjelas (*mediating mechanism*) yang mengubah fleksibilitas menjadi hasil kerja yang nyata. Hal ini menegaskan bahwa dalam manajemen

organisasi modern, hubungan antara kebijakan kerja dan hasil kerja harus mempertimbangkan jalur tidak langsung, yaitu kondisi kesehatan psikologis sebagai fondasi produktivitas (Alam & Dewi, 2024).

Sebagai implikasi manajerial, organisasi perlu merancang sistem *hybrid working* yang berfokus pada sumber daya kerja yang positif guna meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan (Aldedarma & Handoyo, 2023). Produktivitas yang berkelanjutan dapat dicapai jika perusahaan aktif memantau tingkat stres dan menyediakan dukungan manajerial yang responsif terhadap kebutuhan *work-life balance*. Dengan mengoptimalkan kesejahteraan sebagai jembatan, kebijakan *hybrid* tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga membangun ekosistem kerja yang sehat dan kompetitif di era digital (Dewi et al., 2025).

PENUTUP

Kesimpulan

Temuan empiris dari penelitian ini menegaskan bahwa implementasi *hybrid working* secara signifikan meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan di PT Teleperformance Surakarta, dengan kesejahteraan karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara *hybrid working* dan produktivitas. Kekuatan eksplanatori model ini sangat tinggi, yakni mampu menjelaskan varians kesejahteraan sebesar 83,9% dan produktivitas sebesar 82,4%, yang menegaskan relevansinya di era digital. Meskipun demikian, Keterbatasan penelitian terletak pada jumlah partisipan yang terbatas, yaitu 61 karyawan, yang dapat memengaruhi generalisasi temuan dan lingkup objek tunggal, sehingga disarankan bagi perusahaan untuk memperkuat

infrastruktur digital serta kebijakan formal, sementara bagi peneliti selanjutnya disarankan memperluas cakupan industri, memperbesar sampel, dan mengintegrasikan variabel tambahan seperti *burnout* atau *work-life balance* melalui metode campuran untuk hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adillah, S. (2024). Kesejahteraan pegawai dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. *Journal of Science Education and Management Business*, 3(1), 84–102.
<https://doi.org/10.62357/joseamb.v3i1.279>
- Alam, A. A., & Dewi, E. R. (2024). The mediating role of technological support in enhancing employee productivity and job satisfaction through remote work policies in Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 347–365.
<https://doi.org/10.18196/mb.v15i2.23050>
- Alamudi, A. K. (2025). Analysis of the influence of work engagement and work-life balance on employee productivity through employee well-being in the service industry with a hybrid work environment. *Management Analysis Journal*, 14(3), 371–386.
<https://doi.org/10.15294/maj.v14i3.31402>
- Aldedarma, A., & Handoyo, S. (n.d.). Studi mediasi kepuasan kerja pada hubungan hybrid work model dengan kinerja karyawan.
- Angreni, D. D., & Mahyuni, L. P. (2024). Examining the impact of hybrid work on employee performance and engagement on Generation Z in Indonesia. *Quantitative Economics and Management Studies*, 5(6), 1227–1240.
<https://doi.org/10.35877/454ri.qems3333>
- Aprilina, R., & Martdianty, F. (2023). The role of hybrid-working in improving employees' satisfaction and productivity. *Jurnal Manajemen Teknologi Terapan*, 16(2), 55–68.
<https://ejournal.unair.ac.id/jmtt/article/view/45632>
- Aurellyya Abea, T., & 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>
- Ayu Safira, N., Hanami, Y., & Batubara, M. (2023). Multidimensional well-being of remote workers: A qualitative comparison between full-remote and hybrid workers. *Analitika*, 15(2), 89–100.
<https://doi.org/10.31289/analitika.v15i2.10211>
- Ayu Safira, N., Hanami, Y., & Batubara, M. (2023). Multidimensional well-being of remote workers: A qualitative comparison between full-remote and hybrid workers. *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 15(2), 89–100.
<https://ojs.uma.ac.id/index.php/analitika/article/view/10211>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic,

- and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bonita, D., Effendi, A., Manajemen, P., & Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur. (2025). Pengaruh kesejahteraan karyawan dan pelatihan terhadap produktivitas pekerja di perusahaan PT Hayyu Pratama Kaltim. *Ekonomika45: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 12(2), 743–755. <https://doi.org/10.30640/ekonomika45.v12i2.4473>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.
- Dara, D., Febriantina, S., & Suwatno, S. (2025). Enhancing well-being in hybrid work: The crucial role of organizational support for Indonesia's state civil apparatus. *Cogent Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2454084>
- Dewi, A. K., Berlianti, M., Ariningrum, H., & Aini, H. (2025a). The relationship between hybrid work systems, employee well-being, and organizational performance in the service sector in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 13(5), 1287–1298. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v13i5.4113>
- Dewi, A. K., Berlianti, M., Ariningrum, H., & Aini, H. (2025b). The relationship between hybrid work systems, employee well-being, and organizational performance in the service sector in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 13(5), 1287–1298. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v13i5.4113>
- Dong, J. J., Tan, Z. D., Zhang, Y. L., Sun, Y. J., & Huang, Y. K. (2025). Work from home and employee well-being: A double-edged sword. *BMC Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02994-5>
- Febriantina, S., Palupi, A., Malikhah, A. S., Khatimah, H., & Maharani, N. R. (2025). Kepemimpinan Transformasional sebagai Strategi untuk Meningkatkan Motivasi Kerja dalam Lingkungan Kerja Hybrid. *International Journal of Social, Policy and Law (Ijsoapl)*, 6(1), 27–36.
- Felstead, A. (2022). *Remote working*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003247050>
- Fry Gunn Building, C., & Bloom, N. (n.d.). *How working from home works out*. <https://www.frbatlanta.org/>
- Ghalan, U., Shrestha, S., Thapa, S., Bhatta, S., KC, S., Ghimire, S., & Parajuli, S. K. (2025). Remote work and productivity: Analyzing the mediating effect of work-life balance. *International Journal of Education, Management, and Technology*, 3(1), 202–221. <https://doi.org/10.58578/ijemt.v3i1.4797>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological

- Association.
<https://doi.org/10.1037/10474-013>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2021). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson Education.
- Hartono, A. S. (2021). Perang Jawa terbesar (Perang Diponegoro) 1825–1830 dalam pandangan konsep perang semesta atau total war. *Syntax Idea*, 3(6), 1247. <https://doi.org/10.36418/syntax-idea.v3i6.1227>
- Iskandar, M. R. (2025). Economics and Digital Business Review Variabel Intervening. *Economics and Digital Business Review*, 6(2), 176–186.
- Kusumawati, B. (2024). The effect of hybrid working on employee productivity and life balance: A human resource management perspective. *Maneggio*, 1(6), 24–32. <https://doi.org/10.62872/7mcb4m45>
- Lee, M., & Kim, J. (2021). Work–life balance and employee productivity in the digital age: Evidence from hybrid working models. *International Journal of Human Resource Management*, 32(14), 2982–3002. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1824412>
- Maharani Posumah, T., Nelwan, O. S., & Tawas, H. N. (2024). Pengaruh kesejahteraan pegawai dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja yang dimediasi oleh semangat kerja, 12(1), 418–428.
- Mahesti, S. H., & Mardalis, A. (2023). Analisis Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan. *Jursima*, 10(3). <https://ojsiibn1.indobarunasional.ac.id/index.php/jursima/article/view/614%0Ahttps://ojsiibn1.indobarunasional.ac.id/index.php/jursima/article/download/614/356>
- Maraki, R., & Anitra, V. (2022). Pengaruh kesejahteraan karyawan bersifat ekonomis terhadap produktivitas karyawan pada PT Multi Harapan Utama (MHU).
- Maulana, M. (2025). Eksplorasi nilai-nilai budaya dalam praktik akuntansi: Perspektif etnografi. *Jurnal Economina*, 4(8), 277–283. <https://doi.org/10.55681/economina.v4i8.1569>
- Moch. Tegar Pratama, L. L. Intani, & A. L. Larassaty. (2023). Pengaruh kesejahteraan terhadap produktivitas kerja dan loyalitas karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 1(3), 296–311. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v1i3.567>
- Mustajab, D. (2024). Exploring the effectiveness of remote and hybrid work policies: A literature review on workforce management practices. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 891–908. <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.798>
- Nabilla, Mardalis, Achmad Nur, M. S. (2022). The Impact of Green Human Resource Management (GHRM) on Work Productivity Mediated by Environmental Performance. In *ICOEBS* (Vol. 497). Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.1007/978-3-031-40710-9_1
- Nopitasari, H., Setianingsih, R., & Hastuti, D. (2025). Pengaruh lingkungan kerja, beban kerja, dan motivasi terhadap produktivitas karyawan PT Padasa Enam Utama. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 4(1), 1632–1646.

- Nugroho, A. W., & Desiana, P. M. (2024). The effect of implementing hybrid work on work-life balance, job satisfaction, and employee wellbeing. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 7(3).
- Pardomuan, A., Pardosi, P., Mujannah, S., & Winarni, E. (2024). Analysis of the impact of hybrid working policy on employee life balance and productivity. *Jurnal Ekonomi Manajemen Nusantara*, 4(1), 44–57.
- Pavlikova, E., & Kašparová, V. (2024). Hybrid work and employee burnout in digitalized organizations. *Journal of Human Resource Development*, 11(2), 56–67.
- Putri, F. Ayu Triana. (2025). Hybrid work and its impact on employee productivity and well-being in technology companies. *Journal of Management Economic and Financial*, 2(3), 106–115. <https://doi.org/10.46799/jmef.v2i3.169>
- Ramadhan, N. R., & Rahmawati, S. (2024). Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja karyawan hybrid working Generasi Z dan milenial pada PT XYZ. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(3), 336–347. <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i3.59303>
- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., & Giauque, D. (2021). The impact of new ways of working on organizations and employees: A systematic review of literature. *Administrative Sciences*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/admsci11020038>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, A. P., & Wening, N. (2025). The impact of hybrid work system implementation on employee performance in the digital era. *Journal of Social Work and Science Education*, 6(2), 773–788.
- Selvanayagam, A., & Venkatakrishnan, S. (2025). The role of hybrid work models in enhancing employee well-being, productivity, and job satisfaction. XXVI.
- Selvanayagam, A., Venkatakrishnan, S., & R., N. (2025). The role of hybrid work models in enhancing employee well-being, productivity, and job satisfaction. *South Eastern European Journal of Public Health*, 26(S1), 3049–3062. <https://www.seejph.com/index.php/seejph/article/view/4429>
- Solihah, R., Juliana, A., Intan, M., Sugiarto, Y., Marini, S., & Setiawan, E. (2025). The impact of hybrid work policies on employee productivity and satisfaction. *The Journal of Academic Science*, 2(1).
- Straus, E., Uhlig, L., Kühnel, J., & Korunka, C. (2023). Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2960–2990. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2075235>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sumiati, S. (2023). Hybrid work system transformation and its impact on employee welfare and company productivity. *Jurnal Manajemen dan Organisasi Modern*, 2(2), 66–79.

- <https://myjournal.or.id/index.php/jom/article/view/308>
- Sumarno, S., Karsim, K., Dwiyanto, D., Ekobelawati, F., & Christian, F. (2024). Kerja jarak jauh dan produktivitas karyawan. *Journal of Management and Digital Business*, 4(3), 775–786. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i3.1265>
- Teleperformance Indonesia. (2024). *Hybrid work policy implementation*. <https://www.teleperformance.com/id>
- Tika Mahesti, & Firmansyah. (2025). Efektivitas sistem kerja hybrid dalam meningkatkan work-life balance dan produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 1(3), 108–118. <https://doi.org/10.69666/jame.v1i3.16>
- Umar, H. (2022). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis* (Ed. revisi). Rajawali Pers.
- Wahyuni, S., & Putra, R. (2022). Dampak hybrid working terhadap kesejahteraan karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(1), 45–56. <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/jmk/article/view/1234>
- Warr, P. (2013). How to think about and measure psychological well-being. In M. Wang, R. R. Sinclair, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology* (pp. 76–90). Routledge.
- Zulkarnaini. (2020). Dampak Work Life Balance Terhadap Produktivitas Sdm Di Era Hybrid Working. *Jurnal Riset Ilmiah*, 1(01), 15–18.