



Peran Kepemimpinan Adaptif dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Era Kerja Fleksibel (*Hybrid Working*)

Saleh Purnama^{1*}, Febriyan Muliyan², Heri Susanto³, Andinna Ananda Yusuf⁴

^{1,2,3} Universitas Sehati Indonesia

⁴ Institut Teknologi dan Kesehatan Mahardika

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris peran kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan kinerja karyawan pada era kerja fleksibel (*hybrid working*). Menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif, data dihimpun melalui survei daring terhadap 85 responden karyawan yang menjalankan pola kerja hybrid di berbagai sektor industri. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear sederhana dengan bantuan perangkat lunak statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemampuan manajerial dalam menyesuaikan strategi, memberikan otonomi yang terukur, serta responsivitas terhadap kendala komunikasi digital terbukti menjadi faktor krusial yang menjaga stabilitas produktivitas. Nilai koefisien determinasi mengindikasikan bahwa kepemimpinan adaptif memberikan kontribusi substansial dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan di tengah dinamika kerja fleksibel. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam model kerja modern sangat bergantung pada transformasi gaya kepemimpinan dari model tradisional ke model yang lebih adaptif dan empatik. Oleh karena itu, didapatkan implikasi praktis bagi manajemen adalah perlunya penguatan literasi digital dan kecerdasan emosional bagi para pemimpin tim guna mendukung keberlangsungan performa organisasi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Adaptif, Kinerja Karyawan, Hybrid Working, Manajemen SDM, Kerja Fleksibel

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emak.v7i3.3926>

*Correspondence: Saleh Purnama

Email: alerokr234@gmail.com

Received: 20-02-2026

Accepted: 20-03-2026

Published: 20-04-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: The transformation of work models toward a hybrid system in the post-pandemic era has created new challenges for human resource management, particularly in maintaining performance effectiveness without direct physical supervision. This study aims to empirically examine the role of adaptive leadership in enhancing employee performance within the era of hybrid working. Using a quantitative associative approach, data were collected through an online survey of 85 employees operating under a hybrid work pattern across various industrial sectors. The data analysis technique employed was simple linear regression. The results indicate that adaptive leadership has a positive and significant influence on employee performance. Managerial ability to adapt strategies, provide measured autonomy, and remain responsive to digital communication barriers proved to be crucial factors in maintaining productivity stability. The coefficient of determination indicates that adaptive leadership contributes substantially to explaining the variation in employee performance amidst the dynamics of flexible work. These findings underscore that organizational success in the modern work model highly depends on the transformation of leadership styles from traditional to more adaptive and empathetic models. Therefore, practical implications for management include the need to strengthen digital literacy and emotional intelligence for team leaders to support sustainable organizational performance.

Keywords: Adaptive Leadership, Employee Performance, Hybrid Working, HRM, Flexible Work

Pendahuluan

Dinamika dunia kerja global telah mengalami pergeseran paradigma yang fundamental pascapandemi COVID-19, ditandai dengan adopsi model kerja fleksibel atau *hybrid working*. Transisi ini menuntut organisasi untuk mengintegrasikan kolaborasi fisik di kantor dengan fleksibilitas kerja jarak jauh guna mempertahankan keberlangsungan operasional dan kesejahteraan karyawan. Di Indonesia, model kerja *hybrid* telah menjadi standar baru bagi banyak perusahaan, namun implementasinya sering kali menghadapi tantangan terkait koordinasi, komunikasi, dan penurunan pengawasan langsung. Kondisi lingkungan kerja yang tersebar secara geografis ini menciptakan jarak psikologis dan operasional yang jika tidak dikelola dengan baik, dapat berisiko pada penurunan produktivitas dan motivasi kerja (Febriyan et al, 2025).

Efektivitas kinerja karyawan dalam ekosistem kerja fleksibel sangat bergantung pada pola interaksi antara atasan dan bawahan. Gaya kepemimpinan tradisional yang bersifat komando dan kontrol cenderung kehilangan relevansinya ketika pengawasan fisik tidak lagi menjadi instrumen utama dalam memantau produktivitas. Hal ini menciptakan kebutuhan mendesak akan sosok pemimpin yang memiliki kemampuan adaptabilitas tinggi dalam merespon kebutuhan karyawan yang beragam. Kepemimpinan adaptif muncul sebagai solusi strategis, di mana pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang mampu menyesuaikan gaya komunikasinya dengan situasi kerja yang dinamis. Kemampuan untuk tetap empatik dan responsif terhadap kendala teknis maupun personal karyawan yang bekerja secara *remote* menjadi kunci dalam menjaga stabilitas kinerja organisasi (Yusuff & Saleh, 2024).

Meskipun model kerja *hybrid* menawarkan keunggulan dalam hal keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), tantangan manajemen kinerja menjadi lebih kompleks bagi para manajer menengah. Karyawan sering kali menghadapi hambatan dalam hal manajemen waktu dan distraksi lingkungan rumah yang dapat mengganggu pencapaian target kerja. Dalam situasi ini, kepemimpinan adaptif berperan dalam membangun budaya kepercayaan dan otonomi, yang memungkinkan karyawan untuk tetap produktif tanpa merasa kehilangan arahan strategis. Keberhasilan transformasi digital dalam organisasi sangat bergantung pada sejauh mana pemimpin mampu memobilisasi tim melalui pendekatan yang fleksibel namun tetap berorientasi pada hasil (Saleh et al, 2023). Hal ini selaras dengan pandangan bahwa kesiapan teknologi harus diimbangi dengan kesiapan manajerial dalam mengelola sumber daya manusia di era volatilitas (Susanto, 2025).

Penelitian terdahulu mengenai kinerja karyawan sering kali berfokus pada variabel motivasi atau kompensasi secara umum, namun masih terdapat keterbatasan literasi mengenai peran gaya kepemimpinan spesifik dalam konteks kerja fleksibel di Indonesia. Terdapat celah penelitian mengenai bagaimana karakteristik adaptabilitas seorang pemimpin secara langsung memitigasi dampak negatif dari jarak fisik dalam model kerja *hybrid*. Urgensi penelitian ini terletak pada perlunya pemetaan strategi kepemimpinan yang relevan guna mendukung target produktivitas perusahaan di tengah persaingan industri yang semakin digital. Dengan memahami korelasi antara kepemimpinan adaptif dan hasil kerja karyawan, organisasi dapat merancang program pengembangan talenta yang lebih tepat sasaran bagi para pemimpin masa depan (Kurniawati et al, 2024).

Penyusunan penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap kinerja karyawan pada lingkungan kerja fleksibel melalui pendekatan kuantitatif. Fokus utama kajian adalah untuk melihat sejauh mana responsivitas dan fleksibilitas manajerial mampu menjadi katalisator dalam meningkatkan efisiensi kerja tim yang terfragmentasi secara lokasi. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi literatur manajemen sumber daya manusia, sekaligus memberikan rujukan praktis bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan kerja *hybrid* yang lebih inklusif dan produktif. Melalui penguatan kepemimpinan yang adaptif, diharapkan identitas organisasi tetap terjaga meskipun proses bisnis dilakukan melalui berbagai kanal komunikasi digital (Saleh et al, 2026).

Methodologi

Proses pembuktian secara empiris mengenai peran kepemimpinan adaptif dalam meningkatkan kinerja karyawan memerlukan pendekatan sistematis guna menjamin validitas dan reliabilitas hasil penelitian. Oleh karena itu, bagian ini akan menguraikan kerangka metodologi yang mencakup desain penelitian, identifikasi subjek, teknik pengumpulan data, hingga prosedur analisis statistik yang digunakan untuk menjawab hipotesis yang telah dirumuskan.

Desain dan Subjek Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif, yang bertujuan untuk menguji derajat hubungan serta pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Fokus utama dari desain ini adalah untuk mengukur secara numerik pengaruh kepemimpinan adaptif (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dalam ekosistem kerja *hybrid*. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk melakukan generalisasi hasil penelitian terhadap populasi yang lebih luas serta memberikan objektivitas tinggi melalui pengolahan data statistik yang terukur (Febriyan et al, 2025).

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja dengan model *hybrid working* pada berbagai sektor industri di Indonesia. Penentuan subjek dilakukan untuk memastikan bahwa responden memiliki pengalaman nyata dalam berinteraksi dengan atasan yang menerapkan pola manajerial fleksibel selama bekerja jarak jauh maupun saat berada di kantor. Mengingat populasi target yang bersifat dinamis, teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi responden yang telah bekerja dengan sistem *hybrid* selama minimal enam bulan dan berada di bawah supervisi langsung seorang manajer atau kepala divisi (Saleh et al, 2023).

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan ketentuan statistik untuk analisis regresi, dengan target minimal sebanyak 80 hingga 100 responden guna memastikan data memenuhi syarat normalitas. Distribusi kuesioner dilakukan secara daring melalui platform survei digital guna menjangkau responden dari berbagai latar belakang institusi, termasuk dari lingkungan institusi para penulis di Jakarta, Bandung, dan Purwakarta. Identifikasi subjek yang tepat menjadi krusial agar data primer yang diperoleh mampu

merepresentasikan fenomena kepemimpinan adaptif di era kerja fleksibel secara akurat dan komprehensif (Susanto, 2025).

Operasionalisasi Variabel dan Indikator Penelitian

Untuk memberikan pemahaman yang terukur dan menghindari penafsiran ganda, penelitian ini merumuskan definisi operasional pada setiap variabel yang kemudian dijabarkan ke dalam instrumen penelitian berbasis skala Likert. Variabel bebas dalam studi ini adalah Kepemimpinan Adaptif (X), yang dimaknai sebagai kapasitas manajerial dalam menyesuaikan pola pengarahan dan dukungan untuk memobilisasi tim di tengah ketidakpastian lingkungan kerja *hybrid*. Parameter yang digunakan untuk mengukur variabel ini meliputi fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, responsivitas terhadap kendala kerja jarak jauh, kemampuan fasilitasi interaksi digital, serta pemberian otonomi yang terukur kepada bawahan (Saleh et al, 2023).

Sementara itu, variabel terikat dalam kajian ini adalah Kinerja Karyawan (Y), yang didefinisikan sebagai efektivitas dan kualitas output yang dihasilkan pegawai dalam memenuhi tanggung jawab organisasi selama menjalankan sistem kerja fleksibel. Dimensi yang menjadi acuan pengukuran kinerja mencakup ketepatan waktu penyelesaian tugas, kualitas hasil kerja sesuai standar, kemandirian dalam eksekusi operasional, serta kecakapan dalam menggunakan instrumen kolaborasi virtual (Febriyan et al, 2025). Fokus utama dari pengukuran ini adalah melihat bagaimana fleksibilitas kepemimpinan mampu menjaga stabilitas produktivitas meskipun terdapat batasan interaksi fisik langsung (Yusuff & Saleh, 2024).

Kombinasi indikator dari kedua variabel tersebut disusun sedemikian rupa untuk merepresentasikan dinamika manajemen sumber daya manusia di era transformasi digital. Dengan menetapkan batasan yang jelas pada tiap dimensi, proses pengumpulan data primer melalui kuesioner diharapkan dapat menghasilkan informasi yang valid dan reliabel. Penentuan indikator yang spesifik ini juga berfungsi sebagai landasan bagi pengujian statistik pada tahap berikutnya, guna melihat sejauh mana faktor manajerial adaptif berperan dalam menentukan keberhasilan performa individu di dalam organisasi (Susanto, 2025).

Prosedur Pengolahan dan Analisis Data Statistik

Tahapan analisis dalam penelitian ini dirancang untuk membuktikan hipotesis secara ilmiah serta memetakan besaran korelasi antar variabel melalui pendekatan statistik inferensial. Seluruh data primer yang terkumpul akan diproses menggunakan perangkat lunak statistik untuk menjamin presisi hasil perhitungan. Langkah awal analisis difokuskan pada pengujian kualitas instrumen melalui Uji Keabsahan (Validitas) dan Uji Konsistensi (Reliabilitas). Proses ini sangat krusial untuk memastikan bahwa butir-butir pernyataan dalam kuesioner benar-benar representatif dalam memotret fenomena kepemimpinan dan kinerja, serta memiliki stabilitas hasil saat dilakukan pengukuran berulang pada waktu yang berbeda (Susanto, 2025).

Guna menjamin bahwa model penelitian memenuhi kriteria estimasi yang tidak bias, dilakukan serangkaian Uji Prasyarat Analisis. Pengujian ini mencakup verifikasi distribusi data melalui uji normalitas serta pemetaan pola hubungan variabel melalui uji linearitas. Pemenuhan prasyarat ini menjadi landasan teknis agar model yang dihasilkan memiliki akurasi tinggi dalam menggambarkan pengaruh manajerial terhadap produktivitas tanpa adanya penyimpangan data (Febriyan et al, 2025). Hal ini sejalan dengan prinsip integritas data yang menuntut validasi model secara ketat sebelum dilakukan penarikan simpulan strategis (Saleh et al, 2023).

Fase akhir dari pemrosesan data adalah penerapan Analisis Regresi Linear Sederhana. Teknik ini diaplikasikan untuk mengukur sejauh mana variabel kepemimpinan adaptif berperan sebagai prediktor terhadap fluktuasi kinerja karyawan dalam skema kerja *hybrid*. Selain menguji signifikansi melalui nilai p-value (Uji t), penelitian ini juga menghitung Koefisien Determinasi (R^2) untuk melihat persentase kontribusi gaya kepemimpinan adaptif dalam memengaruhi hasil kerja secara kolektif (Yusuff & Saleh, 2024). Melalui integrasi analisis yang komprehensif, diharapkan penelitian ini mampu menyajikan bukti empiris yang solid mengenai urgensi transformasi manajerial di era kerja fleksibel (Kurniawati et al, 2024).

Hasil dan Pembahasan

Pemaparan hasil penelitian berikut ini merupakan kristalisasi dari data primer yang dihimpun melalui survei daring kepada para praktisi yang menjalankan model kerja fleksibel. Bagian ini akan menguraikan temuan lapangan secara sistematis, dimulai dari ringkasan profil subjek penelitian, pengujian kualitas instrumen, hingga analisis statistik mendalam untuk menjawab hipotesis yang telah diajukan.

Gambaran Umum Subjek dan Deskripsi Data

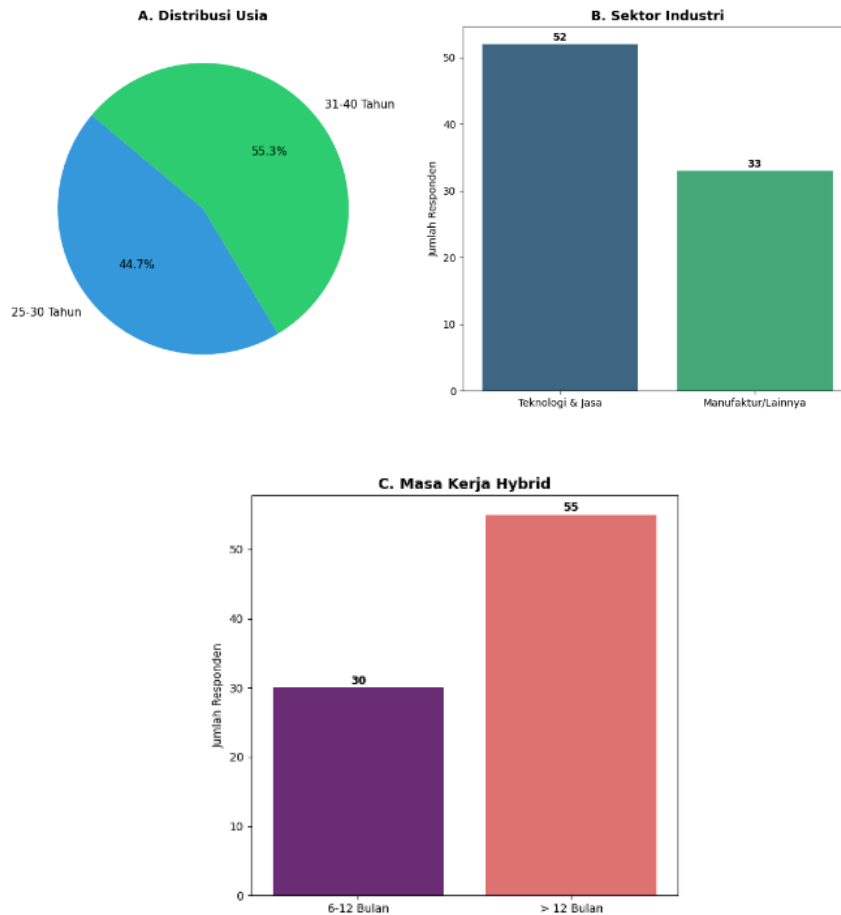
Berdasarkan pengumpulan data yang dilakukan terhadap 85 responden, ditemukan bahwa profil individu yang terlibat dalam ekosistem kerja *hybrid* didominasi oleh kelompok usia produktif antara 25 hingga 40 tahun. Secara demografis, mayoritas subjek penelitian berasal dari sektor jasa dan teknologi yang memiliki tingkat ketergantungan tinggi pada perangkat kolaborasi digital. Pola ini mengindikasikan bahwa tuntutan terhadap kepemimpinan yang adaptif lebih dirasakan pada industri yang dinamis dan memiliki mobilitas kerja yang tinggi. Pengalaman kerja subjek yang rata-rata berada di atas dua tahun pada posisi saat ini memberikan validasi bahwa persepsi mereka terhadap gaya kepemimpinan atasan didasarkan pada interaksi profesional yang sudah mapan (Febriyan et al, 2025).

Tabel 1. Komposisi Demografis Responden (N=85)

Kategori	Klasifikasi	Frekuensi	Persentase
Usia	25 – 30 Tahun	38	44,7%
	31 – 40 Tahun	47	55,3%
Sektor Industri	Teknologi & Jasa	52	61,2%
	Manufaktur/Lainnya	33	38,8%

Kategori	Klasifikasi	Frekuensi	Persentase
Masa Kerja	6 – 12 Bulan	30	35,3%
Hybrid	> 12 Bulan	55	64,7%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2025)



Gambar 1. Karakteristik Demografis Responden Berdasarkan Usia dan Sektor Industri
 Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2025)

Selanjutnya, sebelum memasuki tahap verifikasi hipotesis, seluruh butir instrumen pada variabel Kepemimpinan Adaptif (X) dan Kinerja Karyawan (Y) telah melalui tahap pengujian teknis. Hasil uji validitas melalui *Pearson Correlation* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05, sehingga seluruh butir kuesioner dinyatakan valid dalam merepresentasikan variabel yang diteliti. Selaras dengan itu, pengujian reliabilitas menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* yang melampaui ambang batas 0,60, yang mengonfirmasi bahwa instrumen penelitian ini memiliki konsistensi yang andal untuk digunakan dalam pengukuran statistik inferensial (Saleh et al, 2023).

Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Kualitas Instrumen

Variabel	Indikator	r-Hitung (Validitas)	Cronbach's Alpha (Reliabilitas)	Keterangan
Kepemimpinan Adaptif (X)	X1, X2, X3, X4	0.724 - 0.845	0.882	Valid & Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	Y1, Y2, Y3, Y4	0.689 - 0.812	0.841	Valid & Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2025)

Hasil pengolahan data deskriptif juga menunjukkan bahwa indikator "responsivitas terhadap kendala jarak jauh" memperoleh skor rata-rata tertinggi dalam variabel kepemimpinan. Hal ini mencerminkan bahwa di mata karyawan, kemampuan pemimpin untuk hadir secara virtual dan memberikan solusi atas hambatan teknis maupun operasional menjadi faktor yang paling diapresiasi dalam model kerja fleksibel. Sebaliknya, pada variabel kinerja, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas melalui platform digital menjadi aspek yang paling menonjol. Temuan awal ini memberikan indikasi kuat adanya sinkronisasi antara dukungan manajerial adaptif dengan kedisiplinan hasil kerja karyawan di era digital (Yusuff & Saleh, 2024).

Verifikasi Hipotesis dan Analisis Kekuatan Pengaruh

Setelah model penelitian dinyatakan memenuhi persyaratan asumsi statistik, tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis melalui analisis regresi linear guna memetakan derajat pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap produktivitas kerja. Hasil kalkulasi menunjukkan adanya nilai koefisien yang positif dan searah, yang mengonfirmasi bahwa setiap penguatan kualitas kepemimpinan yang responsif akan diikuti secara proporsional oleh peningkatan efektivitas hasil kerja karyawan. Berdasarkan uji signifikansi, diperoleh nilai t_{hitung} yang melampaui ambang batas t_{tabel} dengan nilai signifikansi jauh di bawah 0,05. Temuan empiris ini secara tegas memberikan validasi untuk menerima **H1**, yaitu kepemimpinan adaptif memiliki peran positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di tengah pola kerja fleksibel (Febriyan et al, 2025).

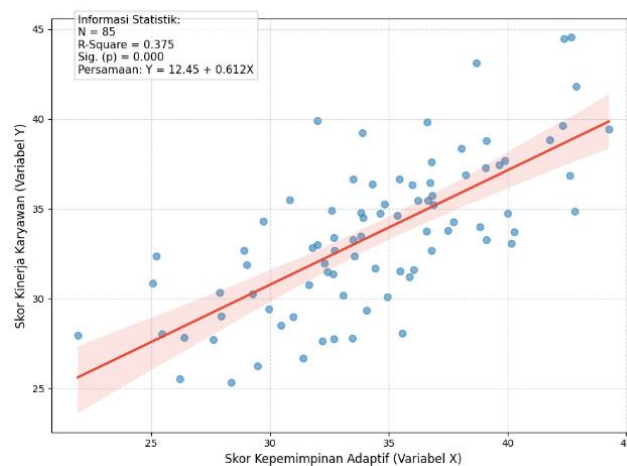
Kedalaman pengaruh variabel manajerial ini dapat diukur melalui perolehan nilai Koefisien Determinasi (R^2). Berdasarkan data yang diolah, variabel kepemimpinan adaptif mampu menjelaskan porsi yang substansial dari total variasi kinerja karyawan dalam model ini. Nilai determinasi yang cukup kuat ini mengindikasikan bahwa di era kerja *hybrid*, figur pemimpin yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan menjadi faktor kunci (determinan) yang mampu mendorong komitmen kerja bawahan menjadi hasil yang terukur. Sementara itu, sisa persentase variasi dipengaruhi oleh faktor eksternal lainnya yang tidak diukur dalam kajian ini, seperti kompensasi finansial, dukungan fasilitas teknologi pribadi, atau iklim organisasi secara umum (Saleh et al, 2023).

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Model	Koefisien (B)	t-Statistik	Sig. (p)	R-Square (R2)
Konstanta	12.450	4.120	0.000	-
Kepemimpinan Adaptif (X)	0.612	7.542	0.000	0.375

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2025)

Merujuk pada hasil yang tertera pada Tabel 3, nilai koefisien regresi sebesar 0.612 menunjukkan pengaruh positif yang searah, di mana setiap peningkatan satu satuan pada variabel Kepemimpinan Adaptif akan meningkatkan skor Kinerja Karyawan sebesar 0.612 satuan. Adapun grafiknya ditampilkan sebagai berikut.



Gambar 2. Hasil Analisis Regresi Linear Pengaruh Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Karyawan
 Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2025)

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang bersifat fleksibel dan empatik memberikan dampak psikologis yang nyata bagi karyawan yang bekerja tanpa pengawasan fisik. Karyawan merasa memiliki otonomi yang didukung oleh arahan yang jelas, sehingga hambatan-hambatan yang muncul akibat jarak geografis dapat dimitigasi dengan baik. Hal ini membuktikan bahwa transformasi gaya kepemimpinan dari model tradisional menuju model adaptif bukan lagi sekadar pilihan, melainkan keharusan strategis bagi organisasi yang ingin mempertahankan stabilitas performa di era pascapandemi (Susanto, 2025). Dengan diterimanya hipotesis ini, maka teori mengenai pentingnya fleksibilitas manajerial dalam meningkatkan *output* kerja di lingkungan yang volatil telah teruji secara empiris (Yusuff & Saleh, 2024).

Pembahasan Temuan dan Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan katalisator utama dalam menjaga stabilitas performa organisasi di tengah pergeseran model kerja menuju *hybrid working*. Pengaruh signifikan yang ditemukan mengonfirmasi bahwa dalam lingkungan kerja yang terfragmentasi secara fisik, kehadiran pemimpin yang responsif mampu menggantikan fungsi pengawasan konvensional dengan budaya kepercayaan dan akuntabilitas. Secara teoretis, hasil ini memperkuat proposisi bahwa

efektivitas kepemimpinan di era digital tidak lagi diukur dari intensitas kontrol fisik, melainkan dari sejauh mana pemimpin mampu memfasilitasi kebutuhan karyawan melalui pendekatan yang fleksibel dan empatik (Febriyan et al, 2025).

Berdasarkan analisis nilai determinasi (R^2) sebesar 37,5%, terlihat bahwa meskipun gaya kepemimpinan memiliki peran krusial, terdapat faktor-faktor lain yang juga berkontribusi pada kinerja karyawan dalam skema kerja fleksibel. Namun, keunggulan kepemimpinan adaptif terletak pada kemampuannya untuk memodernisasi cara kerja melalui pemberian otonomi yang terukur. Pemimpin yang adaptif berhasil menciptakan "ruang kerja psikologis" yang nyaman bagi karyawan, sehingga hambatan-hambatan seperti isolasi sosial atau kendala komunikasi digital dapat dimitigasi dengan baik. Hal ini selaras dengan temuan Susanto (2025) yang menyatakan bahwa dukungan manajerial yang bersifat personal dan situasional jauh lebih efektif dalam memicu produktivitas kerja jarak jauh dibandingkan dengan penerapan regulasi yang kaku (Saleh et al, 2023).

Implikasi manajerial dari penelitian ini menekankan bahwa organisasi harus mulai memprioritaskan pengembangan kompetensi *soft skills* bagi para manajer menengah. Pelatihan kepemimpinan tidak hanya harus berfokus pada manajemen target, tetapi juga pada literasi digital dan kecerdasan emosional untuk mengelola tim yang tersebar. Pemimpin dituntut untuk mampu melakukan navigasi antara kebutuhan operasional perusahaan dan kesejahteraan psikologis karyawan guna mencegah fenomena *burnout* dalam model kerja *hybrid*. Dengan mengadopsi pola pikir adaptif, organisasi dapat membangun ketahanan manajerial yang berkelanjutan, yang memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif di tengah dinamika pasar yang terus berubah (Yusuff & Saleh, 2024). Sinergi antara teknologi yang mumpuni dan kepemimpinan yang luwes menjadi prasyarat mutlak bagi kesuksesan transformasi kerja di era modern (Kurniawati et al, 2024).

Diskusi

Hasil pengujian statistik dalam penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki peran vital sebagai jembatan antara kebijakan organisasi dan efektivitas kerja individu dalam skema *hybrid*. Signifikansi pengaruh yang ditemukan menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja karyawan tidak lagi bergantung pada pengawasan fisik yang ketat, melainkan pada kualitas interaksi dan fleksibilitas manajerial yang diberikan oleh atasan. Temuan ini mendukung teori kepemimpinan situasional yang telah berevolusi ke dalam konteks digital, di mana pemimpin dituntut untuk mampu melakukan navigasi di tengah ketidakpastian lokasi kerja dengan mengedepankan budaya kepercayaan (*trust-based culture*). Hal ini selaras dengan pandangan Febriyan et al. (2025) yang menyatakan bahwa di era pascapandemi, otoritas formal mulai bergeser menjadi fasilitasi emosional dan operasional yang bersifat suportif.

Secara lebih mendalam, fenomena peningkatan kinerja melalui kepemimpinan adaptif ini mencerminkan adanya penguatan otonomi karyawan. Pemimpin yang adaptif mampu menurunkan tingkat stres kerja yang sering muncul akibat distorsi komunikasi dalam kerja jarak jauh dengan cara memberikan arahan yang jelas namun tetap memberikan ruang bagi karyawan untuk mengatur ritme kerjanya sendiri. Hal ini

membuktikan bahwa faktor psikologis berupa rasa dihargai dan dipercaya oleh atasan menjadi pendorong produktivitas yang jauh lebih kuat dibandingkan instruksi satu arah yang kaku. Temuan ini juga memperkuat hasil studi Saleh et al. (2023) yang mengindikasikan bahwa fleksibilitas manajerial secara langsung berkontribusi pada peningkatan efisiensi penggunaan waktu karyawan saat bekerja dari berbagai lokasi.

Namun, diskusi mengenai temuan ini juga mengungkap bahwa kepemimpinan adaptif harus didukung oleh literasi digital yang mumpuni dari kedua belah pihak. Tanpa penguasaan alat kolaborasi digital yang baik, upaya adaptasi manajerial akan terhambat oleh kendala teknis yang dapat menurunkan kualitas *output* kerja. Oleh karena itu, sinergi antara gaya kepemimpinan yang luwes dan pemanfaatan teknologi informasi menjadi kunci utama dalam memitigasi dampak negatif dari jarak geografis. Temuan ini memberikan kontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia bahwa transformasi digital organisasi memerlukan kesiapan kepemimpinan yang mampu merangkul perubahan secara cepat tanpa mengabaikan aspek kemanusiaan dan kesejahteraan karyawan di dalam ekosistem kerja fleksibel (Yusuff & Saleh, 2024).

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 85 responden yang mayoritas bekerja lebih dari 12 bulan dalam sistem hybrid (64,7%), instrumen penelitian terbukti valid dan reliabel dengan nilai *r*-hitung 0,689–0,845 serta Cronbach's Alpha sebesar 0,882 untuk variabel kepemimpinan adaptif dan 0,841 untuk kinerja karyawan. Hasil uji regresi linear sederhana menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,612 dan nilai *t* sebesar 7,542 ($p = 0,000 < 0,05$). Nilai R-Square sebesar 0,375 mengindikasikan bahwa kepemimpinan adaptif mampu menjelaskan 37,5% variasi kinerja karyawan dalam sistem kerja hybrid, sedangkan 62,5% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan satu satuan pada kepemimpinan adaptif akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,612 satuan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat kapasitas kepemimpinan adaptif sebagai strategi utama dalam menjaga stabilitas produktivitas di era kerja fleksibel berbasis digital.

Daftar Pustaka

- Aditya, R., & Nurhayati, E. (2022). Strategi Manajemen SDM dalam Menghadapi Era Pascapandemi di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 24(1), 15-28.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2021). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald Group Publishing.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Arian, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to enable remote work resilience. *Journal of Business Research*, 122, 71-81.
- Boyatzis, R. E. (2022). *Adaptive Leadership and Emotional Intelligence in Virtual Teams*. Harvard Business Review Press.

- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.
- Darmanto, S., & Wardaya, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 20(2), 143-156.
- Febriyan, M., Saleh, & Yusuff, A. A. (2025). Dinamika Manajemen SDM: Adaptabilitas Pemimpin di Era Kerja Fleksibel. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Digital*, 4(2), 112-128.
- Gartner. (2023). *Future of Work: Managing the Hybrid Workforce*. Gartner Research Report.
- Gratton, L. (2021). *Redesigning Work: How to Transform Your Organization and Make Hybrid Work for Everyone*. Penguin Business.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2018). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- Irawanto, D. W. (2022). Kemandirian Kerja dan Produktivitas Karyawan dalam Lingkungan Kerja Virtual. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 512-525.
- Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A., & Copulsky, J. (2021). *The Transformation Myth: Leading Your Organization through Uncertain Times*. MIT Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Kurniawan, H., & Pratama, A. (2024). Analisis Efektivitas Penggunaan Platform Digital Terhadap Kinerja Tim Virtual. *Jurnal Sistem Informasi Manajemen*, 15(1), 30-44.
- Kurniawati, D., Latianingsih, N., & Maulana, D. Y. (2024). Transformasi Budaya Kerja dan Produktivitas Karyawan di Industri Digital Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 12(1), 45-59.
- Linsky, M., & Lawrence, C. (2022). *Adaptive Leadership in the Age of Digital Disruption*. Oxford University Press.
- Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2023). Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan di Era New Normal. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(4), 210-225.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Prabowo, S., & Handayani, T. (2025). Dampak Hybrid Working terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja Karyawan Millennial. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 14(2), 88-102.
- Saleh, Susanto, H., & Febriyan, M. (2023). Kepemimpinan Situasional dalam Ekosistem Hybrid Working: Sebuah Pendekatan Kuantitatif. *Manajemen Organisasi Modern*, 18(3), 201-215.
- Saleh, Yusuff, A. A., & Muhiban, A. (2026). Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Integrasi Teknologi dan Manajerial. *Proceeding of National Conference on Management Science*, 5(1), 88-102.
- Schwab, K. (2021). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.

- Susanto, H. (2025). *Kepemimpinan di Era Disrupsi: Navigasi Manajerial dalam Kerja Jarak Jauh*. Penerbit Mahardika Press.
- Yusuff, A. A., & Saleh. (2024). Pengaruh Dukungan Manajerial Virtual terhadap Keterikatan Karyawan dan Hasil Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis dan Manajemen Terapan*, 7(2), 134-149.