

PENGARUH MODEL KERJA *HYBRID* DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN DI JAKARTA

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
Memperoleh gelar Sarjana Manajemen



Disusun oleh:

RIZKA AYU MUTIARA PUTRI SOEHARNO
21120025

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS PERTIWI
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING



LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Rizka Ayu Mutiara Putri Soeharno
NIM : 21120025
Program Studi : S1 Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Model Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan di Jakarta.

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk dilaksanakan

Disetujui pada:

Hari Jumat, Tanggal 15 Agustus 2025

Pembimbing I

Yudi Kristanto, S.Pd., M.Pd.

NIDN: 0411108201

Pembimbing II

Setiawati, SAB., M.M.

NIDN: 0416097903

Mengetahui,

Ketua Program Jurusan Bisnis

Siti Nuridah, S.E., M.Ak.

NIDN : 0411129003

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI



LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Rizka Ayu Mutiara Putri Soeharno
NIM : 21120025
Program Studi : S1 Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Model Kerja *Hybrid* dan Gaya
Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan di
Jakarta

Skripsi ini telah dipublikasikan di jurnal
Pada Hari jum'at, Tanggal 15 Agustus 2025

DOSEN PEMBIMBING

Nama / NIDN	Jabatan	Tanda Tangan
Siti Nuridah, S.E., M.Ak. NIDN: 0411129003	Ketua Jurusan Bisnis	
Yudi Kristanto, S.Pd., M.Pd. NIDN: 0411108201	Pembimbing 1	
Setiawati, SAB., M.M. NIDN: 0419077006	Pembimbing 2	

Mengetahui,
Fakultas Bisnis dan Teknologi
Universitas Pertiwi

Fa'uzobihi, S.Pd, M.Pd
Dekan

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Universitas Pertiwi:

Nama : Rizka Ayu Mutiara Putri Soeharno
NIM : 21120025
Program Studi : S1 Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Model Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan di Jakarta.

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini adalah hasil karya/penelitian dan tulisan sendiri, bukan buatan orang lain, dan tidak menjiplak karya ilmiah orang lain, baik sebagian maupun seluruhnya.
2. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini saya kutip dari hasil karya orang lain, dipastikan telah saya tulis sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan cita penulisan karya ilmiah.
3. Menyerahkan hak cipta dan kepemilikan skripsi ini kepada Universitas Pertiwi untuk digunakan dalam penelitian, publikasi, dan pengembangan keilmuan.
4. Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian dari skripsi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiasi dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi, termasuk pencabutan gelar akademik yang saya sandang sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Dinyatakan di
Bekasi, Agustus 2025



Rizka Ayu Mutiara Putri S.

ABSTRAKSI

Nama : Rizka Ayu Mutiara Putri Soeharno
NIM : 21120025
Program Studi : S1 Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Model Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan.
Pembimbing I : Yudi Kristanto, S.Pd., M.Pd.
Pembimbing II : Setiawati, SAB., M.M.

Sejak pandemi, banyak perusahaan di Jakarta telah menerapkan model kerja *hybrid* yang menggabungkan antara kerja jarak jauh dan juga di kantor. Fenomena ini menimbulkan kekhawatiran tentang bagaimana hal ini memengaruhi produktivitas pekerja, terutama jika dikaitkan dengan gaya kepemimpinan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana produktivitas karyawan dipengaruhi oleh model kerja *hybrid* dan gaya kepemimpinan.

Metodologi penelitian ini menggabungkan pendekatan kuantitatif dengan *purposive sampling*, strategi pengambilan *non-probability sampling*. Respondennya adalah karyawan Jakarta yang telah bekerja minimal tiga bulan dengan struktur kerja campuran. Analisis regresi linier berganda dilakukan di SPSS setelah data dikumpulkan melalui survei *online* yang disebarluaskan melalui media sosial.

Menurut penelitian ini, produktivitas karyawan dipengaruhi secara positif oleh model kerja *hybrid* (3,6%), gaya kepemimpinan (4%), dan keduanya secara bersamaan (5,4%). Namun, karakteristik yang tidak dicakup di penelitian tetap memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Kata Kunci: Model Kerja *Hybrid*, Gaya kepemimpinan, Produktivitas Karyawan, dan Jakarta.

ABSTRACT

Name : Rizka Ayu Mutiara Putri Soeharno
NIM : 21120025
Program : SI Management
Title : *The Effect of Hybrid Work Model and Leadership Style on Employee Productivity in Jakarta.*
Supervisor I : Yudi Kristanto, S.Pd., M.Pd.
Supervisor II : Setiawati, SAB., M.M.

Since the pandemic, many Jakarta-based businesses have adopted a hybrid work model that combines remote and in-office labor. This phenomenon raises concerns about how it affects worker productivity, especially when it is connected to leadership style. The purpose of this research is to examine how employee productivity is affected by the hybrid work model and leadership style.

The study's methodology combined a quantitative approach with purposive sampling, a non-probability sampling strategy. The respondents were Jakarta employees who had been employed for a minimum of three months under a mixed work structure. Multiple linear regression analysis was performed in SPSS after data was gathered via an online survey disseminated via social media.

According to this study, employee productivity was positively influenced by the hybrid work model (3.6%), leadership style (4%), and both simultaneously (5.4%). However, characteristics not covered in the study still had a significant impact on employee productivity.

Keyword: Hybrid Work Model, Leadership Style, Employee Productivity, Jakarta.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas berkah, rahmat dan hidayah-Nya yang senantiasa dilimpahkan kepada penulis, sehingga bisa menyelesaikan skripsi dengan judul Pengaruh Model Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan di Jakarta sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Prodi Manajemen Universitas Pertiwi. Dalam penyusunan skripsi ini banyak hambatan serta rintangan yang penulis hadapi namun pada akhirnya dapat melaluinya berkat adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak baik secara moral maupun spiritual. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Dr. Arif Nugroho, B.Eng, M.Sc, selaku Rektor Universitas Pertiwi
2. Dr. Sri Mulyani, S.E., M.M., selaku Wakil Rektor 1 Universitas Pertiwi
3. Fa'uzobihi, S.Pd, M.Pd, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pertiwi
4. Siti Nuridah, S.E, M.Ak, Selaku Ketua Jurusan Bisnis.
5. Yudi Kristanto S.Pd., M.Pd. selaku Dosen Pembimbing 1 yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan arahan selama penyusunan skripsi
6. Setiawati, SAB., M.M. selaku Dosen Pembimbing 2 yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan arahan selama penyusunan skripsi.
7. Penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada kedua orang tua tercinta atas segala kasih sayang, doa yang tiada henti, serta dukungan moril maupun materil yang diberikan sepanjang perjalanan studi hingga penyelesaian skripsi ini. Setiap langkah dan capaian penulis tidak akan mungkin terwujud tanpa pengorbanan, kesabaran, serta jerih payah orang tua yang selalu menjadi sumber kekuatan, terutama dalam menghadapi tantangan di semester akhir.
8. Penulis juga ingin menyampaikan terima kasih khususnya kepada para anggota NCT DREAM, yaitu Mark, Jen0, Haechan, Jaemin, Chenle, Jisung, dan Renjun. Lagu-lagu yang mereka nyanyikan telah menjadi teman setia serta sumber semangat yang menemani penulis selama proses penyusunan skripsi

ini. Setiap alunan musik dan liriknya mampu memberikan motivasi dan energi positif di saat penulis merasa lelah maupun kehilangan arah.

9. Terakhir, penulis ingin berterima kasih kepada diri sendiri. Terima kasih sudah bertahan, berjuang, dan tidak menyerah hingga berhasil sampai pada tahap ini.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iii
ABSTRAKSI	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan dan Batasan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kebaruan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	11
1.5.1 Manfaat Teoritis.....	11
1.5.2 Manfaat Praktis	11
BAB II TINJAUAN LITERATUR, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	12
2.1 Tinjauan Literatur.....	12
2.1.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.1.2 Teori Model Kerja <i>Hybrid</i>	14
2.1.3 Teori Gaya Kepemimpinan.....	17
2.1.4 Teori Produktivitas.....	20
2.2 Kerangka Pemikiran	23
2.3 Pengembangan Hipotesis	25
2.3.1 Variabel Model Kerja <i>Hybrid</i> (X1) dan Variabel Produktivitas Karyawan (Y)	26
2.3.2 Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) dan Variabel Produktivitas Karyawan (Y)	28

BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	30
3.1 Desain Penelitian.....	30
3.2 Konteks Penelitian.....	30
3.3 Waktu dan Tahapan Penelitian.....	31
3.4 Teknik Pengumpulan Data	31
3.4.1 Satuan Objek Penelitian	32
3.4.2 Populasi dan Sampel	32
3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	33
3.4.4 Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel.....	34
3.4.4.1 Operasionalisasi, Dimensi dan Indikator Variabel X1	36
3.4.4.2 Operasionalisasi, Dimensi dan Indikator Variabel X2.....	37
3.4.4.3 Operasionalisasi, Dimensi dan Indikator Variabel Y.....	38
3.5 Teknik Analisis Data	39
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1. Hasil Penelitian	51
4.1.1. Profil Responden.....	51
4.1.2. Statistik Deskriptif	51
4.1.2.1 Statistik Deskriptif Model Kerja <i>Hybrid</i> (X1).....	51
4.1.2.2 Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan (X2).....	54
4.1.2.3 Statistik Deskriptif Produktivitas Karyawan (Y).....	56
4.1.3. Uji Validitas	58
4.1.3.1 Uji Validitas Variabel Model Kerja <i>Hybrid</i> (X1	58
4.1.3.2 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2).....	59
4.1.3.3 Uji Validitas Variabel Produktivitas Karyawan (Y).....	60
4.1.4 Uji Reliabilitas	61
4.1.4.1 Uji Reliabilitas Variabel Model Kerja <i>Hybrid</i> (X1)	61
4.1.4.2 Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2).....	61
4.1.4.3 Uji Reliabilitas Produktivitas Karyawan (Y).....	62
4.4 Pengujian Hipotesis.....	67
4.4.1 Uji Korelasi.....	67

4.4.1.1	Uji Korelasi Parsial antara Model Kerja <i>Hybrid</i> (X1) dengan Produktivitas Karyawan (Y)	67
4.4.1.2	Uji Korelasi Parsial antara Gaya Kepemimpinan (X2) dengan Produktivitas Karyawan (Y)	69
4.4.1.3	Uji Korelasi Ganda antara Model Kerja <i>Hybrid</i> (X1) Gaya Kepemimpinan (X2) dengan Produktivitas Karyawan (Y)	71
4.4.2	Uji Parsial (Uji-T)	73
4.4.2.1	Uji T Model Kerja <i>Hybrid</i> (X1).....	73
4.4.2.2	Uji T Gaya Kepemimpinan (X2)	74
4.4.2.3	Uji T Model Kerja <i>Hybrid</i> (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2)	75
4.4.3	Uji Simultan (Uji-F).....	75
4.4.3.1	Uji Simultan (Uji-F) Model Kerja <i>Hybrid</i> (X1) terhadap Produktivitas Karyawan (Y).....	75
4.4.3.2	Uji Simultan (Uji-F) Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y).....	76
4.4.3.3	Uji Simultan (Uji-F) Model Kerja <i>Hybrid</i> (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y).....	77
4.4.4	Uji Regresi	78
4.4.4.1	Uji Regresi Parsial Model Kerja <i>Hybrid</i> (X1) terhadap Produktivitas Karyawan (Y).....	78
4.4.4.2	Uji Regresi Parsial Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y).....	79
4.4.4.3	Uji Regresi Ganda Model Kerja <i>Hybrid</i> (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y).....	80
4.5	Pembahasan	81
4.5.1	Pembahasan Hipotesis 1	81
4.5.2	Pembahasan Hipotesis 2	83
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		85
5.1.	Kesimpulan.....	85
5.2.	Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA		88
LAMPIRAN A KUESIONER		93
A.1	Format Kuesioner.....	93
A.2	Data Kuesioner Responden	96

LAMPIRAN B STATISTIK	133
B.1 Tes Normalitas dengan Kolmogorov Smirnov	133
B.2 Tes Homogenitas	134
B.3 Tes Validitas	134
B.4 Tes Reliabilitas.....	135
B.5 Tes Regresi Linear	136
B.6 Tes Korelasi	137
B.7 Tes Uji T	139
B.8 Tes Uji F	140
LAMPIRAN C ADMINISTRASI SKRIPSI.....	141
C.1. Daftar Riwayat Hidup.....	141
C.2. Lembar Bimbingan Dosen.....	142

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Desain Penelitian.....	30
Tabel 3.2 Operasional Variabel.....	34
Tabel 3.3 Dimensi dan Indikator Model Kerja <i>Hybrid</i>	36
Tabel 3.4 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan.....	37
Tabel 3.5 Dimensi dan Indikator Produktivitas Karyawan.....	38

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Penelitian	24
Gambar 2.2 Model Dengan Hipotesis	26

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dua alasan utama yang menyebabkan perubahan besar di tempat kerja dalam beberapa tahun terakhir: epidemi COVID-19 dan kemajuan teknologi digital. Perusahaan di seluruh dunia, termasuk Indonesia, terpaksa segera mengadopsi sistem kerja jarak jauh sebagai akibat dari dampak signifikan pandemi. Namun, banyak perusahaan tidak segera melanjutkan jadwal kerja di kantor penuh setelah pandemi berakhir. Sebagai alternatif, tren baru yang lebih populer yakni telah muncul: Pengaturan kerja yang mana menggabungkan pekerjaan di kantor dan di rumah. Pada tahun 2024, tren kerja *hybrid* akan dipandang sebagai pendekatan jangka panjang yang dapat meningkatkan fleksibilitas pekerja dan kepuasan kerja, bukan lagi perbaikan jangka pendek.

Dalam konteks kerja *hybrid*, produktivitas karyawan mengacu pada kapasitas pekerja untuk menyelesaikan tugas serta mencapai sasaran secara efektif dan efisien, terlepas dari apakah bekerja dari rumah ataupun kantor. Karyawan juga dapat menyesuaikan lingkungan kerja agar sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka sendiri berkat model kerja *hybrid*, yang memberi kebebasan dalam memilih kapan dan di mana akan bekerja. Karena fleksibilitas ini, pekerja dapat memilih jadwal kerja yang paling sesuai, menghemat waktu, serta mengurangi gangguan yang semuanya dapat meningkatkan konsentrasi produktivitas.

Karyawan dapat bekerja dari banyak tempat menggunakan sistem kerja *hybrid*, yang dapat menurunkan stress serta meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Vera et al., (2022) Bila dikombinasikan dengan kebijakan yang mendorong

keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, fleksibilitas yang ditawarkan oleh sistem *hybrid* dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Benar, dengan adanya kerja secara *hybrid* ini memberikan fleksibilitas, tetapi juga memerlukan penanganan yang lebih hati-hati. Tidak semua pekerjaan atau orang cocok untuk sistem kerja seperti ini. Produktivitas dapat menurun akibat peraturan perusahaan yang membingungkan, jadwal kerja yang tidak konsisten, serta kurangnya ruang kerja di rumah.

Tempat kerja *hybrid* yang dinamis dan non-tatap muka adalah tempat di mana gaya kepemimpinan menjadi semakin penting. Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan sangatlah penting. Sumber daya dalam sebuah organisasi menentukan apakah organisasi tersebut berhasil atau gagal. Lebih jauh, aspek kepemimpinan merupakan komponen yang sangat penting. Fungsi utama faktor kepemimpinan adalah untuk membujuk orang lain agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Waedoloh et al., 2022). Gaya kepemimpinan suatu organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan pasti akan menghargai pemimpin yang berpengetahuan dan kompeten dalam pekerjaannya. Alhasil, karyawan akan merasa dihargai oleh manajernya (Depitra & Soegoto, 2016). Gaya kerja *hybrid* menimbulkan kesulitan tambahan untuk kerja sama tim, keterlibatan, dan juga komunikasi. Gaya kepemimpinan yang terlalu ketat dalam situasi ini sering kali mengakibatkan penurunan moral karyawan dikarenakan karyawan merasa tidak dipercaya. Di sisi lain, struktur kerja yang fleksibel terbukti lebih produktif ketika seorang pemimpin mengadopsi sikap yang mendukung, komunikatif, dan tentunya mudah beradaptasi.

Tabel 1.1 (Data Preferensi Sistem Kerja Karyawan di Indonesia Berdasarkan Survei Beberapa *Website*)

Survei	Tahun	Persentase Memilih <i>Hybrid</i>	Catatan
Logitech	2023	62%	Lebih memilih <i>hybrid</i> dibanding full WFO/WFH
Microsoft (W.T.I)	2022	66%	Ingin beralih ke sistem <i>hybrid</i>
Jobstreet by SEEK	2023	71%	Minat kerja <i>hybrid</i> meningkat sejak 2020 yakni dari 55%

Sumber: Logitech (2023), Microsoft Work Trend Index (2022), Jobstreet by SEEK (2023)

Mengingat semakin maraknya kerja *hybrid*, gaya kepemimpinan memegang peranan penting dalam menjaga produktivitas pekerja. Menurut penelitian Salsadilla nurfauziah & Fizi Fauziya, (2024), di Desa Cicangkang Girang, produktivitas kerja karyawan sebesar 46,1% dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Namun penelitian lain menurut Za'ra et al., (2023) menemukan bahwa meskipun gaya kepemimpinan sendiri tidak secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dalam sistem *hybrid*, jika digabungkan dengan variable lain, gaya kepemimpinan tersebut memiliki dampak yang substansial (Adjusted R Square = 0,740). Hal ini menunjukkan bahwa ada diskusi yang sedang berlangsung dan perlunya penelitian lebih lanjut tentang keberhasilan gaya kepemimpinan dalam konteks kerja *hybrid*. Selain itu, penggunaan gaya kepemimpinan *hybrid* yang adaptif dapat meningkatkan moral karyawan.

Alih-alih berfokus pada satu perusahaan, penelitian ini menggunakan responden umum yang merupakan pekerja sektor swasta Indonesia yang memiliki

pengalaman dengan model kerja *hybrid*. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan pandangan yang lebih komprehensif dan generalisasi temuan yang lebih kuat. Diharapkan bahwa dengan mengikutsertakan responden dari berbagai latar belakang perusahaan, penelitian ini akan secara akurat menangkap dinamika keseluruhan tempat kerja yang menerapkan model kerja secara *hybrid*.

Diperlukan penelitian ilmiah yang mengkaji hubungan antara produktivitas karyawan, gaya kepemimpinan, dan sistem kerja *hybrid* karena dilihat dari kompleksitas masing-masing variabel tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul “Pengaruh Model Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan di Jakarta.”

1.2 Rumusan dan Batasan Masalah

Model kerja *hybrid*, yang memadukan sistem kerja dari rumah dan kerja di kantor, merupakan satu-satunya topik yang dibahas dalam penelitian ini. Gaya kepemimpinan yang diteliti dalam penelitian ini difokuskan pada pengelolaan, pemberian inspirasi, dan komunikasi dengan tim dari jarak jauh, khususnya dalam model kerja *hybrid*. Variabel dependen dalam penelitian ini, yakni produktivitas karyawan, ditentukan oleh bagaimana setiap karyawan memandang pencapaian mereka sendiri dalam lingkungan kerja campuran yaitu dari rumah dan juga dari kantor.

Berdasarkan uraian di atas, maka pertanyaan penelitian yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh model kerja *hybrid* terhadap produktivitas karyawan?

2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan?
3. Apakah ada pengaruh model kerja *hybrid* dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami dan meneliti seberapa besar model kerja *hybrid* dan gaya kepemimpinan memengaruhi produktivitas pekerja di tempat kerja yang kontemporer. Berikut ini adalah tujuan khusus dari penelitian ini:

1. Untuk mengetahui pengaruh model kerja *hybrid* terhadap produktivitas karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh model kerja *hybrid* dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.

1.4 Kebaruan Penelitian

Bagian ini menjelaskan jenis inovasi yang ditawarkan penelitian ini. Karena sains berkembang pesat, kebaruan penelitian sangatlah penting. Oleh karena itu, studi ini berupaya memperluas dan menyempurnakan penelitian sebelumnya (*state of the art*) tentang Model Kerja *Hybrid*, Gaya Kepemimpinan, dan Produktivitas Karyawan.

Beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan, antara lain:

1. Penelitian dengan judul “Analisis Penerapan *Hybrid Working* dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai pada Dinas Koperasi & UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara” ini meneliti bagaimana kerja *hybrid* digunakan untuk meningkatkan produktivitas pekerja. Temuan studi ini menunjukkan bahwa penerapan kerja *hybrid* berjalan optimal dan berdampak positif pada produktivitas kerja karyawan melalui metode pengumpulan data melalui *desk study*, wawancara, dan juga studi dokumen. Hal ini ditunjukkan dengan peningkatan produktivitas dan efikasi pekerja serta kapasitas mereka untuk menyesuaikan diri dengan sistem kerja digital (Darpin et al., 2023).
2. Penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk Area BSD Tangerang Selatan” ini meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan pelatihan terhadap produktivitas pekerja di PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk di kawasan BSD Tangerang Selatan. Metode analisis regresi linier berganda dan pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Dari temuan penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan dan gaya kepemimpinan memiliki dampak gabungan sebesar 44% terhadap produktivitas kerja (Aldy Baihaqi, 2021).

3. Penelitian dengan judul “Pengaruh Sistem *Hybrid Working*, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Pekerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Selama Pandemi Covid-19” ini menyelidiki bagaimana sistem kerja hybrid, gaya kepemimpinan, dan motivasi karyawan memengaruhi kepuasan kerja di bisnis telekomunikasi medis di Indonesia. Temuan studi ini, yang diperoleh menggunakan teknik kuantitatif dengan kuesioner, yang mana menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk meningkatkan kebahagiaan kerja karyawan, penelitian ini menyoroti perlunya menerapkan sistem kerja hybrid yang didukung oleh motivasi kerja yang kuat dan gaya kepemimpinan yang efektif. (Za’ra et al., 2023).
4. Penelitian dengan judul “Pengaruh *Artificial Intelligence & Hybrid Workplace Mode* Terhadap *Employee Productivity* Dimediasi dengan *Employee Engagement* pada Pekerja di Perusahaan *Startup* di Jakarta” ini menyelidiki bagaimana produktivitas karyawan dipengaruhi oleh AI dan model tempat kerja hybrid, dengan menggunakan keterlibatan karyawan sebagai faktor mediasi. Studi penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dan mencakup sebanyak 152 responden yang merupakan karyawan baru di Jakarta yang menggunakan struktur kerja hybrid. Dengan bantuan alat AMOS, studi ini juga dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Melalui keterlibatan karyawan, temuan

studi ini menunjukkan bahwa kecerdasan buatan serta model tempat kerja hybrid memiliki dampak pada produktivitas pekerja. Di tempat kerja hybrid, hal ini menyoroti betapa pentingnya keterlibatan karyawan dalam meningkatkan produktivitas (Widhi & Nilasari, 2025).

5. Penelitian dengan judul “Kepala Dinas, Bendahara Pendapatan, Bendahara Pengeluaran, dan Pelaksana semuanya turut berpartisipasi dalam penelitian bertajuk "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Pemerintah Daerah". Penelitian ini mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi produktivitas pekerja di 27 (SKPD) di Kabupaten Bandung Barat. Gaya Kepemimpinan yang diteliti menggabungkan unsur berorientasi tugas (yang menekankan proses serta detail) dan berorientasi orang (yang menekankan koneksi dan motivasi dengan koefisien regresi sebesar 0,502 dan nilai signifikansi 0,000 ($<0,05$), analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Dengan nilai R^2 yang disesuaikan sebesar 0,238, gaya kepemimpinan menjelaskan 23,8% variasi produktivitas kerja, sementara faktor-faktor lain seperti gaji, budaya perusahaan, dan peraturan perundang-undangan memengaruhi sisanya (Indrawati & Sembiring, 2020).

6. Penelitian dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di UD. Bagong Kediri” mengkaji bagaimana produktivitas kerja karyawan di UD dipengaruhi oleh disiplin kerja, gaya kepemimpinan, gaji, dan lingkungan kerja. Bagong Kediri. Keempat faktor tersebut secara parsial dan bersamaan memiliki dampak menguntungkan yang cukup besar pada produktivitas kerja, menurut temuan penelitian, yang didasarkan pada metodologi kuantitatif dengan menggunakan sampel 40 karyawan dan analisis regresi linier berganda. Dengan nilai signifikansi 0,000 (0,05) dan koefisiensi 0,797 untuk gaya kepemimpinan yang mana agak memiliki dampak terbesar. Dengan nilai R² sebesar 0,816, keempat variabel ini mencakup 81,6% dari variasi dalam produktivitas kerja karyawan, dengan faktor-faktor lain memengaruhi porsi sisanya. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan lingkungan kerja, gaji, disiplin, dan gaya kepemimpinan semuanya dapat meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan. (Elok Rahma Sarita, 2022).

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa:

Penelitian sebelumnya telah membahas produktivitas karyawan, gaya kepemimpinan, dan pengaturan kerja *hybrid* secara mendalam. Di instansi pemerintah, misalnya, Darpin et al., (2023) menyoroti bahwa kerja *hybrid* dapat meningkatkan produktivitas karyawan, sementara Aldy Baihaqi (2021) dan

Indrawati & Sembiring (2020). menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki efek positif terhadap produktivitas kerja. Za'ra et al., (2023) meneliti dampak motivasi, gaya kepemimpinan, dan kerja *hybrid*, tetapi mereka lebih berfokus pada kepuasan kerja. Widhi & Nilasari (2025) memperkenalkan kecerdasan buatan dan keterlibatan karyawan sebagai faktor mediasi, sementara Elok Rahma Sarita (2022) lebih berfokus pada interaksi antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, gaji, dan disiplin.

Beragam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas hanya berfokus pada satu variabel atau mengaitkannya dengan variabel lain selain produktivitas. Efek gabungan model kerja *hybrid* dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas pekerja belum diteliti secara menyeluruh, terutama terkait pekerja di Jakarta selama pandemi. Oleh karena itu, dengan mengintegrasikan kedua variabel ini sebagai penentu yang memengaruhi produktivitas karyawan, studi ini menyajikan perspektif baru.

Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga hal, yakni: (1) berfokus pada pekerja di Jakarta yang menggunakan sistem kerja *hybrid*; (2) menggunakan kombinasi antara model kerja *hybrid* dan gaya kepemimpinan untuk menguji dampak langsungnya terhadap produktivitas; (3) memberikan kontribusi teoritis terhadap penelitian produktivitas pekerja di tempat kerja yang kontemporer. Oleh karena itu, penelitian ini tergolong kebaruan tipe-2 (perbaikan) karena membangun dan menyempurnakan penelitian sebelumnya dan tipe-3 (sanggahan) karena menguji ulang gagasan produktivitas dalam konteks yang baru.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Tujuan teoritis dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan pemahaman ilmiah tentang manajemen, khususnya yang berkaitan dengan produktivitas karyawan dalam konteks model kerja *hybrid*. Penelitian ini menambah pengetahuan tentang gaya kepemimpinan dan model kerja *hybrid*, serta bagaimana keduanya berhubungan dengan kerja individu. Diharapkan bahwa penelitian ini akan menawarkan pengetahuan yang lebih menyeluruh tentang unsur-unsur yang memengaruhi produktivitas karyawan dalam lingkungan kerja yang fleksibel dengan menganalisis dua variabel independen secara bersamaan: model kerja *hybrid* dan gaya kepemimpinan.

1.5.2 Manfaat Praktis

Untuk memenuhi tuntutan tempat kerja yang fleksibel dan dinamis saat ini, para manajer, pemimpin tim, serta profesional di bidang sumber daya manusia dapat memperoleh manfaat praktis dari penelitian ini. Perusahaan dapat menciptakan sistem kerja yang lebih efisien yang memenuhi tuntutan tenaga kerja kontemporer dengan mengetahui bagaimana model kerja *hybrid* memengaruhi produktivitas karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan untuk mengevaluasi dan memodifikasi gaya kepemimpinan yang digunakan, khususnya saat bekerja jarak jauh atau menggabungkan antara pekerjaan di kantor dan pekerjaan di rumah.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Literatur

2.1.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu elemen terpenting dalam pertumbuhan organisasi adalah sumber daya manusia. Tanpa sumber daya manusia yang terampil di bidangnya masing-masing, sebuah organisasi tidak dapat mencapai tujuannya, meskipun memiliki cukup dana untuk menjalankan operasinya berkat teknologi modern. Karena manusia merupakan aset paling berharga bagi suatu organisasi, dapat disimpulkan bahwa peran dan fungsi sumber daya manusia sangatlah penting. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sangatlah penting (Tiong, 2023).

Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan metodis terhadap manajemen tenaga kerja yang bertujuan untuk memaksimalkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan. Tujuan ini mencakup berbagai bidang, seperti perekrutan, pelatihan, pengembangan, tinjauan kinerja, dan kompensasi menurut Olena & Vitali (2024, dalam Afriyani et al., 2024).

Pertumbuhan karyawan di era kerja fleksibel dan *hybrid* sangat terbantu oleh manajemen sumber daya manusia (MSDM). Organisasi harus menerapkan praktik SDM yang berkelanjutan, yang mana mengingat perubahan cepat di tempat kerja jika ingin meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, serta kesejahteraan pekerja. Perusahaan harus menawarkan teknologi untuk memantau kinerja dan memfasilitasi kerja jarak jauh karena model kerja *hybrid* yang didukung teknologi

dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan (Hidayat et al., 2025).

Sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa pekerja memiliki keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tempat kerja yang mana terus menerus berkembang. Penting untuk menganggap serius pengembangan keterampilan teknis serta nonteknis, termasuk kerja sama tim, komunikasi, dan manajemen waktu. Pelatihan berbasis digital atau daring sangat penting di era *hybrid* agar pekerja dapat mempelajari hal-hal baru tanpa dibatasi oleh lokasi. Membangun kemampuan digital juga sangat penting karena pekerja harus bisa menyesuaikan diri dengan gawai dan teknologi baru untuk mempertahankan tempat kerja yang kompetitif, menurut Saranya & Vasantha (2024, dalam Hidayat et al., 2025).

Berdasarkan uraian teori di atas, dapat disintesisikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendekatan sistematis terhadap manajemen tenaga kerja dengan tujuan mengoptimalkan kontribusi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, menurut penjelasan teoritis yang diberikan di atas, melalui berbagai fungsi seperti perekrutan, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga pemberian kompensasi. Dalam praktiknya, MSDM memandang karyawan sebagai asset penting yang berperan besar dalam kesuksesan organisasi, terutama di tengah perubahan lingkungan kerja seperti model kerja *hybrid*.

2.1.2 Teori Model Kerja *Hybrid*

Menggabungkan pekerjaan jarak jauh dan di kantor secara fleksibel dikenal sebagai Model kerja *hybrid*. Tujuan utama model ini adalah untuk meningkatkan produktivitas, fleksibilitas, dan keseimbangan kehidupan para pekerja.

Dengan memadukan pengaturan kerja jarak jauh dan juga di tempat, model kerja hybrid mengubah struktur kerja organisasi dan memaksimalkan produktivitas, fleksibilitas, dan kesejahteraan karyawan. Akibat gangguan di seluruh dunia, yakni khususnya pada saat epidemi COVID-19, yang memaksa perusahaan untuk mengevaluasi kembali praktik kerja konvensional, dan model kerja seperti ini menjadi lebih dikenal kalangan masyarakat (Waizenegger et al., 2020).

Istilah “penataan lokasi fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari kantor pusat dan lokasi jarak jauh secara bergantian” mengacu pada pendekatan kerja hybrid. Penelitian mereka menunjukkan bahwa dengan mempertimbangkan berbagai persyaratan dan gaya hidup pekerja, fleksibilitas semacam ini dapat meningkatkan hasil kerja dan mengurangi tingkat pergantian karyawan, menurut Choudhury et al., (2021, dalam Lase et al., 2025).

Pengertian lain menurut (Wöhrmann et al., 2021) ialah, karyawan dapat memilih jadwal dan jam kerja mereka sendiri berkat fleksibilitas waktu kerja yang berorientasi pada individu (*individual-oriented working time flexibility*). Fleksibilitas ini mendukung pengembangan keseimbangan kehidupan kerja dengan memberikan kendali atas batasan antara tanggung jawab dalam kehidupan pribadi dan profesional seseorang. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan karyawan dan fleksibilitas semacam ini memiliki

hubungan yang sangat baik, terutama bagi mereka yang sangat mendukung pemisahan antara urusan pekerjaan dan rumah tangga.

Model kerja hybrid merupakan pergeseran paradigma dalam cara kerja dipahami dan dilakukan, bukan hanya penyesuaian logistik. Model ini menggambarkan nilai-nilai adaptasi, kepercayaan diri, dan integrasi teknologi yang semuanya penting untuk mengatasi kerumitan tempat kerja yang kontemporer (Lase et al., 2025).

Dalam kerangka teori organisasi, sistem kerja hibrida dikaitkan dengan konsep fleksibilitas kerja, yang menyatakan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel dapat meningkatkan kesejahteraan pekerja dan efektivitas operasional. Karyawan dapat bekerja dari lokasi manapun yang paling memenuhi persyaratan mereka berkat solusi kerja hybrid, yang juga membuat mereka bertanggung jawab kepada perusahaan, menurut Maulana et al., (2024, dalam Mahesti, 2025).

Otonomi kerja telah memasuki dimensi baru dengan munculnya tempat kerja *hybrid*, tempat para pekerja bekerja secara langsung dan jarak jauh. Untuk memenuhi tuntutan lingkungan virtual, karyawan harus bisa lebih mandiri dan mengurus pekerjaan mereka, menurut Yang et al., (2021, dalam Datta et al., 2025).

Terdapat beberapa manfaat serta tantangan dari menerapkan model kerja hybrid, antara lain:

1) Manfaat:

- a) **Fleksibilitas Waktu dan Lokasi.** Dengan ini memungkinkan pekerja memilih waktu dan lokasi kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka

yang mana dapat meningkatkan kepuasan kerja serta keseimbangan kehidupan kerja.

- b) Peningkatan Produktivitas. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa dengan mengurangi waktu perjalanan dan gangguan di kantor, pekerjaan *hybrid* ini dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

2) Tantangan:

- a) Kesulitan dalam Manajemen Kinerja. Mungkin sulit bagi manajer untuk mengawasi kinerja pekerja yang bekerja secara *hybrid*, sehingga memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih adaptif dan berorientasi pada hasil.
- b) Keterbatasan Kolaborasi/Kerja sama Antar Tim. Hubungan dan kerja sama tim dapat terpengaruh oleh peralihan dari bekerja secara langsung ke bekerja secara virtual, terutama jika teknologi yang tepat tidak tersedia.

Berdasarkan uraian teori di atas, dapat di sintesiskan bahwa Model Kerja *Hybrid* merupakan bentuk pengaturan kerja yang menggabungkan aktivitas di kantor dan dari jarak jauh secara fleksibel, dengan tujuan mendukung peningkatan produktivitas, keseimbangan hidup, dan kesejahteraan karyawan. Pendekatan ini mencerminkan perubahan cara pandang terhadap sistem kerja, di mana fleksibilitas, penguasaan teknologi, dan otonomi menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif. Meski membawa sejumlah keuntungan seperti efisiensi kerja dan kepuasan karyawan, penerapannya juga menimbulkan tantangan, terutama dalam hal pemantauan kinerja dan menjaga efektivitas kerja tim, sehingga dibutuhkan pola kepemimpinan yang responsif.

2.1.3 Teori Gaya Kepemimpinan

Proses memotivasi, membimbing, dan membujuk orang lain untuk mencapai tujuan biasa dikenal sebagai kepemimpinan. Mengelola dinamika kerja merupakan tanggung jawab penting seorang pemimpin, terutama dalam lingkungan kerja hybrid, yang membutuhkan kemampuan kepemimpinan yang adaptif serta komunikatif. Salah satu hubungan yang timbul dalam diri seseorang atau pemimpin adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar bekerja dengan tujuan dalam suatu hubungan tugas guna mencapai sasaran yang diinginkan (Syahril, 2019).

Membujuk orang lain untuk mengikuti rute dan misi yang sama untuk mencapai tujuan organisasi adalah keterampilan atau bakat seorang pemimpin (Iskandar & Lubis, 2020).

Pengertian lain mengenai kepemimpinan menurut Malayu Hasibuan 1994:187 dalam Jufri & Marimin, (2022), ialah seorang pemimpin menggunakan kepemimpinannya sebagai alat untuk memengaruhi tindakan para bawahannya sehingga mereka akan berkolaborasi dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Komponen utama manajemen adalah kepemimpinan. Kepemimpinan, yang juga penting bagi kemampuan perusahaan untuk bertahan hidup. Sasaran ditetapkan oleh para pemimpin, yang mana juga merencanakan, mengatur, memobilisasi, dan mengendalikan semua sumber daya yang tersedia untuk memastikan bahwa tujuan bisnis tercapai dengan sukses dan efisien, menurut Endiana & Sudiartana (2015, dalam Bayudhiringantara & Hidayat, 2022).

Untuk mewujudkan visi dan tujuan organisasi, peranan pemimpin sangatlah penting. Pemimpin adalah seorang individu yang memilih kandidat terbaik untuk membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Mereka juga dibantu oleh pemimpin yang dapat melayani, mempelajari hal-hal baru, kemudian memperbaiki kesalahan, menilai bagaimana kegiatan dilakukan, dan menginspirasi para karyawan mereka. Alat yang paling penting bagi para pemimpin untuk menjalankan tugasnya ialah tak lain dan tak bukan merupakan komunikasi yang efektif. Kemudian, pemimpin perusahaan memiliki wewenang terakhir atas keputusan yang akan dibuat, tetapi komunikasi yang efektif dapat mempermudah pelaksanaan dari penilaian tersebut. Keterampilan dari komunikasi itu sendiri juga diperlukan untuk melatih dan memotivasi karyawan agar bisa meningkatkan kinerja serta semangat mereka, yakni untuk membangun lingkungan organisasi yang dapat menginspirasi individu untuk mencapai tingkat tertinggi. Kemampuan komunikasi ini juga harus dipadukan dengan gaya kepemimpinan yang efektif (Mahmudah, 2015).

Karakter, pendidikan, dan lingkungan seorang pemimpin memengaruhi gaya kepemimpinannya. Memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi merupakan salah satu komponen gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Salah satu sumber daya yang tersedia bagi organisasi untuk membantu para eksekutifnya mencapai tujuan adalah sumber daya manusianya. Karyawan juga merupakan sumber daya manusia yang dapat dimanfaatkan oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu, untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang berdampak pada produktivitas karyawan dan membantu tercapainya tujuan organisasi, Mampu menggunakan gaya

kepemimpinan yang sesuai untuk organisasi sangat penting bagi seorang pemimpin (Hanafi et al., 2019).

Terdapat beberapa tipe gaya kepemimpinan menurut Robbins & Coulter (hlm:149, dalam Anwar, 2017), yakni:

1) Kepemimpinan Otoriter

Seseorang pemimpin yang mendominasi, mengambil keputusan sendiri, dan membatasi masukan bawahan yang mana ini menunjukkan kepemimpinan otoriter.

2) Kepemimpinan *Laissez Faire*

Seseorang pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan *laissez faire* yaitu dengan membiarkan tim bertindak sesuai dengan keinginan mereka, dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas.

3) Kepemimpinan Demokratis

Mendelegasikan wewenang, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, dan menggunakan umpan balik untuk memberi instruksi kepada bawahan merupakan ciri-ciri pemimpin yang demokratis.

Ketiga tipe kepemimpinan di atas merupakan tipe yang paling klasik, di mana ketiga tipe ini sering menjadi dasar pemahaman gaya kepemimpinan dalam teori manajemen. Masing-masing dari semua tipe gaya kepemimpinan ini pasti memiliki kelebihan serta kekurangannya masing-masing, kembali lagi itu semuanya bergantung pada bagaimana seorang pemimpin tersebut menggunakannya di dalam lingkungan perusahaan.

Berdasarkan uraian teori data di atas, dapat di sintesiskan bahwa teori gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang mencerminkan cara pemimpin dalam memengaruhi, membimbing, serta mengarahkan bawahannya guna mencapai tujuan organisasi. Gaya ini dapat terbentuk dari berbagai faktor seperti karakter masing-masing individu, pengalaman, dan situasi di lingkungan kerja. Dalam penerapannya, gaya kepemimpinan melibatkan aspek komunikasi, pengambilan keputusan, serta pelibatan bawahan secara aktif dalam tugas. Tiga tipe utama yang sering dijadikan acuan adalah gaya otoriter, *laissez-faire*, dan demokratis, yang mana masing-masing dapat digunakan sesuai kebutuhan organisasi.

2.1.4 Teori Produktivitas

Jumlah dan kualitas barang yang diproduksi oleh karyawan, tergantung pada waktu dan persyaratan yang ditetapkan perusahaan, biasa dikenal sebagai produktivitas. Produktivitas karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kemampuan mental dan fisik mereka, hubungan antara atasan dan bawahan, dorongan mereka untuk bekerja, pendidikan, disiplin, keterampilan, sikap, dan etika mereka, tingkat pendapatan (gaji) mereka, jumlah teknologi yang mereka gunakan, dan peluang mereka untuk sukses (Ledy Nevira Anggraini et al., 2023).

Produktivitas menurut Hanaysha (2016, dalam Ajijah et al., 2021), ialah merupakan kapasitas pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu dengan cepat dan juga baik, lalu menghasilkan pekerjaan yang memenuhi standar dan biaya, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam menggunakan sumber daya manusianya.

Pengertian lain mengenai produktivitas menurut Danang Sunyoto (2012:202, dalam Wibowo, 2018) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, yakni “Produktivitas adalah sikap mental yang selalu berusaha dan memiliki pandangan bahwa kehidupan hari ini lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.”

Produktivitas menurut Mandik et al., (2019, dalam Muhtar et al., 2020) mendefinisikan produktivitas karyawan sebagai kapasitas untuk menghasilkan produk dan layanan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya atau komponen produksi untuk meningkatkan kualitas dan volume pekerjaan yang dilakukan di dalam suatu organisasi.

Selain itu, menurut pendapat Handoko 2001:218, dalam Nursika et al, (2023) . Produktivitas didefinisikan sebagai penggunaan tenaga kerja harian suatu organisasi dan umumnya direpresentasikan sebagai persentase pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja harian yang dipekerjakan. Efektivitas dan efisiensi sangat dipengaruhi oleh produktivitas.

Kemudian, produktivitas menurut Sukaria 2012, dalam Hasibuan & Sembiring (2022) produktivitas terdiri dari empat fase kegiatan, yakni pengukuran, penilaian, perencanaan, serta perbaikan. Kegiatan-kegiatan ini bekerja sama untuk menghasilkan suatu siklus.

Maka dari itu, produktivitas memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan harus mampu bekerja lebih produktif dalam setiap tugas yang dilakukan organisasi. Pencapaian tujuan yang efektif dan efisien akan difasilitasi oleh produksi yang tinggi. Oleh karena itu, sumber daya manusia sangat

penting bagi kelancaran operasi bisnis menurut Ervil & Nurmayuni (2018, dalam Abdul & Wilanda, 2019).

Salah satu faktor terpenting yang harus menjadi fokus perusahaan adalah produktivitas. Karena produktivitas kerja digunakan untuk mengukur efektivitas sumber daya organisasi dalam tugas tertentu dan menilai seberapa baik sumber daya tersebut guna memenuhi tuntutan sumber daya manusia. Produktivitas yang rendah akan berdampak pada kualitas perusahaan itu sendiri (Putra & Sobandi, 2019).

Produktivitas pada dasarnya menggambarkan hubungan antara hasil kerja (*output*) dengan sumber daya yang digunakan (*input*). Jika seluruh komponen sumber daya, seperti modal dan tenaga kerja dihitung dalam proses produksi, maka pengukuran tersebut disebut produktivitas total. Namun, apabila hanya satu jenis input yang digunakan sebagai acuan, misalnya tenaga kerja saja, maka disebut produktivitas parsial. Dengan demikian, produktivitas menunjukkan seberapa besar hasil yang diperoleh dibandingkan dengan jumlah sumber daya yang digunakan untuk mencapainya.

Berdasarkan teori data di atas, dapat di sintesiskan bahwa teori produktivitas merupakan konsep yang mencerminkan kemampuan individu dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien untuk menghasilkan *output* yang bernilai. Produktivitas tidak hanya dilihat dari banyaknya hasil kerja, tetapi juga dari bagaimana seseorang menyelesaikan tugas sesuai standar waktu, kualitas, dan biaya yang ditetapkan. Faktor internal seperti motivasi, keterampilan, serta dukungan organisasi melalui proses evaluasi dan perbaikan turut memengaruhi tingkat produktivitas. Produktivitas dapat diukur dari perbandingan antara *output* dan *input*.

2.2 Kerangka Pemikiran

Penalaran dalam kerangka berpikir disusun menurut teori yang ditawarkan dan temuan penelitian yang relevan untuk memberikan solusi jangka pendek terhadap pertanyaan penelitian. Melalui kerangka berpikir, peneliti mencoba menyajikan argument logis kepada ilmuwan lain berdasarkan teori yang diteliti. Dengan kata lain, kerangka konseptual berfungsi sebagai penjelasan jangka pendek untuk gejala yang menjadi fokus masalah yang diangkat oleh hipotesis (Susetyo, 2023).

Proses pemilihan konstruk atau variabel untuk mengatasi formulasi masalah dan mencapai tujuan studi dibahas dalam bagian ini. Variabel dipilih secara hati-hati, dengan mempertimbangkan ide dan konsep yang telah diteliti secara menyeluruh di bagian sebelumnya. Tiga komponen utama dipilih untuk studi penelitian ini: produktivitas karyawan (Y) adalah variabel dependen, sedangkan model kerja *hybrid* (X1), dan gaya kepemimpinan (X2) adalah variabel independen.

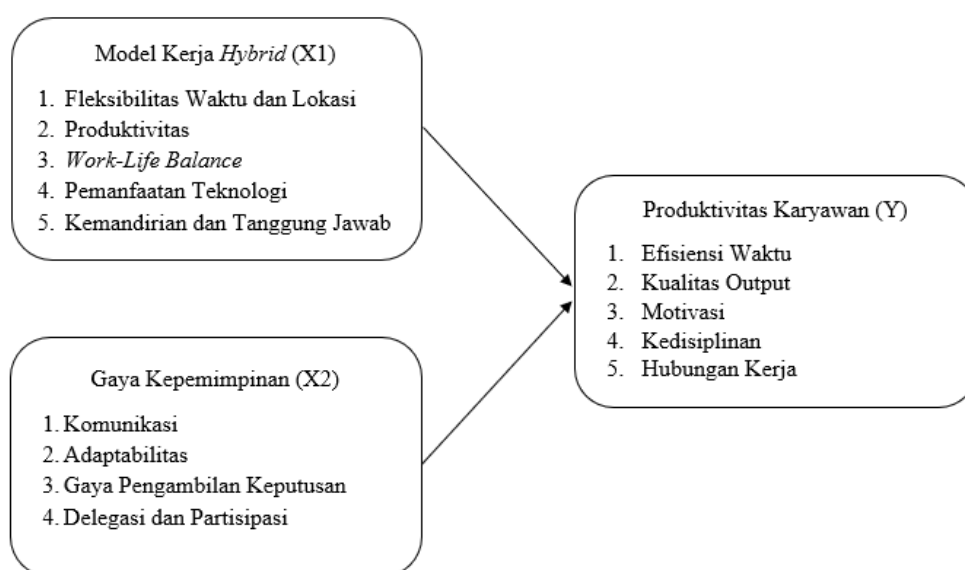
Berdasarkan perubahan pola kerja yang terjadi di seluruh dunia, khususnya pasca pandemi COVID-19, model kerja *hybrid* dipilih sebagai variabel independen. Kebebasan bekerja dari rumah dan kerja sama dengan tatap muka di tempat kerja dipadukan dalam gaya kerja baru yang dikenal sebagai kerja *hybrid*.

Selain itu, variabel gaya kepemimpinan dipilih karena dianggap sebagai komponen penting dalam konteks kerja *hybrid*. Kepemimpinan menjadi sangat penting dalam menjaga kekompakan tim, motivasi kerja, dan kemandirian komunikasi dalam lingkungan kerja yang mana tidak sepenuhnya dilaksanakan secara tatap muka.

Karena produktivitas karyawan merupakan penentu utama kinerja individu dan juga organisasi, maka produktivitas dipilih sebagai variabel dependen. Mengingat kompleksitas pola kerja saat ini, manajemen dan arahan atasan memiliki dampak pada produktivitas selain jam kerja dan lokasi.

Secara teori, ketiga faktor tersebut saling terkait karena paradigma kerja *hybrid* dapat bersifat efisien dan fleksibel, tetapi juga memerlukan dukungan kepemimpinan yang kuat untuk menjaga koordinasi, motivasi, serta komunikasi antar tim. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa Model Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan memiliki kemampuan untuk memengaruhi Produktivitas Karyawan baik secara individual maupun secara bersama-sama.

Singkatnya, kerangka pemikiran ini didasarkan pada gagasan yang relevan dengan setiap variabel dan diharapkan dapat memberikan penjelasan sistematis tentang hubungan di antara variabel tersebut. Studi penelitian ini berasumsi bahwa Produktivitas Karyawan (Y) dipengaruhi oleh Model Kerja *Hybrid* (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2).



Gambar 2.1. Model Penelitian

2.3 Pengembangan Hipotesis

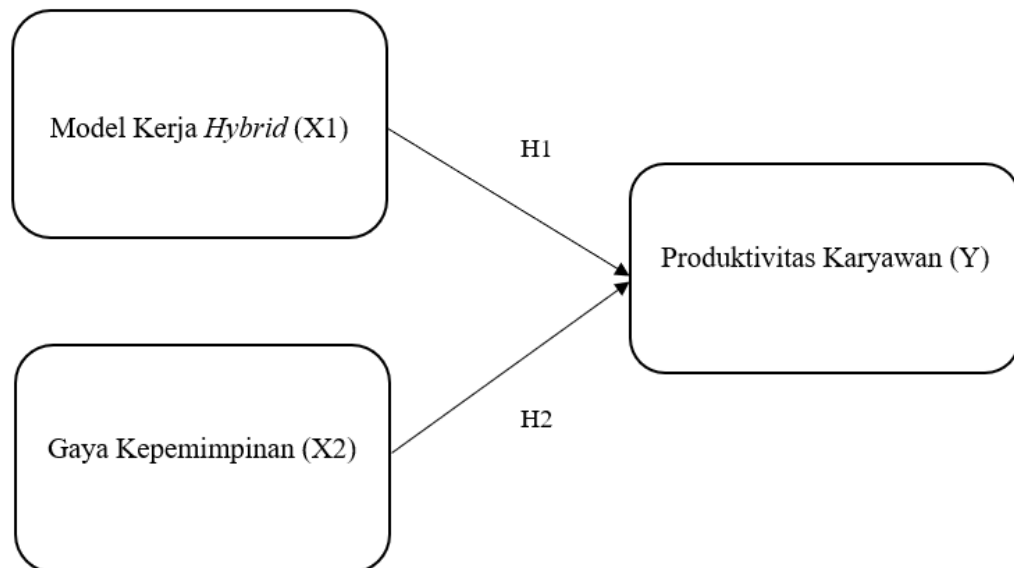
Menurut Sugiyono (2017:57 dalam Kharisma et al., 2023) “Jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian” adalah apa yang dimaksud dengan hipotesis. Menurut sudut pandang ini, hipotesis yang diajukan bukanlah respons definitive; sebaliknya, kebenaran harus diselidiki melalui penelitian empiris.

Kerangka pemikiran yang telah ditetapkan, bersama dengan ide dan data sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan antara variabel model kerja *hybrid*, gaya kepemimpinan, dan produktivitas karyawan, menjadi dasar pembuatan hipotesis dalam penelitian ini. Hipotesis ini merupakan asumsi jangka pendek yang akan diselidiki menggunakan bukti empiris untuk melihat apakah hipotesis tersebut benar.

Sudah diketahui umum bahwa kerja *hybrid* dapat memberikan fleksibilitas bagi pekerja dalam hal di mana dan kapan mereka mengerjakan tugas. Di sisi lain, kesulitan dalam kerja sama, komunikasi, dan disiplin kerja merupakan potensi bahaya yang dapat memengaruhi hasil kerja. Oleh karena itu, pengujian ini harus dilakukan untuk menentukan apakah penerapan kerja *hybrid* benar-benar berdampak pada produktivitas pekerja.

Kemudian, teori tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan produktif, bahkan dalam konteks kondisi kerja *hybrid*. Pemimpin yang efektif yang dapat berkomunikasi, bertanggung jawab, dan memberikan arahan yang jelas dapat membantu karyawan menyesuaikan diri secara lebih efektif terhadap lingkungan kerja yang berubah-ubah. Berdasarkan hal ini, dapat disimpulkan

bahwa kepemimpinan juga memengaruhi produktivitas karyawan dalam model kerja *hybrid*.



Gambar 2.2 Model Dengan Hipotesis

2.3.1 Variabel Model Kerja *Hybrid* (X1) dan Variabel Produktivitas Karyawan (Y)

Peningkatan produktivitas, keseimbangan, kehidupan kerja, dan kesejahteraan karyawan adalah tujuan dari model kerja *hybrid*, yakni jenis pengaturan kerja yang secara fleksibel memadukan tugas di kantor dan jarak jauh (Wöhrmann et al., 2021) dan (Waizenegger et al., 2020). Strategi ini meningkatkan kepuasan kerja dan efisiensi operasional dengan memungkinkan karyawan mengubah jadwal dan lokasi kerja mereka seperlunya (Choudhury et al., 2021, dalam Lase et al., 2025). Selain menjadi jawaban praktis, model kerja *hybrid* merupakan model baru untuk meningkatkan produktivitas karyawan karena

fleksibilitas dan otonomi yang diberikannya (Lase et al., 2025) dan (Maulana et al., 2024, dalam Mahesti, 2025).

Hakikatnya, produktivitas karyawan adalah kemampuan seseorang untuk mengerjakan tugas dengan sukses serta efisien, baik dari segi jumlah maupun mutu hasil (Hanaysha, 2016, dalam Ajijah et al., 2021). Selain faktor eksternal seperti teknologi, tempat kerja, dan peraturan organisasi, faktor internal seperti motivasi, kemampuan, dan sikap kerja juga dapat berdampak pada produktivitas (Mandik et al., 2019, dalam Muhtar et al., 2020) dan (Putra & Sobandi, 2019). Kapasitas pekerja untuk menggunakan sumber daya yang mereka miliki guna menghasilkan hasil sebaik mungkin merupakan tanda produktivitas tinggi, yang membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya (Ervil & Nurmayuni, 2018, dalam Abdul & Wilanda, 2019).

Konsep fleksibilitas kerja menjelaskan hubungan antara produktivitas karyawan dan juga model kerja *hybrid*. Karyawan dapat menyesuaikan jadwal kerja mereka dengan lebih baik sesuai kondisi *personal* mereka ketika mereka memiliki fleksibilitas waktu dan lokasi, yang mana dapat mengurangi stress, meningkatkan perhatian, serta dapat mempercepat penyelesaian tugas. Berkat jarak tempuh yang lebih pendek dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, model kerja *hybrid* telah terbukti dalam studi sebelumnya yang mana berpotensi meningkatkan produktivitas (Waizenegger et al., 2020) dan (Choudhury et al., 2021, dalam Lase et al., 2025).

Berdasarkan uraian ini, dapat disimpulkan bahwa penerapan model kerja *hybrid* sangat berkaitan dengan produktivitas karyawan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, hipotesis berikut yang diajukan:

1. $H_0 \leq 0$: Tidak terdapat pengaruh positif model kerja *hybrid* terhadap produktivitas karyawan.

$H_1 > 0$: Terdapat pengaruh positif model kerja *hybrid* terhadap produktivitas karyawan.

2.3.2 Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) dan Variabel Produktivitas Karyawan (Y)

Menurut teori kepemimpinan, tanggung jawab seorang pemimpin termasuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan selain memberikan bimbingan (Syahril, 2019) dan (Iskandar & Lubis, 2020). Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dapat membantu pemimpin memupuk kerja sama tim, mengurangi konflik, serta dapat meningkatkan kegembiraan dalam bekerja (Mahmudah, 2015) dan (Hanafi et al., 2019).

Sementara itu, teori produktivitas menyoroti bahwa unsur lingkungan (lingkungan kerja serta dukungan organisasi) dan internal (motivasi dan bakat) dapat memengaruhi kinerja karyawan (Hanaysha, 2016, dalam Ajijah et al., 2021) dan (Putra & Sobandi, 2019). Salah satu faktor eksternal signifikan yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif, efektif, dan juga berkualitas lebih tinggi ialah gaya kepemimpinan.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas karyawan melalui pemberdayaan, motivasi, serta komunikasi yang efektif. Maka dari itu, hipotesis yang diajukan adalah:

1. $H_0 \leq 0$: Tidak terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.

$H_2 > 0$: Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Fokus dari desain penelitian ini adalah untuk memastikan alur penelitian sejalan dengan tujuan dan pertanyaan yang ada. Tujuannya spesifik: mengkaji bagaimana model kerja hybrid dan gaya kepemimpinan dan model kerja hybrid memengaruhi produktivitas pekerja. Oleh karena itu, dalam desain penelitian ini, metode survei dengan pendekatan kuantitatif dan penyebaran kuesioner digunakan. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 3.1, desain ini didasarkan pada model *Research Onion* dari (Saunders et al., 2012).

Tabel 3.1 Desain Penelitian

No	Desain Penelitian		Pendekatan
1	Filosofi riset		Positivisme
2	Paradigma riset		Deduktif
3	Strategi riset		Survei (menggunakan kuesioner)
4	Metode Riset	Pilihan	Metode kuantitatif
		Waktu	<i>Cross-sectional</i>
		Teknik dan prosedur	Pengumpulan data melalui kuesioner, diolah dengan analisis statistik
Sumber: Saunders et al. (2012)			

3.2 Konteks Penelitian

Jakarta dipilih sebagai lokasi penelitian ini dikarenakan tingginya aktivitas bisnis dan beragamnya sektor industry yang mengadopsi metode kerja *hybrid*.

Responden penelitian ini adalah karyawan dari berbagai perusahaan di Jakarta yang menerapkan metode kerja *hybrid*.

3.3 Waktu dan Tahapan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan mulai dari bulan Mei hingga Agustus 2025. Terdapat beberapa tahapan yang terorganisir dalam proses penelitian. Persiapan merupakan Langkah awal yang meliputi penyusunan proposal, peninjauan literatur yang relevan. Setelah itu, kuesioner diberikan kepada partisipan yang memenuhi persyaratan penelitian untuk pengumpulan data. Pengolahan dan analisis data, yang meliputi analisis regresi menggunakan perangkat lunak SPSS serta uji validitas dan reliabilitas, merupakan tahapan selanjutnya. Tahap terakhir, adalah penyusunan laporan penelitian dan penyesuaian yang diperlukan berdasarkan arahan pembimbing.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Media social digunakan untuk mendistribusikan survei secara daring sebagai bagian dari strategi pengumpulan data. Untuk menghubungi responden yang memiliki kriteria penelitian, peneliti menggunakan Twitter/X, termasuk akun komunitas kerja seperti *Workfess* dan akun mahasiswa Indonesia seperti *Collegemfs*. Pendekatan ini dipilih karena efektif, efisien waktu, dan mampu menjangkau sejumlah besar pekerja *hybrid* dengan cepat dari berbagai latar belakang. Survei disebarluaskan menggunakan Google Form yang dapat langsung diakses oleh responden, sehingga memudahkan pengumpulan dan penyesuaian data.

3.4.1 Satuan Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah individu / pekerja yang pernah atau sedang bekerja dengan sistem kerja *hybrid*. Karakteristik responden yang menjadi objek penelitian ditentukan berdasarkan kriteria berikut:

1. Responden berdomisili atau bekerja di wilayah Jakarta.
2. Responden telah menjalani sistem kerja *hybrid* minimal 3 bulan.
3. Responden berusia minimal 18 tahun.
4. Responden sedang atau pernah bekerja dalam sistem kerja *hybrid*.

Untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan dapat secara akurat menggambarkan keadaan sebenarnya seputar dampak model kerja *hybrid* dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan, kriteria-kriteria ini dipilih untuk menjamin bahwa responden memiliki pengalaman langsung dan relevan dengan masalah penelitian.

3.4.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2019:128) populasi adalah kategori besar yang terdiri dari item atau orang dengan ciri dan atribut tertentu yang digunakan peneliti untuk melakukan penelitian dan membuat kesimpulan.

Definisi ini menyatakan bahwa, selain orang, populasi mencakup semua atribut atau fitur yang dimiliki subjek atau objek yang diteliti.

Semua karyawan yang bekerja dalam sistem *hybrid* di Jakarta menjadi populasi penelitian ini. Karena tidak ada data resmi jumlah karyawan tersebut, peneliti tidak bisa menghitungnya secara pasti. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan

metode pengambilan sampel non-probabilitas dengan purposive sampling. Untuk menentukan jumlah sampel minimal, peneliti mengacu pada pendekatan dari Hair et al., sebagai berikut:

1. Pendekatan Hair et al., (2010:176, dalam Ramadhan & Tamba, 2022)

berdasarkan jumlah indikator, di mana total indikator penelitian:

a) Variabel X1 = 10 Indikator

b) Variabel X2 = 8 Indikator

c) Variabel Y = 10 Indikator

Total indikator = 28 Indikator

Maka, jumlah responden yang disarankan ialah:

a) Minimum = $5 \times 28 = 140$ responden

b) Maximum = $10 \times 28 = 280$ responden

Dengan mempertimbangkan pendekatan tersebut, maka penelitian ini akan menetapkan target pengumpulan data sebanyak minimal 140 responden, sebagai langkah yang lebih aman untuk memenuhi kelayakan analisis statistik multivariat.

3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2019: 288) Untuk memilih sampel yang akan digunakan dalam penelitian, prosedur pengambilan sampel digunakan. Berbagai metode pengambilan sampel digunakan.

Sampling probabilitas dan non-probabilitas adalah dua kategori utama yang mencakup teknik pengambilan sampel. Sampling probabilitas, menurut Sugiyono (2019:288), adalah teknik pengambilan sampel yang memastikan setiap komponen

(anggota) populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Lebih lanjut, teknik pengambilan sampel yang dikenal sebagai pengambilan sampel non-probabilitas tidak memberikan peluang yang sama kepada setiap komponen atau individu dalam populasi untuk dipilih sebagai sampel, menurut Sugiyono (2019:288)..

Pengambilan sampel purposif, yang memilih responden berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan dan sesuai dengan tujuan penelitian, dikombinasikan dengan pengambilan sampel non-probabilitas dalam teknik sampel penelitian ini. Kriteria inklusi penelitian adalah sebagai berikut:

1. Responden berdomisili atau bekerja di wilayah Jakarta.
2. Responden telah menjalani sistem kerja *hybrid* minimal 3 bulan.
3. Responden berusia minimal 18 tahun.
4. Responden sedang atau pernah bekerja dalam sistem kerja *hybrid*.

3.4.4 Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel

Operasionalisasi variabel adalah proses menguraikan bagaimana setiap variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan dimensi dan indikator. "Sangat Tidak Setuju (STS)" hingga "Sangat Setuju (SS)" merupakan rentang ekstrem skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini (1–5).

Tabel 3.2 Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
	Fleksibilitas Waktu dan Lokasi	1. Kemampuan memilih waktu kerja 2. Kemampuan memilih lokasi kerja	<i>Likert 1-5</i>
	Produktivitas	1. Fokus kerja saat <i>hybrid</i>	

Model Kerja Hybrid (X1)		2. Penyelesaian tugas lebih efektif	<i>Likert 1-5</i>
	<i>Work-Life Balance</i>	1. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi 2. Kepuasan emosional dalam menjalani pekerjaan	<i>Likert 1-5</i>
	Pemanfaatan Teknologi	1. Dukungan teknologi dari perusahaan 2. Kenyamanan dalam penggunaan alat kerja digital	<i>Likert 1-5</i>
	Kemandirian dan Tanggung Jawab	1. Kemampuan mengatur jadwal kerja sendiri 2. Tanggung jawab atas hasil pekerjaan	<i>Likert 1-5</i>
Gaya Kepemimpinan (X2)	Komunikasi	1. Kejelasan penyampaian informasi 2. Kebebasan berdiskusi	<i>Likert 1-5</i>
	Adaptabilitas	1. Penyesuaian gaya kepemimpinan 2. Keterbukaan terhadap perubahan	<i>Likert 1-5</i>
	Gaya Pengambilan Keputusan	1. Pertimbangan terhadap masukan tim 2. Pengambilan keputusan berbasis diskusi tim	<i>Likert 1-5</i>
	Delegasi dan Partisipasi	1. Pemberian wewenang kepada tim 2. Keterlibatan tim dalam perencanaan	<i>Likert 1-5</i>
	Efisiensi Waktu	1. Ketepatan waktu menyelesaikan tugas 2. Kemampuan mengatur prioritas kerja	<i>Likert 1-5</i>
	Kualitas Output	1. Minimnya kesalahan dalam hasil kerja 2. Kesesuaian hasil kerja dengan standar	<i>Likert 1-5</i>

Produktivitas Karyawan (Y)	Motivasi	1. Upaya memberikan hasil terbaik 2. Semangat dalam bekerja	<i>Likert 1-5</i>
	Kedisiplinan	1. Kepatuhan terhadap peraturan kerja 2. Kepatuhan terhadap jadwal kerja	<i>Likert 1-5</i>
	Hubungan Kerja	1. Kerja sama dalam tim 2. Hubungan yang baik dengan rekan kerja	<i>Likert 1-5</i>

3.4.4.1 Operasionalisasi, Dimensi dan Indikator Variabel X1

Tabel 3.3 Dimensi dan Indikator Model Kerja *Hybrid*

Dimensi dan Definisi	Pengukuran dan Kode Indikator	Referensi
Fleksibilitas Waktu dan Lokasi: Kemampuan untuk memilih jadwal serta lokasi kerja berdasarkan kebutuhan.	X1.1. Kemampuan memilih waktu kerja.	Choudhury et al., (2021, dalam Lase et al., 2025).
	X1.2. Kemampuan memilih lokasi kerja.	
Produktivitas: Efisiensi dalam menjalankan tugas dalam sistem model kerja <i>hybrid</i> .	X1.3. Fokus kerja saat <i>hybrid</i> .	(Waizenegger et al., 2020).
	X1.4. Penyelesaian tugas lebih efektif.	
<i>Work-Life Balance</i> : Keseimbangan kehidupan kerja dan juga kehidupan pribadi.	X1.5. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.	(Wöhrmann et al., 2021).
	X1.6. Kepuasan emosional dalam menjalani pekerjaan.	
Pemanfaatan Teknologi:	X1.7. Dukungan teknologi dari perusahaan.	(Lase et al., 2025).

Pemanfaatan teknologi untuk memfasilitasi sistem kerja secara <i>hybrid</i> .	X1.8. Kenyamanan dalam penggunaan alat kerja digital	
Kemandirian dan Tanggung Jawab: Kemampuan untuk mengerjakan tugas ataupun kegiatan yang menyangkut pekerjaan tanpa adanya pengawasan dari atasan langsung.	X1.9. Kemampuan mengatur jadwal kerja sendiri.	Yang et al., (2021, dalam Datta et al., 2025).
	X1.10. Tanggung jawab atas hasil pekerjaan.	

3.4.4.2 Operasionalisasi, Dimensi dan Indikator Variabel X2

Tabel 3. 4 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Dimensi dan Definisi	Pengukuran dan Kode Indikator	Referensi
Komunikasi: Kapasitas pemimpin untuk berkomunikasi dengan bawahan dari dua arah serta menyampaikan informasi.	X2.1. Kejelasan penyampaian informasi.	(Mahmudah, 2015).
	X2.2. Kebebasan berdiskusi.	
Adaptabilitas: Kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi yang berubah-ubah.	X2.3. Penyesuaian gaya kepemimpinan.	(Hanafi et al., 2019).
	X2.4. Keterbukaan terhadap perubahan.	
Gaya Pengambilan Keputusan: Bagaimana pemimpin melibatkan tim dalam proses pengambilan keputusan.	X2.5. Pertimbangan terhadap masukan tim.	(Mahmudah, 2015); Robbins & Coulter (hlm: 149 dalam Anwar, 2017).
	X2.6. Pengambilan keputusan berbasis diskusi tim.	

Delegasi dan Partisipasi: Kepercayaan pemimpin menentukan seberapa terlibat anggota tim dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas.	X2.7. Pemberian wewenang kepada tim.	Robbins & Coulter (hlm:149 dalam Anwar, 2017).
	X2.8. Keterlibatan tim dalam perencanaan.	

3.4.4.3 Operasionalisasi, Dimensi dan Indikator Variabel Y

Tabel 3. 5 Dimensi dan Indikator Produktivitas Karyawan

Dimensi dan Definisi	Pengukuran dan Kode Indikator	Referensi
Efisiensi Waktu: Kapasitas pekerja untuk memaksimalkan waktu kerja dan menyelesaikan tugas sesuai jadwal.	Y.1. Ketepatan waktu menyelesaikan tugas.	Hanaysha (2016, dalam Ajjah et al., 2021).
	Y.2. Kemampuan mengatur prioritas kerja.	
Kualitas Output: Tingkat sejauh mana hasil pekerjaan karyawan mematuhi standar kualitas dan seberapa sedikit kesalahan yang mereka buat.	Y.3. Minimnya kesalahan dalam hasil kerja.	Hanaysha (2016, dalam Ajjah et al., 2021).
	Y.4. Kesesuaian hasil kerja dengan standar.	
Motivasi: Motivasi internal karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan semangat dan komitmen yang besar.	Y.5. Upaya memberikan hasil terbaik.	Danang Sunyoto (2012:202, dalam Wibowo, 2018).
	Y.6. Semangat dalam bekerja.	
Kedisiplinan: Tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan	Y.7. Kepatuhan terhadap peraturan kerja.	Handoko (2001, dalam

kerja, kehadiran yang dijadwalkan, dan tugas yang didelegasikan.	Y.8. Kepatuhan terhadap jadwal kerja.	Nursika et al, 2023).
Hubungan Kerja: Tingkat dimana pekerja berkolaborasi dan membangun koneksi dengan rekan kerja atau tim mereka di tempat kerja.	Y.9. Kerja sama dalam tim.	(Ledy Nevira Anggraini et al., 2023).
	Y.10. Hubungan yang baik dengan rekan kerja.	

3.5 Teknik Analisis Data

Perangkat lunak *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) akan digunakan untuk melakukan analisis kuantitatif terhadap data yang terkumpul.

Metode analisis berikut akan diterapkan:

1. Uji Coba Instrumen

a) Uji Validitas

Validitas menurut Arikunto (2010: 211) Validitas mengacu pada seberapa sah atau tepat sebuah instrumen pengukuran. Sebuah alat ukur dianggap memiliki validitas tinggi jika mampu mengukur apa yang seharusnya diukur, sehingga hasilnya akurat dan sesuai dengan tujuannya. Selain itu, alat ukur tersebut sangat presisi, terutama dalam mendeteksi perubahan kecil pada sifat yang dievaluasinya. Rumus Pearson/Product Moment digunakan untuk menghitung harga korelasi untuk setiap item alat ukur. Hal ini dilakukan menggunakan Ms. Excel, khususnya rumus Pearson Product Moment, untuk memastikan tingkat validitas alat ukur tersebut.

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{(N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2) \cdot (N \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2)\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} : Koefisien korelasi *product moment*
- N : Jumlah total orang
- $\sum x$: Jumlah keseluruhan variabel x
- $\sum y$: Jumlah keseluruhan variabel y
- $\sum xy$: Total hasil perkalian skor x dan y
- $\sum x^2$: Total skor x yang dikuadrat
- $\sum y^2$: Total skor y yang sudah dikuadrat

Nilai r yang diestimasi dibandingkan dengan tabel r Pearson Product Moment pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) untuk memastikan validitas pertanyaan.

Berikut kriteria pengujiannya:

- 1) Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka dari itu butir item dinyatakan tidak valid
- 2) Sebaliknya, jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka butir item dinyatakan valid

b) Uji Reliabilitas

Sundayana (2014: 69) mendefinisikan reliabilitas sebagai metode yang menghasilkan hasil yang konsisten. Koefisien reliabilitas adalah nilai numerik yang mengkuantifikasi tingkat reliabilitas empiris. Konsistensi yang lebih besar antara dua alat paralel ditunjukkan oleh koefisien korelasi yang lebih tinggi antara hasil pengukurannya.

Menurut Aiken dalam Purwanto (2011: 179), nilai reliabilitas 0,65 sudah memengaruhi pilihan jika skor digunakan untuk mengukur relevansi dua

pengelompokan. Namun, nilai reliabilitas minimal 0,85 diperlukan jika skor akan digunakan untuk membandingkan kinerja berbagai orang

Rumus Crobach Alpha digunakan untuk menilai reliabilitas suatu alat ukur. Ketika skor instrumen berada di antara 1 dan 0, reliabilitasnya dinilai menggunakan rumus Crobach Alpha. Berikut rumusnya:

$$r_{11} = \left\{ \frac{K}{(K-1)} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right\}$$

Keterangan:

r_{11} : Reabilitas instrument

k : Jumlah pertanyaan atau masalah

$\sum S_i$: Akumulasi varians tiap butir

S_t : Varians totalitas skor

2. Uji Prasyarat Analisis

Menurut Riduwan (2010: 119), dalam memanfaatkan analisis parametrik, peneliti harus melakukan uji prasyarat analisis berdasarkan asumsi homogenitas untuk uji perbedaan komparatif dan normalitas serta linearitas untuk uji regresi dan korelasi.

a) Uji Normalitas

Untuk memilih jenis statistik yang akan digunakan dalam penelitian selanjutnya, diperlukan distribusi data yang normal. Karena distribusi data ini sangat terkait dengan karakteristik subjek atau objek penelitian, terutama yang berkaitan dengan keterampilan kelompok, asumsi kenormalan selalu digunakan dalam penelitian pendidikan.

Uji Lilliefors digunakan dalam penelitian ini untuk memeriksa kenormalan. Data diskrit, atau data yang terdistribusi atau tidak disajikan dalam bentuk interval, umumnya dikenai Uji Lilliefors.

Langkah-langkah menurut Sundayana (2014:83) untuk pengujian Liliefors, yakni sebagai berikut:

- 1) Tentukan simpangan bakunyan dan juga nilai rata-ratanya.
- 2) Urutkan data dalam tabel dari terkecil hingga ke yang terbesar.
- 3) Terapkan rumus untuk mengubah nilai x ke nilai z : $z = \frac{x - \bar{x}}{s}$
- 4) Gunakan tabel z untuk menentukan luas z.
- 5) Hitung persentase data yang kurang dari atau sama dengan data.
- 6) Tentukan selisih antara nilai persentase dengan luas z.
- 7) Gunakan Lhitung untuk mendapatkan luas terbesar Lmax..
- 8) Hitunglah luas tabel liliefors (Ltabel); (Ltabel) = $L\alpha (n-1)$
- 9) Kriteria kenormalan yaitu:

Pada taraf signifikansi 5%, apabila nilai Lhitung < Ltabel, distribusi sampel memenuhi asumsi normalitas. Namun, apabila Lhitung > Ltabel, distribusi sampel tidak memenuhi asumsi normalitas.

b) Uji Homogenitas

Kasmadi dan Sunariah (2013: 118) menjelaskan bahwa uji homogenitas berfungsi untuk menguji apakah data yang dianalisis memiliki kesamaan varians antar populasi. Uji ini harus dilakukan terlebih dahulu sebelum analisis data dilanjutkan. Dengan setiap skor variabel independen (x), uji ini

bertujuan untuk memastikan apakah varians variabel dependen (y) homogen. Varians variabel x dan y dibandingkan secara berpasangan dalam uji homogenitas.

Uji Fisher (Riduwan, 2011: 186) digunakan dalam uji homogenitas penelitian ini, dan prosedurnya adalah sebagai berikut:

- 1) Tentukan simpangan terbesar dan juga yang terkecil:

$$F_{\text{hitung}} = \frac{\text{Varian terbesar}}{\text{Varian terkecil}}$$

- 2) Gunakan rumus untuk membandingkan nilai F yang dihitung dengan nilai F tabel:

db pembilang = n-1 (untuk varian terbesar) db penyebut = n-1 (untuk varian terkecil) Taraf signifikansi (α) = 0,05

- 3) Kriteria Pengujian:

Jika $F_{\text{hitung}} \geq F_{\text{tabel}}$, tidak homogen jika $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$, homogen

3. Uji Hipotesis Statistik

Setelah uji asumsi berupa normalitas dan homogenitas data terpenuhi, tahap berikutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Pengujian ini dimaksudkan untuk menganalisis sejauh mana model kerja hybrid bersama dengan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan di Jakarta. Rangkaian prosedur pengujian hipotesis dijabarkan sebagai berikut:

a) Uji Korelasi *Product Moment*

Penggunaan rumus *Pearson Product Moment* memungkinkan peneliti memperoleh nilai koefisien korelasi, yang berfungsi untuk menunjukkan

derajat hubungan antara variabel independen berupa kecerdasan emosional dengan variabel dependen berupa pengetahuan terhadap gagasan peluang.

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{(N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2) \cdot (N \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2)\}}}$$

Langkah-langkahnya sebagai berikut:

1) Merumuskan H_0 dan H_a :

$H_0: \rho = 0$ (Hubungan antar variabel tidak menunjukkan signifikansi)

$H_a: \rho \neq 0$ (Terdapat korelasi yang signifikan antar variabel)

2) Mencari r_{hitung} dengan cara memasukkan angka statistic nilai variabel x dan y dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{(N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2) \cdot (N \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2)\}}}$$

3) Menentukan persentase kontribusi variabel X terhadap variabel Y menggunakan rumus $KP = r^2 \times 100\%$

4) Tahap uji signifikansi dilakukan dengan cara menghitung nilai t hitung, yang diperoleh dari rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

5) Penentuan nilai t tabel dilakukan dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$t_{tabel}=(dk=n-2)$$

6) Kriteria uji:

- a. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka hipotesis nol diterima dan hipotesis alternatif ditolak (hasil tidak signifikan)
- b. Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima (hasil signifikan)

b) Uji Signifikansi Regresi Linier Sederhana

Menurut Sundayana (2014: 190), ketika suatu model statistik terdiri atas satu variabel bebas (X) dan satu variabel terikat (Y), maka dilakukan analisis regresi, yakni uji signifikansi regresi, untuk mengetahui pola hubungan fungsional antar variabel. Analisis ini bermanfaat sebagai dasar dalam melakukan peramalan.

Langkah-langkah untuk pengujiannya ialah sebagai berikut:

- 1) Hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) terlebih dahulu disusun dalam bentuk kalimat pernyataan.
- 2) Selanjutnya, hipotesis tersebut dituliskan dalam bentuk simbol statistik sebagai berikut:
 $H_0 : \rho = 0$ (tidak terdapat hubungan)
 $H_a : \rho \neq 0$ (terdapat hubungan)
- 3) Membuat tabel penolong untuk menghitung angka statistik
- 4) Proses perhitungan dilakukan dengan memasukkan angka-angka statistik dari tabel bantu ke dalam formula yang telah ditentukan:

$$a = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \quad \text{dan} \quad b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

- 5) Tahap selanjutnya adalah menghitung nilai persamaan regresi sederhana sebagai dasar analisis hubungan antara variabel independen dan dependen:

$$\hat{Y} = a + bx$$

- a. Menyusun persamaan garis regresi dilakukan dengan langkah berikut:

Menghitung nilai rata-rata variabel X menggunakan rumus: $X = \frac{\sum X}{N}$

Menghitung nilai rata-rata variabel Y menggunakan rumus: $Y = \frac{\sum Y}{N}$

- 6) Untuk memperoleh nilai $JK_{reg(a)}$, yaitu jumlah kuadrat regresi a, digunakan rumus berikut:

$$JK_{reg(a)} = \frac{(\sum y)^2}{n}$$

- 7) Menentukan jumlah kuadrat regresi b terhadap a ($JK_{reg(b|a)}$) dengan rumus:

$$JK_{reg(b|a)} = b \left(\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{n} \right)$$

- 8) Menentukan jumlah kuadrat residu (JK_{res}) dengan rumus:

$$JK_{res} = \sum y^2 - JK_{reg(a)} - JK_{reg(b|a)}$$

- 9) Mencari rata-rata jumlah kuadrat regresi ($RJK_{reg(a)}$) dengan rumus:

$$RJK_{reg(a)} = JK_{reg(a)}$$

- 10) Mencari rata-rata jumlah kuadrat regresi ($RJK_{reg(b|a)}$) dengan rumus:

$$RJK_{reg(b|a)} = JK_{reg(b|a)}$$

- 11) Mencari rata-rata jumlah kuadrat residu (RJK_{res}) dengan rumus:

$$RJK_{res} = \frac{JK_{res}}{n - 2}$$

- 12) Menguji signifikansi dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{RJK_{reg}(bla)}{RJK_{res}}$$

Kaidah pengujian signifikansi:

F hitung > F tabel menunjukkan bahwa data signifikan; jika F hitung < F tabel, data tidak signifikan, dengan ambang batas signifikansi $\alpha = 0,05$.

Gunakan rumus ini untuk menentukan nilai F tabel; F tabel = F((1- α)(dkReg(bla)-(dkRes)).

13) Membuat kesimpulan

$$Y = b_1 x_1 + b_2 x_2 + 2$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen

b_1, b_2 = Koefisien regresi linier berganda

X1 = Variabel independen 1

X2 = Variabel independen 2

e = Galat (error)

c) Uji Linieritas Regresi

Menurut Sundayana (2014: 197), tujuan uji ini adalah untuk memastikan apakah bentuk linear atau nonlinier dapat digunakan untuk mengaproksimasi persamaan regresi yang dihasilkan.

Berikut ini adalah prosedur untuk menentukan apakah regresi bersifat linier::

- 1) Mencari jumlah kuadrat *error* (JK_E)
- 2) Mencari jumlah kuadrat tuna cocok (JK_{TC}) dengan rumus: JK_{TC} = JK_{res} – JK_E

- 3) Mencari rata-rata jumlah kuadrat tuna (RJK_{TC}) cocok dengan rumus:

$$RJK_{TC} = \frac{JK_{TC}}{K - 2}$$

- 4) Mencari rata-rata jumlah kuadrat *error* (RJK_E) dengan rumus:

$$RJK_E = \frac{JKE}{n - k}$$

- 5) Mencari nilai F_{hitung} dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{RJK_{TC}}{RJK_E}$$

- 6) Menentukan keputusan pengujian linieritas:

Tolak H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, yang menunjukkan pola linier pada data. Tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, yang menunjukkan pola non-linier pada data.

$F_{tabel} = F(1-\alpha)(dk_{TC}, dk_E) = F(1-0,05)(dk = k - 2, dk = n-k)$ dengan ambang batas signifikansi α (0,05).

- 7) Membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel}

- 8) Membuat kesimpulan

d) Analisis Regresi Ganda

"Regresi mencoba menyelidiki pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya," ujar Surjaweni (2015:111).

Dengan demikian, dengan menggunakan pendekatan ini, penulis dapat memperoleh persamaan yang dapat digunakan untuk meramalkan produktivitas karyawan di DKI Jakarta dengan memanfaatkan Model Kerja *Hybrid* dan faktor Gaya Kepemimpinan secara bersamaan. Metode ini menghasilkan persamaan Y

= $a + bX_1 + bX_2$, di mana rumus tersebut digunakan untuk mendapatkan nilai a dan b :

Koefisien regresi X_1 :

$$b_1 = \frac{(\sum x \frac{2}{2})(\sum X_1 Y) - (\sum X_1 X_2)(\sum X_2 Y)}{(\sum X \frac{2}{1})(\sum X \frac{2}{2}) - (\sum X_1 X_2)^2}$$

Koefisien regresi X_2 :

$$b_2 = \frac{(\sum x \frac{2}{1})(\sum X_2 Y) - (\sum X_1 X_2)(\sum X_1 Y)}{(\sum X \frac{2}{1})(\sum X \frac{2}{2}) - (\sum X_1 X_2)^2}$$

Konstanta regresi ganda:

$$a = \frac{\sum y}{n} - b_1 \left(\frac{\sum X_1}{n} \right) - b_2 \left(\frac{\sum X_2}{n} \right)$$

Keterangan:

n = Banyaknya sampel penelitian

a = Nilai konstanta dalam persamaan regresi

b = Koefisien Regresi

Y = Variabel dependen (terikat)

X = Variabel independen (bebas)

e) Analisis Koefisien Korelasi Ganda

Rumus yang digunakan dalam koefisien korelasi ganda ini adalah sebagai berikut:

$$R = \sqrt{\frac{\left(r \frac{2}{y_1} + r \frac{2}{y_2} \right) - (2)(ry_1)(ry_2)(r_{12})}{1 - (r_{12})^2}}$$

Di mana nilai r_{12} diperoleh dengan rumus:

$$r_{12} = \frac{(n\sum X_1X_2) - ((\sum X_1)(\sum X_2))}{\sqrt{(n\sum X_1^2) - (\sum X_1)^2} \sqrt{(n\sum X_2^2) - (\sum X_2)^2}}$$

Sugiyono (2007:212) menjelaskan bahwa analisis korelasi berganda bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel dependen dengan dua atau lebih variabel independen pada saat yang bersamaan. Jika koefisien korelasi (r) bernilai positif, maka hubungan yang terbentuk bersifat searah, sedangkan apabila bernilai negatif maka hubungan yang terbentuk berlawanan arah.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Profil Responden

Subjek penelitian ini ialah masyarakat di wilayah Jakarta yang bekerja menggunakan sistem kerja *hybrid*. Yang mana ini merupakan salah satu jenis pengaturan kerja yang fleksibel yang memadukan antara kerja dikantor dan kerja jarak jauh. Fokus penelitian ini bukan hanya pada satu instansi, melainkan keseluruhan populasi pekerja yang menerapkan sistem kerja *hybrid* di berbagai industry, termasuk startup, swasta, dan instansi pendidikan.

Wilayah Jakarta dipilih sebagai lokasi penelitian karena statusnya sebagai pusat perekonomian negara dan banyaknya bisnis yang telah mengadopsi model kerja *hybrid* sejak wabah COVID-19. Tujuan studi penelitian ini ialah memahami pengaruh dari pola kerja *hybrid* dan kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan di wilayah tersebut.

4.1.2. Statistik Deskriptif

4.1.2.1 Statistik Deskriptif Model Kerja *Hybrid* (X1)

Data statistik deskriptif model kerja *hybrid* (X1) dari hasil kuesioner di olah menggunakan SPSS sehingga menghasilkan nilai sebagai berikut:

Output Hasil Perhitungan SPSS

Statistics

Model Kerja Hybrid

N	Valid	145
	Missing	0
Mean		36.19
Median		36.00
Mode		33
Std. Deviation		5.961
Variance		35.532
Range		25
Minimum		22
Maximum		47
Sum		5248

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Tabel 4. 1 Distribusi Frekuensi Model Kerja Hybrid (X1)

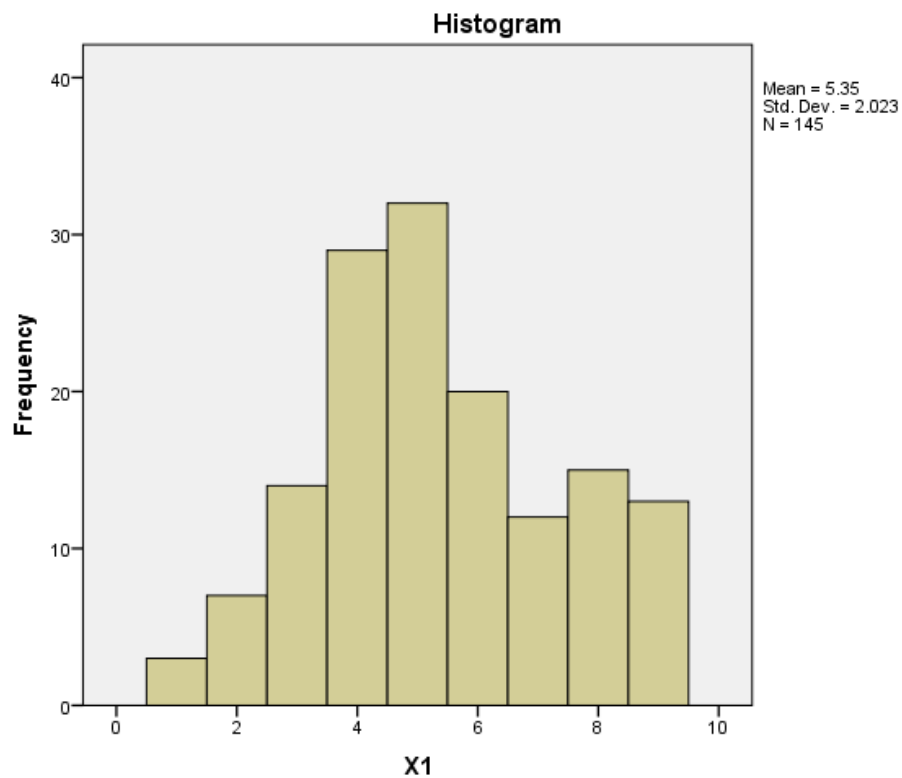
ANGKA	RENTANG		f	f Rel	f Total
1	22	24	3	2%	2%
2	25	27	7	5%	7%
3	28	30	14	10%	17%
4	31	33	29	20%	37%
5	34	36	32	22%	59%
6	37	39	20	14%	72%
7	40	42	12	8%	81%
8	43	45	15	10%	91%
9	46	48	13	9%	100%
Jumlah			145	100%	

Output Hasil Perhitungan SPSS

Model Kerja Hybrid				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2.1	2.1	2.1
2	7	4.8	4.8	6.9
3	14	9.7	9.7	16.6
4	29	20.0	20.0	36.6
5	32	22.1	22.1	58.6
6	20	13.8	13.8	72.4
7	12	8.3	8.3	80.7
8	15	10.3	10.3	91.0
9	13	9.0	9.0	100.0
Total	145	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Data yang telah disusun dalam tabel distribusi frekuensi selanjutnya divisualisasikan melalui histogram yang ditunjukkan pada gambar berikut:



Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa standar deviasinya adalah 5,961, nilai rata-ratanya adalah 36,19, nilai maksimumnya adalah 47, dan nilai minimumnya adalah 22.

4.1.2.2 Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan (X2)

Data statistik deskriptif gaya kepemimpinan (X2) dari hasil kuesioner di olah menggunakan SPSS sehingga menghasilkan nilai sebagai berikut:

Output Hasil Perhitungan SPSS

Statistics		
Gaya Kepemimpinan		
N	Valid	145
	Missing	0
Mean		28.68
Median		28.00
Mode		28
Std. Deviation		4.702
Variance		22.109
Range		22
Minimum		18
Maximum		40
Sum		4158

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Tabel 4. 2 Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan (X2)

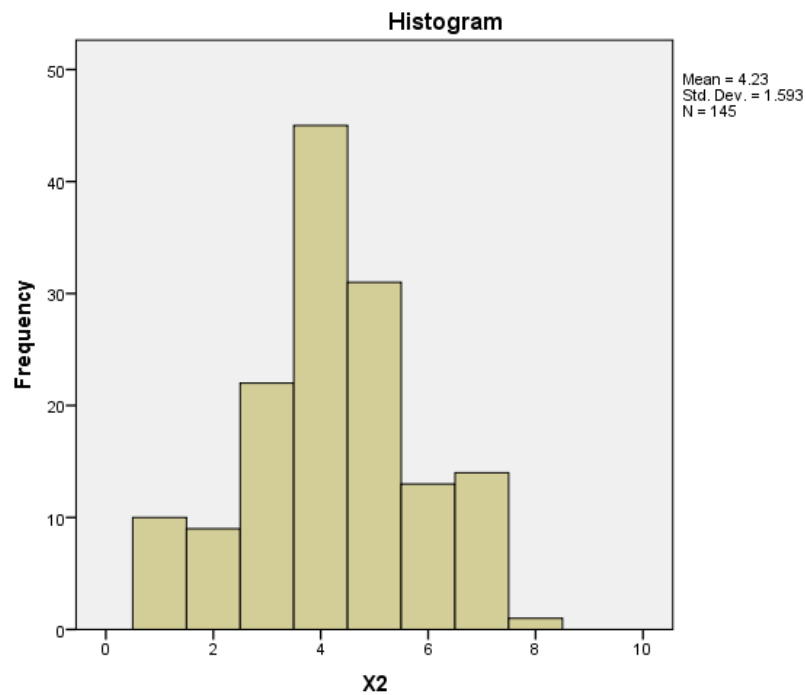
ANGKA	RENTANG		f	f Rel	f Total
1	18	20	10	7%	7%
2	21	23	9	6%	13%
3	24	26	22	15%	28%
4	27	29	45	31%	59%
5	30	32	31	21%	81%
6	33	35	13	9%	90%
7	36	38	14	10%	99%
8	39	41	1	1%	100%
Jumlah			145	100%	

Output Hasil Perhitungan SPSS

Gaya kepemimpinan				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	6.9	6.9	6.9
2	9	6.2	6.2	13.1
3	22	15.2	15.2	28.3
4	45	31.0	31.0	59.3
Valid 5	31	21.4	21.4	80.7
6	13	9.0	9.0	89.7
7	14	9.7	9.7	99.3
8	1	.7	.7	100.0
Total	145	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Setelah data ditampilkan dalam tabel distribusi frekuensi, langkah selanjutnya adalah menyajikannya dalam bentuk histogram sebagaimana terlihat pada gambar berikut:



Distribusi data peneliti, khususnya variabel Gaya Kepemimpinan (X2), dapat dijelaskan berdasarkan hasil uji statistik deskriptif di atas. Nilai minimum data adalah 18, nilai maksimumnya adalah 40, nilai rata-ratanya adalah 28,68, dan deviasi standarnya adalah 4,702.

4.1.2.3 Statistik Deskriptif Produktivitas Karyawan (Y)

Data statistik deskriptif produktivitas karyawan (Y) dari hasil kuesioner di olah menggunakan SPSS sehingga menghasilkan nilai sebagai berikut:

Output hasil Perhitungan SPSS

Statistics		
Produktivitas Karyawan		
N	Valid	145
	Missing	0
Mean		35.54
Median		36.00
Mode		34
Std. Deviation		5.436
Variance		29.555
Range		24
Minimum		22
Maximum		46
Sum		5154

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Tabel 4. 3 Distribusi Frekuensi Produktivitas Karyawan (Y)

ANGKA	RENTANG		f	f Rel	f Total
1	22	24	8	6%	6%
2	25	27	4	3%	8%
3	28	30	12	8%	17%
4	31	33	22	15%	32%

5	34		36	34	23%	55%
6	37		39	27	19%	74%
7	40		42	26	18%	92%
8	43		45	10	7%	99%
9	46		48	2	1%	100%
Jumlah				145	100%	

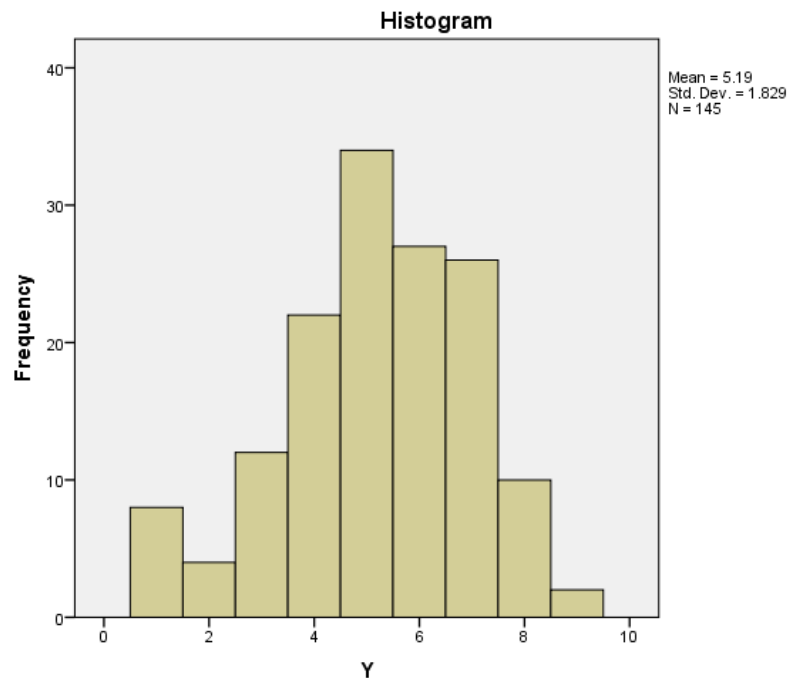
Output Hasil Perhitungan SPSS

Produktivitas Karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	5.5	5.5	5.5
2	4	2.8	2.8	8.3
3	12	8.3	8.3	16.6
4	22	15.2	15.2	31.7
Valid 5	34	23.4	23.4	55.2
6	27	18.6	18.6	73.8
7	26	17.9	17.9	91.7
8	10	6.9	6.9	98.6
9	2	1.4	1.4	100.0
Total	145	100.0	100.0	

Sumbser: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Data pada tabel distribusi frekuensi kemudian digambarkan dalam bentuk histogram seperti tersaji pada gambar berikut:



Distribusi data yang dikumpulkan peneliti, khususnya variabel Produktivitas Karyawan (Y), dapat dijelaskan berdasarkan hasil uji statistik deskriptif yang telah disebutkan sebelumnya. Dari data ini, dapat disimpulkan bahwa simpangan bakunya adalah 5,436, nilai rata-ratanya adalah 35,54, nilai tertingginya adalah 46, dan nilai minimumnya adalah 22.

4.1.3. Uji Validitas

4.1.3.1 Uji Validitas Variabel Model Kerja *Hybrid* (X1)

Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Model Kerja Hybrid (X1)

No	r hitung	r tabel	status
1	0,470	0,159	AKURAT
2	0,473	0,159	AKURAT
3	0,551	0,159	AKURAT
4	0,643	0,159	AKURAT
5	0,506	0,159	AKURAT

6	0,549	0,159	AKURAT
7	0,518	0,159	AKURAT
8	0,559	0,159	AKURAT
9	0,494	0,159	AKURAT
10	0,627	0,159	AKURAT

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Dengan nilai r hitung $>$ r tabel, dimana nilai $n = 145$ (0,159), maka berdasarkan hasil uji validitas variabel model kerja hybrid (X1) dapat diketahui bahwa unsur-unsur dalam pengujian ini telah memenuhi syarat. X1.1 sebesar 0,470 $>$ 0,159, X1.2 sebesar 0,473 $>$ 0,159, X1.3 sebesar 0,551 $>$ 0,159, X1.4 sebesar 0,643 $>$ 0,159, X1.5 sebesar 0,506 $>$ 0,159, X1.6 sebesar 0,549 $>$ 0,159, X1.7 sebesar 0,518 $>$ 0,159, X1.8 sebesar 0,559 $>$ 0,159, X1.9 sebesar 0,494 $>$ 0,159, dan X1.10 sebesar 0,627 $>$ 0,159, Semua hasil ini membuktikan bahwa setiap item pertanyaan variabel model kerja hybrid valid dan layak digunakan dalam penelitian.

4.1.3.2 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan (X2)

No	r hitung	r tabel	status
1	0,577	0,159	AKURAT
2	0,509	0,159	AKURAT
3	0,514	0,159	AKURAT
4	0,501	0,159	AKURAT
5	0,551	0,159	AKURAT
6	0,563	0,159	AKURAT
7	0,501	0,159	AKURAT
8	0,492	0,159	AKURAT

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Nilai r yang ditentukan $> r$ tabel dengan nilai $n = 145$ (0,159) menunjukkan bahwa semua instrumen penelitian untuk variabel gaya kepemimpinan (X2) dianggap sah untuk digunakan. Kondisi ini terpenuhi karena nilai koefisien r hitung dari setiap butir soal konsisten lebih tinggi dari nilai r tabel yang ditetapkan. Secara terperinci, dapat dilihat bahwa X2.1 yakni sebesar $0,577 > 0,159$, X2.2 dengan nilai $0,509 > 0,159$, X2.3 yaitu sebesar $0,514 > 0,159$, X2.4 sebesar $0,501 > 0,159$, X2.5 sebesar $0,551 > 0,159$, X2.6 yakni $0,563 > 0,159$, X2.7 yaitu sebesar $0,501 > 0,159$, dan yang terakhir X2.10 sebesar $0,492 > 0,159$.

4.1.3.3 Uji Validitas Variabel Produktivitas Karyawan (Y)

Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas Produktivitas Karyawan (Y)

No	r hitung	r tabel	status
1	0,328	0,159	AKURAT
2	0,615	0,159	AKURAT
3	0,635	0,159	AKURAT
4	0,609	0,159	AKURAT
5	0,663	0,159	AKURAT
6	0,672	0,159	AKURAT
7	0,603	0,159	AKURAT
8	0,305	0,159	AKURAT
9	0,408	0,159	AKURAT
10	0,469	0,159	AKURAT

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan uji validitas, variabel produktivitas karyawan (Y) dinyatakan valid. Ini karena nilai r hitung dari setiap komponennya lebih besar dari nilai r tabel (0,159), yang ditetapkan untuk jumlah sampel (N) 145. Untuk setiap item, hasil r

hitungnya adalah: $0,328 > 0,159$ untuk Y.1 dan $0,615 > 0,159$ untuk Y.2, Y.3 adalah $0,635 > 0,159$, Y.4 adalah $0,609 > 0,159$, Y.5 adalah $0,663 > 0,159$, Y.6 adalah $0,672 > 0,159$, Y.7 adalah $0,603 > 0,159$, Y.8 adalah $0,305 < 0,159$, Y.9 adalah $0,408 > 0,159$, dan Y.10 adalah $0,469 > 0,159$.

4.1.4 Uji Reliabilitas

4.1.4.1 Uji Reliabilitas Variabel Model Kerja *Hybrid* (X1)

Output Hasil Perhitungan SPSS

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.730	10

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

$\alpha = 0,730 > 0,60$ merupakan hasil uji reliabilitas untuk variabel Model Kerja Hybrid X1. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel X dapat diandalkan, karena pertanyaan-pertanyaan yang diajukan stabil dan konsisten dari waktu ke waktu.

4.1.4.2 Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Hasil Output Perhitungan SPSS

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.627	8

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

$\alpha = 0,627 > 0,60$. Hasil uji reliabilitas untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X2) menunjukkan bahwa instrumen penelitiannya dapat diandalkan. Ini berarti

pertanyaan-pertanyaan yang diajukan konsisten dan stabil dalam mengukur variabel tersebut.

4.1.4.3 Uji Reliabilitas Produktivitas Karyawan (Y)

Hasil Output Perhitungan SPSS

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.704	10

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan uji reliabilitas, variabel Produktivitas Karyawan (Y) memiliki nilai Alpha (α) Cronbach sebesar 0,704. Karena nilai ini lebih besar dari ambang batas 0,60, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitiannya andal dan konsisten. Dengan kata lain, pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur produktivitas karyawan dapat dipercaya.

4.2 Uji Asumsi Klasik

4.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan bagian dari uji asumsi klasik. Tujuan uji kenormalan adalah untuk mengetahui apakah nilai residu terdistribusi secara teratur. Nilai residu dari model regresi yang sesuai terdistribusi secara teratur. Dalam pengujian kenormalan, metode Shapiro-Wilk dan Kolmogorov-Smirnov menentukan apakah distribusi data berbeda dari distribusi normal. Berikut ini adalah standar dasar untuk membuat keputusan berdasarkan uji ini:

1. Nilai residu terdistribusi secara normal jika nilai signifikansi (Sig.) lebih besar dari 0,05.

2. Nilai residu tidak terdistribusi secara normal jika nilai signifikansi (Sig.) kurang dari 0,05.

Berikut ini adalah hasil uji normalitas menggunakan metode liliefors:

Variabel	Lhitung	Ltabel	Keterangan
Model Kerja <i>Hybrid</i> (X1)	0,070	0,074	Normal
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,071	0,074	Normal
Produktivitas Karyawan (Y)	0,064	0,074	Normal

4.2.2 Uji Normalitas Model Kerja *Hybrid* (X1) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

Hasil Output Perhitungan SPSS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		145
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	5.33674197
	Absolute	.083
Most Extreme Differences	Positive	.050
	Negative	-.083
Kolmogorov-Smirnov Z		.995
Asymp. Sig. (2-tailed)		.275

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer diolah peneliti (2025)

4.2.3 Uji Normalitas Gaya kepemimpinan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

Hasil Output Perhitungan SPSS

		Unstandardized Residual
N		145
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	5.32711807
	Absolute	.069
Most Extreme Differences	Positive	.040
	Negative	-.069
Kolmogorov-Smirnov Z		.832
Asymp. Sig. (2-tailed)		.493

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji normalitas di atas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Berdasarkan data, variabel Model Kerja *Hybrid* (X1) memiliki nilai $0,070 < 0,074$, nilai Kalmogorov-Smirnov Z sebesar 0,995, dan nilai Asymp. Sig sebesar $0,275 > 0,05$, yang menunjukkan bahwa variabel tersebut terdistribusi normal.
2. Data menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X2) berdistribusi normal, dengan nilai $0,071 < 0,074$, nilai Kalmogorov-Smirnov Z sebesar 0,832, dan nilai Asymp. Sig sebesar $0,493 > 0,05$.
3. Berdasarkan statistik, variabel Produktivitas Karyawan (Y) berdistribusi normal, dengan nilai $0,064 < 0,074$.

4.3 Uji Homogenitas

4.3.1 Uji Homogenitas Model Kerja *Hybrid* (X1) terhadap Produktivitas Karaywan (Y)

Berikut ini ialah hasil uji homogenitas menggunakan metode liliefors:

Tabel 4. 7 Hasil Uji Homogenitas Y terhadap X1

NO	X1	Y	F hitung	1,20
S_i^2	35,53	29,56	F tabel	1,39
n	145	145	Hasil	HOMOGEN

Hasil Perhitungan SPSS Y terhadap X1

ANOVA

Produktivitas Karyawan

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	666.432	24	27.768	.928	.564
Within Groups	3589.526	120	29.913		
Total	4255.959	144			

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Hasil perhitungan statistik uji homogenitas varians skor Model Kerja *Hybrid* terhadap Produktivitas Karyawan (Y) diperoleh F hitung $1,20 < F$ tabel $1,39$ pada $\alpha = 0,05$, yang menunjukkan bahwa varians X1 terhadap Y bersifat homogen, dapat dijelaskan berdasarkan hasil uji homogenitas Model Kerja *Hybrid* (X1) terhadap Produktivitas Karyawan (Y) di atas. Berdasarkan Model Kerja *Hybrid* (X1), nilai signifikansi untuk Produktivitas Karyawan (Y) adalah $0,928 > 0,05$. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa data produktivitas karyawan yang diperoleh dari model kerja *hybrid* bersifat homogen, artinya variansnya sama.

4.3.2 Uji Homogenitas Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

Tabel 4. 8 Hasil Uji Homogenitas Y terhadap X2

NO	X2	Y	F hitung	1,34
S_i²	22,11	29,56	F tabel	1,39
n	145	145	Hasil	HOMOGEN

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Hasil Perhitungan SPSS Y terhadap X2

ANOVA

Produktivitas Karyawan

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	757.438	21	36.068	1.268	.210
Within Groups	3498.521	123	28.443		
Total	4255.959	144			

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Perhitungan statistik uji homogenitas varians skor Produktivitas Karyawan (Y) terhadap Gaya Kepemimpinan (X2) menghasilkan F hitung $1,34 < F$ tabel $1,39$ pada $\alpha = 0,05$, yang menunjukkan bahwa skor Y pada X2 bersifat homogen, dapat dijelaskan oleh hasil uji homogenitas Produktivitas Karyawan (Y) terhadap Gaya Kepemimpinan (X2) di atas. Berdasarkan Gaya Kepemimpinan (X2), nilai signifikansi untuk Produktivitas Karyawan (Y) adalah $1,268 > 0,05$. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa data Produktivitas Karyawan berbasis Gaya Kepemimpinan memiliki varians yang sama (homogen).

4.4 Pengujian Hipotesis

4.4.1 Uji Korelasi

4.4.1.1 Uji Korelasi Parsial antara Model Kerja *Hybrid* (X1) dengan Produktivitas Karyawan (Y)

Hubungan antara model kerja *hybrid* terhadap produktivitas karyawan dijelaskan dengan menguji hipotesis penelitian yang dinyatakan secara statistik sebagai berikut:

1. $H_0 : \rho = 0$, artinya tidak terdapat hubungan antara Model Kerja *Hybrid* dengan Produktivitas Karyawan.
2. $H_a : \rho > 0$, artinya terdapat hubungan antara Model Kerja *Hybrid* dengan Produktivitas Karyawan.

Koefisien korelasi, yang ditentukan menggunakan pendekatan korelasi *Pearson Product Moment*, menjelaskan kekuatan hubungan antara produktivitas karyawan dan model kerja *hybrid*. hasil uji signifikansi menggunakan uji-t, perhitungan koefisien korelasi, dan koefisien determinasi.

Tabel 4. 9 Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi Antara Model Kerja Hybrid (X1) dengan Produktivitas Karyawan (Y)

N	Koefisien		t_{hitung}	t_{tabel} $\alpha = 0,05$
	R	$R=r^2$		
145	0,191	0,036	2,323	1,656

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Hasil Output Perhitungan SPSS

Correlations			
		Model Kerja Hybrid	Produktivitas Karyawan
Model Kerja Hybrid	Pearson Correlation	1	.191*
	Sig. (2-tailed)		.022
	N	145	145
Produktivitas Karyawan	Pearson Correlation	.191*	1
	Sig. (2-tailed)	.022	
	N	145	145

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.191 ^a	.036	.030	5.355

a. Predictors: (Constant), Model Kerja Hybrid

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan yang ditunjukkan seperti pada tabel 4.10 yakni diperoleh koefisien korelasi sebesar $r = 0,191$ dan koefisien determinasi sebesar $R = r^2 = 0,036$. Pengujian signifikansi terhadap korelasi diperoleh t hitung sebesar $2,323 > t$ tabel $1,656$ pada $\alpha = 0,05$, yang mana menunjukkan bahwa koefisien korelasi signifikan. Dengan demikian, hipotesis penelitian menyatakan terdapat hubungan antara Model Kerja *Hybrid* dengan Produktivitas Karyawan dapat diterima. Artinya, semakin baik penerapan Model Kerja *Hybrid* di perusahaan akan diikuti oleh peningkatan dari Produktivitas Karyawan, Meskipun hubungan yang terbentuk tergolong lemah. Sementara itu, koefisien determinasi sebesar $0,036$ menunjukkan bahwa $3,6\%$ variasi Produktivitas Karyawan dapat dijelaskan oleh

variasi Model Kerja *Hybrid*, sedangkan sisanya sebanyak 96,4% lainnya ditentukan oleh faktor lain di luar Model Kerja *Hybrid*.

4.4.1.2 Uji Korelasi Parsial antara Gaya Kepemimpinan (X2) dengan Produktivitas Karyawan (Y)

Hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan dijelaskan dengan menguji hipotesis penelitian yang dinyatakan secara statistic sebagai berikut:

1. H_0 : $\rho = 0$, artinya tidak terdapat hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Produktivitas Karyawan.
2. H_a : $\rho > 0$, artinya terdapat hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Produktivitas Karyawan.

Koefisien korelasi, yang ditentukan menggunakan pendekatan korelasi *Pearson Product Moment*, menunjukkan kekuatan hubungan antara produktivitas karyawan dan gaya kepemimpinan. Hasil uji signifikansi menggunakan uji-t, perhitungan koefisien korelasi, dan koefisien determinasi.

Tabel 4. 10 Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi antara Gaya Kepemimpinan (X2) dengan Produktivitas Karyawan (Y)

N	Koefisien		t_{hitung}	t_{tabel} $\alpha = 0,05$
	R	$R=r^2$		
145	0,200	0,040	2,435	1,656

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

		Gaya kepemimpinan	Produktivitas Karyawan
Gaya kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.200*
	Sig. (2-tailed)		.016
	N	145	145
Produktivitas Karyawan	Pearson Correlation	.200*	1
	Sig. (2-tailed)	.016	
	N	145	145

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.200 ^a	.040	.033	5.346

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Hasil perhitungan yang ditampilkan pada Tabel 4.11 menghasilkan koefisien determinasi $R = r^2 = 0,040$ dan koefisien korelasi $r = 0,200$. Nilai t hitung sebesar $2,435 > t$ tabel $1,656$ pada $\alpha = 0,05$ diperoleh dari uji signifikansi korelasi, yang menunjukkan bahwa koefisien korelasi tersebut signifikan. Oleh karena itu, premis penelitian ini dapat diterima bahwa terdapat hubungan antara produktivitas karyawan dan gaya kepemimpinan. Hal ini menyiratkan bahwa, meskipun hubungannya tidak terlalu kuat, produktivitas karyawan akan meningkat seiring dengan peningkatan gaya kepemimpinan perusahaan. Di sisi lain, koefisien determinasi sebesar $0,040$ menunjukkan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan menyumbang 4% varians produktivitas karyawan, sementara faktor-faktor lain menyumbang 96% sisanya.

4.4.1.3 Uji Korelasi Ganda antara Model Kerja *Hybrid* (X1) Gaya

Kepemimpinan (X2) dengan Produktivitas Karyawan (Y)

Hubungan antara Model Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan dijelaskan dengan menguji hipotesis penelitian yang dinyatakan secara statistic sebagai berikut:

1. H_0 : $\rho = 0$, artinya tidak terdapat hubungan antara model Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan dengan Produktivitas Karyawan.
2. H_a : $\rho > 0$, artinya terdapat hubungan antara Model Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan dengan Produktivitas Karyawan.

Koefisien korelasi, yang ditentukan menggunakan pendekatan korelasi *Pearson Product Moment*, menunjukkan kuatnya hubungan antara produktivitas karyawan dengan Model Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan. Hasil perhitungan koefisien korelasi, koefisien determinasi, dan uji signifikansi menggunakan uji-t.

Tabel 4. 11 Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi Ganda antara Model Kerja Hybrid (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) dengan Produktivitas Karyawan (Y)

N	Koefisien		f hitung	f tabel $\alpha = 0,05$
	R	$R=r^2$		
145	0,232	0,054	4,033	1,840

Correlations				
		Model Kerja Hybrid	Gaya Kepemimpinan	Produktivitas Karyawan
Model Kerja Hybrid	Pearson Correlation	1	.418**	.191*
	Sig. (2-tailed)		.000	.022
	N	145	145	145

Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	.418**	1	.200*
	Sig. (2-tailed)	.000		.016
	N	145	145	145
Produktivitas Karyawan	Pearson Correlation	.191*	.200*	1
	Sig. (2-tailed)	.022	.016	
	N	145	145	145

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.232 ^a	.054	.040	5.325

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Model Kerja Hybrid

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Koefisien korelasi $r = 0,232$ dan koefisien determinasi $R = r^2 = 0,054$ ditentukan menggunakan hasil perhitungan yang ditampilkan pada tabel 4.12. Koefisien korelasi signifikan, menurut uji signifikansi, yang menghasilkan f hitung $4,033 > f$ tabel $1,840$ pada $\alpha = 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis penelitian bahwa Model Kerja Hibrida dan Gaya Kepemimpinan memiliki hubungan dengan produktivitas karyawan dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun ikatan yang dikembangkan relatif lemah, penerapan Model Kerja Hibrida dan Gaya Kepemimpinan yang baik secara gabungan dapat meningkatkan Produktivitas Karyawan. Model Kerja Hibrida dan Gaya Kepemimpinan secara gabungan menyumbang 5,4% dari variasi dalam Produktivitas Karyawan, menurut nilai koefisien determinasi sebesar 0,054, dengan faktor-faktor lain yang memengaruhi sisanya sebesar 94,6%.

4.4.2 Uji Parsial (Uji-T)

Uji T digunakan untuk menguji pengaruh setiap variabel independen secara terpisah. Uji regresi ini menggunakan pendekatan satu sisi dengan tingkat keyakinan 95% (atau tingkat kesalahan $\alpha = 5\%$). Kriteria pengujian ini mengacu pada Sugiyono (2016), di mana hipotesis nol (H_0) menyatakan tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan, sedangkan hipotesis alternatif (H_a) menyatakan adanya pengaruh yang positif dan signifikan.

Kriteria pengujian ini mengacu pada Sugiyono (2016), di mana hipotesis nol (H_0) menyatakan tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan, sedangkan hipotesis alternatif (H_a) menyatakan adanya pengaruh yang positif dan signifikan:

1. Jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel, maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima.
2. Sebaliknya, jika nilai t hitung lebih kecil dari t tabel, maka hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak.

4.4.2.1 Uji T Model Kerja *Hybrid* (X1)

Hasil Output Perhitungan SPSS

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	29.251	2.746		10.652	.000
	Model Kerja Hybrid	.174	.075	.191	2.323	.022

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Nilai t hitung untuk variabel Model Kerja Hybrid (X1) adalah 2,323, yang lebih besar dari t tabel (1,656). Selain itu, nilai signifikansi (sig) sebesar 0,022 juga lebih kecil dari nilai alpha (α) 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa H_a diterima dan H_o ditolak. Dengan kata lain, Model Kerja Hybrid memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

4.4.2.2 Uji T Gaya Kepemimpinan (X2)

Hasil Output Perhitungan SPSS

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	28.928	2.753		10.509	.000
	Gaya kepemimpinan	.231	.095	.200	2.435	.016

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Uji terhadap variabel Gaya Kepemimpinan (X2) menunjukkan bahwa nilai sig (0,016) lebih kecil dari nilai alfa (α) 0,05. Selain itu, nilai t hitung (2,435) juga lebih besar dari t tabel (1,656). Hasil uji statistik mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang berarti dan menguntungkan terhadap produktivitas karyawan. Kesimpulan ini didasarkan pada nilai t hitung yang melampaui t tabel dan nilai sig yang berada di bawah tingkat signifikansi yang ditetapkan.

4.4.2.3 Uji T Model Kerja *Hybrid* (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2)

Hasil Output Perhitungan SPSS

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	26.441	3.237		8.168	.000
1 Model Kerja Hybrid	.118	.082	.130	1.446	.150
Gaya Kepemimpinan	.168	.104	.145	1.616	.108

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

4.4.3 Uji Simultan (Uji-F)

Sugiyono (2016) Uji F berfungsi untuk menguji pengaruh semua variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian ini didasarkan pada dua kemungkinan:

1. Jika F hitung lebih besar dari F tabel, hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima.
2. Jika F hitung lebih kecil dari F tabel, hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak.

4.4.3.1 Uji Simultan (Uji-F) Model Kerja *Hybrid* (X1) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

SUMBER VARIANS	dk	JK	RJK	UJI F		
				F hitung	F tabel	
					0,05	0,01
Total	145	187454,00				
Koefisien a	1	183198,04	183198,04			
Regresi (b/a)	1	154,72	154,72	5,39	3,94	6,90

Sisa	143	4101,24	28,68			
Tuna Cocok	23	511,71	22,25	0,74	1,65	
Galat	120	3589,53	29,91			

Hasil Output Perhitungan SPSS

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	154.721	1	154.721	5.395	.022 ^b
	Residual	4101.237	143	28.680		
	Total	4255.959	144			

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

b. Predictors: (Constant), Model Kerja Hybrid

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan analisis data, nilai F hitung (5,395) lebih besar dari F tabel (3,94), dan nilai signifikansi (0,022) berada di bawah alpha (α) 0,05. Kedua hasil ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model kerja hybrid memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

4.4.3.2 Uji Simultan (Uji-F) Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Produktivitas

Karyawan (Y)

SUMBER VARIANS	dk	JK	RJK	UJI F		
				F hitung	F tabel	
					0,05	0,01
Total	145	187454,00				
Koefisien a	1	183198,04	183198,04			
Regresi (b/a)	1	169,50	169,50	5,93	3,94	6,90
Sisa	143	4086,46	28,58			
Tuna Cocok	20	587,94	29,40	1,03	1,68	
Galat	123	3498,52	28,44			

Hasil Output Perhitungan SPSS

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	169.500	1	169.500	5.931	.016 ^b
	Residual	4086.459	143	28.577		
	Total	4255.959	144			

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

b. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Analisis data membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan dan menguntungkan terhadap produktivitas karyawan. Kesimpulan ini didasarkan pada nilai F hitung (5,931) yang melampaui F tabel (3,94) dan nilai signifikansi (0,016) yang lebih kecil dari α (0,05). H_a diterima dan H_o ditolak, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan produktivitas karyawan memiliki hubungan yang kuat. Hal ini dikonfirmasi oleh F hitung yang lebih tinggi dari F tabel, serta nilai sig yang berada di bawah ambang batas.

4.4.3.3 Uji Simultan (Uji-F) Model Kerja *Hybrid* (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

Hasil Output Perhitungan SPSS

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	228.778	2	114.389	4.033	.020 ^b
	Residual	4027.181	142	28.360		
	Total	4255.959	144			

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

b. Predictors: (Constant), Model Kerja Hybrid, Gaya Kepemimpinan

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai F hitung (4,033) lebih besar dari F tabel (1,840). Bersamaan dengan itu, nilai signifikansi (0,020) juga lebih kecil dari α (0,05). Temuan ini membuktikan bahwa H_a diterima sementara H_o ditolak, yang artinya model kerja hybrid dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

4.4.4 Uji Regresi

Pada tahap selanjutnya, ialah menggunakan Teknik Evaluasi Regresi Linier Berganda untuk secara eksperimental mengevaluasi hipotesis bahwa Model Kerja *Hybrid* (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) memiliki pengaruh terhadap Produktivitas Karyawan (Y).

4.4.4.1 Uji Regresi Parsial Model Kerja *Hybrid* (X1) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

Pernyataan statistik berikut dari hipotesis penelitian menjelaskan bagaimana Model Kerja *Hybrid* memengaruhi Produktivitas Karyawan:

1. H_o : $\rho = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh antara Model Kerja *Hybrid* terhadap Produktivitas Karyawan.
2. H_a : $\rho > 0$, artinya terdapat pengaruh positif antara Model Kerja *Hybrid* terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil Output Perhitungan SPSS

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.251	2.746		10.652	.000
	Model Kerja Hybrid	.174	.075	.191	2.323	.022

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

4.4.4.2 Uji Regresi Parsial Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan dijelaskan dengan menguji hipotesis penelitian yang dinyatakan secara statistic sebagai berikut:

1. $H_0 : \rho = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan.
2. $H_a : \rho > 0$, artinya terdapat pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan.

Hasil Output Perhitungan SPSS

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.928	2.753		10.509	.000
	Gaya kepemimpinan	.231	.095	.200	2.435	.016

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

4.4.4.3 Uji Regresi Ganda Model Kerja *Hybrid* (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

Pengujian hipotesis penelitian, yang dinyatakan secara statistik sebagai berikut, menjelaskan bagaimana Model Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan memengaruhi produktivitas karyawan:

1. H_0 : $\rho = 0$, artinya terdapat pengaruh antara Model Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan.
2. H_a : $\rho > 0$, artinya tidak terhadap pengaruh antara Model Kerja *Hybrid* dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan.

Koefisien regresi berganda, yang ditentukan menggunakan teknik Regresi Linier Berganda, menjelaskan sejauh mana Model Kerja Hibrida dan Gaya Kepemimpinan memengaruhi produktivitas karyawan. Berikut adalah hasil perhitungan uji Regresi Linier Berganda:

Pembuatan model persamaan regresi berganda merupakan tahap awal dalam proses pengujian hipotesis. Koefisien regresi $\beta_1 = 0,118$ dan $\beta_2 = 0,168$ didasarkan pada hasil perhitungan untuk membangun model persamaan regresi antara Model Kerja *Hybrid* (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) serta Produktivitas Karyawan (Y). Konstanta $\alpha = 26,441$. Dalam model persamaan regresi linier berganda, dampak variabel independen X1 dan X2 terhadap variabel dependen Y dapat direpresentasikan sebagai berikut: $Y = 26,441 + 0,118 X_1 + 0,168 X_2$.

Hasil Output Perhitungan SPSS

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	26.441	3.237		8.168	.000
1	Model Kerja Hybrid	.118	.082	.130	1.446	.150
	Gaya Kepemimpinan	.168	.104	.145	1.616	.108

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Sumber: Data Primer diolah Peneliti (2025)

Jika Model Kerja *Hybrid*, Gaya Kepemimpinan, dan Produktivitas Karyawan diukur menggunakan instrumen yang digunakan dalam studi ini, maka setiap peningkatan satu unit skor Model Kerja *Hybrid* (X1) akan diikuti oleh peningkatan skor Produktivitas Karyawan sebesar 0,118 dengan konstanta 26,441, sesuai dengan persamaan regresi linier berganda $Y = 26,441 + 0,118 X1 + 0,168 X2$. Selain itu, skor Produktivitas Karyawan akan meningkat sebesar 0,168 dengan konstanta 26,441 untuk setiap peningkatan satu unit skor Gaya Kepemimpinan (X2).

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pembahasan Hipotesis 1

Kuesioner yang berasal dari indikator Model Kerja *Hybrid* (X1) digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini. Semua butir pernyataan lolos uji validitas untuk setiap indikator Produktivitas Karyawan. Kemudian, semua butir pernyataan dinyatakan reliabel melalui uji reliabilitas dan berpotensi untuk dilakukan penelitian kepada jumlah sampel sebanyak 145 responden.

Berdasarkan pengolahan data uji-T, temuan menunjukkan nilai sig sebesar 0,022, lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$, dan nilai t hitung sebesar $2,323 > t$ tabel 1,656. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa H1 yang menunjukkan bagaimana Model Kerja Hibrida (X1) memengaruhi produktivitas karyawan (Y) di Jakarta, terbukti.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Darpin et al., (2023) yang mana dalam penelitiannya menunjukkan bagaimana penerapan kerja yang fleksibel dan adaptasi teknologi digital dapat meningkatkan produktivitas serta efektivitas karyawan ketika sistem kerja *hybrid* diterapkan dengan baik.

Hasil ini juga diperkuat oleh penelitian menurut Za'ra et al., (2023) yang mana dalam penelitiannya ia menemukan bahwa sistem kerja *hybrid* dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang mana berkorelasi dengan produktivitas karyawan, jika didukung oleh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan yang efektif.

Penelitian lain menurut Widhi & Nilasari (2025) juga menegaskan bahwa kerja *hybrid* terutama bila diterapkan pada perusahaan di Jakarta, maka dapat meningkatkan produktivitas karyawan dengan keterlibatan dari karyawan itu sendiri.

Oleh karena itu, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian lain yang menunjukkan bahwa model kerja *hybrid* yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan produktivitas pekerja melalui peningkatan keterlibatan karyawan di tempat kerja, bantuan teknologi, serta fleksibilitas dalam jadwal dan lokasi kerja.

4.5.2 Pembahasan Hipotesis 2

Kuesioner yang berasal dari indikator Gaya Kepemimpinan (X2) digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini. Semua butir pernyataan lolos uji validitas untuk setiap indikator Produktivitas Karyawan. Kemudian, semua butir pernyataan dinyatakan reliabel melalui uji reliabilitas dan berpotensi untuk dilakukan penelitian kepada jumlah sampel sebanyak 145 responden.

Berdasarkan pengolahan data uji-T, temuannya sendiri menunjukkan bahwa nilai sig adalah 0,016, yang lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$, dan nilai t hitung adalah $2,435 > t$ tabel 1,656. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H2, yang menggambarkan bagaimana Gaya Kepemimpinan (X2) mempengaruhi Produktivitas Karyawan (Y) di Jakarta, dapat diterima. Variabel model kerja *hybrid* (X1) dan gaya kepemimpinan (X2) pada produktivitas karyawan memiliki nilai F hitung sebesar $4,033 > F$ tabel 1,840, dan nilai signya adalah 0,020, yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, menurut hasil uji statistik F. Ini menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut berdampak pada produktivitas karyawan (Y) di Jakarta pada saat yang bersamaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Aldy Baihaqi, (2021), yang menemukan bahwa di PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk, pelatihan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama menyumbang sebanyak 44% produktivitas pekerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa manajer yang mampu menginspirasi dan membimbing para karyawan dapat meningkatkan produktivitas mereka.

Temuan ini juga didukung oleh Indrawati & Sembiring, (2020), hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada tugas dan orang

secara tidak langsung bersignifikan dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawainya di Kabupaten Bandung Barat, yakni dengan kontribusi sebesar 23,8% terhadap variasi produktivitas.

Selain itu, Elok Rahma Sarita, (2022), menemukan bahwa bersamaan dengan pendekatan lain seperti suasana kerja dan disiplin, gaya kepemimpinan memiliki dampak paling besar terhadap produktivitas kerja di UD. Bagong Kediri.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Berdasarkan koefisien determinasi $R = r^2 = 0,036$ dan nilai koefisien korelasi $r = 0,191$, koefisien korelasi tersebut signifikan berdasarkan uji signifikansi, yang menghasilkan t hitung sebesar $2,323 > t$ tabel $1,656$ pada $\alpha = 0,05$. Dengan demikian, dapat diketahui adanya hubungan antara produktivitas karyawan dan model kerja *hybrid*. Oleh karena itu, produktivitas karyawan dan model kerja *hybrid* saling berkaitan erat. Hal ini menyiratkan bahwa perusahaan yang berhasil mengadopsi model kerja *hybrid* akan mengalami peningkatan produktivitas karyawan. Selanjutnya, berdasarkan hasil uji korelasi determinasi sebesar $0,036$, variasi dalam Model Kerja *Hybrid* menyumbang setidaknya $3,6\%$ dari variasi Produktivitas Karyawan, sedangkan faktor lain di luar Model Kerja *Hybrid* menyumbang $96,4\%$ sisanya.
2. Berdasarkan hasil analisis, ada hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan dan produktivitas karyawan. Ini dibuktikan oleh koefisien korelasi (r) $0,200$ dan koefisien determinasi (R^2) $0,040$. Uji signifikansi menghasilkan nilai t hitung $2,435$, yang lebih besar dari t tabel $1,656$ pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hasil ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara kedua variabel.

Artinya, peningkatan kualitas gaya kepemimpinan akan berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas karyawan. Selanjutnya, koefisien determinasi (0,040) menunjukkan bahwa 4% dari variasi produktivitas karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Sisanya, 96%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti.

3. Berdasarkan hasil analisis, ada pengaruh yang positif dan signifikan dari model kerja hibrida dan gaya kepemimpinan secara bersamaan terhadap produktivitas karyawan. Hubungan gabungan kedua variabel ini cukup erat, seperti yang ditunjukkan oleh nilai R sebesar 0,232. Selanjutnya, koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,054 mengindikasikan bahwa sekitar 5,4% dari variasi produktivitas karyawan dapat dijelaskan oleh model kerja hibrida dan gaya kepemimpinan. Sisanya, 94,6%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Kesimpulan ini didukung oleh hasil uji F, di mana F hitung (4,033) lebih besar dari F tabel (1,840), dan nilai signifikansi (0,020) lebih kecil dari α (0,05).

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian studi ini menunjukkan bahwa koefisien determinasi dari ketiga hipotesis masih relatif rendah. Model Kerja *Hybrid* (X1) hanya berkontribusi sebesar 3,6% terhadap Produktivitas Karyawan (Y) pada hipotesis 1, dengan faktor-faktor lain di luar cakupan penelitian ini yang memengaruhi 96,4% sisanya. Pada hipotesis 2, 96% pengaruhnya disebabkan oleh

faktor-faktor lain, sementara sebanyak 4% disebabkan oleh Gaya Kepemimpinan (X2). Selanjutnya, pada uji F menunjukkan bahwa Model Kerja *Hybrid* (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) secara bersama-sama hanya berkontribusi sebanyak 5,4% terhadap Produktivitas Karyawan, dengan faktor-faktor lain memengaruhi 94,6% sisanya.

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun berpengaruh, kedua faktor yang diteliti masih memiliki dampak yang dapat diabaikan terhadap Produktivitas Karyawan. Oleh karena itu, Peneliti menyarankan agar faktor-faktor tambahan yang mungkin lebih signifikan, termasuk motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, serta gaji dapat dimasukkan dalam penelitian yang mendatang. Model penelitian ini diyakini dapat menjelaskan dampak yang lebih tinggi terhadap Produktivitas Karyawan dengan memasukan variabel-variabel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, L., & Wilanda, W. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhiproduktivitas Kerja Karyawan Pada Biro Pengadaan Jasapt. Semen Padang Tbk. *E-Jurnal Sekolah Tinggi Teknologi Industri Padang (STTIND)*, 19. <https://core.ac.uk/reader/230639210>
- Afriyani, F., Hasan, L. D., Rokhmat, A., Wahyudin, Y., & Syarweny, N. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori Komprehensif dalam MSDM. *PT. Sonpedia Publishing Indonesia*. https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=sT8gEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=TEORI+MSDM&ots=41VdZrK0jm&sig=9LN_JjqUdKNgEZoT32Y7WyUIchs&redir_esc=y#v=onepage&q=TEORI MSDM&f=false
- Ajjah, A. H. N., Khoerunnisa, Y., Hidayanto, D. K., & Rosid, R. (2021). Peran Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan (Literature Review). *Jurnal Publisitas*, 8(1), 1–10. <https://doi.org/10.37858/publisitas.v8i1.56>
- Aldy Baihaqi, H. S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja. *I(1)*, 19–28.
- Anwar, A. (2017). Tipe Kepemimpinan Profetik Konsep dan Implementasinya dalam Kepemimpinan di Perpustakaan. *Pustakaloka*, 9(1), 69. <https://doi.org/10.21154/pustakaloka.v9i1.920>
- Bayudhrgantara, E. M., & Hidayat, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Salah Satu Perusahaan Pembiayaan di Indonesia. *6(September)*, 612–618. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v6i2.630>
- Darpin, Taufik, & Muhammad Fikran. (2023). Analisis Penerapan Hybrid Working Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Koperasi & Umkm Provinsi Sulawesi Tenggara. *Journal Publicuho*, 5(4), 1415–1426. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.75>

- Datta, P., Balasundaram, S., N, E., & Nair, S. (2025). Measuring autonomy in hybrid work: scale development. *Psicologia: Reflexao e Critica*, 38(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s41155-025-00338-1>
- Depitra, panji S., & Soegoto, H. (2016). Tinjauan Pustaka Manajemen Pemasaran. 16(2), 185–188.
- Elok Rahma Sarita. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Ud. Bagong Kediri. *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 190–204. <https://doi.org/10.55606/optimal.v2i2.485>
- Hanafi, A. S., Almy, C., & Siregar, M. T. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Effect of Leadership Style and Work Motivation To Employee Performance. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*, 2(1), 52–61. <http://jurnal.poltekapp.ac.id/>
- Hasibuan, A., & Sembiring, D. (2022). Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan kompetensi terhadap prokduvitas karyawan di. Pt. Pci Elektronik internasional. *Journal of Management and Accounting (JMA)*, 1(1), 2022–2081. <http://ejournal.stienagoyaindonesia.ac.id/ojs/index.php/jma>
- Hidayat, T., Irnawati, N., Amanda, S., Lalika, S. H., Lindar, Y., Islam, U., Raden, N., & Lampung, I. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Pilar Pengembangan Karyawan Di Era Hybrid Work Dan Fleksibilitas Kerja. 07(1), 344–353.
- Indrawati, L., & Sembiring, E. E. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Pemerintah Daerah. *Ekspansi: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Perbankan Dan Akuntansi*, 12(2), 169–177. <https://doi.org/10.35313/ekspansi.v12i2.2010>
- Iskandar, I., & Lubis, L. (2020). Konsep Kepemimpinan Perpustakaan Perguruan Tinggi Di Era Digital (Sebuah Kajian Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional). *Jurnal Ilmu Perpustakaan (Jiper)*, 1(2).

<https://doi.org/10.31764/jiper.v1i2.1744>

- Jufri, J., & Marimin, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(2), 119–123. <https://doi.org/10.55182/jtp.v2i2.166>
- Kharisma, D., Simatupang, S., & Hutagalung, H. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen. *Revenue: Lentera Bisnis Manajemen*, 2(01), 21–25. <https://doi.org/10.59422/lbm.v2i01.162>
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Model Kerja Hibrida: Kajian Teoretis dan Implikasinya terhadap Dinamika Kerja Modern. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 55–79. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.130>
- Ledy Nevira Anggraini, Ira Setiawati, & Rita Meiriyanti. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Scanco Indonesia di Semarang. *Jurnal Riset Manajemen*, 1(1), 107–126. <https://doi.org/10.54066/jurma.v1i1.104>
- Mahesti, T. (2025). Efektivitas Sistem Kerja Hybrid Dalam Meningkatkan Work-Life Balance Dan Produktivitas Karyawan Pada Perusahaan Startup. *I(3)*, 108–118.
- Mahmudah, D. (2015). Komunikasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Dalam Organisasi. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 19(2), 285. <https://doi.org/10.31445/jskm.2015.190210>
- Muhtar, S. R., Hariyani, D. S., & Dessyarti, R. S. (2020). Pengaruh Kedisiplinan Kerja, Sikap Kerja, Motivasi Kerja dan Reward terhadap Produktivitas Karyawan CV. Ahlul Maospati Di Kabupaten Magetan. *Seminar Inovasi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi (SIMBA) II*.
- Nursika et al, . (2023). SENTRI : Jurnal Riset Ilmiah. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(4), 1275--1289.

- Putra, Y. D., & Sobandi, A. (2019). Pengembangan sumber daya manusia sebagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(1), 127. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i1.14963>
- Ramadhan, A., & Tamba, R. S. (2022). Pengaruh Persepsi Manfaat dan Persepsi Kemudahan Terhadap Minat Penggunaan E-wallet Gopay di wilayah DKI Jakarta. *Abiwara: Jurnal Vokasi Administrasi Bisnis*, 3(2), 134–139. <https://doi.org/10.31334/abiwara.v3i2.2218>
- Salsadilla nurfauziah, A., & Fizi Fauziya. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus Pada Pegawai Desa Cicangkring Girang Kecamatan Sindangkerta Kabupaten Bandung Barat). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(4), 2351–2360. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i4.2593>
- Susetyo, D. B. (2023). Teori, Kerangka Pemikiran, dan Hipotesis. *File.Upi.Edu*.
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUAR_BIASA/195809071987031-BUDI_SUSETYO/Teori_dan_Hipotesisx.pdf
- Syahril, S. (2019). Teori -Teori Kepemimpinan. *E-Journal.Ejournal.Metrouniv.Ac.Id*, 4. <https://www.ejournal.ejournal.metrouniv.ac.id/riayah/article/view/1883>
- Tiong, P. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Teori Dan Praktik. *Deepublish*.
https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=wgpMEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=TEORI+MSDM&ots=qwZ7jZpqCF&sig=2wFRvdbaNjAQf dHgRPaAp21b-Gc&redir_esc=y#v=onepage&q=TEORI MSDM&f=false
- VERA, V. V., Bakhtiar Abbas, & H. Mahmudin A. Sabilalo. (2022). Pengaruh Pengaturan Kerja Yang Flexibel, Keseimbangan Kehidupan Kerja Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Properti Di Kota Kendari. *Journal Publicuho*, 5(4), 1061–1090.

<https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.46>

Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series*, 5(1), 144. <https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57783>

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>

Wibowo, F. P. (2018). Pengaruh Komunikasi, Konflik, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(2), 211–228. <http://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/3009/2573>

Widhi, R. S., & Nilasari, B. M. (2025). Pengaruh Artificial Intelligence & Hybrid Workplace Mode Terhadap Employee Productivity Dimediasi Dengan Employee Engagement Pada Pekerja Di Perusahaan Startup Di Jakarta. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 8. <https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/14593/9446>

Wöhrmann, A. M., Dilchert, N., & Michel, A. (2021). Working time flexibility and work-life balance. *Zeitschrift Für Arbeitswissenschaft*, 75(1), 74–85. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00230-x>

Za'ra, R., Puspitosari, D., & Khaerani, A. (2023). Pengaruh Sistem Hybrid Working, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Pekerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Selama Paendemi Covid-19. *Jurnal Sosial Sains*, 3(3), 216–235. <https://doi.org/10.36418/jurnalsosains.v3i3.704>

LAMPIRAN A KUESIONER

A.1 Format Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH MODEL KERJA *HYBRID* DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN DI JAKARTA

I. Petunjuk Pengisian

Silakan pilih salah satu jawaban berdasarkan tingkat persetujuan anda terhadap pernyataan berikut:

II. Kriteria Penelitian

SS : Sangat Setuju (Skor 5)

S : Setuju (Skor 4)

N : Netral (Skor 3)

TS : Tidak Setuju (Skor 2)

STS : Sangat Tidak Setuju (Skor 1)

A. Model Kerja (X1)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya dapat memilih waktu kerja saya sendiri					
2	Saya memiliki fleksibilitas dalam memilih lokasi kerja					
3	Saya dapat tetap fokus saat bekerja dalam sistem hybrid					
4	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan efektif					
5	Saya merasa pekerjaan tidak mengganggu waktu pribadi saya					

6	Saya merasa puas secara emosional dalam bekerja					
7	Teknologi yang saya gunakan sangat membantu pekerjaan saya					
8	Saya nyaman menggunakan alat digital dalam bekerja					
9	Saya dapat mengatur jadwal kerja saya secara mandiri					
10	Saya bertanggung jawab penuh atas hasil kerja saya					

B. Gaya Kepemimpinan (X2)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Atasan saya menyampaikan informasi secara jelas					
2	Saya bebas berdiskusi dengan atasan saya					
3	Atasan saya menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang ada					
4	Atasan saya terbuka terhadap perubahan					
5	Atasan saya mempertimbangkan masukan dari tim					
6	Atasan saya berdiskusi terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan penting					
7	Atasan saya mendelegasikan tugas kepada saya					
8	Saya dilibatkan dalam perencanaan kerja					

C. Produktivitas Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline					
2	Saya dapat mengatur priorotas kerja saya					
3	Hasil kerja saya sesuai dengan standar perusahaan					
4	Saya jarang atau tidak pernah sama sekali melakukan kesalahan dalam bekerja					
5	Saya selalu berusaha memberikan yang terbaik					
6	Saya memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja					
7	Saya mematuhi semua peraturan kerja yang ada					
8	Saya datang tepat waktu ke tempat kerja					
9	Saya aktif berkolaborasi dalam tim					
10	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja saya					

A.2 Data Kuesioner Responden

Model Kerja *Hybrid* (X1)

No.	Jenis Kelamin	Usia	Status Pekerjaan	Berapa Lama bekerja dalam sistem hybrid	X1										Total X1
					Model Kerja Hybrid										
					X1 1	X1 2	X1 3	X1 4	X1 5	X1 6	X1 7	X1 8	X1 9	X1 10	
1	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	3	4	5	5	3	4	5	5	3	5	42
2	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	45
3	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	37
4	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	46
5	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
6	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	3	2	5	4	3	5	5	3	4	38
7	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	43
8	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	2	5	4	3	3	3	2	2	33
9	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	2	5	4	3	3	3	2	2	4	32

10	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	5	1	5	2	2	3	5	5	4	36
11	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	3	5	4	4	4	3	5	5	5	42
12	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	3	4	3	5	3	2	3	3	2	33
13	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	3	5	2	4	2	3	4	2	3	1	29
14	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	45
15	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	43
16	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	45
17	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	4	3	5	4	4	4	3	5	5	42
18	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	3	4	3	4	5	4	2	4	4	36
19	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	3	3	3	4	4	5	4	3	5	39
20	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	3	4	3	2	3	4	5	4	4	35
21	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	1	4	4	5	2	3	3	3	1	30
22	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	37
23	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	26

24	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	4	5	4	3	3	3	2	5	2	34
25	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	46
26	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	3	4	3	4	5	4	2	4	4	36
27	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	2	3	3	5	5	5	5	2	2	3	35
28	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	5	5	5	4	3	3	5	3	42
29	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	44
30	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	5	3	4	3	5	4	3	4	5	38
31	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	2	3	3	4	4	3	3	5	5	36
32	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	46
33	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	2	4	3	5	2	5	4	3	4	2	34
34	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	3	3	4	4	3	5	3	2	3	34
35	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	5	2	3	3	4	4	2	1	4	5	33
36	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	44
37	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	4	5	5	3	4	3	4	4	4	39

38	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	3	2	5	1	4	4	4	2	3	3	31
39	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	1	4	4	2	3	1	5	4	2	5	31
40	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	2	2	5	2	5	4	4	3	5	4	36
41	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	2	5	4	4	2	2	4	3	5	2	33
42	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	4	2	2	5	1	3	2	4	2	29
43	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	45
44	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	2	3	3	5	4	5	4	2	5	5	38
45	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	5	4	4	2	2	4	3	5	2	5	36
46	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	3	4	2	3	2	4	3	4	4	33
47	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	4	3	4	4	5	5	1	3	3	35
48	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	3	5	3	2	5	2	3	4	2	33
49	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	4	1	4	4	5	2	3	3	3	31
50	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	3	2	5	2	4	4	4	3	36
51	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	25

52	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	4	3	4	5	3	3	4	3	3	35
53	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	3	3	4	2	3	2	3	4	4	30
54	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	2	1	2	3	3	3	5	4	3	29
55	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	3	2	3	4	1	4	2	3	2	28
56	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	2	5	4	2	4	5	5	4	2	38
57	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	2	4	2	2	3	5	2	3	5	33
58	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	3	5	4	3	3	5	5	3	3	38
59	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	2	5	3	4	3	5	4	3	4	36
60	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	27
61	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	1	3	4	4	2	3	5	1	31
62	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	46
63	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	4	3	2	3	4	4	4	3	36
64	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	47
65	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	45

66	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	3	5	2	3	5	2	3	3	4	35
67	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	1	4	5	4	5	4	4	3	4	38
68	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	4	3	4	2	2	2	4	2	3	29
69	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	24
70	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	3	3	5	5	5	5	2	2	3	3	36
71	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	4	5	4	3	3	4	3	5	39
72	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	3	2	3	3	4	3	5	3	3	2	31
73	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	5	4	5	4	4	4	5	4	4	42
74	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	3	4	5	5	3	4	3	4	4	40
75	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	3	3	4	4	3	3	5	5	3	35
76	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	4	2	3	4	4	3	3	2	2	30
77	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	40
78	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	4	5	4	5	4	3	5	4	3	40
79	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	4	2	2	4	1	2	5	5	4	34

80	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	2	3	5	1	5	5	5	2	1	3	32
81	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	2	5	4	2	4	5	5	4	2	4	37
82	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	4	3	4	4	4	2	2	2	2	29
83	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	5	4	3	3	3	4	4	4	5	39
84	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	3	4	3	5	3	2	3	3	2	33
85	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	3	2	4	5	1	3	2	3	2	28
86	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	4	4	3	2	3	4	4	4	3	36
87	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	40
88	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	3	3	4	4	4	1	1	4	4	32
89	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	5	5	4	5	4	4	4	2	4	40
90	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	5	3	4	4	4	2	4	3	4	2	35
91	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	5	4	5	5	5	2	1	3	5	39
92	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	4	5	5	3	4	3	4	4	4	39
93	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	2	1	3	2	3	3	2	3	2	4	25

94	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	2	3	1	3	2	5	5	4	1	31
95	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	46
96	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	2	3	4	3	4	4	2	4	4	4	34
97	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	4	3	5	2	1	4	4	4	3	34
98	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	3	2	2	1	3	4	3	2	4	26
99	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	25
100	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	3	4	4	5	5	1	3	3	5	37
101	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	44
102	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	4	5	4	1	3	3	5	4	38
103	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	5	2	3	3	4	4	2	1	4	33
104	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	5	4	3	3	4	5	3	4	39
105	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	1	5	5	3	1	4	3	4	5	2	33
106	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	4	4	3	5	5	3	3	3	2	35
107	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	33

108	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	5	2	4	3	3	2	4	4	3	2	32
109	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	3	3	2	1	2	2	3	2	3	1	22
110	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	3	5	3	4	3	4	4	4	3	35
111	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	5	4	2	2	4	2	4	2	5	33
112	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	27
113	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	24
114	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	5	5	4	5	5	4	3	5	5	45
115	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	47
116	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	3	3	4	3	4	5	4	2	4	37
117	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	43
118	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	5	2	3	1	3	2	5	5	4	34
119	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	2	5	3	2	3	1	4	5	5	33
120	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	4	5	5	3	5	5	3	5	44
121	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	46

122	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	44
123	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	3	3	4	4	5	4	3	5	2	36
124	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	3	5	2	3	2	3	2	4	3	30
125	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	1	2	3	3	3	3	2	5	5	5	32
126	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	5	5	4	3	5	5	4	3	4	42
127	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	4	4	5	2	4	5	4	3	5	38
128	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	3	5	4	5	5	5	2	1	3	36
129	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	4	1	3	4	4	2	3	5	35
130	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	47
131	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	2	3	3	4	2	3	2	3	4	30
132	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	46
133	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	47
134	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	2	5	4	3	3	3	2	2	4	32
135	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	3	4	4	3	5	3	2	3	3	33

136	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	3	5	2	3	5	2	3	3	4	5	35
137	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	5	3	2	2	3	2	2	3	4	30
138	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	32
139	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	5	3	5	5	4	5	4	4	44
140	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	2	4	2	3	4	2	3	1	4	30
141	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	47
142	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	4	2	5	3	3	3	3	4	3	33
143	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	46
144	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	3	5	3	3	5	2	3	5	3	36
145	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	2	3	4	4	2	5	1	3	4	33

Gaya Kepemimpinan (X2)

No.	Jenis Kelamin	Usia	Status Pekerjaan	Berapa Lama bekerja dalam sistem hybrid	X2								Total X2
					Gaya Kepemimpinan								
					X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	
1	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	5	4	4	5	5	4	3	5	35
2	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	3	5	5	5	5	5	3	34
3	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	4	3	3	3	4	4	3	28
4	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	5	4	2	2	2	3	3	4	25
5	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	4	4	4	4	4	4	32
6	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	3	4	4	5	5	3	5	32
7	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	4	5	5	5	5	5	5	38
8	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	5	4	5	4	4	3	4	33
9	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	3	2	5	3	3	4	4	28
10	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	5	5	3	5	3	4	3	30
11	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	3	4	3	3	4	3	4	27

12	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	4	3	4	2	2	1	4	25
13	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	4	3	5	3	5	5	3	4	32
14	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	5	5	5	5	5	4	4	37
15	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	3	3	3	3	2	2	2	21
16	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	4	5	5	5	5	5	5	4	38
17	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	3	3	4	3	3	4	3	28
18	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	1	4	1	4	4	4	4	2	24
19	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	3	2	2	5	3	5	5	27
20	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	4	2	4	2	3	5	4	26
21	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	5	3	2	4	4	4	3	30
22	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	3	4	4	4	5	3	32
23	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	2	3	3	2	2	2	3	3	20
24	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	4	4	3	2	4	3	3	26
25	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	5	2	3	5	4	4	3	28

26	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	1	4	1	4	4	4	4	2	24
27	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	3	3	3	3	5	4	3	3	27
28	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	2	2	2	2	3	3	3	20
29	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	4	4	4	5	5	5	36
30	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	1	5	3	5	4	5	1	2	26
31	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	5	2	4	5	2	2	5	28
32	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	4	4	4	4	4	5	5	35
33	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	4	4	4	4	5	4	3	4	32
34	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	4	4	4	4	1	5	3	28
35	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	2	2	4	4	2	3	3	3	23
36	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	5	5	5	5	4	4	5	37
37	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	3	4	2	3	4	5	4	28
38	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	5	2	4	2	5	3	3	28
39	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	3	5	4	2	4	3	4	28

40	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	4	5	2	4	2	4	4	5	30
41	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	5	4	5	2	5	2	2	30
42	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	4	2	5	4	4	2	3	27
43	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	5	5	3	4	5	3	5	32
44	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	2	5	4	4	2	5	4	1	27
45	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	5	4	5	2	5	2	2	3	28
46	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	5	3	5	2	5	3	4	31
47	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	5	2	5	4	3	3	4	31
48	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	3	2	4	2	3	3	5	4	26
49	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	1	5	5	3	2	4	4	4	28
50	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	3	1	5	5	3	3	29
51	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	3	3	3	3	2	2	2	20
52	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	1	4	4	4	3	5	3	3	27
53	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	1	4	4	3	3	2	25

54	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	3	4	1	4	3	3	5	27
55	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	4	3	5	5	3	2	4	30
56	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	3	2	5	2	5	5	3	29
57	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	2	2	2	5	3	4	4	2	24
58	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	4	3	3	5	4	5	4	30
59	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	1	5	3	5	4	5	1	29
60	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	3	3	2	2	2	2	3	20
61	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	3	4	3	3	3	2	5	25
62	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	4	5	5	5	5	4	37
63	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	40
64	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	4	5	5	5	5	4	37
65	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	5	5	5	5	4	4	4	37
66	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	4	3	5	5	3	2	31
67	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	4	3	3	4	4	4	2	28

68	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	3	3	3	2	2	2	3	20
69	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	3	1	2	3	3	4	5	23
70	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	3	3	3	5	4	3	3	4	28
71	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	3	3	4	2	5	3	28
72	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	4	4	3	2	3	5	4	5	30
73	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	5	4	3	4	2	5	2	29
74	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	2	3	4	1	4	3	2	22
75	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	2	4	5	2	2	5	3	28
76	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	4	4	1	5	3	5	30
77	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	2	3	5	2	3	5	4	28
78	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	3	5	4	3	3	4	4	29
79	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	2	4	4	5	4	3	3	29
80	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	2	2	3	3	4	2	4	4	24
81	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	3	2	5	2	5	5	3	3	28

82	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	5	4	2	3	5	2	30
83	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	3	4	4	4	5	3	3	30
84	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	4	4	3	5	3	3	4	29
85	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	2	4	5	2	2	5	3	28
86	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	1	3	2	3	3	3	3	21
87	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	2	5	2	1	4	3	26
88	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	4	4	4	3	4	5	5	33
89	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	3	2	3	5	4	3	2	27
90	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	5	4	4	5	5	4	4	5	36
91	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	3	4	3	5	5	5	2	32
92	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	2	3	2	1	4	5	3	22
93	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	3	5	4	2	4	3	4	4	29
94	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	5	3	2	2	1	2	5	24
95	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	4	4	5	5	5	5	37

96	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	2	2	5	4	2	4	4	28
97	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	4	4	5	4	4	3	4	31
98	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	1	4	4	3	3	4	5	2	26
99	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	2	2	2	3	2	2	2	3	18
100	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	3	2	4	3	1	3	3	22
101	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	4	3	2	3	4	2	2	24
102	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	3	5	3	5	5	5	2	32
103	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	2	2	4	4	2	3	3	25
104	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	1	4	4	3	3	2	25
105	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	5	4	5	3	4	2	3	30
106	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	3	2	5	3	4	3	2	26
107	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	2	2	2	3	3	3	2	19
108	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	4	4	5	2	4	2	4	4	29
109	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	4	5	5	1	3	5	3	30

110	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	3	5	3	4	3	2	4	27
111	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	5	5	4	4	5	4	35
112	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	2	2	2	2	3	3	3	3	20
113	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	5	4	5	5	4	5	36
114	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	4	5	5	5	4	4	4	35
115	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	5	5	5	5	4	4	37
116	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	1	4	1	4	4	4	4	26
117	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	3	4	2	5	2	4	29
118	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	1	4	5	3	2	2	1	2	20
119	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	5	3	5	4	4	5	4	34
120	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	5	5	5	5	4	4	5	37
121	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	5	5	5	5	4	4	4	36
122	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	2	4	4	4	2	5	5	30
123	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	2	2	5	3	5	5	5	30

124	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	4	3	4	3	4	4	1	27
125	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	2	4	4	3	3	3	2	3	24
126	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	5	3	4	5	3	5	3	33
127	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	3	3	3	2	2	2	2	19
128	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	5	3	4	3	5	5	5	35
129	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	1	2	3	4	3	3	3	2	21
130	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	4	5	5	4	2	4	4	32
131	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	4	4	1	4	4	3	3	27
132	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	5	5	3	5	4	3	4	33
133	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	3	5	3	3	4	4	3	29
134	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	3	2	5	3	3	4	4	28
135	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	4	4	1	5	3	5	30
136	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	4	3	5	5	3	2	4	30
137	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	5	3	2	4	5	5	4	5	33

138	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	5	3	2	4	4	5	31
139	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	5	5	4	3	4	5	5	34
140	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	1	4	3	3	3	2	5	23
141	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	5	4	5	2	3	4	3	30
142	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	2	2	5	4	4	4	3	2	26
143	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	2	5	4	3	4	4	3	29
144	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	4	3	2	4	3	2	5	27
145	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	4	4	4	4	4	3	3	29

Produktivitas Karyawan (Y)

No.	Jenis Kelamin	Usia	Status Pekerjaan	Berapa Lama bekerja dalam sistem hybrid	Y										Total Y
					Produktivitas Karyawan										
					Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	
1	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	5	4	5	3	5	4	5	3	5	5	44
2	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	2	4	4	1	5	3	1	4	4	31
3	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	4	3	1	4	3	3	4	4	5	35
4	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	24
5	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	2	4	4	1	5	3	1	4	4	31
6	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	46
7	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	1	4	5	5	3	4	4	3	4	37
8	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	3	2	4	4	2	5	4	2	34
9	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	2	3	4	5	4	5	4	4	2	5	38
10	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	4	3	3	4	3	5	4	5	1	36

11	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	39
12	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	3	3	3	3	3	4	5	3	4	4	34
13	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	3	4	5	4	4	4	3	3	5	2	3	37
14	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	2	2	4	5	5	2	4	4	4	4	36
15	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	31
16	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	40
17	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	39
18	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	31
19	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	2	4	4	2	5	4	2	4	3	3	35
20	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	3	3	5	3	3	5	3	1	5	5	33

21	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	4	4	4	4	4	3	3	4	1	4	34	
22	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	40	
23	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	4	5	5	4	5	5	5	2	3	3	39	
24	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	41	
25	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	38	
26	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	41	
27	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	34
28	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	2	30
29	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	45
30	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	5	4	5	4	4	5	4	4	2	5	3	40

31	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	3	3	3	4	4	2	4	2	3	31
32	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	1	1	4	3	1	1	4	4	3	5	27
33	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	35
34	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	4	3	3	4	4	3	4	3	3	36
35	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	46
36	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	44
37	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	40
38	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	3	4	4	4	4	2	2	3	2	5	33
39	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	3	3	3	4	4	2	1	4	4	32

40	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	5	24
41	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	3	4	4	2	4	3	2	5	4	4	34
42	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	34
43	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	4	5	4	4	5	3	5	4	4	4	41
44	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	34
45	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	3	4	4	2	4	3	3	5	4	4	4	36
46	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	2	2	3	1	3	1	1	4	3	4	4	24
47	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	4	4	2	3	2	3	3	4	3	3	32
48	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	4	3	4	4	2	2	4	3	5	5	35
49	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	3	4	4	4	4	3	2	4	1	3	32

50	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	4	3	4	4	3	5	4	3	39
51	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	33
52	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	2	3	2	4	1	4	4	3	2	28
53	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	5	4	5	4	5	4	2	3	3	37
54	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	3	4	4	4	4	4	3	2	1	32
55	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	5	4	5	5	5	4	3	5	2	41
56	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	5	5	4	4	4	5	5	2	5	42
57	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	5	5	5	5	5	4	5	2	4	43
58	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	3	1	4	3	2	3	3	3	2	28
59	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	2	4	4	3	3	3	4	3	2	5	33
60	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	33

61	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	2	1	1	1	3	2	4	4	1	22
62	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	40
63	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	3	5	3	3	3	4	5	3	5	37
64	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	41
65	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	42
66	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	3	3	4	3	4	4	5	3	5	38
67	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	44
68	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	33
69	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	5	5	5	5	4	2	3	3	40
70	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	4	3	4	4	3	3	3	3	5	36
71	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	1	4	3	3	3	2	3	4	4	4	31

72	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	42
73	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	34
74	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	2	3	3	4	3	2	1	3	2	28
75	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	5	4	4	5	5	5	2	3	3	41
76	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	3	4	3	4	5	5	3	3	4	38
77	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	3	3	4	4	4	3	4	5	4	37
78	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	5	5	4	5	5	5	3	4	5	44
79	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	2	2	4	3	5	2	4	1	3	2	28
80	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	4	3	3	4	3	5	2	3	5	36
81	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	5	4	3	4	5	5	4	2	5	4	41

82	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	1	5	3	1	4	4	4	2	2	30	
83	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	42	
84	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	43	
85	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	3	3	4	4	2	2	2	3	3	29	
86	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	43	
87	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	
88	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	3	3	4	3	5	5	4	4	40	
89	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	1	5	2	3	4	3	3	5	3	33	
90	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	5	37
91	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	40	

92	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	4	4	4	5	4	5	3	4	5	41
93	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	3	3	3	4	4	2	3	4	4	2	32
94	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	3	1	1	1	3	2	5	2	3	23
95	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	3	3	2	3	3	1	2	2	2	26
96	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	3	2	1	3	1	3	3	2	1	22
97	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	36
98	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	4	5	4	4	4	3	5	4	5	40
99	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	4	3	3	4	5	5	3	2	2	34
100	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	4	2	3	2	3	4	4	3	4	33

101	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	39
102	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	3	3	1	1	3	3	5	4	4	4	29
103	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	2	4	3	4	4	3	5	5	2	35	
104	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	3	5	5	4	4	2	3	3	38	
105	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	1	4	3	4	4	4	4	1	5	5	35	
106	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	38	
107	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	35	
108	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	7 - 12 bulan	5	2	3	2	2	2	2	2	2	2	24	
109	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	33	
110	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	4	3	4	3	4	4	3	4	2	36	

111	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	3	4	5	2	1	5	2	2	2	29
112	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	2	5	3	3	3	5	4	3	3	3	34
113	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	5	5	4	4	4	4	3	3	2	36
114	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	3	3	3	2	4	5	4	3	2	31
115	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	42
116	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	2	3	3	3	4	3	5	3	3	31
117	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	4	5	5	4	4	4	5	4	5	42
118	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	2	3	1	1	1	3	4	5	2	27
119	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	3	4	4	4	4	4	3	2	5	38
120	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	3	3	4	4	4	5	5	4	5	42
121	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	45

122	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	3	2	2	2	2	2	1	4	2	4	24
123	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	34
124	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	5	35
125	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	5	1	1	4	3	1	1	4	4	4	3	27
126	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	1	37
127	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	5	5	4	5	5	5	4	2	3	3	39
128	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	37
129	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	5	3	2	1	1	1	1	3	5	4	4	29
130	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	4	4	1	4	5	5	5	3	4	4	36
131	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	2	5	4	3	5	5	5	4	4	2	3	37

132	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	45
133	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	4	5	4	3	5	5	5	4	5	42
134	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	4	3	2	3	4	3	2	2	2	29
135	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	34
136	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	3	3	4	3	4	4	4	3	5	2	35
137	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	4	4	5	5	3	4	4	4	5	3	41
138	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	3	3	4	4	3	3	5	4	3	3	35
139	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	3	4	5	4	3	4	4	5	3	37
140	Laki-laki (L)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	4	5	4	4	4	3	3	5	2	4	38
141	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	2	3	3	2	4	3	4	5	4	4	34
142	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	7 - 12 bulan	3	4	3	3	4	3	1	3	4	2	30

143	Perempuan (P)	18 - 25 tahun	Freelance	3 - 6 bulan	2	4	4	4	4	4	5	5	2	4	5	39
144	Laki-laki (L)	26 tahun ke atas	Karyawan Kontrak	3 - 6 bulan	1	3	4	3	4	4	4	3	4	3	5	34
145	Perempuan (P)	26 tahun ke atas	Karyawan Tetap	Lebih dari 1 tahun	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	3	39

LAMPIRAN B STATISTIK

B.1 Tes Normalitas dengan Kolmogorov Smirnov

Model Kerja *Hybrid* (X1) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		145
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	5.33674197
	Absolute	.083
Most Extreme Differences	Positive	.050
	Negative	-.083
Kolmogorov-Smirnov Z		.995
Asymp. Sig. (2-tailed)		.275

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		145
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	5.32711807
	Absolute	.069
Most Extreme Differences	Positive	.040
	Negative	-.069
Kolmogorov-Smirnov Z		.832
Asymp. Sig. (2-tailed)		.493

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

B.2 Tes Homogenitas

Model Kerja *Hybrid* (X1) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

ANOVA

Produktivitas Karyawan

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	757.438	21	36.068	1.268	.210
Within Groups	3498.521	123	28.443		
Total	4255.959	144			

Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

ANOVA

Produktivitas Karyawan

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	757.438	21	36.068	1.268	.210
Within Groups	3498.521	123	28.443		
Total	4255.959	144			

B.3 Tes Validitas

Model kerja *Hybrid* (X1)

No	r hitung	r tabel	status
1	0,470	0,159	AKURAT
2	0,473	0,159	AKURAT
3	0,551	0,159	AKURAT
4	0,643	0,159	AKURAT
5	0,506	0,159	AKURAT
6	0,549	0,159	AKURAT
7	0,518	0,159	AKURAT
8	0,559	0,159	AKURAT
9	0,494	0,159	AKURAT
10	0,627	0,159	AKURAT

Gaya Kepemimpinan (X2)

No	r hitung	r tabel	status
1	0,577	0,159	AKURAT
2	0,509	0,159	AKURAT
3	0,514	0,159	AKURAT
4	0,501	0,159	AKURAT
5	0,551	0,159	AKURAT
6	0,563	0,159	AKURAT
7	0,501	0,159	AKURAT
8	0,492	0,159	AKURAT

Produktivitas Karyawan (Y)

No	r hitung	r tabel	status
1	0,328	0,159	AKURAT
2	0,615	0,159	AKURAT
3	0,635	0,159	AKURAT
4	0,609	0,159	AKURAT
5	0,663	0,159	AKURAT
6	0,672	0,159	AKURAT
7	0,603	0,159	AKURAT
8	0,305	0,159	AKURAT
9	0,408	0,159	AKURAT
10	0,469	0,159	AKURAT

B.4 Tes ReliabilitasModel Kerja *Hybrid* (X1)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.730	10

Gaya Kepemimpinan (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.627	8

Produktivitas Karyawan (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.704	10

B.5 Tes Regresi LinearModel Kerja *Hybrid* (X1) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.251	2.746		10.652	.000
	Model Kerja Hybrid	.174	.075	.191	2.323	.022

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.928	2.753		10.509	.000
	Gaya kepemimpinan	.231	.095	.200	2.435	.016

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Model Kerja *Hybrid* (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	26.441	3.237		8.168	.000
1 Model Kerja Hybrid	.118	.082	.130	1.446	.150
Gaya Kepemimpinan	.168	.104	.145	1.616	.108

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

B.6 Tes Korelasi

Model Kerja *Hybrid* (X1) dengan Produktivitas Karyawan (Y)

Correlations

		Model Kerja Hybrid	Produktivitas Karyawan
Model Kerja Hybrid	Pearson Correlation	1	.191*
	Sig. (2-tailed)		.022
	N	145	145
Produktivitas Karyawan	Pearson Correlation	.191*	1
	Sig. (2-tailed)	.022	
	N	145	145

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.191 ^a	.036	.030	5.355

a. Predictors: (Constant), Model Kerja Hybrid

Gaya Kepemimpinan (X2) dengan Produktivitas Karyawan (Y)

		Gaya kepemimpinan	Produktivitas Karyawan
Gaya kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.200*
	Sig. (2-tailed)		.016
	N	145	145
Produktivitas Karyawan	Pearson Correlation	.200*	1
	Sig. (2-tailed)	.016	
	N	145	145

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.200 ^a	.040	.033	5.346

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan

Model Kerja *Hybrid* (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) dengan Produktivitas Karyawan (Y)

		Model Kerja Hybrid	Gaya Kepemimpinan	Produktivitas Karyawan
Model Kerja Hybrid	Pearson Correlation	1	.418**	.191*
	Sig. (2-tailed)		.000	.022
	N	145	145	145
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	.418**	1	.200*
	Sig. (2-tailed)	.000		.016
	N	145	145	145
Produktivitas Karyawan	Pearson Correlation	.191*	.200*	1
	Sig. (2-tailed)	.022	.016	
	N	145	145	145

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.232 ^a	.054	.040	5.325

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Model Kerja Hybrid

B.7 Tes Uji T

Model Kerja Hybrid (X1)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.251	2.746		10.652	.000
	Model Kerja Hybrid	.174	.075	.191	2.323	.022

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Gaya Kepemimpinan (X2)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.928	2.753		10.509	.000
	Gaya kepemimpinan	.231	.095	.200	2.435	.016

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

Model Kerja Hybrid (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.441	3.237		8.168	.000
	Model Kerja Hybrid	.118	.082	.130	1.446	.150
	Gaya Kepemimpinan	.168	.104	.145	1.616	.108

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

B.8 Tes Uji F

Model Kerja *Hybrid* (X1) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	154.721	1	154.721	5.395	.022 ^b
Residual	4101.237	143	28.680		
Total	4255.959	144			

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

b. Predictors: (Constant), Model Kerja Hybrid

Gaya kepemimpinan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	169.500	1	169.500	5.931	.016 ^b
Residual	4086.459	143	28.577		
Total	4255.959	144			

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

b. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan

Model kerja *Hybrid* (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	228.778	2	114.389	4.033	.020 ^b
Residual	4027.181	142	28.360		
Total	4255.959	144			

a. Dependent Variable: Produktivitas Karyawan

b. Predictors: (Constant), Model Kerja Hybrid, Gaya Kepemimpinan

LAMPIRAN C ADMINISTRASI SKRIPSI

C.1. Daftar Riwayat Hidup

Nama Lengkap : Rizka Ayu Mutiara Putri Soeharno
 Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 31 Juli 2003
 Alamat : Perumahan Karaba Indah Blok KD No. 5
 Nomor HP : 081212042380

RIWAYAT PENDIDIKAN

SMAS Budi Mulia . Karawang Barat (2018-2021)
 Universitas Pertiwi . Karawang Barat (2021-sekarang)

PENGALAMAN MAGANG

PT DNP Karawang (2024)


KEGIATAN AKADEMIK

Seminar *Leadership Basic Training* (2022)
 Seminar “Unggul Bersaing dalam Ekonomi Digital” (2022)
 Seminar “Observing Oppurtunities in the Employment Law and Creative Economy Sector to Produce Competitive Students” (2023)
 Seminar “Adu Gengsi” (2025)
 Uji Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia “Skema Okupasi Staff Sumber Daya Manusia (2025)
 BBC TOEFL Prediction Test (2025)

C.2. Lembar Bimbingan Dosen

TANGGAL	MATERI / MASALAH YANG DIBAHAS	PARAF	
		MHS	DOSEN
29/1/25	Contoh soal		
16/2/25	- lastip part - teori faktor masalah - faktor mas dalam - d. n. y. l. a. - part 3 Rumus Mas Bgn para?		
30/06/25	- tambah teori MSDM - ubah rumusan masalah. - sintesis di tiap teori. - Dimensi, hipotesis, dappus.		
13/10/25	1) Sintesis setiap variabel 2) hipotesis 3) Dappus jadi hirong.		
20/12/25	1) Analisis Bhn tem 2) Analisis & Sinte & Met Regresi 3) Analisis dat 4) Analisis & tes 3 tushm para		

KARTU BIMBINGAN SKRIPSI



UNIVERSITAS PERTIWI

KAMPUS
UNIVERSITAS PERTIWI
JL. IR. H. JUANDA, NO. 133 BEKASI,
TLP. 8802649, FAX. 8808264

KARTU BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : Pistika Ayu Muliarta p.s.

Prog./Jurusan : S1/Manajemen

NIM : 21120025

Judul Penelitian : Pengaruh model kerja hybrid dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan di Jakarta.

Dosen Pembimbing Materi : Yudi Kristanto, S.pd., M.pd.

Dosen Pembimbing Teknis : Sekawati, SAb., M.M.

Bekasi.....
Fakultas Ekonomi & Bisnis

Dr. Sri Mulyani, SE., MM
Wakil Rektor I

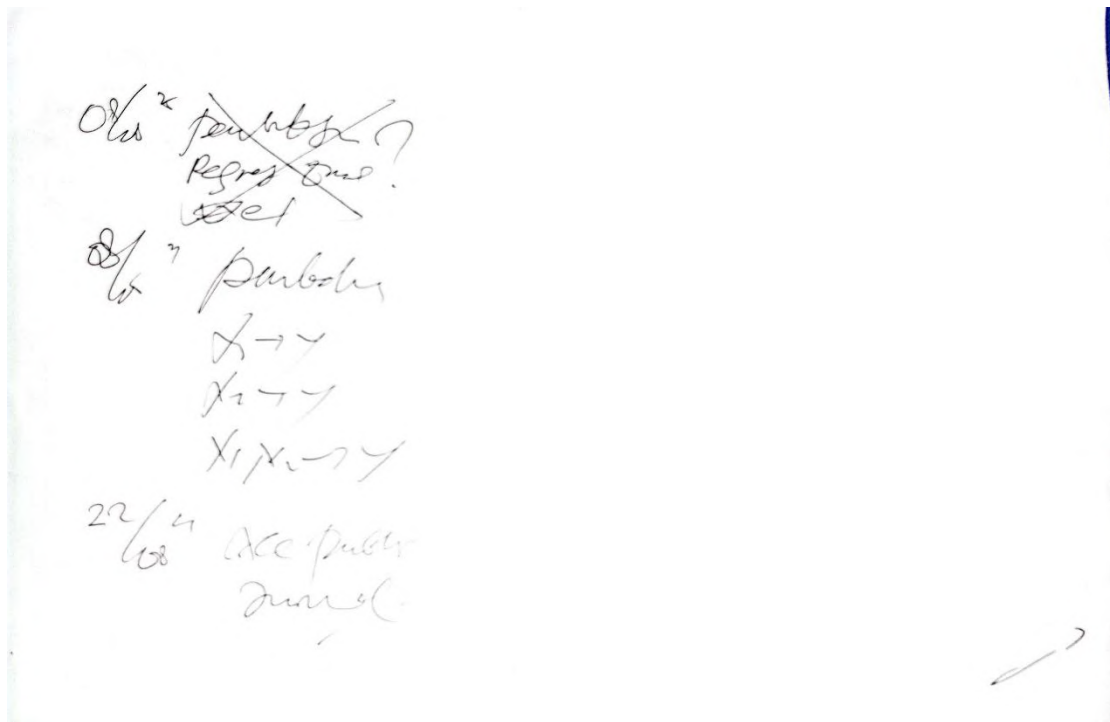
Fa'uzobih, S.Pd., M.Pd
Dekan

KETENTUAN-KETENTUAN:

1. Kartu Bimbingan Skripsi diterbitkan untuk pelaksanaan bimbingan penelitian secara sistematis dan berkesinambungan. Perkembangan pelaksanaan penelitian mahasiswa dimonitor dan diverifikasi langsung oleh Dosen Pembimbing yang bersangkutan.
2. Kartu Bimbingan Skripsi ini diberikan kepada mahasiswa yang telah memenuhi syarat untuk melakukan penelitian dalam rangka penulisan skripsi atau pembuatan tugas akhir.
3. Kartu Bimbingan Skripsi ini harus dibawa setiap kali berkonsultasi kepada Dosen Pembimbing yang telah ditunjuk secara resmi oleh Pimpinan Akademik STIE PERTIWI
4. Setiap konsultasi atau bimbingan harus dicatat materi yang dibahas tanggal pembimbingan dan tandatangan asli Dosen Pembimbing yang bersangkutan

PELAKSANAAN BIMBINGAN SKRIPSI

TANGGAL	MATERI / MASALAH YANG DIBAHAS	PARAF	
		MHS	DOSEN
01/09/25	Sampel acak 1 teori		
	- Analisis data Coxas dari sy.		
11/09/25	- Gambarkan kurva bergambar gambar		
20/10/25	Data hrs di series kan celc data yg dewa jayuan sampai beda ϵ , hrs fix konul, kuwen, bsn- fita & linear.		
28/10/25	Penb. template pny hytri dptna & SPSS wa.		
30/10/25	Contoh us. hytri		



Bimbingan Ke

1

Dosen Pembimbing

SETIAWATI, S.AB, M.M

Tgl. Bimbingan

24 Mei 2025

Topik Bimbingan

Bimbingan Skripsi

Disetujui

Disetujui dosen pembimbing

Deskripsi Bimbingan

Bimbingan skripsi bab 1

Pendukung

Link

Lampiran

Draft Skripsi Bab 1 - 3 baru.pdf [Hapus](#)

Percakapan Konsultasi

[+ Tambah Pesan](#)

Bimbingan ini belum memiliki data percakapan

Bimbingan Ke

2

Dosen Pembimbing

SETIAWATI, S.AB, M.M

Tgl. Bimbingan

23 Agustus 2025

Topik Bimbingan

Bimbingan skripsi

Disetujui

✘ Disetujui dosen pembimbing

Deskripsi Bimbingan

Bimbingan skripsi bab 1-2 dan 3

Pendukung**Link****Lampiran**Draft Skripsi Bab 1-5 Revisi baru.pdf [Hapus](#)**Percakapan Konsultasi**[+ Tambah Pesan](#)

Bimbingan ini belum memiliki data percakapan

Bimbingan Ke

3

Dosen Pembimbing

SETIAWATI, S.AB, M.M

Tgl. Bimbingan

20 September 2025

Topik Bimbingan

bimbingan skripsi

Disetujui

✘ Disetujui dosen pembimbing

Deskripsi Bimbingan

bimbingan skripsi, perbaikan daftar isi, pengembangan hipotesis dibuat masing-masing variabel dengan dasar apa yang membuat terjadinya dugaan masing-masing pengaruh, dan perbaikan tabel operasional variabel

Pendukung**Link****Lampiran**Draft Skripsi Bab 1-5 Rev Baru.pdf [Hapus](#)**Percakapan Konsultasi**[+ Tambah Pesan](#)

Bimbingan ini belum memiliki data percakapan