

Pengaruh *Hybrid Work* terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT XYZ

The Effect of Hybrid Work on Employee Work Productivity at PT XYZ

Thiara Aurellya Abean

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

E-mail: thiaraurellyaabea@apps.ipb.ac.id

Erlin Trisyulianti*

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

E-mail: erlintrisyulianti@apps.ipb.ac.id

ABSTRACT

The workforce management landscape has undergone major changes in recent years due to the COVID-19 pandemic. Many companies have changed their work models in order to maintain company operations in line with company goals. Hybrid work has become the work model with the highest preference since 2022 until now. This study was conducted with the aim of identifying employee perceptions of hybrid work and employee work productivity, as well as analyzing the effect of hybrid work on employee work productivity. This research will be conducted at PT XYZ which is a system integrator company. This study uses quantitative data consisting of primary and secondary data. The methods used in this study are descriptive analysis and SEM-PLS analysis. The results of the study show a positive and significant relationship between hybrid work and employee work productivity levels. The better the implementation of hybrid work at PT XYZ, the better the level of employee work productivity.

Keywords: Employee perception, employee work productivity, hybrid work.

ABSTRAK

Lanskap manajemen tenaga kerja telah mengalami perubahan yang besar dalam beberapa tahun terakhir akibat dari pandemi COVID-19. Banyak perusahaan yang melakukan perubahan model kerjanya guna mempertahankan operasional perusahaan agar tetap sesuai dengan tujuan perusahaan. Hybrid work menjadi model kerja dengan preferensi tertinggi sejak tahun 2022 sampai dengan saat ini. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi persepsi karyawan terhadap hybrid work dan produktivitas kerja karyawan, serta menganalisis pengaruh hybrid work terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini akan dilakukan di PT XYZ yang merupakan perusahaan sistem integrator. Penelitian ini memakai data kuantitatif yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis SEM-PLS. Hasil dari penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara hybrid work terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Semakin baik penerapan hybrid work pada PT XYZ, maka semakin baik pula tingkat produktivitas kerja karyawannya.

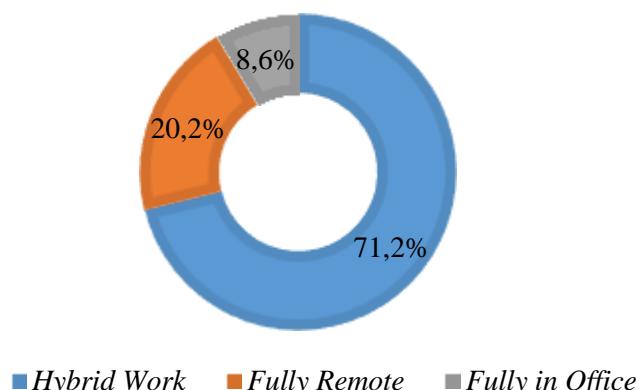
Kata kunci: Hybrid work, persepsi karyawan, produktivitas kerja karyawan.

*Corresponding author

PENDAHULUAN

Lanskap manajemen tenaga kerja telah mengalami perubahan yang besar dalam beberapa tahun terakhir. Model organisasi beroperasi turut mengalami perubahan mendasar akibat dari pandemi COVID-19 (Riatmaja *et al.*, 2024). Dalam tatanan normal hingga saat ini, isu yang muncul adalah pola kerja yang memberikan fleksibilitas kepada para karyawannya (Darpin *et al.*, 2023). Model praktik kerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan adalah *hybrid work*. Pada umumnya, *hybrid work* merupakan salah satu jenis model kerja dari *Flexible Working Arrangement* (FWA), yakni konsep penjadwalan kerja fleksibel dengan menyesuaikan pola kerja karyawan, sehingga karyawan dapat menentukan secara mandiri waktu kerjanya (Darpin *et al.*, 2023).

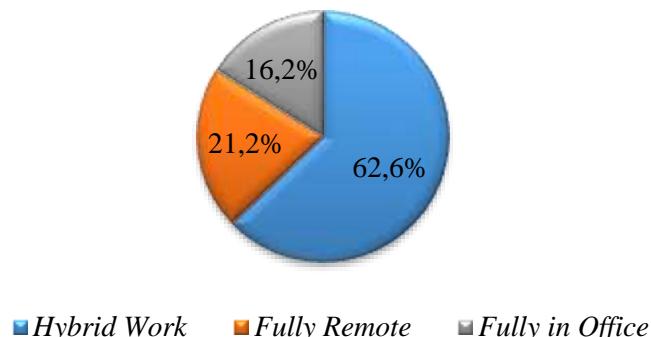
Hybrid work adalah suatu model kerja yang memungkinkan karyawan untuk memiliki kebebasan dalam menentukan tempat kerja, baik dari kantor maupun dari jarak jauh (Mustajab, 2024). *Hybrid work* telah menjadi tren selama tiga tahun terakhir karena adanya pembatasan sosial wajib di seluruh dunia akibat pandemi COVID-19 (Aprilina & Martdianty, 2023). Sejak pandemi COVID-19, banyak perusahaan beralih ke model kerja *hybrid* untuk menyesuaikan perubahan pola kerja karyawan. *Hybrid work* menjadi tren yang terus berkembang dan semakin banyak digunakan di dunia kerja *modern* bahkan hingga saat ini (Krajčík *et al.*, 2023). Selaras dengan hal tersebut, Cisco (2022) juga melakukan penelitian terhadap 28.000 pekerja tetap di 27 negara, termasuk Indonesia selama periode Januari hingga Maret 2022 terkait preferensi skema kerja pilihan karyawan secara global yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Preferensi skema kerja pilihan karyawan secara global

Berdasarkan hasil survei, diketahui sebesar 71,2 persen karyawan lebih menginginkan untuk menjalani model kerja *hybrid*. Hanya sebesar 20,2 persen karyawan yang menginginkan bekerja secara *fully remote* dan 8,6 persen karyawan yang menginginkan bekerja *fully in office*. Dengan kata lain, model kerja *hybrid* telah menjadi model kerja pilihan karyawan secara global karena dianggap dapat memberikan banyak keuntungan, seperti meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya operasional ke kantor, dan dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Cisco, 2022). Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Williams dan Shaw (2024), yakni penerapan *hybrid work* memiliki berbagai dampak positif bagi para pekerja, seperti meningkatkan produktivitas, meningkatkan waktu dengan keluarga dan mengurangi biaya operasional untuk ke kantor.

Hybrid work telah dilaksanakan diberbagai negara, termasuk di Indonesia sejak tahun 2022 hingga saat ini (GoodStats, 2022). Sejalan dengan survei yang dilaksanakan oleh Logitech (2023) kepada 500 karyawan profesional terkait preferensi kerja pilihan karyawan di Indonesia yang dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Preferensi kerja pilihan karyawan di Indonesia tahun 2023

Berdasarkan data yang disajikan pada Gambar 2, mayoritas responden sebesar 62,6 persen lebih menyukai model *hybrid work* dalam menjalankan pekerjaannya. Hanya 16,2 persen yang memiliki bekerja secara penuh di kantor dan 21,2 persen lebih memiliki bekerja jarak jauh. Oleh karena itu, diketahui bahwa sebagian besar pekerja di Indonesia telah mengalami perubahan pola kerja yang signifikan, sehingga penting bagi para perusahaan di Indonesia untuk menyesuaikan perubahan pola kerja tersebut. Fleksibilitas dalam model kerja *hybrid* dianggap sebagai faktor yang paling signifikan dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Hal tersebut sejalan dengan laporan Cisco (2022) yang menyatakan bahwa sebanyak 60,4 persen respondennya merasakan peningkatan produktivitas saat menerapkan model kerja *hybrid*. Produktivitas karyawan mencerminkan tingkat efisiensi yang menunjukkan waktu yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Ketika karyawan cenderung produktif, karyawan akan melakukan tugas tertentu dengan lebih efisien dan efektif dalam jangka waktu yang lebih cepat. Sebaliknya, jika karyawan kurang produktif, maka karyawan memerlukan waktu yang lebih lama untuk menyelesaikan pekerjaannya (Castaneda *et al.*, 2022).

PT XYZ termasuk salah satu perusahaan yang telah menerapkan *hybrid work* dalam menjalankan operasi bisnisnya. PT XYZ merupakan perusahaan sistem integrator dengan layanan *data center solutions*, *security solutions*, *IT automation*, *virtualization*, dan *IT asset management* yang terletak di Kota Tangerang. Layanan yang ditawarkan oleh PT XYZ memiliki cakupan yang luas di seluruh Indonesia. Dalam mengimplementasikan model kerja *hybrid*, PT XYZ menerapkan skema tiga hari bekerja di kantor dan dua hari bekerja dari luar kantor atau dari rumah di setiap minggunya. *Hybrid work* telah dilaksanakan oleh PT XYZ sejak tahun 2022 saat pasca pandemi COVID-19 untuk seluruh karyawannya. Namun, seiring berjalannya waktu, penerapan *hybrid work* di PT XYZ hanya diterapkan kepada divisi-divisi yang tidak memerlukan kehadiran fisik secara penuh di kantor. Dengan kata lain, *hybrid work* tetap diterapkan di PT XYZ, terkecuali untuk divisi *services* dikarenakan divisi tersebut memerlukan kehadiran fisik secara penuh di kantor untuk memberikan dukungan teknis langsung kepada klien.

Penerapan *hybrid work* pada PT XYZ dianggap dapat memberikan fleksibilitas kepada karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas karyawan yang optimal, serta adanya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan karyawan. Namun,

di saat yang bersamaan, terdapat fenomena penurunan pendapatan di PT XYZ pada saat penerapan model kerja *hybrid*. PT XYZ mengalami penurunan pendapatan antara tahun 2023 hingga 2024 dengan persentase penurunan sebesar 18,35 persen. Diketahui penyebab penurunan pendapatan diakibatkan oleh penurunan jumlah klien pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun model kerja *hybrid* memiliki banyak manfaat, namun juga terdapat tantangan dalam mengimplementasikannya.

Mengacu pada fenomena diatas, penting untuk dilakukan penelitian terkait bagaimana pengaruh *hybrid work* terhadap produktivitas kerja karyawan di PT XYZ. Temuan penelitian ini juga dapat menjadi masukan dan referensi tambahan bagi PT XYZ dalam mengevaluasi penerapan model kerja *hybrid*.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di kantor PT XYZ yang terletak di Kota Tangerang, Banten. Penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner secara *online* kepada karyawan PT XYZ yang melaksanakan *hybrid work*. Penelitian ini merupakan sebuah penelitian kuantitatif, yaitu sebuah studi empiris yang disusun secara teratur menggunakan metode statistik, komputasi, atau matematika untuk menganalisis angka (Ardyan *et al.*, 2023). Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada karyawan PT XYZ yang melakukan *hybrid work*. Sedangkan, data sekunder diperoleh dari artikel ilmiah, buku, jurnal, situs resmi, laporan tahunan perusahaan, dan informasi dari instansi terkait. Penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling*, di mana tidak setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel (Sekaran & Bougie, 2016). Jenis *nonprobability sampling* yang dipilih adalah teknik sampling jenuh. Dengan kata lain, setiap anggota populasi dianggap sebagai bagian dari sampel penelitian. Sampel penelitian ini meliputi semua karyawan PT XYZ yang melakukan *hybrid work*, yakni sebanyak 50 orang.

Data yang telah dikumpulkan sebelumnya akan menjalani pengujian validitas dan reliabilitas untuk mengevaluasi mutu instrumen penelitian. Penelitian ini juga menggunakan analisis deskriptif untuk mengidentifikasi persepsi karyawan terhadap variabel penelitian. Bobot penilaian pada penelitian ini menggunakan skala likert dengan pendekatan pengukuran nilai modus. Bobot penilaian tersebut memiliki empat alternatif jawaban yang hanya dapat dipilih satu oleh responden, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Di samping itu, penelitian ini juga memanfaatkan analisis *Structural Equation Modelling-Partial Least Square* (SEM-PLS) untuk menganalisis data yang telah diperoleh. Untuk penjelasan lebih lanjut, kerangka pemikiran dari penelitian ini disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT XYZ yang melaksanakan *hybrid work*, yakni sebanyak 50 orang. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi informasi identitas karyawan yang terdiri dari jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, divisi, serta masa kerja. Karakteristik responden dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik responden

		Karakteristik Responden	Jumlah	Percentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	26	52	
	Perempuan	24	48	
Usia	21 – 25 tahun	2	4	
	26 – 30 tahun	20	40	
	31 – 35 tahun	22	44	
	36 – 40 tahun	6	12	
	> 40 tahun	0	0	
Pendidikan	Tidak tamat SD	0	0	
	SD/MI/sederajat	0	0	
	SMP/MTS/sederajat	0	0	
	SMA/SMK/MA/sederajat	16	32	
	Diploma	0	0	
	Sarjana (S1)	34	68	
	Pasca sarjana (S2/S3)	0	0	
Divisi	Sales & Marketing	20	40	
	Business Support	10	20	
	Finance	8	16	
	Human Resource Development	12	24	
Masa kerja	1 – 2 tahun	19	38	
	2 – 3 tahun	30	60	
	> 3 tahun	1	2	

Uji Validitas

Uji validitas dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner secara acak kepada 30 orang responden yang merupakan karyawan PT XYZ. Kemudian, data diolah menggunakan teknik *Pearson's Product Moment Correlation* melalui software IBM SPSS Statistics. Berdasarkan analisis, hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator yang diuji, yakni 27 indikator dinyatakan valid. Hasil tersebut dibuktikan dari perbandingan antara nilai r-hitung dan r-tabel sebesar 0,361 pada tingkat signifikansi 5 persen yang dinyatakan bahwa nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengevaluasi tingkat konsistensi suatu instrumen penelitian secara berkala. Pada penelitian ini, keandalan instrumen penelitian diuji menggunakan metode *Cronbach's Alpha* melalui software IBM SPSS Statistics. Instrumen penelitian dianggap reliabel jika nilai *cronbach's alpha* > 0,6. Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh dari 27 indikator yang dianalisis terbukti reliabel dan dapat dipercaya. Hal ini ditunjukkan melalui nilai Cronbach's Alpha pada variabel hybrid work maupun produktivitas kerja yang semuanya berada di atas angka 0,6.

Hasil Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif bertujuan untuk mengidentifikasi pandangan karyawan PT XYZ terhadap sistem kerja *hybrid* dan kaitannya dengan produktivitas kerja karyawan. Hasil analisis deskriptif terkait persepsi karyawan PT XYZ terhadap *hybrid work* dengan menggunakan nilai modus disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Persepsi karyawan PT XYZ terhadap *hybrid work*

Kode Item	Indikator	Jawaban Responden				Modus	Percentase (%)	Ket.
		1 STS	2 TS	3 S	4 SS			
TW1	Keseimbangan kerja-kehidupan lebih baik	2	3	17	28	4	56	Sangat Setuju
TW2	Peningkatan kepuasan kerja	2	3	17	28	4	56	Sangat Setuju
TW3	Penurunan tingkat stress	3	7	26	14	3	52	Setuju
FW1	Peluang pengembangan diri	2	4	19	25	4	50	Sangat Setuju
FW2	Peningkatan motivasi kerja	2	3	17	28	4	56	Sangat Setuju
FW3	Peningkatan kinerja	3	2	17	28	4	56	Sangat Setuju
FW4	Keterlibatan kerja lebih tinggi	2	3	15	30	4	60	Sangat Setuju
FW5	Hubungan sosial dan profesional lebih baik	2	3	9	36	4	72	Sangat Setuju
FW6	Penurunan tingkat kelelahan kerja	4	9	25	12	3	50	Setuju
FW7	Tingkat produktif karyawan lebih tinggi	2	4	12	32	4	64	Sangat Setuju
Modus Keseluruhan Aspek					4	80	Sangat Setuju	

Nilai modus keseluruhan dari variabel *hybrid work* adalah 4, dengan persentase keseluruhan sebesar 80 persen. Temuan ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan memiliki tingkat kepuasan yang cukup tinggi terhadap penerapan sistem kerja *hybrid* di PT XYZ yang memungkinkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dari luar kantor, serta memungkinkan karyawan untuk memiliki fleksibilitas dalam menentukan cara mereka bekerja, baik dari segi lokasi maupun waktu kerja. Lebih lanjut, hasil analisis deskriptif terkait persepsi karyawan PT XYZ terhadap produktivitas kerja dengan menggunakan nilai modus disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Persepsi karyawan PT XYZ terhadap produktivitas kerja

Kode Item	Indikator	Jawaban Responden				Modus	Percentase (%)	Ket.
		1 STS	2 TS	3 S	4 SS			
EI1	Penyelesaian pekerjaan tepat waktu	2	5	13	30	4	60	Sangat Setuju
EI2	Pengaturan waktu kerja secara efisien	2	5	14	29	4	58	Sangat Setuju
EI3	Penyelesaian pekerjaan dengan usaha minimal tanpa mengorbankan hasil	3	7	23	17	3	46	Setuju
EI4	Penyelesaian pekerjaan dengan sumber daya yang tersedia secara optimal	2	3	20	25	4	50	Sangat Setuju

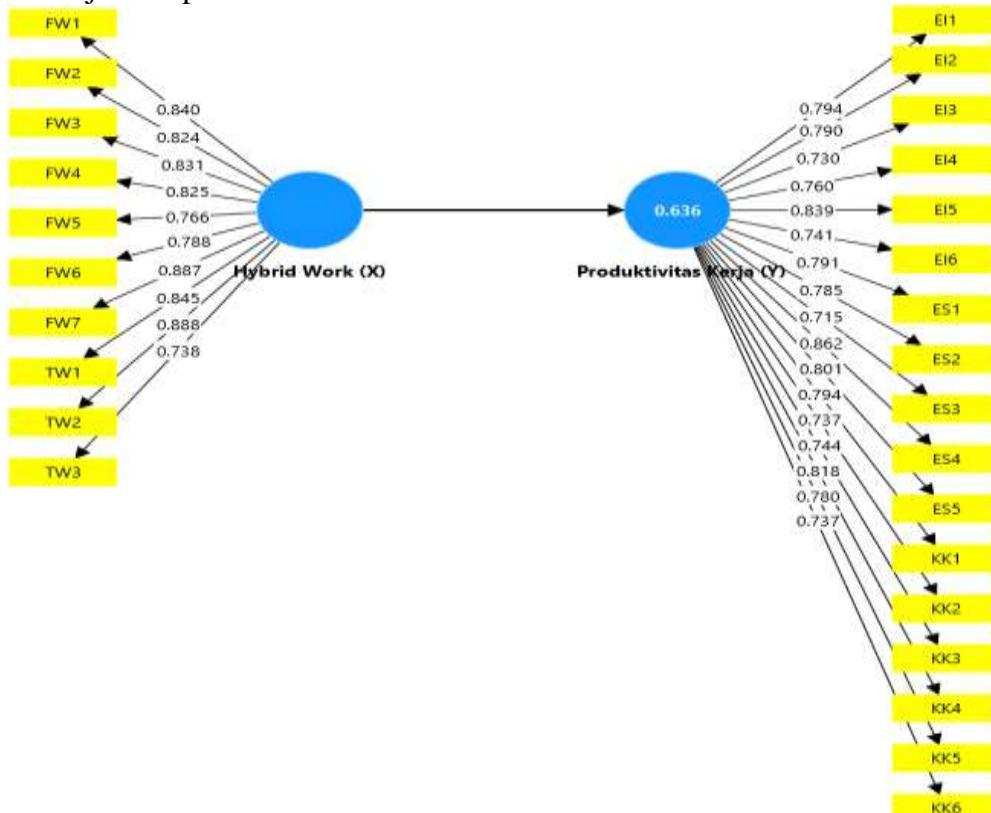
Kode Item	Indikator	Jawaban Responden				Modus	Percentase (%)	Ket.
		1 STS	2 TS	3 S	4 SS			
EI5	Pemanfaatan teknologi secara optimal dalam penyelesaian pekerjaan Pengelolaan beban kerja dengan baik	2	2	14	32	4	64	Sangat Setuju
EI6		1	3	12	34	4	68	Sangat Setuju
ES1	Pencapaian target kerja	2	6	12	30	4	60	Sangat Setuju
ES2	Penyesuaian diri terhadap perubahan tugas Mampu bekerja dengan fokus dan produktif, baik di kantor atau dirumah	2	6	19	23	4	46	Sangat Setuju
ES3		2	3	17	28	4	56	Sangat Setuju
ES4	Penyelesaian pekerjaan secara efektif Mampu mengatasi tantangan pekerjaan tanpa mengorbankan hasil kerja	1	3	15	31	4	62	Sangat Setuju
ES5		3	2	26	19	3	52	Setuju
KK1	Hasil pekerjaan memiliki kualitas optimal	2	4	16	28	4	56	Sangat Setuju
KK2	Hasil pekerjaan jarang mengalami revisi	2	7	30	11	3	60	Setuju
KK3	Tingkat ketelitian tinggi Mampu bekerja sesuai dengan standar perusahaan	2	6	13	29	4	58	Sangat Setuju
KK4		2	4	10	34	4	68	Sangat Setuju
KK5	Sering mendapatkan umpan balik positif terkait kualitas pekerjaan Peningkatan kualitas pekerjaan dari waktu ke waktu	2	6	27	15	3	54	Setuju
KK6		2	5	9	34	4	68	Sangat Setuju
Modus Keseluruhan Aspek					4	76,47	Sangat Setuju	

Pandangan karyawan terkait tingkat produktivitas kerja di PT XYZ umumnya menunjukkan hasil yang positif, dikarenakan nilai modus keseluruhan dari variabel produktivitas kerja adalah 4, dengan persentase keseluruhan sebesar 70,58 persen. Hal tersebut mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan mampu menjaga tingkat produktivitas yang baik dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Hasil Analisis Structural Equation Modeling - Partial Least Squares Evaluasi Outer Model

Outer model akan menjelaskan hubungan antara variabel laten dan indikator yang digunakan, dengan tujuan untuk memastikan bahwa indikator yang dipilih secara tepat mewakili konstruk yang sedang diteliti (Hair *et al.*, 2022). Dalam penelitian ini, model yang digunakan adalah model reflektif, yaitu model yang menunjukkan arah hubungan dari variabel laten kepada indikator, serta indikator dianggap sebagai refleksi dari variabel

laten. Penelitian ini memiliki tiga tahapan evaluasi *outer model*, yakni *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Tahap awal pada penelitian ini adalah menguji validitas menggunakan *convergent validity*. Pengukuran dimulai dengan meninjau nilai *loading factor* pada model penelitian ini. Model dan perhitungan *loading factor* ditunjukkan pada Gambar 4.



Gambar 4. Model dan perhitungan *loading factor*

Seluruh indikator pada Gambar 4 memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,70, yang berarti bahwa setiap indikator dalam penelitian ini mempunyai keterkaitan yang kuat dengan konstruk yang diukur, sehingga tidak perlu dilakukan eliminasi (*dropping*) terhadap indikator. Tahapan pengujian selanjutnya untuk menguji validitas menggunakan *convergent validity* ialah dengan meninjau nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Sebuah konstruk dinyatakan valid jika nilai AVE-nya $\geq 0,50$. Hasil nilai AVE untuk masing-masing variabel laten disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
Hybrid Work	0,680	Valid
Produktivitas Kerja	0,606	Valid

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk variabel *hybrid work* adalah 0,680, yang berarti 68 persen varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk *hybrid work*. Sementara itu, nilai AVE untuk variabel produktivitas kerja adalah 0,606, yang menunjukkan bahwa 60,6 persen varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk produktivitas kerja. Pengujian validitas selanjutnya adalah *discriminant validity* yang mengacu pada sejauh mana suatu konstruk memiliki perbedaan yang jelas dari konstruk lain. Evaluasi dari *discriminant validity* dilakukan dengan meninjau nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dan *cross loading*. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi

validitas diskriminan jika nilai HTMT < 0,90. Hasil nilai HTMT dari variabel penelitian ini disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Variabel	Nilai HTMT
<i>Hybrid Work</i> ↔ Produktivitas Kerja	0,811

Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) untuk variabel dalam penelitian ini memiliki nilai < 0,90, yang berarti konstruk yang diuji mempunyai perbedaan yang signifikan dan jelas terhadap konstruk lainnya dalam model. Lebih lanjut, tahapan pengujian validitas selanjutnya dengan menggunakan *discriminant validity* adalah meninjau nilai *cross loading*. Pada analisis *cross loading*, tiap indikator harus mempunyai nilai *loading* yang lebih besar pada konstruk yang diuji dibandingkan dengan konstruk lain agar dapat dikatakan valid. Hasil nilai *cross loading* dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Nilai *cross loading*

Indikator	<i>Hybrid Work</i>	Produktivitas Kerja
TW1	0,845	0,650
TW2	0,888	0,779
TW3	0,738	0,569
FW1	0,840	0,655
FW2	0,824	0,650
FW3	0,831	0,608
FW4	0,825	0,727
FW5	0,766	0,519
FW6	0,788	0,632
FW7	0,887	0,726
EI1	0,766	0,794
EI2	0,693	0,790
EI3	0,612	0,730
EI4	0,668	0,760
EI5	0,723	0,839
EI6	0,697	0,741
ES1	0,612	0,791
ES2	0,468	0,785
ES3	0,633	0,715
ES4	0,685	0,862
ES5	0,521	0,801
KK1	0,623	0,794
KK2	0,531	0,737
KK3	0,443	0,744
KK4	0,648	0,818
KK5	0,470	0,780
KK6	0,528	0,737

Berdasarkan Tabel 6, seluruh indikator yang digunakan telah memenuhi kriteria pengujian, yang menandakan bahwa masing-masing indikator memiliki keterkaitan yang kuat dengan konstruk yang diukur dalam penelitian ini. Dengan kata lain, indikator-indikator tersebut telah mengukur konstruk yang tepat.

Tahapan pengujian berikutnya adalah pengujian reliabilitas dengan meninjau nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* guna mengukur tingkat konsistensi internal dalam mengukur konstruk pada penelitian ini. Sebuah konstruk dinyatakan reliabel jika nilainya $\geq 0,70$, yang berarti indikator dalam penelitian ini mempunyai tingkat konsistensi

yang tinggi dalam mengukur konstruk yang sama. *Composite reliability* dianggap sebagai alternatif pengukuran reliabilitas yang lebih akurat dibanding *cronbach's alpha* (Hair *et al.*, 2022). Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*

Variabel	Nilai <i>cronbach's alpha</i>	Nilai <i>composite reliability</i>
Hybrid Work	0,947	0,955
Produktivitas Kerja	0,959	0,963

Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada penelitian ini berada di atas 0,70. Hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk yang diuji memiliki reabilitas yang akurat dan konsisten, yang berarti seluruh indikator yang digunakan memiliki tingkat konsistensi yang tinggi dalam mengukur masing-masing konstruk pada model penelitian. Oleh karena itu, diketahui jika seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel dalam menganalisis hubungan antar variabel.

Evaluasi Inner Model

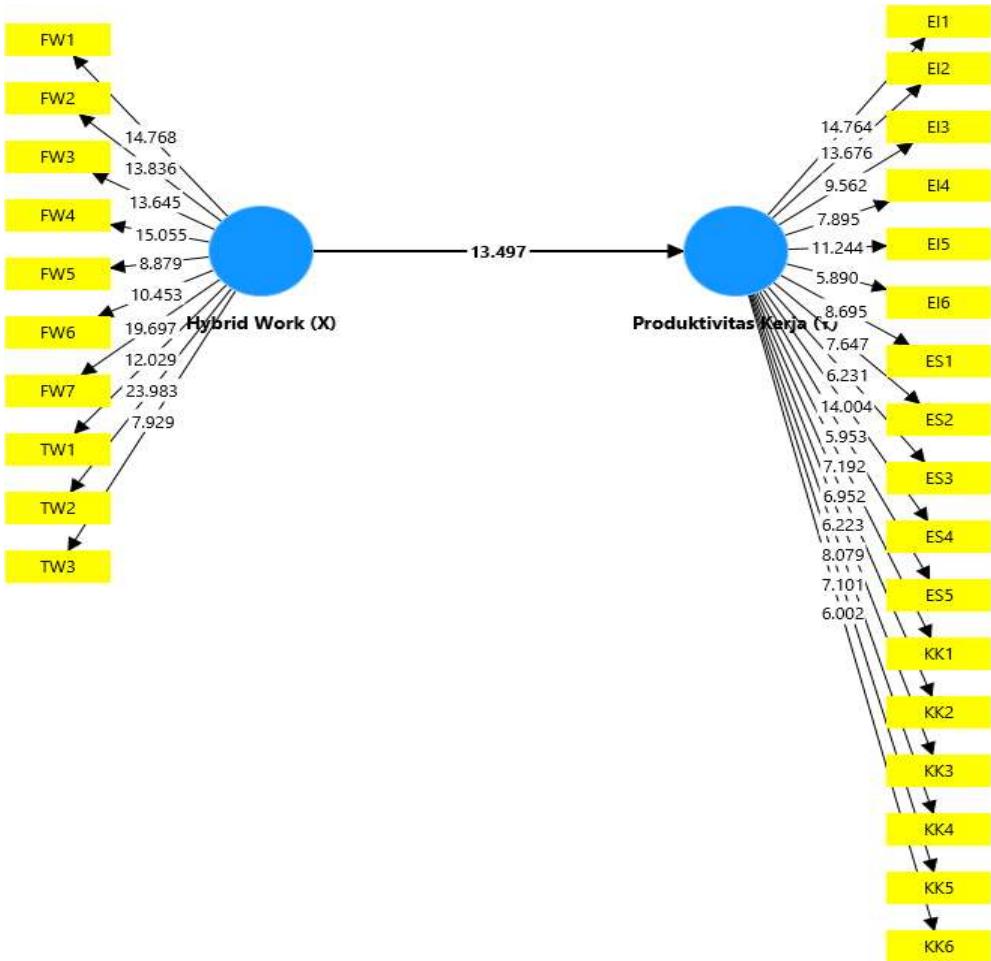
Inner model akan menganalisis keterkaitan antara variabel laten dalam model penelitian melalui uji *R-square* dan uji *path coefficients*. Uji *R-square* digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel laten eksogen mampu menjelaskan variabel laten endogen. Pada penelitian ini, nilai *R-square* dibedakan menjadi tiga kategori, yakni 0,75 yang berarti kuat, 0,50 yang berarti moderat, dan 0,25 yang berarti lemah (Hair *et al.*, 2022). Nilai *R-square* disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Nilai *R-square*

Variabel Laten	Nilai <i>R-square</i>	Keterangan
Produktivitas Kerja	0,636	Moderat

Variabel produktivitas kerja memperoleh nilai *R-square* sebesar 0,636, yang berarti bahwa nilai tersebut masuk ke dalam kategori moderat. Hal tersebut mengindikasikan bahwa model struktural mempunyai kekuatan prediktif yang moderat dalam menguraikan variasi pada variabel produktivitas kerja. Lebih lanjut, variabel produktivitas kerja mampu dijelaskan oleh variabel *hybrid work* sebesar 63,6 persen, sementara sisanya, yaitu 36,4 persen, dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini..

Tahapan pengujian selanjutnya adalah meninjau pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen melalui nilai *path coefficients* serta tingkat signifikansinya. Nilai *path coefficient* berada dalam rentang antara -1 hingga +1, yang berarti apabila nilai *path coefficient* mendekati +1, maka menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antar variabel yang diuji. Dalam menentukan nilai *path coefficients*, perlu dilakukan *bootstrapping* terlebih dahulu guna menguji signifikansi hubungan antar variabel. Hasil analisis *bootstrapping* disajikan pada Gambar 5.



Gambar 5. Hasil analisis bootstrapping

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis didasarkan pada nilai *t-statistics* dan *p-value*. Jika nilai *t-statistics* > nilai *t-tabel*, maka hipotesis nol ditolak yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel. Tingkat signifikansi yang digunakan pada penelitian ini adalah 5 persen dengan total responden 50 orang yang merupakan karyawan di PT XYZ. Berdasarkan tingkat signifikansi dan jumlah responden tersebut, maka dapat diketahui *t-tabel* sebesar 1,676. Lebih lanjut, kriteria pengujian *p-value* adalah apabila nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis nol ditolak yang mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan antar variabel yang diuji. Nilai *path coefficient* dapat dilihat dari nilai *original sampel*. Hasil *path coefficient* disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil *path coefficient*

Hubungan Jalur	Path Coefficient	T-statistics	P-value	Ket.
<i>Hybrid Work (X) -></i>				
Produktivitas Kerja (Y)	0,798	13,497	0,000	H_a diterima

Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan antara *hybrid work* dan produktivitas kerja menghasilkan nilai *path coefficient* sebesar 0,798, yang berarti *hybrid work* memberikan pengaruh positif yang kuat terhadap produktivitas kerja. Selain itu, nilai *t-statistics* sebesar 13,497 yang lebih besar dari nilai *t-tabel* (1,676) menandakan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Didukung oleh nilai *p-value* sebesar 0,000 yang berada di bawah batas signifikansi 0,05 yang turut memperkuat hasil ini, sehingga

hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Artinya, terdapat pengaruh yang signifikan antara kedua variabel tersebut.

Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa penerapan *hybrid work* secara nyata memberikan dampak positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT XYZ. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pardosi *et al.*, (2024) dan Kusumawati (2024), yang juga menemukan bahwa sistem kerja hybrid berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap penerapan *hybrid work* di PT XYZ. Sebagian besar karyawan merasa puas dengan penerapan model kerja *hybrid* di PT XYZ yang memungkinkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dari luar kantor, serta memungkinkan karyawan untuk memiliki fleksibilitas dalam menentukan cara mereka bekerja, baik dari segi lokasi maupun waktu kerja. Lebih lanjut, persepsi karyawan PT XYZ terhadap produktivitas kerja juga menunjukkan hasil yang positif. Sebagian besar karyawan merasa telah memiliki tingkat produktivitas yang cukup tinggi dalam menjalankan pekerjaannya.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *hybrid work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan *hybrid work*, maka semakin baik pula tingkat produktivitas kerja karyawan di PT XYZ. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa fenomena penurunan pendapatan di PT XYZ selama penerapan model kerja *hybrid* disebabkan oleh faktor lain selain produktivitas kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari internal atau eksternal perusahaan, seperti strategi pemasaran yang kurang optimal, perubahan tren pasar atau persaingan yang meningkat, yang kemudian mengakibatkan penurunan jumlah klien dan pada akhirnya berdampak pada penurunan pendapatan di PT XYZ.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprilina, R., & Martdianty, F. (2023). The Role of Hybrid-Working in Improving Employees' Satisfaction, Perceived Productivity, and Organizations' Capabilities. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 16(2), 206–222. DOI: <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i2.45632>.
- Ardyan, E., Boari, Y., Akhmad, Yuliyani, L., Hildawati, Suarni, A., Anurogo, D., Ifadah, E., & Judijanto, L. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Castaneda, J. M., Japos, G., & Templonuevo, W. (2022). Effects of Hybrid Work Model on Employees and Staff's Work Productivity: A Literature Review. *JPAIR Multidisciplinary Research*, 50(1), 159–178. DOI: <https://doi.org/10.7719/jpair.v50i1.537>.
- Cisco. (2022). *Cisco Global Hybrid Work Study 2022*.
- Darpin, Taufik, & Fikran, M. (2023). Analisis Penerapan Hybrid Working dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai pada Dinas Koperasi & UMKM Provinsi Sulawesi Tenggara. *Journal Publicuho*, 5(4), 1415–1426. DOI: <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.75>.

- GoodStats. (2022, Juni 21). *Karyawan di Indonesia Dinilai Lebih Sejahtera Saat Bekerja Hybrid*. <https://goodstats.id/article/karyawan-di-indonesia-dinilai-lebih-sejahtera-saat-bekerja-hybrid-sL2p7>.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. <https://www.researchgate.net/publication/354331182>.
- Krajčík, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid Work Model: An Approach to Work–Life Flexibility in a Changing Environment. *Administrative Sciences*, 13(6). DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>.
- Kusumawati, B. (2024). The Effect of Hybrid Working on Employee Productivity and Life Balance: A Human Resource Management Perspective. *Maneggio Journal*, 1(6). DOI: <https://doi.org/10.62872/7278s763>.
- Logitech. (2023). *Hybrid Work Trend & Insights Indonesia 2023*.
- Mustajab, D. (2024). Exploring the Effectiveness of Remote and Hybrid Work Policies: A Literature Review on Workforce Management Practices. *Jurnal Manajemen Bisnis*.
- Pardosi, P., Mujannah, S., Halik, A., & Winarni, E. (2024). Analysis of the Impact of Hybrid Working Policy on Employee Life Balance and Productivity. *EKOMA : Jurnal Ekonomi*, 4(1).
- Riatmaja, D. S., Rahmi, S., Wulandari, F. W., Azizah, N., Sitopu, J. W., & Amrullah, Y. A. (2024). Fleksibilitas dan Ketangguhan: Pandemi COVID-19 telah Mendorong Organisasi untuk Menjadi Lebih Fleksibel, dengan Menerapkan Opsi Kerja Jarak Jauh, Jam Kerja yang Lebih Fleksibel, dan Skema Kerja Hybrid. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(4), 1155–1161.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. www.wileypluslearningspace.com.
- Williams, S., & Shaw, N. (2024). Hybrid working – Benefits and challenges for productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 163–179. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2023-0230>.