



PENGARUH SISTEM HYBRID WORKING, GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI PEKERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN SELAMA ENDEMI COVID-19

Rahmania Za'ra, Dian Puspitosari, Rahmadini Khaerani

Universitas Budi Luhur

Email : rahmaniazara@gmail.com, dianpuspi2006@gmail.com,
rahmadini.kh@gmail.com

ABSTRAK

Kata kunci:
Gaya
Kepemimpinan,
Hybrid Working,
Kepuasan Kerja,
Motivasi.

Latar Belakang : Pada masa pandemi Covid-19 perusahaan banyak melakukan beberapa perubahan guna mempertahankan jalannya operasional sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan. Perubahan tersebut secara tidak langsung dapat berpengaruh kepada gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan sehingga berdampak kepada kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan.

Tujuan : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem hybrid working, gaya kepemimpinan, dan motivasi pekerja terhadap kepuasan kerja karyawan di salah satu perusahaan start up telekonsultasi medis di Indonesia.

Metode : Penelitian ini menggunakan metode kuesioner. Populasi adalah karyawan medical team yang terdiri dari para dokter yang berjumlah 50 orang. Sampel berjumlah 50 orang dilakukan dengan teknik simple random sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda.

Hasil : Hasil penelitian menunjukkan: (1) t-hitung hybrid working $2,03 > 2,012$ dengan nilai signifikansi $0,047 < 0,05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. (2) t-hitung gaya kepemimpinan $-1,700 < 2,012$ dan nilai signifikansi $0,096 > 0,05$ disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maka H_1 ditolak dan H_0 diterima. (3) t-hitung motivasi sebesar $6,329 > 2,012$ dengan nilai signifikansi $0,047 < 0,05$ disimpulkan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. (4). F-hitung sebesar $43,72 > F\text{-tabel } 2,802$ dan signifikansi $0,000 < 0,005$ sehingga hybrid working, gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja. H_1 diterima dan H_0 ditolak. Adjusted R Square $0,740$, artinya 74% Kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh hybrid working, gaya kepemimpinan dan motivasi sedangkan sisanya 26% dipengaruhi oleh variabel lain.

Kesimpulan: Kesimpulan yaitu Hybrid working berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja karyawan, Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan Hybrid working, gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

ABSTRACT

Keywords:
Leadership Style,
Hybrid Working,
Job Satisfaction,
Motivation.

Background: During the Covid-19 pandemic, the company made several changes to maintain the course of operations in accordance with the company's expectations and goals. These changes can indirectly affect the leadership style and motivation of employees so that they have an impact on employee job satisfaction. Employee job satisfaction is one of the important factors that companies need to pay attention to.

Purpose: This study aims to analyze the influence of hybrid working systems,

leadership styles, and worker motivation on employee job satisfaction in one of the medical teleconsultation start-up companies in Indonesia.

Method: *This study used the questionnaire method. The population is an employee medical team consisting of 50 doctors. A sample of 50 people was carried out using a simple random sampling technique. Data collection techniques use questionnaires that have been tested for validity and reliability. Data analysis techniques use Multiple Linear Regression Analysis.*

Results: *The results showed: (1) the hybrid working t-count of $2.03 > 2,012$ with a signification value of $0.047 < 0.05$, then H_1 was accepted and H_0 was rejected. (2) t-count leadership style $-1,700 < 2,012$ and significance value $0.096 > 0.05$ it is concluded that the leadership style variable has no significant effect on job satisfaction hence H_1 is rejected and H_0 is accepted. (3) t-calculate motivation of $6.329 > 2.012$ with a significance value of $0.047 < 0.05$ it is concluded that the motivation variable has a significant effect on job satisfaction, then H_1 is accepted and H_0 is rejected. (4). F-count of $43.72 > F$ -table $2,802$ and significance of $0.000 < 0.005$ so that hybrid working, leadership style and motivation together have a real effect on job satisfaction. H_1 is accepted and H_0 is rejected. Adjusted R Square 0.740 , meaning 74% Job satisfaction can be explained by hybrid working, leadership style and motivation while the remaining 26% is influenced by other variables.*

Conclusion: *Conclusion, namely Hybrid working has a significant effect on employee work performance, Leadership style does not have a significant effect on job satisfaction, Work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction, and Hybrid working, leadership style and motivation together have a positive and significant influence on job satisfaction.*

PENDAHULUAN

Datangnya pandemi Covid-19 membuat perusahaan harus berpikir keras bagaimana menjalankan roda bisnisnya dengan baik tanpa harus mengesampingkan peraturan yang sudah dibuat oleh pemerintah pusat. Selama pandemic Covid-19, pemerintah secara aktif terus membuat peraturan yang disesuaikan dengan kondisi Covid-19 guna meminimalisir penyebarannya. Pada masa pandemi Covid-19 perusahaan banyak melakukan beberapa perubahan guna mempertahankan jalannya operasional sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan. Perubahan tersebut secara tidak langsung dapat berpengaruh kepada gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan sehingga berdampak kepada kepuasan kerja karyawan (Yanoto, 2018).

Definisi bekerja jarak jauh tersendiri adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai secara khusus atau dalam waktu tertentu, pada suatu lokasi yang jauh dari kantor, menggunakan media telekomunikasi sebagai alat bantu kerja. Konsep bekerja jarak jauh ini pada pastilah memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan, tergantung bagaimana dampaknya terhadap karyawan dan proses bisnis perusahaan (Mubaroqah & Yusuf, 2020). Menurut Iqbal (2021 : 29), Sistem *hybrid working* merupakan sistem campuran antara kerja jarak jauh dan juga kerja dari kantor yang dilakukan guna menyeimbangkan dua jenis tuntutan sekaligus untuk menghindari permasalahan. Sistem *hybrid working* adalah sebuah inisiatif yang diperkenalkan untuk memenuhi kebutuhan spesifik dari sebuah organisasi. Sistem *hybrid working* dapat menjadi solusi untuk tantangan akan lokasi kerja, biaya, dan juga komunikasi yang mungkin akan cukup terhambat apabila hanya mengandalkan kerja jarak jauh saja. Sistem hybrid working dapat berjalan dengan baik seiring dengan adanya kemajuan teknologi yang ada.

Pada saat sebelum pandemi Covid-19 berlangsung, hanya 47% yang memilih sistem hybrid working, dan 53% untuk bekerja dengan cara datang langsung ke kantor. Saat ini dimana kondisi Covid-19 sudah bisa disebut sebagai endemi, terjadi peningkatan yang cukup signifikan dimana 78% orang memilih untuk melakukan pekerjaan dengan

hybrid dan sisanya 22% memilih untuk bekerja ditempat atau kantor. Diperkirakan dimasa mendatang akan ada peningkatan karyawan yang menginginkan untuk melakukan pekerjaan dengan sistem *hybrid* yaitu sebesar 75% dan sisanya 25% memilih untuk bekerja secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memilih untuk bekerja secara *hybrid working* karena dirasa memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadinya tanpa harus mengesampingkan komunikasi dengan rekan karyawan lainnya sehingga menambah kepuasan karyawan (Nurudin, 2020).

Dalam perusahaan *start up* yang menjadi objek penelitian ini, *medical team* yang terdiri dari para dokter terbagi menjadi kedalam beberapa kelompok dalam operasional ketika melayani pasien (Flores, 2019). Masing-masing kelompok dipimpin oleh *team leader*, dimana masing-masing *team leader* memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing. Gaya kepemimpinan mempengaruhi bagaimana sikap anggota kelompoknya yaitu dokter dalam melakukan pekerjaannya yaitu melayani pasien (Bahri & Nisa, 2017). Berikut adalah *exit interview* dari dokter yang sudah *resign* perihal hubungan dengan *team leader*-nya Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh sistem *hybrid working* terhadap kepuasan bekerja karyawan salah satu Perusahaan *Start Up* Telekonsultasi medis di Indonesia, untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan bekerja karyawan salah satu Perusahaan *Start Up* Telekonsultasi, untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan bekerja karyawan salah satu Perusahaan *Start Up* Telekonsultasi, dan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Hybrid working*, gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kepuasan bekerja karyawan salah satu Perusahaan *Start Up* Telekonsultasi (Auer Antoncic & Antoncic, 2011).

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan di bidang sumber daya manusia, sebagai sarana dalam menerapkan teori-teori yang telah dipelajari selama masa perkuliahan dan melatih berpikir kritis dalam melakukan analisis permasalahan yang berkenaan dengan sumber daya manusia, selain itu dengan mengetahui pengaruh sistem *hybrid working* dan motivasi terhadap kepuasan dalam bekerja serta dapat memberikan dampak positif bagi pekerjaan peneliti yang juga bekerja dalam perusahaan yang menggunakan sistem *hybrid working* (Amoah-Mensah & Darkwa, 2020). Sumber daya manusia yang memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang baik akan membuat perusahaan mencapai tingkat keuntungan yang maksimal. Dengan adanya penelitian ini diharapkan regulator dapat mengetahui pengaruh sistem *hybrid working* terhadap hal-hal tersebut.

Hasil Penelitian Sebelumnya

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Leni Mardianah	<i>Empirical Study of the Impact of Work From Home (WFH) Policy and Top Management Support on Employee Performance</i>	X1 : <i>Empirical study of WFH</i> X2 : <i>Policy Top Management</i> Y : <i>Employee Performance</i>	WFH dan <i>policy management</i> berpengaruh nyata terhadap performa karyawan

2	Ravin Singh	<i>Impact of Working Remotely On Productivity and Professionalism</i>	X1 : <i>Working remotely</i> Y1 : <i>Productivity</i> Y2 : <i>Professionalism</i>	Bekerja secara remot berpengaruh positif terhadap produktifitas dan juga profesionalisme.
3	Ryani Dhyan Parashakti	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Cabang Tangerang	X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Motivasi Y : Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja karyawan.
4	Renggani Nur'aini Vidianingtyas	Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Jasa Katering di Daerah Istimewa Yogyakarta	X1 : Kompensasi X2 : Kepuasan kerja X3 : Motivasi X4 : Kepemimpinan Y : Kinerja Karyawan	Variabel kompensasi, kepuasan kerja, motivasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
5	Fisla Wirda	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Politeknik Negeri Padang	X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Motivasi Kerja Y : Kepuasan Kerja Karyawan	Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian pada Analisis sistem hybrid working, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap Kepuasan kerja karyawan dibuat penulis dengan menggunakan metode kuantitatif (Suwaji, 2019). Metode kuantitatif adalah metode penelitian terstruktur dengan cara mengkualifikasikan data sehingga dapat digeneralisasikan (Vasconcelos, Furtado, & Pinheiro, 2015). Penelitian pengujian hipotesis, pengukuran data dan pembuatan kesimpulan. Tujuan dari Penelitian Kuantitatif adalah untuk melakukan konfirmasi menggunakan data perihal hipotesa yang sudah ditentukan sebelumnya (Fadli, 2021). Data dapat digunakan dengan cara pengumpulan kuesioner sehingga membentuk

sekumpulan data yang dapat diolah dan dikonfirmasi kebenarannya menggunakan alat perhitungan. Data yang telah di analisa dapat ditemukan korelasi ataupun sebab akibat diantara variabel yang ada didalamnya.

Populasi menurut Sugiono (Darwin et al, 2020), sekumpulan subyek atau obyek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti agar dapat dipelajari dan diambil kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah dokter- dokter yang berjumlah 50 orang (Ghozali, 2016).

Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah sejumlah 50 dokter yang bekerja di salah satu Perusahaan Start Up Telekonsultasi Medis di Indonesia. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah Teknik sampel jenuh. Dalam menentukan jumlah sampel, penulis menggunakan menggunakan seluruh populasi sebagai sampel dikarenakan jumlah populasi yang tidak terlalu banyak yaitu 50 (Hussain, Khaliq, Nisar, Kamboh, & Ali, 2019). Obyek dalam penelitian ini adalah para dokter umum inhouse dalam divisi medical team yang bekerja di salah satu Perusahaan Start Up Telekonsultasi Medis di Indonesia para dokter yang merupakan dokter umum yang terikat sebagai karyawan atau inhouse dan biasanya bekerja di kantor dengan tim nya. Masing-masing tim memiliki team leader sebagai koordinator. Dengan adanya hybrid sistem ini, membuat beberapa dokter harus melakukan pekerjaannya di rumah masing-masing, dimana itu semua akan berpengaruh terhadap kinerja para dokter karena terpisah oleh tim nya (Wontorczyk & Roźnowski, 2022).

Teknik pengujian data merupakan salah satu langkah penting yang menentukan sebuah penelitian, dikarenakan dengan Teknik ini penelitian dapat disimpulkan hasilnya. Menurut Darwin et al (2020:103), data yang disajikan dalam kuantitatif dapat diperoleh menggunakan instrument penelitian sehingga data yang diukur dan dihitung bersifat objektif dan akurat. Kegiatan dalam analisis data adalah sebagai berikut :

1. Mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden.
2. Mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden.
3. Menyajikan data dari tiap variabel yang diteliti.
4. Melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah.
5. Melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Instrumen penelitian perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas instrument. Instrumen uji coba berbentuk kuesioner dan terdiri dari beberapa pernyataan. Validitas pernyataan dalam instrument ditentukan dengan membandingkan antara besaran r-xy yang diperoleh dengan nilai r-tabel.

1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan sebelum adanya analisis regresi linear berganda. Menurut Ghozali (2015:159), uji asumsi klasik dilakukan untuk menentukan ketepatan model dengan cara pengujian atas beberapa asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedasitas, dan uji autokorelasi (Fernanda & Sagoro, 2016).

2. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk melihat nilai residu terdistribusi normal atau sebaliknya dan merupakan bagian dari uji asumsi klasik. Hal ini perlu dilakukan karena model regresi yang baik dan tepat adalah regresi yang memiliki distribusi residu yang normal. Dalam uji t dan uji f mengasumsikan bahwa nilai residu mengikuti distribusi normal.

3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolineritas merupakan bagian dari uji asumsi klasik yang digunakan untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara masing-masing variabel bebas. Apabila terdapat korelasi yang tinggi antara variabel bebas, maka hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat akan menjadi terganggu.

4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah salah satu uji asumsi klasik yang digunakan untuk melihat apakah ada ketidaksamaan varian dari residu satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

5. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada masalah autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi.

6. Uji Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi adalah nilai yang menunjukkan kuat atau tidaknya hubungan linier antar dua variabel terikat dan bebas. Korelasi ini biasa dilambangkan dengan huruf r yang memiliki rentang nilai -1 sampai dengan 1 . Nilai r yang mendekati -1 atau $+1$ menunjukkan hubungan kuat anatar dua variabel, dan nilai r yang mendekati 0 mengindikasikan hubungan yang lemah. Jika koefisien korelasi menunjukkan hasil positif, maka kedua variabel mempunyai hubungan searah. Artinya, ketika variabel X tinggi, maka nilai variabel Y akan tinggi pula. Sementara, jika koefisien korelasi negatif, maka kedua variabel memiliki hubungan yang berlawanan. Dimana jika nilai variabel X tinggi, maka nilai variabel Y justru rendah atau menurun.

7. Uji Koefisien Determinasi

Uji R^2 (Koefisien Determinasi) digunakan untuk mengetahui seberapa besar varians dari variabel terikat (dependent variable) dapat dijelaskan oleh variabel bebas (independent variables). Koefisien Determinasi (R^2) yang mempertinbangkan jumlah variabel bebas dalam suatu model atau disebut Koefisien Determinasi (R^2) yang telah disesuaikan (Adjusted- R^2)

8. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian merupakan pengujian terhadap pernyataan dengan menggunakan metode statistic sehingga hasil dari pengujiannya dapat dinyatakan signifikan secara statistik. Dengan uji hipotesis, peneliti dapat menentukan apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak.

9. Persamaan Regresi Berganda

Menurut Spiegel (2004), Persamaan regresi berganda adalah hubungan antara dua atau lebih variabel bebas/ predictor (X_1, X_2, \dots, X_n) dan satu variabel tak bebas/ response (Y). Tujuan dari analisis regresi linier berganda adalah untuk memprediksi nilai variabel tak bebas/ response (Y) jika nilai variabel-variabel bebas/ predictor (X_1, X_2, \dots, X_n) diketahui. Disamping itu juga untuk mengetahui arah hubungan antara variabel tak bebas dengan variabel-variabel bebas.

10. Uji T (Pengaruh Parsial)

Uji T digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut Ghazali (2016: 30), kaidah pengambilan keputusan dalam uji t dengan menggunakan SPSS.

11. Uji F (Pengaruh Simultan)

Uji F (pengaruh simultan) bertujuan untuk mengetahui pengaruh semua variabel bebas (independent variables) yang terdapat di dalam model secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat (dependent variable).

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. X adalah salah satu perusahaan *Start Up* telekonsultasi medis di Indonesia. Perusahaan ini menyediakan layanan konsultasi medis secara online, sehingga memudahkan masyarakat dapat konsultasi dengan dokter kapanpun dan dimanapun tanpa harus datang ke rumah sakit. PT. X merupakan perusahaan berbasis teknologi dalam dunia kesehatan tepatnya telekonsultasi medis. PT. X bermitra dengan lebih dari 1000

rumah sakit, fasilitas kesehatan dan lab di seluruh Indonesia. PT. X telah bermitra dengan lebih dari 2000 apotek dan distribusi resmi di Indonesia. PT. X memiliki visi dan misi mulia yaitu setiap keluarga memiliki 1 orang dokter. Hal ini sejalan dengan kondisi Indonesia yang terpisah oleh pulau dan tidak semua memiliki jangkauan akses kesehatan yang baik. Dengan adanya PT. X diharapkan dapat menjadi solusi bagi keluarga Indonesia untuk mendapatkan layanan kesehatan yang baik.

Beberapa layanan yang disediakan PT. X seperti: Pemeriksaan tes maupun vaksinasi tanpa perlu antrre, menebus obat resep secara *online* di dalam aplikasi dan langsung di antar dalam waktu 1 jam ke rumah, konsultasi kesehatan dengan ribuan dokter umum dan spesialis 24/7. Dengan adanya layanan untuk semua solusi pada permasalahan kesehatan masyarakat Indonesia, PT. X selalu aktif melakukan inovasi dalam praktik nya sehingga seluruh masyarakat dapat terbantu dengan adanya layanan ini.

PT. X memiliki beberapa dokter *in house* yang bertugas melayani pasien secara online. Masing- masing dokter bekerja dalam secara *hybrid* baik dirumah masing-masing, tempat praktek masing-masing ataupun kantor (Iqbal, Khalid, & Barykin, 2021). Dokter *in house* dibagi menjadi beberapa kelompok, tujuannya adalah agar memudahkan untuk melakukan pembagian jadwal *shifting* dan koordinasi dengan pihak manajemen. Kelompok tersebut dipimpin oleh *leader*, dimana memiliki tugas untuk mengkoordinasikan team nya dalam hal operasional . Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu: berdasarkan jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Adapun penjelasan tentang masing-masing karakteristik responden penelitian, sebagai berikut :

A. Profil Responden

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	21	42%
Wanita	29	58%
Total	50	100%

Sumber : Data kuesioner, 2023

Pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa jenis kelamin responden didominasi oleh wanita sebanyak 29 orang atau 58%, sedangkan responden pria sebanyak 21 orang atau 42%. Hal ini menunjukkan bahwa responden wanita lebih banyak daripada pria.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 3 Persentase Responden Berdasarkan Usia

< 26 Tahun	3	6%
> 46 Tahun	1	2%
27 - 36 Tahun	42	84%
37 - 46 Tahun	4	8%
Total	50	100%

Sumber : Data kuesioner, 2023

Pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa responden penelitian didominasi oleh rentang usia 27 – 36 Tahun, sebanyak 42 orang atau 84%. Jumlah terbanyak kedua adalah rentang usia 37 – 46 tahun sebanyak 4 orang atau 8%. Jumlah terbanyak ketiga adalah rentang usia < 26 tahun yaitu sebanyak 3 orang atau 6% dan jumlah terakhir adalah rentang usia >46 tahun, sebanyak 1 orang atau 2%. Hal ini menunjukkan bahwa Sebagian besar responden penelitian berusia 27 – 36 tahun.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4 Persentase Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Tahun Bekerja	Frekuensi	Persentase
1	2	4%
2	13	26%
3	32	64%
4	3	6%
Total	50	100%

Sumber : Data kuesioner, 2023

Pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan yang sudah bekerja di tahun ke-3 sebanyak 32 orang atau 64%. Jumlah terbanyak kedua adalah karyawan dengan lama bekerja selama 2 tahun sebanyak 13 orang atau 26%. Jumlah terbanyak ketiga adalah karyawan dengan lama bekerja selama 4 tahun sebanyak 3 orang atau 6%, dan jumlah karyawan dengan lama bekerja selama 1 tahun adalah sebanyak 2 orang atau 4%.

4. Kondisi *Hybrid Working*, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Pada Kepuasan Kerja Karyawan *Start Up* Telekonsultasi

Kondisi dan distribusi menggambarkan penilaian tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan kuesioner dalam kategori per dimensi. Setiap kuesioner dengan skor maksimum adalah 5 dan minimum adalah 1 atau kisaran antara 20% - 100%. Maka jarak antara skor yang berdekatan adalah $(100\% - 20\%) / 5 = 16$. Maka diperoleh kriteria sebagai berikut :

Tabel 5 Tabel Skor Penilaian Tanggapan Responden

No	Skor Penilaian	Kategori Penilaian
1	84 % - 100%	Sangat Baik
2	68 % - 83.99 %	Baik
3	52 % - 67.99 %	Cukup
4	36 % - 51.99 %	Kurang Baik
5	20 % - 35.99 %	Sangat Tidak Baik

Sumber : Sugiono (modifikasi)

5. Kondisi Dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel *Hybrid Working* Karyawan *Startup* Telekonsultasi Medis.

Tabel 6 Distribusi Tanggapan Responden Variabel *Hybrid Working*

Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden									
	SS		S		R		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X1.1	25	50	20	40	3	6	1	2	1	2
X1.2	26	52	11	22	10	20	1	2	2	4
X1.3	42	84	6	12	-	-	-	-	2	4
X1.4	46	92	1	2	-	-	1	2	2	4
X1.5	25	50	9	18	11	22	4	8	1	2
X1.6	20	40	11	22	6	12	9	18	4	8
X1.7	30	60	13	26	4	8	1	2	2	4
X1.8	26	52	18	36	3	6	2	4	1	2
X1.9	25	50	17	34	4	8	3	6	1	2
X1.10	23	46	16	32	8	16	2	4	1	2
X1.11	34	68	9	18	4	8	1	2	2	4
X1.12	29	58	12	24	6	12	1	2	2	4

X1.13	37	74	7	14	4	8	-	-	2	4
X1.14	26	52	12	24	5	10	5	10	2	4
rata-rata	59.14 %		23.14 %		9.71 %		4.43 %		3.57 %	

Sumber : Output SPSS, 2023

Berdasarkan tabel diatas didapatkan 59.14 % responden menjawab setuju. Hal ini membuktikan bahwa variabel Hybrid Working termasuk kedalam kategori cukup baik.

6. Kondisi Dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Karyawan Startup Telekonsultasi Medis.

Tabel 7 Distribusi Tanggapan Responden Variabel Gaya Kepemimpinan

Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden									
	SS		S		R		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X2.1	25	50	20	40	4	8	-	-	1	2
X2.2	15	30	20	40	11	22	4	8	-	-
X2.3	16	32	20	40	12	24	1	2	1	2
X2.4	23	50	28	36	4	8	2	4	1	2
X2.5	27	54	15	30	5	10	2	4	1	2
X2.6	23	46	12	24	12	24	3	6	-	-
X2.7	21	42	14	28	10	20	4	8	1	2
X2.8	13	26	9	18	19	38	8	16	1	2
X2.9	4	8	12	24	22	44	8	16	4	8
X2.10	14	28	23	46	9	18	3	6	1	2
X2.11	16	32	24	48	8	16	-	-	2	4
X2.12	25	50	20	40	3	6	1	2	1	2
X2.13	23	46	19	38	6	12	2	4	-	-
X2.14	17	34	18	36	11	22	4	8	-	-
X2.15	23	46	17	34	7	14	1	2	2	4
X2.16	9	18	18	36	17	34	3	6	3	6
X2.17	16	32	17	34	12	24	2	4	3	6
rata-rata	36.71%		34.82%		20.24%		5.65%		2.59%	

Sumber : Output SPSS, 2023

Berdasarkan tabel diatas didapatkan 36.71 % responden menjawab setuju. Hal ini membuktikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan termasuk kedalam kategori kurang baik.

7. Kondisi Dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Motivasi Karyawan Startup Telekonsultasi Medis

Tabel 8 Distribusi Tanggapan Responden Variabel Motivasi

Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden									
	SS		S		R		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
X3.1	25	50	22	44	1	2	1	2	1	2
X3.2	31	62	16	32	1	2	1	2	1	2
X3.3	32	64	14	28	2	4	-	-	2	4
X3.4	25	50	18	36	3	6	2	4	2	4
X3.5	32	64	11	22	5	10	-	-	2	4
X3.6	20	40	22	44	5	10	2	4	1	2
X3.7	13	26	21	42	12	24	3	6	1	2
X3.8	27	54	17	34	3	6	3	6	-	-
X3.9	8	16	19	38	21	42	2	4	-	-
X3.10	16	32	14	28	17	34	3	6	-	-

X3.11	15	30	27	54	7	14	1	2	-	-
rata-rata	44.36%		36.55%		14.00%		3.27%		1.82%	

Sumber : Output SPSS, 2023

Berdasarkan tabel diatas didapatkan 44.36 % responden menjawab setuju. Hal ini membuktikan bahwa variabel Motivasi termasuk kedalam kategori kurang baik.

8. Kondisi Dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kepuasan Kerja Karyawan Startup Telekonsultasi Medis

Tabel 9 Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kepuasan Kerja

Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden									
	SS		S		R		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y1	16	32	23	46	9	18	2	4	-	-
Y2	14	28	24	48	9	18	3	6	-	-
Y3	26	52	17	34	5	10	1	2	1	2
Y4	31	62	14	28	3	6	1	2	1	2
Y5	26	52	16	32	6	12	-	-	2	4
Y6	15	30	19	38	14	28	2	4	-	-
Y7	20	40	23	46	5	10	2	4	-	-
Y8	31	62	17	34	-	-	1	2	1	2
Y9	30	60	18	36	-	-	1	2	1	2
Y10	28	56	19	38	1	2	2	4	-	-
Y11	29	58	16	32	3	6	1	2	1	2
Y12	11	22	21	42	13	26	4	8	1	2
Y13	19	38	19	38	8	16	3	6	1	2
Y14	18	36	16	32	14	28	2	4	-	-
Y15	19	38	19	38	10	20	1	2	1	2
Y16	30	60	16	32	2	4	1	2	1	2
rata-rata	45.37%		37.12%		12.75%		3.37%		1.37%	

Sumber : Output SPSS, 2023

Berdasarkan tabel diatas didapatkan 45.37 % responden menjawab setuju. Hal ini membuktikan bahwa variabel Kepuasan Kerja termasuk kedalam kategori kurang baik.

9. Pengukuran Deskripsi Data Variabel X1, X2, X3 dan Y

Dalam pengumpulan deskripsi data X1, X2, X3 dan Y terlebih dahulu mencari interval nilai variabel dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Interval Nilai Tertinggi} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Banyak Kelas}}$$

$$= \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Maka kriteria penilaian skor variable sebagai berikut:

Tabel 10 Kriteria Penilaian Skor Rata-Rata

Kategori Penilaian	Interval
Sangat Baik	4,21 – 5,00
Baik	3,41 – 4,20
Sedang	2,61 – 3,40
Tidak Baik	1,81 – 2,60
Sangat Tidak Baik	1,00 – 1,80

Sumber: Data diolah

10. Pengukuran Deskripsi Data Variabel *Hybrid Working*

Tabel 11 Tabel Deskripsi Data Variabel *Hybrid Working*

Pernyataan	Mean/ Rata-rata	Keterangan
X1.1	4.34	Sangat baik
X1.2	4.16	Sangat baik
X1.3	4.72	Sangat baik
X1.4	4.76	Sangat baik
X1.5	4.06	Baik
X1.6	3.68	Baik
X1.7	4.36	Sangat baik
X1.8	4.32	Sangat baik
X1.9	4.24	Sangat baik
X1.10	4.16	Baik
X1.11	4.44	Sangat baik
X1.12	4.30	Sangat baik
X1.13	4.54	Sangat baik
X1.14	4.10	Baik
rata-rata	4.30	Sangat Baik

Sumber : Output SPSS, 2023

Berdasarkan tabel diatas didapatkan rata-rata secara keseluruhan sebesar 4.30 responden menjawab. Hal ini membuktikan bahwa variabel *Hybrid Working* termasuk kedalam kategori sangat baik. Dalam variabel *hybrid working* pernyataan yang memiliki nilai terendah adalah dimensi fleksibilitas waktu indikator bekerja tanpa terikat jam. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih memilih melakukan pekerjaannya sesuai dengan jam yang telah ditentukan. Dalam start up telekonsultasi medis, pekerjaan diluar jam kerja memang menjadi suatu hal yang terbilang sering terjadi. Dengan adanya hal ini diharapkan perusahaan dapat melakukan strategi pengaturan jam kerja, dan apabila dirasa perlu dilakukan penambahan jam kerja diperlukan strategi agar karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan optimal.

11. Pengukuran Deskripsi Data Variabel Gaya Kepemimpinan

Tabel 12 Tabel Deskripsi Data Variabel Gaya Kepemimpinan

Pernyataan	Mean/ Rata-rata	Keterangan
X2.1	4.36	Sangat Baik
X2.2	3.92	Baik
X2.3	3.98	Baik
X2.4	4.28	Sangat Baik
X2.5	4.30	Sangat Baik
X2.6	4.10	Baik
X2.7	4.00	Baik
X2.8	3.50	Baik
X2.9	3.08	Ragu-ragu
X2.10	3.92	Baik
X2.11	4.04	Baik
X2.12	4.34	Sangat Baik
X2.13	4.26	Sangat Baik
X2.14	3.96	Baik
X2.15	4.16	Baik
X2.16	3.54	Baik

X2.17	3.82	Baik
Rata-rata	3.97	Baik

Sumber : Output SPSS, 2023

Berdasarkan tabel diatas didapatkan rata-rata secara keseluruhan sebesar 3.97 responden menjawab. Hal ini membuktikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan termasuk kedalam kategori baik. Pernyataan yang memiliki nilai terendah dalam variabel gaya kepemimpinan adalah dimensi gaya kepemimpinan birokratis dengan dimensi ketatnya peraturan yang ada. Hal ini membuktikan bahwa pemimpin dalam perusahaan start up telekonsultasi medis di Indonesia kurang fleksibel dalam menjalankan kebijakan dan ketentuan yang ada sehingga perlu dilakukan penyesuaian gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik karyawan.

12. Pengukuran Deskripsi Data Variabel Motivasi

Tabel 13 Tabel Deskripsi Data Variabel Motivasi

Pernyataan	Mean/ Rata-rata	Keterangan
X3.1	4.38	Sangat Baik
X3.2	4.50	Sangat Baik
X3.3	4.48	Sangat Baik
X3.4	4.24	Sangat Baik
X3.5	4.42	Sangat Baik
X3.6	4.16	Baik
X3.7	3.84	Baik
X3.8	4.36	Sangat Baik
X3.9	3.66	Baik
X3.10	3.86	Baik
X3.11	4.12	Baik
Rata-rata	4.18	Baik

Sumber : Output SPSS, 2023

Berdasarkan tabel diatas didapatkan rata-rata secara keseluruhan sebesar 4.18 responden menjawab. Hal ini membuktikan bahwa variabel Motivasi termasuk kedalam kategori baik. Pernyataan yang memiliki nilai terendah dalam variabel motivasi adalah dimensi motivasi eksternal, indikator penghargaan. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan belum sepenuhnya dalam memberikan penghargaan atau pengakuan secara penuh kepada karyawan sebagai motivasi, sehingga karyawan merasa prestasi yang sudah diraih selama ini masih belum sesuai dengan harapan perusahaan.

13. Pengukuran Deskripsi Data Variabel kepuasan Kerja

Tabel 14 Tabel Deskripsi Data Variabel Kepuasan Kerja

Pernyataan	Mean/ Rata-rata	Keterangan
Y1	4.06	Baik
Y2	3.98	Baik
Y3	4.32	Sangat Baik
Y4	4.46	Sangat Baik
Y5	4.28	Sangat Baik
Y6	3.94	Baik
Y7	4.22	Sangat Baik
Y8	4.52	Sangat Baik
Y9	4.50	Sangat Baik
Y10	4.46	Sangat Baik
Y11	4.42	Sangat Baik
Y12	3.74	Baik
Y13	4.04	Baik
Y14	4.00	Baik
Y15	4.08	Baik

Y16	4.46	Sangat Baik
Rata-rata	4.22	Sangat Baik

Sumber : Output SPSS, 2023

Berdasarkan tabel diatas didapatkan rata-rata secara keseluruhan sebesar 4.22 responden menjawab. Hal ini membuktikan bahwa variabel Motivasi termasuk kedalam kategori sangat baik. Pernyataan yang memiliki nilai terendah adalah dimensi benefit dengan indikator gaji. Hal ini membuktikan bahwa karyawan merasa kurang begitu puas dengan gaji yang diterima saat ini. Perlu dilakukan pengkajian ulang perihal penyesuaian penerimaan gaji dengan pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawan.

B. Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Hasil Uji Normalitas

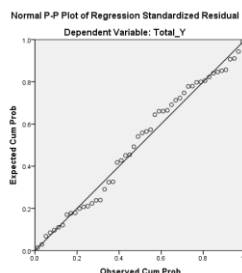
Uji statistik yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan uji statistik nonparametrik *Kolmogorov-Smirnov (K-S)*. Dengan ketentuan bahwa apabila nilai *Unstandardized Residual Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar daripada 0,05 yang berarti data normal. Hasil pengujian dengan bantuan software IBM SPSS Statistics version 22.0, sebagai berikut:

Tabel 15 Hasil Uji Normalitas

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov</i>	<i>Unstandardized Residual</i>
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.20

Sumber: Hasil Output SPSS, 2023

Berdasarkan hasil perhitungan uji normalitas pada tabel 15 didapatkan hasil bahwa nilai *Unstandardized Residual Asymp. Sig. (2-tailed)* dari uji *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* lebih besar dari 0.05 yaitu 0.20 yang artinya terdistribusi normal atau tidak terjadi masalah dalam uji normalitas dan dapat digunakan untuk analisis regresi berganda. Menurut Widodo (2019), data variabel dikatakan baik apabila terdistribusi normal. Selain itu, penghitungan uji normalitas dapat dilakukan juga dengan menggunakan bantuan software IBM SPSS Statistic Version 22 melalui analisa grafik *probability plot* sebagai berikut:



Sumber : Output SPSS, 2023

Gambar 1 Probability Plot untuk uji normalitas

Apabila titik – titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Maka dapat disimpulkan pola grafik tersebut terdistribusi secara normal.

2. Hasil Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada kolerasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada masalah autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya (Ghozali dan Ratmono, 2017: 121).

Gejala autokorelasi dapat dideteksi menggunakan uji *Durbin Watson Test* dengan menentukan nilai *durbin watson (DW)*. Uji autokorelasi hanya dilakukan pada data time

series (runtut waktu). Adapun hasil uji autokorelasi dengan bantuan software IBM SPSS Statistics version 22.0, sebagai berikut:

Tabel 16 Hasil Uji Autokorelasi

Model	Nilai <i>Durbin-Watson</i>
1	1.965

Sumber: Hasil Output SPSS, 2023

Berdasarkan tabel 16 didapatkan hasil bahwa nilai DW adalah sebesar 1,965 atau berada diantara -2 dan $+2$ atau $-2 < DW < +2$. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi adanya autokorelasi dan layak digunakan untuk dilakukan prediksi penelitian.

3. Hasil Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu kondisi di mana terjadi korelasi yang kuat di antara variabel-variabel bebas (*predictors*) yang diikutsertakan dalam pembentukan model regresi linear. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antarvariabel bebas (*predictors*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas atau tidak terjadi multikolinieritas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antarsesama variabel bebas sama dengan nol.

Dengan ketentuan bahwa apabila nilai VIF > 10 atau jika nilai tolerance value $< 0,1$ maka terjadi multikolinieritas. Namun, apabila nilai VIF < 10 atau jika nilai tolerance value $> 0,1$ maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil perhitungan dengan bantuan software IBM SPSS Statistics version 23.0, diperoleh hasil uji multikolinieritas, sebagai berikut.

Tabel 17 Hasil Uji Multikolinieritas

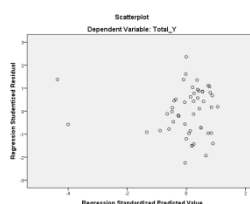
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Hybrid Working (X1)	0.530	1.886	Tidak ada multikolinieritas
Gaya Kepemimpinan (X2)	0.424	2.358	Tidak ada multikolinieritas
Motivasi (X3)	0.318	3.143	Tidak ada multikolinieritas

Sumber : Hasil Output SPSS, 2023

Dari tabel 17 dapat didapatkan nilai tolerance yang lebih dari 0.01 dan nilai VIF < 10 , yang memiliki arti bahwa antar variabel bebas tidak ada multikolinieritas. Seluruh variabel bebas (*Hybrid Working*, *Gaya Kepemimpinan*, dan *Motivasi*) dalam penelitian ini tidak berkorelasi antara variabel bebas satu dengan variabel bebas lainnya sehingga layak untuk digunakan pada regresi linear berganda.

4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terdapat kesamaan atau ketidaksamaan varian antara pengamatan yang satu dengan pengamatan yang lainnya. Pengujian heteroskedastisitas menggunakan grafik scatterplot. Dalam suatu model regresi yang baik, biasanya tidak mengalami heteroskedastisitas. Melalui grafik *scatterplot* dapat terlihat suatu model regresi mengalami heteroskedastisitas atau tidak. Jika terdapat pola tertentu dalam grafik maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Hasil perhitungan dengan bantuan software IBM SPSS Statistics Version 22.0, diperoleh hasil uji heteroskedastisitas dalam bentuk grafik *scatterplot*, sebagai berikut :



Gambar 2 Grafik Scatterplot

Sumber : Hasil Output SPSS, 2023

Pada gambar di atas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini.

C. Hasil Koefisien Korelasi dan Determinasi

1. Analisis Hasil Koefisien Korelasi

Analisis koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui arah dan kuatnya hubungan antar dua variabel atau lebih. Arah dinyatakan dalam bentuk hubungan positif dan negatif, sedangkan kuat atau lemahnya hubungan dinyatakan dalam besarnya koefisien korelasi (Sugiyono, 2018). Menurut Sugiono (2018), Klasifikasi untuk menentukan hubungan antar variabel ditetapkan sebagai berikut :

Nilai 0.000 – 0.199 = Sangat rendah

Nilai 0.20 – 0.399 = rendah

Nilai 0.40 – 0.599 = sedang

Nilai 0.60 – 0.799 = Tinggi/ kuat

Hasil penghitungan dengan bantuan software IBM SPSS Statistics Version 22.0, diperoleh hasil koefisien korelasi, sebagai berikut:

Tabel 18 Hasil Uji Koefisien Korelasi

Korelasi	Nilai Pearson Correlation	Nilai Sig.	Kesimpulan
X1 dengan Y	0.681	0.000	Ada Korelasi kuat/ tinggi
X2 dengan Y	0.557	0.000	Ada Korelasi sedang
X3 dengan Y	0.817	0.000	Ada Korelasi kuat/tinggi

Sumber : Output SPSS, 2023

Berdasarkan tabel 18 hasil uji koefisien korelasi, dapat disimpulkan bahwa :

1. Hasil korelasi X1 dengan Y, didapat nilai *pearson correlation* sebesar 0.681 maka memiliki hubungan korelasi yang kuat dengan arah yang positif. Hal ini berarti bahwa apabila variabel X1 mengalami kenaikan, maka variabel Y juga akan meningkat. Sedangkan untuk hasil nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.05$ memiliki arti bahwa terdapat hubungan korelasi yang signifikan antara variabel *hybrid working* dengan variabel kepuasan kerja.
2. Hasil korelasi X2 dengan Y, didapat nilai *pearson correlation* sebesar 0.557 maka memiliki hubungan korelasi yang sedang dengan arah yang positif. Hal ini berarti bahwa apabila variabel X2 mengalami kenaikan, maka variabel Y juga akan meningkat. Sedangkan untuk hasil nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.05$ memiliki arti bahwa terdapat hubungan korelasi yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja.
3. Hasil korelasi X3 dengan Y, didapat nilai *pearson correlation* sebesar 0.817 maka memiliki hubungan korelasi yang sangat kuat dengan arah yang positif. Hal ini berarti bahwa apabila variabel X3 mengalami kenaikan, maka variabel Y juga akan meningkat. Sedangkan untuk hasil nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.05$ memiliki arti bahwa terdapat hubungan korelasi yang signifikan antara variabel motivasi dengan variabel kepuasan kerja.

2. Analisis Hasil Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2016). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R² yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Adapun hasil koefisien determinasi menggunakan software IBM SPSS Statistics Version 23.0 sebagai berikut:

Tabel 19 Hasil Koefisien Determinasi

Variabel	Nilai R Square	Hasil Koefisien Determinasi
X1, X2, X3	0.74	74 %
X1	0.46	46%
X2	0.31	31%
X3	0.70	70%

Sumber: Hasil Output SPSS, 2023

Berdasarkan tabel 19 didapatkan r square sebesar 0.74 sehingga disimpulkan bahwa X1, X2, dan X3 memiliki kontribusi terhadap Y sebesar 74% sedangkan sisanya sebesar 26% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian. Variabel hybrid working terhadap kepuasan kerja memiliki kontribusi sebesar 46%. Variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki kontribusi sebesar 31% dan variabel motivasi memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja sebesar 70%.

D. Hasil Uji Hipotesis

1. Persamaan Regresi Berganda

Hasil uji regresi berganda dengan menggunakan software IBM SPSS *Statistics Version 22.0*, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 20 Hasil Analisis Rregresi Berganda

Variabel Koefisien	Variabel Koefisien
Kostanta	11.026
Hybrid Working (X1)	0.202
Gaya Kepemimpinan (X2)	- 0.198
Motivasi (X3)	1.253

Sumber: Hasil Output SPSS, 2023

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari analisis regresi linear berganda di atas, maka dapat dibuat suatu persamaan regresi, sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y = 11,026 + 0,202 X_1 - 0,198 X_2 + 1,253 X_3$$

Keterangan :

Y : Variabel terikat

α : Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefisien regresi untuk variabel bebas 1, 2 dan 3

X1 X2 X3 : Variabel bebas 1, 2 dan 3

Dari persamaan di atas, maka dapat diinterpretasikan:

- $\alpha = 11,026$, artinya bahwa apabila variabel bebas (*predictors*) (*hybrid working*, gaya kepemimpinan dan motivasi) diasumsikan 0 (nol) maka kinerja pegawai sebesar 11,026
- $X_1 = 0,202$, artinya bahwa jika variabel *hybrid working* (X1) bertambah 1 (satu) poin, sementara variabel bebas (*predictors*) lainnya (*hybrid working*, gaya kepemimpinan dan motivasi) bersifat tetap, maka kepuasan kerja mengalami peningkatan sebesar 0,202. Nilai koefisien regresi untuk variabel *hybrid working* (X1) bernilai positif

memiliki arti bahwa dengan adanya hybrid working maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja.

3. $X_2 = 0.198$, artinya bahwa jika gaya kepemimpinan (X_2) bertambah 1 (satu) poin, sementara variabel bebas (*predictors*) lainnya (*Hybrid working* dan motivasi) bersifat tetap, maka kepuasan kerja akan mengalami pengurangan sebesar 0.198
4. $X_3 = 2,253$, artinya bahwa jika motivasi (X_3) bertambah 1 (satu) poin, sementara variabel bebas (*predictors*) lainnya (*hybrid working* dan gaya kepemimpinan) bersifat tetap, maka kepuasan kerja mengalami peningkatan sebesar 2,253. Nilai koefisien regresi untuk variabel motivasi (X_3) bernilai positif berarti bahwa semakin tinggi nilai motivasi maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja.

2. Hasil Uji T (Uji Signifikan Parsial)

Untuk melakukan uji terhadap hipotesis 1,2 dan 3 dilakukan pengujian t (parsial). Menurut Sugiyono (2018:184), Uji t yang dikenal dengan uji parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independent terhadap variabel dependen. Apabila nilai signifikansi < 0.05 atau $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ maka dapat dikatakan bahwa ada pengaruh nyata variabel X terhadap variabel Y.

$Df = n - k = 50 - 4 = 46$, maka nilai t tabel = 2,01290

Hasil uji t dengan menggunakan software IBM SPSS Statistics Version 23.0, sebagai berikut:

Tabel 21 Hasil Uji t

Variabel	Nilai t	t Tabel	Nilai Sig.
Hybrid Working (X_1)	2,037	2,012	0,047
Gaya Kepemimpinan (X_2)	- 1,700	2,012	0,096
Motivasi (X_3)	6,329	2,012	0,000

Sumber : Output SPSS, 2023

Berdasarkan hasil analisis uji t pada tabel 4.17 dapat disimpulkan sebagai berikut :

Tabel 22 Rangkuman Hasil Hipotesis

No	Hipotesis	Sign	Simpulan	Hasil Uji Hipotesis
1	Hybrid working terhadap kepuasan pekerja	0.047	Berpengaruh signifikan	H1 diterima
2	Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan pekerja	0.096	Tidak Berpengaruh signifikan	H1 ditolak
3	Motivasi terhadap kepuasan pekerja	0.000	Berpengaruh signifikan	H1 diterima
4	Hybrid working, gaya kepemimpinan dan motivasi pekerja	0.000	Berpengaruh signifikan	H1 diterima

terhadap
kepuasan
pekerja

Variabel X1 didapatkan T hitung sebesar $2.03 > 2.012$ dan nilai sig $0.047 < 0.05$ disimpulkan bahwa variabel *hybrid working* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, maka H1 diterima dan H0 ditolak. Dalam perusahaan tempat penelitian ini dilakukan yaitu salah satu start up telekonsultasi medis, sejalan dengan hasil penelitian dan penelitian terdahulu dimana memang umumnya karyawan khususnya para dokter lebih memilih sistem *hybrid working* sebagai penunjang kepuasannya dalam bekerja.

Karyawan lebih memilih *hybrid working* sebagai sistem yang dijalani karena dengan adanya *hybrid working* karyawan dapat menghindari kemacetan ketika melakukan perjalanan ke kantor. Seperti yang diketahui bahwa dengan hambatan terbesar dalam sebuah perjalanan ke kantor adalah kemacetan jalanan yang dapat berpengaruh kepada faktor stress. Hal ini juga sesuai dengan nilai R^2 dari variabel *hybrid working* yang memiliki persentase cukup besar yaitu 46%. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putri (2021:62) dan Mungkasa (2020), yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang baik terhadap sistem *hybrid working* dengan kepuasan kerja karyawan.

Variabel X2 didapatkan T hitung sebesar $-1.700 < 2.012$ dan nilai sig $0.096 > 0.05$ disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, maka H2 ditolak dan H0 diterima. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Ali (2018:12), yang menyatakan bahwa tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Nilai R^2 dari variabel gaya kepemimpinan yang memiliki persentase sangat kecil terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan variabel lain yaitu 31%. Tidak signifikan nya gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat disebabkan karena adanya karakteristik responden dimana dokter cenderung memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan karyawan lainnya, sehingga karyawan dokter menuntut gaya kepemimpinan tertentu yang sesuai dengan keunikannya, atau bisa jadi terdapat kurang akurat nya proses pengambilan data dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian dari Ali (2018), yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Variabel X3 didapatkan T hitung sebesar $6.329 > 2.012$ dan nilai sig $0.047 < 0.05$ disimpulkan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, maka H3 diterima dan H0 ditolak. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Rahayu (2020) dan Yusuf (2020), yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh nyata terhadap kepuasan kerja. Motivasi didalam perusahaan salah satu *start up* telekonsultasi medis di Indonesia sangat berpengaruh didalam kepuasan kerja karyawan, hal ini dikarenakan adanya motivasi internal yang sangat kuat, yaitu adanya rasa bertanggung jawab yang tinggi terhadap apa yang dikerjakan. Responden dalam penelitian ini adalah para dokter yang memiliki rasa bertanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan mereka yaitu pasien karena setiap dokter sudah melakukan janji untuk memberikan hal terbaik dalam pelayanannya. Pernyataan ini juga dibuktikan dengan adanya nilai R^2 dari variabel motivasi yang memiliki persentase sangat besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan variabel lain yaitu 70%.

3. Hasil Uji F (Simultan)

Uji F (Pengaruh Simultan) digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas *hybrid working* (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan motivasi (X3) terhadap variabel terikat (Y) secara bersama-sama. Jika nilai signifikansi $< 0,05$ atau Fhitung $> F$ tabel maka terdapat pengaruh variabel X secara simultan terhadap variabel Y.

$$F \text{ tabel} = (k ; n-k) = (3 ; 50-3) = (3 ; 47) = 2,802$$

Pengujian dilakukan menggunakan software IBM SPSS *Statistics version 22,0* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 23 Hasil uji F

Nilai F	Nilai Sig.
43,732	0.000

Sumber : Output SPSS, 2023

Berdasarkan tabel 23 Hasil Uji F, diperoleh nilai F sebesar 43,732 sehingga lebih besar dibandingkan 2,802 dengan signifikansi 0.000 sehingga lebih kecil 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel *hybrid working*, gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis pengaruh sistem hybrid working, gaya kepemimpinan, dan motivasi maka diperoleh beberapa kesimpulan bahwa hasil pengujian deskriptif menunjukkan bahwa pada umumnya setiap indikator dan dimensi hybrid working, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan pekerja pada salah satu perusahaan start up telekonsultasi medis di Indonesia memiliki skor rata-rata yang seimbang antara sangat baik dan baik

DAFTAR PUSTAKA

- Amoah-Mensah, Aborampah, & Darkwa, Patrick. (2020). *LEADERSHIP STYLES OF OWNER-MANAGERS AND EMPLOYEES' PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF AGE AND EXPERIENCE*.
- Auer Antoncic, Jasna, & Antoncic, Bostjan. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607.
- Bahri, Syaiful, & Nisa, Yuni Chairatun. (2017). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Fadli, Muhammad Rijal. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33–54.
- Fernanda, Rahadian, & Sagoro, Endra Murti. (2016). Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Nominal: Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 5(2), 81–95.
- Flores, Marivic F. (2019). Understanding the challenges of remote working and it's impact to workers. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 4(11), 40–44.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hussain, Syed Durrab, Khaliq, Abdul, Nisar, Qasim Ali, Kamboh, Aamir Zamir, & Ali, Shahzad. (2019). The impact of employees' recognition, rewards and job stress on job performance: Mediating role of perceived organization support. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 69–82.
- Iqbal, Kanwar Muhammad Javed, Khalid, Farooq, & Barykin, Sergey Yevgenievich. (2021). Hybrid workplace: The future of work. In *Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education* (pp. 28–48). IGI Global.
- Mubaroqah, S. T. Mubaroqah S. T., & Yusuf, Muhammad. (2020). Pengaruh

- motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada dinas pertanian kotabima. *KINERJA*, 17(2), 222–226.
- Nurudin, Nurudin. (2020). The effect of work motivation on performance with job satisfaction as an intervening variable in the Faculty of Economics and Business, UIN Walisongo Semarang. *Journal of Islamic Economics, Management, and Business (JIEMB)*, 2(1), 31–48.
- Suwaji, Rifki. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan. *MAPAN: Jurnal Manajemen Akuntansi Palapa Nusantara*, 4(1), 48–54.
- Vasconcelos, Patrícia, Furtado, Elizabeth, & Pinheiro, Plácido. (2015). A hybrid approach for modeling alternatives of flexible working. *Procedia Computer Science*, 55, 748–757.
- Wontorczyk, Antoni, & Rożnowski, Bohdan. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2400.
- Yanoto, Alfian. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi dan kinerja karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. *Agora*, 6(1).



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).