

**PENGARUH *ADAPTIVE LEADERSHIP* DAN *UPSKILLING*
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DENGAN
WORKPLACE FLEXIBILITY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
PADA PERUSAHAAN MEDIA BERITA *ONLINE X* DI KOTA
MALANG**

SKRIPSI



Oleh

MUHAMMAD ARSYAD SIREGAR

NIM: 210501110107

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2025**

**PENGARUH *ADAPTIVE LEADERSHIP* DAN *UPSKILLING*
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DENGAN
WORKPLACE FLEXIBILITY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
PADA PERUSAHAAN MEDIA BERITA *ONLINE X* DI KOTA
MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh

Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

MUHAMMAD ARSYAD SIREGAR

NIM: 210501110107

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH *ADAPTIVE LEADERSHIP* DAN *UPSKILLING*
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DENGAN
WORKPLACE FLEXIBILITY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
PADA PERUSAHAAN MEDIA BERITA *ONLINE X* DI KOTA
MALANG**

SKRIPSI

Oleh

Muhammad Arsyad Siregar

NIM : 210501110107

Telah Disetujui Pada Tanggal 14 Mei 2025

Dosen Pembimbing,



Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH *ADAPTIVE LEADERSHIP* DAN *UPSKILLING*
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DENGAN
WORKPLACE FLEXIBILITY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
PADA PERUSAHAAN MEDIA BERITA *ONLINE X* DI KOTA
MALANG**

SKRIPSI

Oleh

MUHAMMAD ARSYAD SIREGAR

NIM : 210501110107

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 27 Mei 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Dr. Faisal, M.Pd

NIP. 198411142023211015

2 Anggota Penguji

Nora Ria Retnasih, M.E

NIP. 199205222020122003

3 Sekretaris Penguji

Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Arsyad Siregar
NIM : 210501110107
Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

PENGARUH ADAPTIVE LEADERSHIP DAN UPSKILLING TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DENGAN WORKPLACE FLEXIBILITY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PERUSAHAAN MEDIA BERITA ONLINE DI KOTA MALANG adalah hasil karya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya, apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, maka bukan tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 14 Mei 2025

Hormat saya,



Muhammad Arsyad Siregar

NIM: 210501110107

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur saya ucapkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tugas skripsi ini. Sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada nabi Muhammad SAW.

Dengan mengucapkan *alhamdulillah*, skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua saya yaitu ayah saya tercinta Ahmad Faisal Siregar dan ibu saya tercinta Linda Derhana Harahap. Karena dengan do'a dan dukungan dari mereka skripsi ini dapat selesai. Tidak lupa juga kepada adik-adik saya Ihza Tondi Alrasyid Siregar dan Nurul assyifa Siregar terima kasih karena mau saya reportkan ketika dirumah.

Tidak lupa apresiasi dan terima kasih kepada diri saya sendiri Muhammad Arsyad Siregar karena mampu bertahan dan menyelesaikan skripsi ini sebagai tanda kerja keras selama menempuh pendidikan dibangku kuliah.

MOTTO

Mengapa, Bagaimana, dan Apa

Why, How, and What

لماذا، كيف، وماذا

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dengan segala limpahan karunia nikmat-Nya, sehingga penulis dapat menyusun skripsi ini untuk memenuhi tugas akhir dengan judul “Pengaruh *Adaptive leadership* Dan *Upskilling* Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan *Workplace flexibility* Sebagai Variabel Mediasi Pada Perusahaan Media Berita *Online X* di Kota Malang”. Sholawat serta salam tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman terang benderang dengan ajaran iman, islam, dan ilmu pengetahuan.

Dalam kesempatan ini penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas atas bimbingan, arahan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M. El, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, S.E., M.M, selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Setiani, M.M, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Seluruh karyawan dari perusahaan media berita yang sudah berkenan untuk mengisi kuesioner dalam membantu menyelesaikan skripsi ini
7. Orang tua tercinta, bapak Ahmad Faisal Siregar dan ibu Linda Derhana Harahap yang terus mendo’akan yang terbaik serta mendukung penuh dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Teman-teman yang peneliti anggap keluarga dimalang anggota penduduk kaki gunung: Pane, Fauzan, Raihan, Aria, Puja, Najwa, Athirah, Aida yang saling memberikan *support* selama berkuliah dimalang dan dukungan dalam menyelesaikan skripsi.

9. Teman-teman peneliti dengan banyaknya wacana Badminton Malming nya: Feri, Zidni, Abdil, Fathur yang saling memberikan informasi dan *support* pada masa perkuliahan hingga selesainya skripsi ini.
10. Teman-teman organisasi peneliti di IMAMUSU-Malang dan UNIOR yang telah memberikan banyak wawasan dan pengalaman untuk peneliti selama menjalankan masa perkuliahan.
11. Seluruh pihak yang memberikan bantuan kepada peneliti namun tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas bantuan, semangat, dan doa baik yang diberikan kepada saya selama ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan skripsi ini. Peneliti berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak, *Aamin ya rabbal' alamin*.

Malang, 14 Mei 2025

Muhammad Arsyad Siregar

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
ABSTRAK	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Kajian Teoritis	23
2.2.1 <i>Adaptive leadership</i>	23
2.2.1.1 Pengertian <i>Adaptive leadership</i>	23
2.2.1.2 Karakteristik <i>Adaptive leadership</i>	24
2.2.1.3 Indikator <i>Adaptive leadership</i>	24
2.2.1.4 <i>Adaptive leadership</i> Dalam Perspektif Islam	26
2.2.2 <i>Upskilling</i>	27
2.2.2.1 Pengertian <i>Upskilling</i>	27
2.2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Upskilling</i>	28
2.2.2.3 Indikator <i>Upskilling</i>	29
2.2.2.4 <i>Upskilling</i> Dalam Prespektif Islam	30
2.2.3 Produktivitas Kerja	31
2.2.3.1 Pengertian Produktivitas Kerja	31
2.2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja	32

2.2.3.3 Indikator Produktivitas Kerja	33
2.2.3.4 Produktivitas Kerja Dalam Prespektif Islam	34
2.2.4 <i>Workplace flexibility</i>	35
2.2.4.1 Pengertian <i>Workplace flexibility</i>	35
2.2.4.2 Manfaat <i>Workplace flexibility</i>	36
2.2.4.3 Indikator <i>Workplace flexibility</i>	37
2.2.4.4 <i>Workplace flexibility</i> Dalam Prespektif Islam	38
2.3 Hubungan Antar Variabel	39
2.3.1 Hubungan <i>Adaptive leadership</i> Dengan Produktivitas Kerja	39
2.3.2 Hubungan <i>Upskilling</i> Dengan Produktivitas Kerja	40
2.3.3 Hubungan <i>Adaptive leadership</i> Terhadap Produktivitas Kerja Dimediasi <i>Workplace Flexibility</i>	41
2.3.4 Hubungan <i>Upskilling</i> Terhadap Produktivitas Kerja Dimediasi <i>Workplace flexibility</i>	42
2.3.5 Hubungan <i>Workplace flexibility</i> Dengan Produktivitas Kerja	43
2.4. Model Hipotesis	43
2.5 Hipotesis Penelitian	44
BAB III METODE PENELITIAN	45
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	45
3.2 Lokasi Penelitian	45
3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	45
3.3.1 Populasi	45
3.3.2 Sampel	46
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel	46
3.4 Definisi Operasional Variabel	47
3.4.1 Variabel Independen	47
3.4.2 Variabel Dependen	48
3.4.3 Variabel Mediasi	48
3.5 Skala Pengukuran	55
3.6 Pengumpulan Data	56
3.6.1 Sumber Data	56
3.6.1.1 Data Primer	56

3.6.1.2 Data Sekunder	56
3.6.2 Metode Pengumpulan Data	56
3.7 Uji Instrumen Penelitian	57
3.7.1 Uji Validitas	57
3.7.2 Uji Reliabilitas	58
3.8 Teknik Analisis Data	58
3.8.1 Pengukuran Model (<i>Outher Model</i>)	59
3.8.1.1 <i>Convergent Validity</i>	59
3.8.1.2 <i>Discriminant Validity</i>	59
3.8.1.3 Uji Reliabilitas	60
3.8.2 Evaluasi Model Struktur (<i>Inner Model</i>)	60
3.8.3 Pengujian Hipotesis	60
3.8.4 Uji Mediasi	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	62
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	62
4.1.1 Profil Memo X Grup	62
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden	63
4.2.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
4.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	64
4.3 Deskripsi Jawaban Responden	65
4.3.1 Variabel <i>Adaptive leadership</i>	65
4.3.2 Variabel <i>Upskilling</i>	66
4.3.3 Variabel Produktivitas Kerja	67
4.3.4 Variabel <i>Workplace flexibility</i>	68
4.4 Uji Instrumen	69
4.4.1 Uji Validitas	69
4.5 Analisis Data <i>Partial Least Square (PLS)</i>	71
4.5.1 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	71
4.5.2 Uji Reliabilitas	72
4.5.2 Evaluasi model struktural (<i>Inner Model</i>)	74
4.6 Uji Hipotesis	75
4.6.1 <i>Direct Effect</i>	75
4.6.2 <i>Indirect Effect</i>	76
4.7 Pembahasan	77

4.7.1 Pengaruh <i>Adaptive leadership</i> (X1) terhadap Produktivitas Kerja (Y)	77
4.7.2 Pengaruh <i>Upskilling</i> (X2) terhadap Produktivitas Kerja(Y)..	79
4.7.3 Pengaruh <i>Adaptive leadership</i> (X1) terhadap Produktivitas Kerja (Y) yang Dimediasi oleh <i>Workplace flexibility</i> (Z)	81
4.7.4 Pengaruh <i>Upskilling</i> (X2) terhadap Produktivitas Kerja (Y) yang Dimediasi oleh <i>Workplace flexibility</i> (Z)	83
4.7.5 Pengaruh <i>Workplace flexibility</i> (Z) terhadap Produktivitas Kerja (Y)	85
BAB V PENUTUP	88
5.1 Kesimpulan	88
5.2 Saran	89
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN	96

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	15
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	49
Tabel 4.1 Jenis Keamin Responden	64
Tabel 4.2 Lama Bekerja Responden	64
Tabel 4.3 Distribusi Jawaban Responden <i>Adaptive leadership</i>	65
Tabel 4.4 Distribusi Jawaban Responden <i>Upskilling</i>	66
Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Produktivitas Kerja	67
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden <i>Workplace flexibility</i>	68
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas	70
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas: <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i> ...	73
Tabel 4.9 Nilai <i>R-Square</i>	74
Tabel 4.10 Hasil Uji <i>Direct Effect</i>	75
Tabel 4.11 Hasil Uji <i>Indirect Effect</i>	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	44
Gambar 4.1 <i>Outer Loading</i>	72

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Biodata Peneliti	96
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....	98
Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiasi	103
Lampiran 4 Hasil Data Kuesioner.....	104
Lampiran 5 Hasil Pengolahan Data	108
Lampiran 6 Jurnal Bimbingan.....	111

ABSTRAK

Muhammad Arsyad Siregar, 2025, SKRIPSI: “Pengaruh *Adaptive leadership* dan *Upskilling* Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan *Workplace flexibility* Sebagai Variabel Mediasi Pada Perusahaan Media Berita *Online X* di Kota Malang”

Pembimbing: Setiani, M.M

Kata Kunci: *Adaptive leadership*, *Upskilling*, Produktivitas Kerja, *Workplace flexibility*

Dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan sebagai sumber daya manusia perusahaan khususnya di industri media berita *online* yang dinamis dan kompetitif. Gaya kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) menjadi faktor penting dalam mengarahkan karyawan agar mampu menghadapi perubahan dan kompleksitas lingkungan kerja secara efektif. Di sisi lain, *upskilling* atau peningkatan keterampilan karyawan juga diperlukan guna menjawab tuntutan perkembangan teknologi dan informasi. Keberhasilan kedua faktor tersebut dapat dipengaruhi oleh adanya *workplace flexibility*, yaitu fleksibilitas dalam pengaturan waktu, tempat, dan cara kerja yang memungkinkan karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *adaptive leadership* dan *upskilling* terhadap produktivitas kerja karyawan, serta menguji peran mediasi *workplace flexibility* pada perusahaan media berita *online* di Kota Malang.

Penelitian ini menggunakan jenis kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*. Sampel pada penelitian ini adalah 34 orang karyawan perusahaan media berita *online* di Kota Malang dengan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan kuesioner. Adapun variabel yang diteliti adalah *adaptive leadership* (X1), *Upskilling* (X2), Produktivitas Kerja (Y), dan *Workplace flexibility* (Z).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *adaptive leadership* berpengaruh terhadap produktivitas kerja, *upskilling* berpengaruh terhadap produktivitas kerja, *workplace flexibility* berpengaruh terhadap produktivitas kerja, *adaptive leadership* yang dimediasi *workplace flexibility* berpengaruh terhadap produktivitas kerja, dan *upskilling* yang dimediasi *workplace flexibility* berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Temuan ini memberikan implikasi bahwa perusahaan media berita perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif serta menyusun program *upskilling* yang relevan agar karyawan mampu menghadapi dinamika industri digital. Selain itu, penerapan *workplace flexibility* yang efektif dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan peningkatan keterampilan terhadap produktivitas kerja karyawan.

ABSTRACT

Muhammad Arsyad Siregar, 2025, SKRIPSI: “The Influence of *Adaptive leadership* and *Upskilling* on Employee Work Productivity with *Workplace flexibility* as a Mediating Variable in *Online News Media Companies X* in Malang City.

Advisor: Setiani, M.M

Keywords: *Adaptive leadership, Upskilling, Work Productivity, Workplace flexibility*

In enhancing employee work productivity as a vital human resource within a company especially in the dynamic and competitive online news media industry, Adaptive leadership is an important factor in directing employees to be able to deal effectively with changes and complexities in the work environment. On the other hand, upskilling, or the improvement of employee skills, is also essential in responding to the demands of technological and informational developments. The success of these two factors may be influenced by workplace flexibility, which refers to flexibility in terms of time, location, and work methods, allowing employees to achieve a balance between their professional and personal lives. Therefore, this study aims to analyze the influence of adaptive leadership and upskilling on employee work productivity, as well as to examine the mediating role of workplace flexibility in online news media companies in Malang City.

This research employs a quantitative method with an explanatory research approach. The sample consists of 34 employees from online news media companies in Malang City, selected through purposive sampling techniques. Data collection methods include interviews and questionnaires. The variables examined in this study are Adaptive leadership (X1), Upskilling (X2), Work Productivity (Y), and Workplace flexibility (Z).

The results of this study indicate that adaptive leadership significantly influences work productivity, upskilling significantly influences work productivity, workplace flexibility significantly influences work productivity, adaptive leadership mediated by workplace flexibility significantly influences work productivity, and upskilling mediated by workplace flexibility significantly influences work productivity. These findings imply that news media companies need to develop adaptive leadership styles and design relevant upskilling programs to enable employees to cope with the dynamics of the digital industry. In addition, the effective implementation of workplace flexibility can strengthen the relationship between leadership and skill enhancement in improving employee work productivity.

مستخلص البحث

محمد أرشاد سيرينغار، 2025، البحث الجامعي. تأثير القيادة التكيفية وتنمية المهارات على إنتاجية عمل الموظفين مع المرونة في بيئة العمل كمتغير وسيط في شركات الإعلام الإخباري الإلكتروني بمدينة مالانج. المشرفة : ستياي، الماجستير

الكلمات الأساسية: القيادة التكيفية، تنمية المهارات، إنتاجية العمل، المرونة في بيئة العمل

تحسين إنتاجية الموظفين بوصفهم أحد أهم الموارد البشرية في الشركات، ولا سيما في قطاع الإعلام الإخباري الإلكتروني الذي يتميز بالديناميكية والمنافسة العالية، تُعد القيادة التكيفية عاملاً أساسياً في توجيه الموظفين لمواجهة التغيرات وتعقيدات بيئة العمل بشكل فعال. ومن جهة أخرى، فإن تنمية المهارات ضرورية لتلبية متطلبات تطور التكنولوجيا والمعلومات. ويمكن أن تتأثر فاعلية هذين العاملين بوجود المرونة في بيئة العمل، والتي تعني إمكانية المرونة في تنظيم الوقت، والمكان، وأسلوب العمل، مما يتيح للموظفين تحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية. بناءً على ذلك، يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير القيادة التكيفية وتنمية المهارات على إنتاجية عمل الموظفين، وكذلك اختبار الدور الوسيط للمرونة في بيئة العمل في شركات الإعلام الإخباري الإلكتروني بمدينة مالانج.

استخدم هذا البحث المنهج الكمي مع مدخل بحث تفسيري. تكونت العينة من 34 موظفًا يعملون في شركات الإعلام الإخباري الإلكتروني في مدينة مالانج. وتم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة الهادفة. تم جمع البيانات بالمقابلة والاستبانة. أما المتغيرات المدروسة فهي القيادة التكيفية، تنمية المهارات، إنتاجية العمل، والمرونة في بيئة العمل.

وقد أظهرت نتائج هذا البحث أن القيادة التكيفية تؤثر على إنتاجية العمل، كما أن تنمية المهارات تؤثر على إنتاجية العمل، وكذلك تؤثر المرونة في بيئة العمل على إنتاجية العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة التكيفية وتنمية المهارات، عندما تتوسطهما المرونة في بيئة العمل، لهما تأثير كبير على إنتاجية عمل الموظفين. تشير هذه النتائج إلى أن شركات الإعلام الإخباري تحتاج إلى تطوير أسلوب قيادة تكيفي وتصميم برامج تطوير المهارات ذات صلة، لتمكين الموظفين من مواكبة ديناميكيات الصناعة الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التطبيق الفعال لمرونة مكان العمل يمكن أن يعزز العلاقة بين القيادة وتطوير المهارات في تحسين إنتاجية الموظفين.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era digital yang semakin berkembang pesat, industri media informasi dan pemberitaan menjadi sangat penting untuk mendukung perkembangan di berbagai aspek kehidupan manusia. Jika sebelumnya media seperti televisi, radio, dan surat kabar adalah sumber informasi, sekarang media sosial menjadi sumber utama masyarakat dalam mendapatkan informasi dan berita. Berdasarkan survei dari Databoks (2022), sebanyak 73% masyarakat Indonesia paling banyak mendapatkan berita dan informasi melalui media sosial seperti Tiktok, Instagram, hingga Facebook yang menawarkan kemudahan untuk mendapatkan *update* terkini. Seiring dengan kemajuan teknologi yang pesat, lingkungan bisnis menjadi semakin dinamis karena perubahan ini. Industri dan bisnis tertentu seperti media, harus menghadapi era disrupsi, yang tidak hanya menunjukkan perubahan yang cepat tetapi juga munculnya model bisnis baru yang dapat menggantikan model yang sudah ada (Naim, 2024).

Dampak teknologi yang terus berkembang mengakibatkan perubahan signifikan pada pola konsumsi informasi masyarakat. Perubahan pola konsumsi ini memaksa perusahaan yang bergerak dalam lingkup bisnis media untuk beradaptasi dengan tren teknologi dan melakukan transformasi digital. Konsep ini penting ketika organisasi menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian akibat transformasi digital yang terjadi (Wulandari & Pudjiarti, 2024).

Digitalisasi mempengaruhi desain dan kepemimpinan kerja sehingga memerlukan pemahaman tentang perubahan dan tantangan terkini. Karena hal tersebut, perusahaan atau organisasi harus dapat menyusun rencana yang tepat untuk bertahan. Adaptasi penting dalam menghadapi perubahan yang disebabkan oleh perilaku

konsumen dan masyarakat yang menjadi lebih terdigitalisasi (Kraus, et al., 2021). Karena era digital telah mengubah model bisnis dan organisasi secara signifikan, termasuk perubahan yang cepat dalam teknologi, budaya kerja, dan dinamika pasar, *adaptive leadership* menjadi sangat penting untuk menghadapi perubahan dan tantangan dalam permasalahan yang terjadi (Kawiana, 2023).

Adaptive leadership atau disebut juga kepemimpinan adaptif merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan, sambil mendorong tim untuk melakukan hal yang sama. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya membantu pemimpin dalam menghadapi tantangan, tetapi juga untuk menghadapi ketidakpastian dan perubahan di tempat kerja. Dengan pendekatan adaptif, pemimpin dapat mengatasi tantangan dinamis melalui strategi inovatif, sementara fleksibilitas kepemimpinan memungkinkan penyesuaian gaya manajemen sesuai situasi yang berbeda (Norman & Pahlawati, 2024).

Di industri media dan pemberitaan, *adaptive leadership* menjadi semakin penting, mengingat kebutuhan perusahaan untuk menyajikan berita secara kreatif dan menarik sesuai dengan preferensi pengguna platform digital. Hal ini diperlukan guna mempertahankan perhatian dan kepercayaan publik. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya diharapkan mampu merespons perubahan dengan cepat tetapi juga membantu karyawan mengetahui ketidakpastian dalam dunia kerja yang terus berubah. Kondisi ini juga membutuhkan pemahaman mendalam tentang bagaimana tren teknologi dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan (Sheninger, 2019).

Selain itu, *upskilling* menjadi elemen penting bagi perusahaan untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan teknologi. Karyawan di industri media perlu mengembangkan keterampilan baru melalui program *upskilling*, seperti penguasaan media digital, kemampuan analisis data, serta penyajian informasi yang menarik. Kemampuan dan kompetensi ini sangat diperlukan oleh perusahaan media agar tetap

berdaya saing di dunia bisnis. Peningkatan kompetensi karyawan melalui program *upskilling* adalah langkah penting untuk meningkatkan kinerja baik bagi perusahaan maupun karyawannya (Yanti et al., 2016)

Seorang pemimpin memiliki peranan penting dalam mendorong *upskilling* dan mengembangkan keterampilan yang memungkinkan mereka merespons kebutuhan pasar yang berubah-ubah secara efektif. Pelatihan dan peningkatan *skill* tidak hanya mendukung adaptasi teknologi tetapi juga berperan strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang profesional, mencakup kompetensi, sikap, dan perilaku sesuai dengan peran mereka dalam perusahaan (Nurdin & Mulyanti, 2023).

Menurut Saputra et al., (2024) keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat bergantung pada produktivitas kerja karyawannya. Produktivitas kerja mengacu pada kemampuan karyawan untuk menghasilkan hasil yang optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, terutama dalam industri media yang bergerak cepat dan terus mengalami perubahan. Produktivitas yang baik akan tercapai jika karyawan memiliki kemampuan yang cukup dan memadai untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif (Benjamin et al., 2022).

Pada perkembangan industri saat ini, fleksibilitas tempat kerja (*workplace flexibility*) semakin disebut sebagai faktor penting yang mendukung produktivitas dan adaptabilitas karyawan. Menurut Sofyan dan Elmi (2024), fleksibilitas ini memungkinkan karyawan mengelola jadwal kerja yang lebih sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka, sehingga mereka dapat memberikan performa terbaik tanpa terbebani oleh batasan lokasi atau waktu kerja yang kaku. Perusahaan media dan berita tentunya harus dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan fleksibilitas kerja yang terus berubah. Jika karyawan tidak dapat mengikuti perkembangan digitalisasi, perusahaan berbasis media informasi akan kalah bersaing dengan pesaing di industri yang sama (Siregar et al., 2024).

Beberapa penelitian telah menyebutkan bahwa *adaptive leadership* dapat mempengaruhi produktivitas kerja. Misalnya penelitian oleh Norman dan Pahlawati (2024), menemukan bahwa kepemimpinan adaptif dan fleksibel memiliki dampak positif yang signifikan terhadap ketahanan organisasi dan mempengaruhi produktivitas. Pemimpin yang adaptif mampu menavigasi perubahan dengan lebih efektif, mengelola ketidakpastian, dan mendorong inovasi. Penelitian oleh Yukl dan Mahsud (2010) juga menemukan bahwa *adaptive leadership* memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan dengan cepat dan menjaga produktivitas karyawan tetap tinggi serta mampu memberdayakan karyawan untuk beradaptasi dan meningkatkan kemampuan mereka secara efektif.

Penelitian oleh Naim (2024) menyebutkan bahwa perusahaan perlu melakukan pelatihan dan *upskilling* bagi pemimpin serta anggota tim untuk mengatasi tantangan yang dihadapi serta memanfaatkan peluang di lingkungan yang selalu berubah dengan penentuan tujuan yang jelas dan lingkungan kerja yang positif yang nantinya akan meningkatkan produktivitas pimpinan dan tim. Di sisi lain, penelitian oleh Bloom et al., (2015) menemukan bahwa *workplace flexibility* dapat meningkatkan produktivitas hingga 13%. Fleksibilitas ini juga terbukti meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, yang pada akhirnya berdampak positif pada stabilitas organisasi.

Namun, beberapa penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda tentang bagaimana *adaptive leadership* dan *upskilling* berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Diantaranya penelitian oleh Avolio et al., (2009) yang mengkaji berbagai jenis kepemimpinan, termasuk *adaptive leadership*, penelitian ini menyebutkan bahwa gaya *adaptive leadership* mungkin tidak selalu efektif di lingkungan yang terlalu cepat berubah dan tidak stabil, terutama jika pemimpin dan karyawan tidak memiliki visi yang jelas. Dalam tim yang sudah memiliki struktur dan proses yang jelas, *adaptive*

leadership mungkin tidak diperlukan atau bahkan kontraproduktif. Karyawan dalam tim seperti ini cenderung lebih produktif dengan pendekatan kepemimpinan yang lebih stabil dan terstruktur (Morgeson et al., 2010)

Penelitian oleh Kauffman (2012) mengemukakan bahwa *upskilling* yang tidak dirancang dengan baik atau tidak relevan dengan kebutuhan pekerjaan dapat menjadi pemborosan sumber daya. Dalam beberapa kasus, pelatihan yang tidak efektif justru dapat menurunkan moral karyawan dan mengurangi produktivitas. Hal ini berhubungan dengan hasil penelitian Boselie et al., (2005) yang menunjukkan bahwa meskipun peningkatan keterampilan (*upskilling*) penting, pengaruhnya terhadap produktivitas tidak selalu signifikan. Mereka menyatakan bahwa keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan seringkali tidak digunakan secara optimal karena faktor lain seperti lingkungan kerja atau kurangnya dukungan dari atasan. Sementara itu, penelitian oleh Golden dan Gajendran (2019) menemukan bahwa fleksibilitas tempat kerja, seperti telecommuting, tidak selalu meningkatkan produktivitas. Dalam kasus pekerjaan yang memerlukan kolaborasi intensif atau komunikasi langsung, fleksibilitas justru dapat mengurangi efisiensi karena kurangnya interaksi tatap muka. Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam. Ketidaksamaan ini dapat disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi, karakteristik industri, dan budaya organisasi.

Meskipun berbagai penelitian telah dilakukan terkait *adaptive leadership*, *upskilling*, dan produktivitas kerja, namun masih sangat terbatas penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu model yang utuh, terutama dengan memasukkan *workplace flexibility* sebagai variabel mediasi. Selain itu, kajian yang mengangkat fenomena ini dalam konteks industri media digital, khususnya di Kota Malang, juga belum banyak ditemukan. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa model konseptual yang menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan berbasis media digital.

Seiring dengan perkembangan digitalisasi, perusahaan media dan berita khususnya di Kota Malang menghadapi tantangan besar dalam beradaptasi dengan tren media baru, terutama dengan meningkatnya penggunaan media sosial dan platform digital sebagai sumber utama berita. Berdasarkan survei dari databoks, media sosial dan platform digital menjadi sumber informasi yang paling sering diakses oleh masyarakat dengan presentase 73% pada tahun 2022, berbeda jauh dengan presentase penggunaan media cetak seperti majalah atau koran yang hanya tercatat sebesar 5,7%. Meskipun data spesifik mengenai penurunan pembaca di Kota Malang mungkin terbatas, tren umum menunjukkan bahwa media cetak mengalami penurunan akibat pergeseran ke platform digital (Choliq, 2023).

Permasalahan utama yang dihadapi perusahaan media berita *online* saat ini bukan hanya pada aspek teknologi dan konten, tetapi juga pada kesiapan dan kapabilitas sumber daya manusia. Karyawan di industri ini dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan teknologi, tren informasi, serta sistem kerja yang fleksibel namun dapat tetap produktif. Tantangan yang muncul meliputi kurangnya keterampilan baru (*skill gap*), serta beban kerja akibat tuntutan pemenuhan target oleh perusahaan. Oleh karena itu, penguatan kepemimpinan adaptif dan pengembangan keterampilan melalui *upskilling* menjadi krusial dalam meningkatkan daya saing individu dan organisasi.

Berdasarkan fenomena yang terjadi terkait perubahan pola konsumsi informasi dalam masyarakat, dalam konteks perusahaan media berita *online* di Kota Malang tentunya harus dapat bergerak cepat dan relevan terhadap perkembangan informasi digital. Proses dalam digitalisasi ini memerlukan kepemimpinan yang adaptif, kemampuan untuk terus mengembangkan keterampilan karyawan, serta penerapan tempat kerja fleksibel agar perusahaan dapat menghadapi persaingan yang semakin ketat di era digital. Penting untuk memahami bagaimana *adaptive leadership*,

upskilling, dan *workplace flexibility* mempengaruhi produktivitas karyawan. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Adaptive leadership* dan *Upskilling* Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan *Workplace flexibility* Sebagai Variabel Mediasi Pada Perusahaan Media Berita *Online X* di Kota Malang”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh *adaptive leadership* terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan media berita *online X* Kota Malang?
2. Apakah terdapat pengaruh *upskilling* terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan media berita *online X* di Kota Malang?
3. Apakah *workplace flexibility* memediasi pengaruh *adaptive leadership* terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan media berita *online X* di Kota Malang?
4. Apakah *workplace flexibility* memediasi pengaruh *upskilling* terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan media berita *online X* di Kota Malang?
5. Apakah terdapat pengaruh *workplace flexibility* terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan media berita *online X* Kota Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *adaptive leadership* terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan media berita *online X* Kota Malang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *upskilling* terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan media berita *online X* di Kota Malang.

3. Untuk menguji dan menganalisis peran *workplace flexibility* sebagai variabel mediasi dalam pengaruh *adaptive leadership* terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan media berita *online X* di Kota Malang.
4. Untuk menguji dan menganalisis peran *workplace flexibility* sebagai variabel mediasi dalam pengaruh *upskilling* terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan media berita *online X* di Kota Malang.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *workplace flexibility* terhadap produktivitas kerja karyawan pada perusahaan media berita *online X* di Kota Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur tentang *adaptive leadership* dan *upskilling* dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan, khususnya di industri media berita *online*. Selain itu, peran *workplace flexibility* sebagai mediasi dalam menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan produktivitas, serta memperjelas faktor-faktor produktivitas yang relevan dalam konteks dunia kerja modern di industri yang dinamis.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat menjadi evaluasi bagi pihak manajemen perusahaan media untuk mengembangkan *adaptive leadership*, program *upskilling*, dan kebijakan *workplace flexibility* guna meningkatkan produktivitas karyawan. Di samping itu, penelitian ini dapat membantu perusahaan media dalam merancang kebijakan yang mendukung lingkungan kerja fleksibel dan berkinerja tinggi, sehingga dapat menghadapi tantangan perubahan industri dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan secara keseluruhan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam pelaksanaan penelitian ini, hasil penelitian terdahulu sangat diperlukan untuk memperoleh gambaran dan membangun hipotesis karena beberapa penelitian menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dan dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Nissa dan Pujianto (2024), dengan judul *Adaptive leadership dan Etos Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan: Psikologi Capital Sebagai Variabel Mediasi* bertujuan menganalisis keterkaitan antara kepemimpinan adaptif, etos kerja, dan produktivitas karyawan, dengan psychological capital sebagai variabel mediasi. Studi kuantitatif ini menggunakan teknik random sampling dan menyebarkan kuesioner kepada 50 karyawan PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Data dianalisis menggunakan SmartPLS. Hasilnya menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan adaptif dan etos kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap produktivitas, dengan psychological capital berperan memperkuat hubungan antar variabel tersebut.

Kedua, penelitian yang dilakukan Sjahrudin et al., (2024) yang berjudul *Dynamics of Employee Engagement and Implementation of Adaptive leadership in Increasing Work Productivity: The Mediating Role of Job Satisfaction*. Penelitian ini menyelidiki dinamika rumit dari keterlibatan karyawan, *adaptive leadership*, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja dalam konteks organisasi kantor PT Gangking Raya di Makassar. Penelitian ini dianalisis menggunakan SmartPLS dengan jumlah sampel 47 orang. Hasilnya menunjukkan dampak positif yang signifikan dari keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas

kerja, yang menekankan peran penting dari tenaga kerja yang terlibat. Meskipun *adaptive leadership* menunjukkan hubungan positif dengan kepuasan kerja, pengaruh langsungnya terhadap produktivitas kerja tidak signifikan secara statistik. Khususnya, kepuasan kerja muncul sebagai mediator yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan *adaptive leadership* dengan produktivitas kerja.

Ketiga, penelitian oleh Magfiroh et al., (2023) berjudul *Kepemimpinan Adaptif: Sebuah Studi Literatur*. Penelitian ini bertujuan mengkaji peran kepemimpinan adaptif dalam memengaruhi bawahan, menghadapi tantangan, dan menjaga keberlangsungan organisasi di tengah dinamika zaman. Dengan pendekatan studi literatur berbasis data sekunder dan analisis deskriptif-argumentatif, hasil kajian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif mampu mendorong individu menyelesaikan masalah secara mandiri tanpa intervensi langsung dari manajemen atas. Fleksibilitas gaya kepemimpinan ini turut meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan digital, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan produktivitas.

Keempat, penelitian oleh Jubaidi dan Khoirunnisa (2024) yang berjudul *Optimizing Human Resource Development Through Integrated Education And Training Programs*. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis konsep dasar dan definisi Sumber daya manusia, serta peran pentingnya dalam mencapai tujuan organisasi melalui pendidikan dan pelatihan kemampuan karyawan organisasi. Penelitian ini menggunakan studi kepustakaan (*library research*) yang bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis berbagai sumber literatur terkait konsep Sumber Daya Manusia (SDM) dan pengembangannya dalam konteks organisasi serta hubungannya terhadap produktivitas. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa program pelatihan yang dirancang dengan baik, yang disesuaikan dengan

kebutuhan spesifik organisasi dan individu, lebih cenderung meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Nuraini et al., (2023) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Probolinggo. Penelitian ini bertujuan mengkaji sejauh mana ketiga variabel tersebut memengaruhi produktivitas kerja pegawai. Dengan melibatkan seluruh populasi sebanyak 155 orang, data dianalisis menggunakan SPSS. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja, di mana kepemimpinan menjadi faktor yang paling dominan.

Keenam, penelitian yang dilakukan Prawoto dan Hasyim (2022) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja pada PT Manufakturing Cikarang. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap produktivitas karyawan. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan melibatkan 94 responden, dan data dikumpulkan melalui kuesioner. Analisis dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh Rizki dan Rozamuri (2024) berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Deskripsi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja. Penelitian ini bertujuan mengkaji produktivitas pegawai di Provinsi DKI Jakarta, yang dikenal sebagai kontributor utama produktivitas nasional. Menggunakan pendekatan kuantitatif, penentuan sampel dilakukan berdasarkan formula Krejcie dan Morgan karena populasi penelitian melebihi

100.000 orang, sehingga diperoleh 384 responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel, yakni gaya kepemimpinan, deskripsi kerja, dan lingkungan kerja, memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas, baik secara parsial maupun simultan.

Kedelapan, penelitian oleh Siallagan (2024) yang berjudul *Impact of Transformational Leadership Style, Adhocracy Organizational Culture, Work Environment, Work Motivation, and Job Satisfaction toward Work Productivity of Bank XYZ Employees in Regions K and L*. Penelitian ini bertujuan menganalisis berbagai faktor yang memengaruhi produktivitas kerja di Bank XYZ. Enam variabel yang diteliti meliputi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas. Data dikumpulkan dari 350 responden di wilayah K dan L dan dianalisis menggunakan SEM LISREL. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi, sedangkan budaya organisasi adhocracy dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja sendiri terbukti berdampak positif terhadap produktivitas. Selain itu, ditemukan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Kesembilan, penelitian yang dilakukan Adiyanti dan Sari (2024) dengan judul *Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Gaji terhadap Produktivitas Kerja para Pekerja Remote*. Penelitian ini bertujuan mengkaji dampak fleksibilitas waktu kerja dan kompensasi terhadap produktivitas karyawan remote. Menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis data statistik, penelitian ini melibatkan 50 staf remote di Agency X, sebuah perusahaan Virtual Assistant di Jakarta. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas jam dan lokasi kerja, serta gaji, masing-masing memiliki hubungan positif terhadap

produktivitas. Secara simultan, kedua variabel independen tersebut terbukti berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja.

Kesepuluh, penelitian oleh Rosyidah et al., (2024) dengan judul *Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan* bertujuan menganalisis dampak ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. Data dikumpulkan secara kuantitatif melalui kuesioner berbasis skala Likert yang disebarakan kepada 103 karyawan, dan dianalisis menggunakan IBM SPSS versi 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu, fleksibilitas kerja baik dalam hal waktu maupun lokasi juga berkontribusi secara parsial terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan.

Kesebelas, penelitian oleh Saputro (2023) dengan judul *Sistem Kerja Fleksibel: Tempat Kerja dan/atau Waktu Kerja yang Fleksibel (Tinjauan Naratif)*. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi hubungan antara *flexible work arrangements* (FWA) dan dampaknya terhadap kesehatan, termasuk kesehatan fisik, tingkat ketidakhadiran, gejala somatik, serta aktivitas fisik. Kajian literatur dilakukan melalui pencarian di berbagai database ilmiah seperti Academic Search Premier, PsycINFO, PubMed, dan lainnya, tanpa batasan periode waktu, dengan cakupan hingga Juli 2022. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa penerapan FWA berkorelasi positif dengan peningkatan kesehatan fisik, penurunan ketidakhadiran kerja, serta berkurangnya gejala somatik. Temuan ini mengindikasikan bahwa sistem kerja fleksibel berpotensi mendukung kesehatan karyawan sekaligus meningkatkan produktivitas.

Kedua belas, penelitian yang dilakukan oleh Rukadikar dan Khandelwal (2024) yang berjudul *Leadership development through self-upskilling: role of generative artificial intelligence*. Penelitian ini menyelidiki hubungan dinamis

antara kepemimpinan dan kecerdasan buatan generatif serta bagaimana teknologi ini membantu para pemimpin dalam meningkatkan keterampilan diri mereka membimbing bawahannya. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa dalam era digital, kepemimpinan yang efektif membutuhkan kehebatan yang menginspirasi, mengarahkan orang lain, dan merangkul masa depan di mana para pemimpin adalah perancang aktif dan adaptif daripada penerima manfaat pasif dari perubahan yang terjadi untuk terus dapat memberdayakan karyawannya menjadi lebih produktif.

Ketiga belas, penelitian oleh Balwant et al., (2022) yang berjudul *Training and development climate and administrative employees' productivity in higher education*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki mekanisme mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan di lembaga pendidikan tinggi dan produktivitas karyawan administrasi. Penelitian ini menggunakan survei data dari 289 anggota staf administrasi yang bekerja di lima institusi pendidikan tinggi di Trinidad dan Tobago. Temuan dalam penelitian ini mendukung hipotesis peran mediasi dari dukungan atasan, motivasi karyawan untuk belajar dan keterlibatan karyawan dalam hubungan antara iklim pelatihan dan pengembangan organisasi dan produktivitas karyawan.

Keempat belas penelitian yang dilakukan Chung dan van der Lippe (2020) dengan judul *Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction*. Penelitian ini menyoroti bahwa kendali atas waktu dan lokasi kerja telah meningkat secara signifikan, sejalan dengan meningkatnya permintaan tenaga kerja muda akan fleksibilitas yang lebih besar di tempat kerja. Pengaturan kerja fleksibel dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, terutama dalam konteks negara-negara industri di Eropa dan AS. Hasil penelitian ini menemukan bahwa dampak fleksibilitas kerja bervariasi berdasarkan gender, kelas sosial, dan konteks

organisasi, yang berarti bahwa fleksibilitas tidak selalu menghasilkan efek yang sama pada semua kelompok pekerja.

Kelima belas, penelitian yang dilakukan oleh Tan dan Olaore (2022) dengan judul *Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance*. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh pembelajaran dan efektivitas organisasi terhadap operasi, produktivitas karyawan dan kinerja manajemen. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah secara acak dan bertingkat. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori dan regresi berganda hirarkis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan efektivitas, operasi, produktivitas karyawan dan kinerja manajemen yang menunjukkan bahwa dampak pembelajaran organisasi bersifat menyeluruh karena mempengaruhi dan mempengaruhi efektivitas dan efisiensi semua staf di setiap tingkat dalam organisasi.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Nur Layli Fatikhatun Nissa, Wahyu Eko Pujiyanto, (2024). <i>Adaptive leadership dan Etos Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan : Psikologi Capital Sebagai Variabel Mediasi</i>	Adaptive Leadership, Etos Kerja, Produktivitas Kerja, Psikologi Capital	Kuantitatif, SmartPLS	<i>Adaptive leadership</i> dan penguatan etos kerja terbukti memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Dalam konteks ini, psikologi kapital berperan

				sebagai variabel mediasi yang memperkuat keterkaitan antara gaya kepemimpinan adaptif, motivasi kerja, dan produktivitas yang optimal.
2	Herman Sjahrudin, Desi Permata Sari, Ridwan Hakiki, (2024). <i>Dynamics of Employee Engagement and Implementation of Adaptive leadership in Increasing Work Productivity: The Mediating Role of Job Satisfaction.</i>	Keterlibatan karyawan, <i>Adaptive leadership,</i> Produktivitas kerja, Kepuasan kerja	Kuantitatif, SmartPLS	keterlibatan karyawan berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Meskipun <i>adaptive leadership</i> menunjukkan hubungan positif dengan kepuasan kerja, pengaruh langsungnya terhadap produktivitas kerja tidak signifikan secara statistik.
3	Hikmatul Magfiroh, Triana Olivia Tahol, Siti Anisah, Mochammad Isa Anshori, (2023). Kepemimpinan adaptif: Sebuah Studi Literatur	Kepemimpinan adaptif	Kualitatif, Deskriptif argumentatif	Kepemimpinan adaptif mendorong individu untuk mengatasi tantangan secara mandiri tanpa adanya tekanan dari manajer senior. Fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan memungkinkan karyawan untuk dengan mudah beradaptasi dengan perubahan cepat di era digital,

				yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja dan produktivitasnya.
4	Didi Jubaidi, Khoirunnisa, (2024). <i>Optimizing Human Resource Development Through Integrated Education And Training Programs.</i>	Pengembangan SDM, Pendidikan dan Pelatihan (<i>upskilling</i>)	Kualitatif, kepustakaan (library research)	Program pelatihan yang dirancang dengan baik, yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi dan individu, lebih cenderung meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.
5	Dewi Nuraini, RR Setyani Hidayati, Hermanto, (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Probolinggo	Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Produktivitas kerja	Kuantitatif, SPSS	Kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan masing-masing memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja secara parsial. Di antara ketiga variabel tersebut, kepemimpinan menunjukkan pengaruh yang paling dominan terhadap produktivitas kerja di Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Probolinggo.
6	Agung Prawoto, Wachid Hasyim,	Motivasi kerja, Disiplin kerja,	Kuantitatif, SPSS 22	Motivasi kerja, disiplin kerja,

	(2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT Manufakturing Cikarang	Lingkungan kerja, Produktivitas kerja		dan lingkungan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan sebagai variabel terikat.
7	Rivaal Rizki, Arif Murti Rozamuri, (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Deskripsi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja.	Gaya kepemimpinan, Deskripsi kerja, Lingkungan kerja, Produktivitas kerja	Kuantitatif, SPSS	Gaya kepemimpinan, deskripsi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja baik secara parsial maupun simultan.
8	Mahendra Siallagan, (2024) <i>Impact of Transformational Leadership Style, Adhocracy Organizational Culture, Work Environment, Work Motivation, and Job Satisfaction toward Work Productivity of Bank XYZ Employees in Regions K and L.</i>	Gaya kepemimpinan, Budaya organisasi, Lingkungan kerja, Motivasi kerja, Kepuasan kerja, Produktivitas kerja	Kuantitatif, SEM LISREL	Gaya kepemimpinan transformatif dan lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja, sementara budaya organisasi adhokrasi dan lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas kerja di Bank XYZ.
9	Siska Ayudia Adiyanti, Rini	Fleksibilitas kerja, Gaji,	Kuantitatif, SPSS	Terdapat hubungan

	Mulyani Sari, (2024). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Gaji terhadap Produktivitas Kerja para Pekerja Remote.	Produktivitas kerja		positif antara fleksibilitas jam dan lokasi kerja dengan produktivitas, serta antara gaji dan produktivitas kerja. Uji simultan menunjukkan bahwa fleksibilitas jam kerja dan gaji memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
10	Wahidatur Rosyidah, Dilla Nurfadilla, Suharyanto, (2024). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan.	Pelatihan, Motivasi, Fleksibilitas kerja, Kinerja karyawan,	Kuantitatif, IBM SPSS 27	Pelatihan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan, demikian pula dengan motivasi yang turut memengaruhi kinerja mereka. Selain itu, fleksibilitas kerja baik dalam hal tempat maupun waktu berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja dan produktivitas karyawan.
11	Eko Saputro, (2023). Sistem Kerja Fleksibel: Tempat Kerja Dan/Atau Waktu Kerja Yang Fleksibel (Tinjauan	Sistem fleksibel, Tempat kerja, Waktu kerja	Kualitatif, Studi Pustaka	<i>Flexible work arrangements</i> (FWA) terbukti berhubungan dengan peningkatan kesehatan fisik, penurunan tingkat

	Naratif)			ketidakhadiran, serta berkurangnya gejala somatik. Temuan ini menunjukkan bahwa FWA dapat mendukung karyawan dalam menjaga kesehatannya sekaligus meningkatkan produktivitas mereka.
12	Aaradhana Rukadikar, Komal Khandelwal, (2024). <i>Leadership development through self-upskilling: role of generative artificial intelligence.</i>	Kepemimpinan, Peningkatan kemampuan (<i>Upskilling</i>), <i>Artificial intelligence</i>	Kualitatif, Studi Pustaka	kepemimpinan yang efektif membutuhkan kehebatan yang menginspirasi, mengarahkan orang lain, dan merangkul masa depan di mana para pemimpin adalah perancang aktif dan adaptif daripada penerima manfaat pasif dari perubahan yang terjadi untuk terus dapat memberdayakan karyawannya menjadi lebih produktif.
13	Paul Tristen Balwant, Rebecca Mohammed, Riann Singh, (2022). <i>Training and development climate and administrative employees'</i>	Pelatihan dan pengembangan, Produktivitas karyawan	Kuantitatif, <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	Mendukung hipotesis peran mediasi dari dukungan atasan, motivasi karyawan untuk belajar dan keterlibatan karyawan dalam hubungan antara iklim pelatihan

	<i>productivity in higher education.</i>			dan pengembangan organisasi dan produktivitas karyawan.
14	Heejung Chung, Tanja van der Lippe (2020) <i>Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction</i>	Kerja Fleksibel, Keseimbangan hidup-pekerjaan, Kesetaraan gender	Kualitatif Studi Pustaka	Dampak fleksibilitas kerja bervariasi berdasarkan gender, kelas sosial, dan konteks organisasi, yang berarti bahwa fleksibilitas tidak selalu menghasilkan efek yang sama pada semua kelompok pekerja.
15	Fatma Zerah Tan, Gbemi Oladipo Olaore, (2022). <i>Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance</i>	Pembelajaran, Efektivitas organisasi, Produktivitas karyawan, Kinerja manajemen	Kuantitatif, SmartPLS	Terdapat hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan efektivitas, operasi, produktivitas karyawan dan kinerja manajemen yang menunjukkan bahwa dampak pembelajaran organisasi bersifat menyeluruh karena mempengaruhi dan mempengaruhi efektivitas dan efisiensi semua staf di setiap tingkat dalam organisasi.

Berdasarkan kajian terhadap lima belas penelitian terdahulu yang telah disusun pada Tabel 2.1, terdapat sejumlah persamaan dan perbedaan yang dapat dianalisis untuk memperkuat landasan teoritis dalam penelitian ini.

Dari segi persamaan, sebagian besar penelitian terdahulu memiliki fokus yang sejalan, yakni membahas keterkaitan antara kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan atau *upskilling*, kerja fleksibel, serta produktivitas kerja karyawan. Selain itu, pendekatan yang digunakan umumnya adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui survei dan kuesioner, serta alat analisis statistik seperti SmartPLS, SPSS, dan SEM. Tidak sedikit pula penelitian yang menggunakan variabel mediasi untuk menjelaskan hubungan tidak langsung, seperti kepuasan kerja, maupun motivasi kerja, yang secara metodologis menunjukkan kedekatan pendekatan dengan penelitian ini.

Disamping hal tersebut, penelitian ini juga memiliki beberapa perbedaan yang signifikan. Pertama, secara objek, penelitian ini difokuskan pada perusahaan media berita online di Kota Malang, yang memiliki karakteristik organisasi berbeda dari objek penelitian terdahulu seperti perusahaan manufaktur, lembaga pendidikan, dan kantor pemerintahan. Kedua, *workplace flexibility* sebagai variabel mediasi merupakan inovasi konseptual dalam penelitian ini, mengingat hanya sedikit penelitian terdahulu yang mengangkat fleksibilitas kerja sebagai faktor perantara, apalagi dalam konteks media digital.

Oleh sebab itu, penelitian ini tidak hanya memperkuat hasil-hasil studi sebelumnya, tetapi juga mengisi kekosongan penelitian terdahulu dengan menekankan pada konteks industri media digital, pendekatan mediasi *workplace flexibility*, dan integrasi variabel yang lebih komprehensif.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 *Adaptive leadership*

2.2.1.1 Pengertian *Adaptive leadership*

Menurut Norman dan Pahlawati (2024), *Adaptive leadership* adalah kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan strategi, pendekatan, dan perilaku mereka sesuai dengan situasi dan tantangan yang dihadapi. Ini melibatkan keterbukaan terhadap perubahan, kemampuan untuk belajar dari pengalaman, dan kemauan untuk berinovasi. *Adaptive leadership* sendiri didasarkan pada premis bahwa kepemimpinan lebih merupakan sebuah proses daripada kemampuan pribadi individu (Heifetz et al., 2009). Proses ini mengharuskan orang untuk fokus pada masalah yang sedang dihadapi dan memodifikasi cara mereka bekerja di masa lalu.

Adaptive leadership dikembangkan sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi untuk merespons perubahan yang cepat dan tidak terduga. Teori *adaptive leadership* menekankan pentingnya pemimpin dalam membimbing organisasi melewati tantangan kompleks di mana solusi yang jelas tidak selalu ada (Heifetz & Linsky, 2009). Dalam konteks transformasi digital, *adaptive leadership* menjadi elemen penting untuk membantu organisasi menghadapi ketidakpastian dan tetap kompetitif. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan tim merasa terinspirasi untuk mengambil resiko yang harus diperhitungkan dan tanpa takut gagal memperkenalkan ide-ide baru (Kennedy et al., 2019).

2.2.1.2 Karakteristik *Adaptive leadership*

Nourthouse (2016) mengartikan *adaptive leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang mendorong individu untuk selalu siap menghadapi perubahan, di mana pemimpin berperan aktif dalam membimbing pengikut agar mampu merespons berbagai tantangan secara efektif. Adapun karakteristik dan cirinya meliputi:

- 1) Mahir dalam suatu pekerjaan
- 2) Selalu memberikan keputusan dengan melihat keadaan sebenarnya
- 3) Memahami kekurangan dan kelebihan dirinya;
- 4) Bertanggung jawab
- 5) Selalu berinovasi untuk meningkatkan pencapaiannya
- 6) Bekerja secara efektif
- 7) Tidak bias saat mencerna sebuah informasi.

Sejalan dengan hal tersebut, Nahnudin et al., (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adaptif berlandaskan pada prinsip manajemen perubahan, yang memungkinkan pemimpin memprediksi kondisi masa depan secara lebih akurat dan menyusun perencanaan yang matang untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan.

2.2.1.3 Indikator *Adaptive leadership*

Pada konsep yang dikembangkan oleh (Heifetz et al., 2009). Berikut adalah beberapa indikator yang sering digunakan untuk mengukur *adaptive leadership*:

- 1) *Getting on the Balcony* (Melihat secara Strategis)

Kemampuan pemimpin untuk mengambil jarak dan mengamati situasi dari perspektif yang lebih luas tanpa terjebak dalam detail

operasional. Kemampuan ini mengharuskan pemimpin untuk menganalisis pola dalam organisasi dan melakukan Identifikasi hubungan atau dinamika yang memengaruhi situasi.

2) *Identifying Adaptive Challenges* (Mengidentifikasi Tantangan Adaptif)

Membedakan antara tantangan teknis (yang memiliki solusi langsung) dan tantangan adaptif (yang memerlukan perubahan nilai atau perilaku). Dalam hal ini pemimpin harus dapat membedakan tantangan teknis dan adaptif serta efektivitas pemimpin dalam mengenali kebutuhan perubahan.

3) *Regulating Distress* (Mengatur Tingkat Tekanan)

Kemampuan pemimpin untuk menjaga tingkat tekanan yang cukup untuk mendorong perubahan tanpa menyebabkan disfungsi dalam organisasi. Hal ini untuk menjaga keseimbangan antara stabilitas dan tekanan untuk perubahan.

4) *Giving the Work Back to the People* (Memberikan Ruang untuk Solusi)

Memberdayakan tim untuk menemukan solusi sendiri terhadap tantangan yang dihadapi, alih-alih memberikan arahan yang terlalu spesifik. Frekuensi pemimpin memberikan otonomi kepada tim untuk meningkatkan keterlibatan tim dalam pengambilan keputusan.

5) *Protecting Voices of Leadership from Below* (Mendukung Suara Minoritas)

Kepemimpinan yang adaptif harus dapat mendengar dan melindungi pendapat dari pihak yang mungkin tidak memiliki

kekuatan atau otoritas dalam organisasi. Hal ini juga menyangkut keterlibatan pemimpin dalam mendengarkan masukan dari individu yang kurang berpengaruh.

2.2.1.4 *Adaptive leadership* dalam Perspektif Islam

Dalam konteks kepemimpinan, Islam mendorong pemimpin untuk bersikap fleksibel dan responsif terhadap situasi yang berubah, dengan tetap berpegang pada prinsip syariat. Dalam kepemimpinan, nabi Muhammad SAW selalu menunjukkan empati dan kepedulian terhadap para sahabatnya, bahkan dalam situasi sulit seperti perang uhud. Beliau tidak hanya memimpin dengan otoritas, tetapi juga dengan kasih sayang dan kelembutan. Kepemimpinan islami juga menyoroti pentingnya kolaborasi dalam hal memimpin, di mana pemimpin harus melibatkan timnya dalam pengambilan keputusan, sebagaimana yang dilakukan Nabi SAW dalam musyawarah sebelum Perang Uhud (Ramadhan, 2007). Allah SWT Berfirman dalam QS. *Al-Imran* ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (سورة آل عمران: 159).

Artinya: Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal. (QS. Al-Imran: 159).

Ayat di atas mengajarkan prinsip kepemimpinan Islami yang relevan dengan konsep *Adaptive leadership*. Poin pentingnya adalah

menekankan pentingnya empati, kolaborasi, dan ketegasan dalam menghadapi tantangan. Perintah untuk memaafkan dan memohonkan ampunan mencerminkan kelembutan dan kepedulian pemimpin terhadap tim, terutama saat mereka beradaptasi dengan perubahan. Dalam Islam, pemimpin ideal bukan hanya pengambil keputusan, tetapi juga pelayan umat (*khādim al-ummah*) yang senantiasa terbuka terhadap dialog dan musyawarah. Hal ini sejalan dengan prinsip kepemimpinan adaptif yang mendorong pemimpin untuk melibatkan berbagai pihak dalam merespons tantangan kompleks yang tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan teknis semata (Mukhsin, 2017).

2.2.2 Upskilling

2.2.2.1 Pengertian Upskilling

Upskilling merujuk pada proses peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang terus berubah dan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi serta kebutuhan industri. Menurut Noe (2014), pengembangan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu guna mendukung peningkatan kinerja baik pada level individu maupun organisasi secara menyeluruh. Kegiatan ini tidak hanya bermanfaat bagi karyawan dalam hal peningkatan karir dan kepuasan kerja, tetapi juga penting untuk menciptakan organisasi yang adaptif dan berdaya saing tinggi. Dari hal tersebut, *upskilling* dapat dilihat sebagai elemen penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan di tengah perubahan teknologi yang pesat

Berdasarkan laporan dari *World Economic Forum* (2020), *Upskilling* merupakan kunci menghadapi disrupsi teknologi di dunia kerja, dengan memberikan pelatihan atau pendidikan berkelanjutan agar karyawan dapat memenuhi tuntutan keterampilan baru. Dalam periode kemajuan teknologi yang sangat pesat, para eksekutif global mengorientasikan strategi organisasi mereka terhadap otomatisasi tempat kerja (Murphy, 2024). Melalui pengembangan SDM yang efektif, organisasi dapat membangun tim yang kuat dan kompeten, yang pada gilirannya akan mendorong pencapaian tujuan strategis dan kesuksesan jangka panjang bagi organisasi dan perusahaan.

2.2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Upskilling*

Menurut pandangan Sung dan Choi (2013), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *upskilling* bagi karyawan perusahaan.

1) Dukungan Manajemen

Pimpinan atau manajemen organisasi harus menyediakan sumber daya, waktu, dan komitmen untuk pelatihan. Dukungan ini memastikan bahwa *upskilling* dianggap sebagai prioritas strategis bagi kelangsungan perusahaan.

2) Kesesuaian Pelatihan dengan Kebutuhan Pekerjaan

Pelatihan harus relevan dengan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan atau tujuan bisnis. Ini meningkatkan efektivitas pelatihan dan hasil yang diinginkan terkait *upskilling*.

3) Komitmen Individu untuk Berkembang

Keberhasilan *upskilling* juga dipengaruhi oleh motivasi dan kemauan karyawan itu sendiri untuk belajar dan menerapkan keterampilan baru yang telah dipelajarinya.

4) Budaya Pembelajaran di Organisasi

Organisasi atau perusahaan juga perlu menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, di mana karyawan merasa nyaman untuk belajar tanpa takut gagal.

2.2.2.3 Indikator *Upskilling*

McKinsey & Company (2021) mengidentifikasi beberapa indikator utama yang dapat digunakan perusahaan untuk mengukur keberhasilan *upskilling*:

1) Peningkatan Produktivitas Karyawan

Menekankan bahwa keberhasilan *upskilling* dapat diukur melalui peningkatan efisiensi kerja, seperti waktu penyelesaian tugas yang lebih singkat atau hasil kerja yang lebih berkualitas setelah pelatihan.

2) Kemampuan Beradaptasi terhadap Perubahan Teknologi

Mencakup kemampuan karyawan untuk menguasai dan menggunakan alat teknologi baru atau metode kerja berbasis digital yang diperkenalkan oleh perusahaan.

3) Kesesuaian Keterampilan dengan Kebutuhan Masa Depan

Kemampuan karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru yang relevan dengan kebutuhan perusahaan di masa depan, termasuk keterampilan analitik data, kecerdasan buatan, atau manajemen proyek digital.

4) Peningkatan Tingkat Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan

Peningkatan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya dan peningkatan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

5) Penurunan Kesenjangan Keterampilan (*Skills Gap*)

Keberhasilan *upskilling* berdasarkan sejauh mana perusahaan mampu mengurangi perbedaan antara keterampilan yang dimiliki karyawan saat ini dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

6) Penerapan Keterampilan Baru dalam Proyek Nyata

Efektivitas *upskilling* dapat dilihat dari seberapa banyak karyawan yang berhasil menerapkan keterampilan baru dalam proyek atau pekerjaan sehari-hari yang relevan dengan tujuan perusahaan.

2.2.2.4 *Upskilling* Dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, *upskilling* atau peningkatan keterampilan dan pengetahuan dipandang sebagai bagian dari tanggung jawab individu untuk terus belajar dan meningkatkan diri. Islam mendorong umatnya untuk mencari pengetahuan dan memperbaiki keterampilan mereka sebagai sarana untuk berkontribusi positif kepada masyarakat dan mencapai keberhasilan baik di dunia maupun di akhirat.

Al-Qur'an juga mengajak umat Islam untuk berpikir dan merenungkan serta mencari pengetahuan. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Mujadalah ayat 11

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ
وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ (سورة المجادلة: 11).

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang

yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Mujadalah: 11).

Isi dalam ayat ini menegaskan bahwa Allah SWT memuliakan orang-orang yang beriman dan memiliki pengetahuan, menunjukkan pentingnya *upskilling* dalam mencapai kedudukan yang lebih baik di masyarakat dan dihadapan Allah SWT. Dalam Islam, belajar dan meningkatkan kemampuan dipandang sebagai bentuk ibadah, sebagaimana setiap muslim dianjurkan untuk menuntut ilmu. Melalui *upskilling*, seorang pekerja menunjukkan komitmennya terhadap profesionalisme dan nilai *ihsan*, yaitu melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Ini juga merupakan bentuk tanggung jawab atas amanah pekerjaan, karena Islam menekankan pentingnya menjalankan tugas secara optimal dan tidak menyalahgunakan kepercayaan (Bakar et al., 2018).

2.2.3 Produktivitas kerja

2.2.3.1 Pengertian produktivitas kerja

Produktivitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan bagaimana baiknya sumber daya diatur dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang optimal. Produktivitas dapat dijadikan indikator ataupun ukuran keberhasilan suatu perusahaan dalam memproduksi barang atau jasa (Anggraeni et al., 2024). Dari definisi tersebut, produktivitas kerja dapat diartikan sebagai kapasitas individu dalam menghasilkan output sesuai target dalam rentang waktu tertentu (Rizki & Rozamuri, 2024).

Produktivitas kerja memiliki peran krusial bagi perusahaan sebagai indikator keberhasilan operasional bisnis. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, semakin besar pula potensi peningkatan keuntungan perusahaan. Fatimah et al., (2019) menyebutkan bahwa produktivitas dapat ditingkatkan melalui pemberian motivasi, kompensasi, pelatihan, serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai. Selain menjadi penentu keberhasilan usaha, produktivitas juga merefleksikan etos kerja dan sikap mental positif karyawan. Oleh karena itu, baik pimpinan maupun karyawan perlu berkomitmen untuk terus mendorong peningkatan produktivitas untuk tujuan utama perusahaan (Wahyuningsih, 2019).

2.2.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Mangkunegara (2013), terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan dalam organisasi atau perusahaan:

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Mencakup berbagai aspek yang mempengaruhi kompetensi karyawan dalam menyelesaikan tugas. Faktor-faktor seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan kesehatan fisik serta mental memainkan peran penting dalam kemampuan individu. Pendidikan memberikan dasar pengetahuan, pelatihan menambah keterampilan teknis dan non-teknis, pengalaman kerja memberi wawasan praktis, dan kesehatan yang baik mendukung performa kerja yang optimal.

2) Motivasi (*Motivation*)

Merupakan dorongan yang memengaruhi semangat dan kinerja karyawan. Motivasi berkaitan dengan sikap kerja yang positif, harapan terhadap penghargaan, serta kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya cenderung lebih produktif, sementara adanya tujuan yang jelas dan penghargaan yang diberikan dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Kepuasan kerja yang tinggi juga dapat meningkatkan semangat dan motivasi.

3) Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Faktor ini mempengaruhi kenyamanan dan semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja dibagi menjadi aspek fisik dan aspek non-fisik. Aspek fisik seperti fasilitas, kebersihan, keamanan, dan pencahayaan yang mendukung kenyamanan. Aspek non fisik seperti hubungan interpersonal, suasana kerja, dan komunikasi antar karyawan.

2.2.3.3 Indikator Produktivitas Kerja

Hasibuan (2016) menyebutkan bahwa indikator produktivitas kerja mencerminkan sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan tugasnya dengan efisien dan efektif. Berikut adalah indikator produktivitas kerja menurut Hasibuan.

1) Efisiensi (*Efficiency*)

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan sumber daya yang minimal, baik waktu, tenaga, maupun biaya. Pekerjaan diselesaikan tanpa membuang sumber daya yang tidak diperlukan.

2) Efektivitas (*Effectiveness*)

Tingkat pencapaian hasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pekerjaan tidak hanya selesai, tetapi juga sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan.

3) Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Hasil pekerjaan menunjukkan tingkat akurasi, presisi, dan kualitas yang baik. Kualitas kerja mencakup kesesuaian antara hasil dengan standar operasional atau target perusahaan.

4) Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)

Jumlah output atau hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode tertentu. Semakin banyak hasil yang dihasilkan tanpa mengorbankan kualitas menunjukkan produktivitas yang tinggi.

5) Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Karyawan yang produktif mampu memprioritaskan pekerjaan dan mematuhi tenggat waktu.

6) Komitmen terhadap Tugas (*Commitment to Work*)

Tingkat dedikasi karyawan terhadap pekerjaan, termasuk tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Komitmen mencakup kemauan untuk bekerja dengan sepenuh hati meski menghadapi tantangan.

2.2.3.4 Produktivitas Kerja Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, produktivitas kerja dipandang sebagai bagian dari ibadah dan tanggung jawab manusia sebagai pemimpin di muka bumi. Islam menekankan pentingnya bekerja dengan niat yang baik, ikhlas, dan berorientasi pada hasil yang bermanfaat bagi diri sendiri, masyarakat, dan lingkungan. Hal tersebut tercantum dalam QS.

An-Najm : 39-40

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ. وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ (سورة النجم: 39-40).

Artinya: bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya. bahwa sesungguhnya usahanya itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya) (QS. An-Najm : 39-40).

Ayat ini menegaskan bahwa keberhasilan seseorang sepenuhnya bergantung pada usaha dan kerja keras yang dilakukannya sebagaimana tidak dibebankan kepadanya dosa orang lain, maka demikian pula dia tidak memperoleh pahala kecuali dari apa yang diupayakan oleh dirinya sendiri. Dalam konteks produktivitas kerja, ini mengajarkan pentingnya tanggung jawab pribadi terhadap hasil yang dicapai, di mana upaya yang sungguh-sungguh dan proses yang benar menjadi kunci untuk mencapai tujuan. Produktivitas dalam Islam tidak hanya berfokus pada hasil material, tetapi juga pada nilai-nilai spiritual dan keberkahan. Produktivitas menekankan bahwa kerja keras dan integritas adalah kunci untuk mencapai keberhasilan yang diridhai Allah SWT. Selain itu, penting untuk menghindari praktik-praktik yang tidak halal dalam bekerja, karena hal itu akan mengurangi keberkahan dari hasil yang diperoleh (Sula, 2017).

2.2.4 Workplace flexibility

2.2.4.1 Pengertian Workplace flexibility

Workplace flexibility adalah konsep yang mencakup berbagai kebijakan, praktik, dan pengaturan kerja yang memberikan karyawan kebebasan dalam menentukan waktu, tempat, dan cara mereka bekerja. Menurut Beauregard dan Henry (2009), *workplace flexibility*

merupakan bentuk penyesuaian dalam lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, produktivitas, dan loyalitas, serta membantu menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Tujuannya adalah untuk menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. *Workplace flexibility* sebagai sebuah kebijakan dan praktik memungkinkan karyawan menyesuaikan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka (Kelly & Moen, 2020).

Malayu et al., (2022) menyatakan bahwa fleksibilitas jadwal dan lokasi kerja memberikan otonomi yang lebih besar bagi karyawan dalam mengatur waktu dan tempat bekerja. Hal ini memungkinkan mereka untuk bekerja dari lingkungan yang lebih nyaman atau menjelajahi lokasi baru, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kesejahteraan dan kepuasan kerja (Sofyan & Elmi, 2024).

2.2.4.2 Manfaat *Workplace flexibility*

Menurut Hill et al., (2008) manfaat *workplace flexibility* meliputi beberapa aspek yang signifikan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan serta kinerja organisasi, adapun manfaat dari hal tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*). *Workplace flexibility* memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kewajiban pribadi atau keluarga, yang dapat mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja.
- 2) Peningkatan Kepuasan Kerja. Dengan memberikan kebebasan dalam mengatur waktu dan lokasi kerja, karyawan merasa lebih dihargai,

yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kepuasan mereka terhadap pekerjaan.

- 3) Mengurangi Ketidakhadiran. *Workplace flexibility* membantu mengurangi tingkat ketidakhadiran karena karyawan dapat menyesuaikan jadwal kerja mereka dengan kebutuhan pribadi atau situasi darurat, tanpa harus meninggalkan pekerjaan.
- 4) Peningkatan Produktivitas. Karyawan yang memiliki kontrol lebih besar atas jam dan lokasi kerja mereka cenderung lebih fokus dan efisien, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas.
- 5) Retensi Karyawan yang Lebih Baik. Kebijakan *workplace flexibility* juga mendukung retensi karyawan, karena mereka cenderung lebih loyal pada perusahaan yang menghargai kebutuhan pribadi mereka.

2.2.4.3 Indikator *workplace flexibility*

Menurut Chung (2018), indikator *workplace flexibility* mencakup beberapa aspek yang mendukung kebutuhan karyawan untuk mengatur keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan mereka. Beberapa indikator utama adalah:

1) Fleksibilitas waktu kerja (*Temporal flexibility*)

Karyawan memiliki kebebasan untuk mengatur jam kerja mereka sendiri, seperti memilih waktu mulai dan selesai kerja, atau bekerja paruh waktu. Fleksibilitas ini memungkinkan mereka menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi, sehingga dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

2) Fleksibilitas lokasi kerja (*Spatial flexibility*)

Karyawan dapat bekerja dari lokasi selain kantor, seperti dari rumah atau tempat lain yang nyaman. Dengan fleksibilitas lokasi

ini, mereka tidak terikat pada satu tempat dan bisa lebih efisien dalam bekerja, terutama dengan bantuan teknologi yang memungkinkan pekerjaan jarak jauh

3) Fleksibilitas pengaturan kerja

Fleksibilitas ini mencakup kemampuan untuk menyesuaikan tugas atau tanggung jawab kerja. Kesempatan untuk mengambil tugas lintas fungsi atau proyek tertentu serta kebebasan untuk mengatur beban kerja sesuai prioritas.

2.2.4.4 *Workplace flexibility* dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, *workplace flexibility* bukan hanya berkaitan dengan kebijakan perusahaan tentang jam kerja atau lokasi kerja, tetapi lebih luas lagi mencakup keseimbangan antara pekerjaan, kehidupan pribadi, dan ibadah. Islam mendukung fleksibilitas yang memberikan karyawan kebebasan untuk mengatur waktu mereka dengan cara yang tidak mengganggu kewajiban spiritual dan kesejahteraan mereka, serta menjaga hak-hak mereka sebagai individu dan pekerja. Adapun ayat Al Qur'an yang mengkaji hal ini terdapat dalam QS Al- Baqarah ayat 286:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ ۗ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا ۗ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ (سورة البقرة: 286).

Artinya: Allah tidak membebani seseorang, kecuali menurut kesanggupannya. Baginya ada sesuatu (pahala) dari (kebajikan) yang diusahakannya dan terhadapnya ada (pula) sesuatu (siksa) atas (kejahatan) yang diperbuatnya. (Mereka berdoa,) “Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami salah. Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau bebani kami dengan beban yang berat sebagaimana Engkau bebani kepada orang-orang sebelum kami.

Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tidak sanggup kami memikulnya. Maafkanlah kami, ampunilah kami, dan rahmatilah kami. Engkaulah pelindung kami. Maka, tolonglah kami dalam menghadapi kaum kafir.” (QS Al- Baqarah : 286).

Ayat di atas menegaskan bahwa Allah tidak membebani seseorang di luar kesanggupannya dan memberikan balasan atas usaha yang dilakukan. Konsep ini selaras dengan prinsip *workplace flexibility*, yang memberikan ruang bagi individu untuk bekerja sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan mereka. Prinsip Islam tentang bagaimana Allah SWT tidak membebani seseorang di luar kemampuannya dapat menjadi dasar untuk mengembangkan sistem kerja yang manusiawi dan fleksibel. Dalam Islam, keseimbangan antara kehidupan dunia dan akhirat sangat ditekankan, dan *workplace flexibility* memberikan ruang bagi karyawan untuk memenuhi tanggung jawab profesional sekaligus menjaga peran keluarga dan spiritualnya. Selain itu, fleksibilitas menumbuhkan rasa tanggung jawab dan amanah karena karyawan bekerja dengan kesadaran bahwa Allah selalu mengawasi, bukan semata karena pengawasan atasan (Razak et al., 2022).

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan *Adaptive leadership* dengan Produktivitas Kerja

Adaptive leadership adalah gaya kepemimpinan yang membantu organisasi dan karyawan beradaptasi dengan perubahan dinamis di lingkungan kerja. Hasil penelitian Nissa dan Pujiyanto (2024) menunjukkan bahwa penerapan *adaptive leadership* dan pengembangan etos kerja secara bersamaan memiliki dampak positif terhadap produktivitas karyawan. *Adaptive leadership* membantu organisasi menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Pemimpin adaptif mampu meningkatkan produktivitas dengan cara

mengidentifikasi kebutuhan karyawan dan menyediakan sumber daya yang tepat. Mereka juga mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja (Yukl & Mahsud, 2010).

Hal serupa juga terdapat dalam hasil penelitian Norman dan Pahlawati (2024) yang menyebutkan kepemimpinan adaptif meningkatkan produktivitas kerja melalui komunikasi yang efektif dan kemampuan mengelola perubahan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Heifetz (1994), yang menyebutkan bahwa *Adaptive leadership* membantu organisasi dalam menghadapi ketidakpastian dengan meningkatkan kapabilitas tim.

2.3.2 Hubungan *Upskilling* dengan Produktivitas Kerja

Upskilling mengacu pada pelatihan dan peningkatan keterampilan untuk karyawan agar mereka tetap relevan dengan tuntutan pekerjaan yang dinamis. Penelitian Yanti et al., (2016) mengungkapkan bahwa Program *upskilling* di organisasi meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan menyesuaikan kompetensi mereka dengan tuntutan teknologi. Berdasarkan laporan *World Economic Forum (2020)*, menyatakan bahwa *upskilling* dan *reskilling* karyawan merupakan kunci untuk meningkatkan produktivitas di era revolusi industri 4.0. Perusahaan yang berinvestasi dalam pelatihan keterampilan baru mengalami peningkatan produktivitas sebesar 10-20%. *Upskilling* juga membantu karyawan beradaptasi dengan teknologi baru, yang meningkatkan efisiensi kerja.

Temuan Siagian (2023) menyebutkan bahwa program *upskilling* dan *reskilling* efektif dalam meningkatkan kompetensi profesional sebuah pekerjaan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja mereka. Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa pelatihan dan *upskilling* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas, terutama pada pekerjaan yang kompleks. Karyawan yang menerima pelatihan menunjukkan

peningkatan kinerja sebesar 15-20% karena mereka mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan efisien (De Grip & Sauermann, 2012)

2.3.3 Hubungan *Adaptive leadership* Terhadap Produktivitas Kerja dimediasi *Workplace flexibility*

Adaptive leadership memiliki peran penting dalam menciptakan *workplace flexibility* melalui gaya kepemimpinan yang responsif, kolaboratif, dan terbuka terhadap perubahan. Pemimpin yang adaptif cenderung memberi kepercayaan dan keleluasaan kepada karyawan dalam memilih cara kerja yang paling efektif, seperti fleksibilitas waktu dan tempat kerja. Lingkungan kerja yang fleksibel tersebut pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan karena karyawan merasa lebih nyaman, memiliki kontrol terhadap pekerjaan, dan dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional. Dengan demikian, *workplace flexibility* bertindak sebagai perantara yang memperkuat pengaruh positif *adaptive leadership* terhadap produktivitas kerja. Penelitian oleh Norman dan Pahlawati (2024) menunjukkan bahwa *adaptive leadership* memiliki dampak positif terhadap produktivitas kerja. Namun, efektivitas *adaptive leadership* dapat bervariasi bergantung pada kondisi lingkungan kerja.

Adaptive leadership berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja, dan lingkungan fleksibel berperan sebagai penghubung yang signifikan sebagai hasil dari pembelajaran organisasi. Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan efisiensi kerja, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas (Ismail et al., 2011). Studi lain juga menunjukkan bahwa *adaptive leadership* meningkatkan produktivitas dengan menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel. Fleksibilitas tempat kerja memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan diri

dengan perubahan dan tantangan baru, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka (Uhl-Bien et al., 2007).

2.3.4 Hubungan *Upskilling* Terhadap Produktivitas Kerja dimediasi *Workplace flexibility*

Upskilling memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru yang relevan dengan kebutuhan masa kini. Namun, efektivitas program *upskilling* akan meningkat apabila didukung oleh *workplace flexibility* yang memberikan ruang dan waktu bagi karyawan untuk belajar dan mengaplikasikan keterampilan barunya tanpa tekanan berlebih. Ketika *workplace flexibility* terwujud, karyawan lebih mampu menyerap materi pelatihan dan menerapkannya dalam tugas kerja sehari-hari, sehingga berdampak langsung pada peningkatan produktivitas kerja. Dengan kata lain, *workplace flexibility* berperan sebagai mediator yang menjembatani pengaruh *upskilling* terhadap produktivitas kerja. Penelitian yang dilakukan oleh De Grip dan Sauermann (2012) menemukan bahwa *upskilling* meningkatkan produktivitas, terutama ketika karyawan diberikan fleksibilitas dalam cara mereka bekerja. Fleksibilitas tempat kerja memungkinkan karyawan untuk mengintegrasikan keterampilan baru mereka ke dalam tugas-tugas sehari-hari dengan lebih efektif, yang meningkatkan efisiensi kerja.

Hasil penelitian yang mirip juga dikemukakan oleh Bassi dan McMurrer (2007) yang menunjukkan bahwa *upskilling* memiliki dampak positif terhadap produktivitas, terutama ketika perusahaan memberikan fleksibilitas tempat kerja. Fleksibilitas memungkinkan karyawan untuk menerapkan keterampilan baru mereka dalam lingkungan yang lebih adaptif, yang meningkatkan efisiensi dan kinerja.

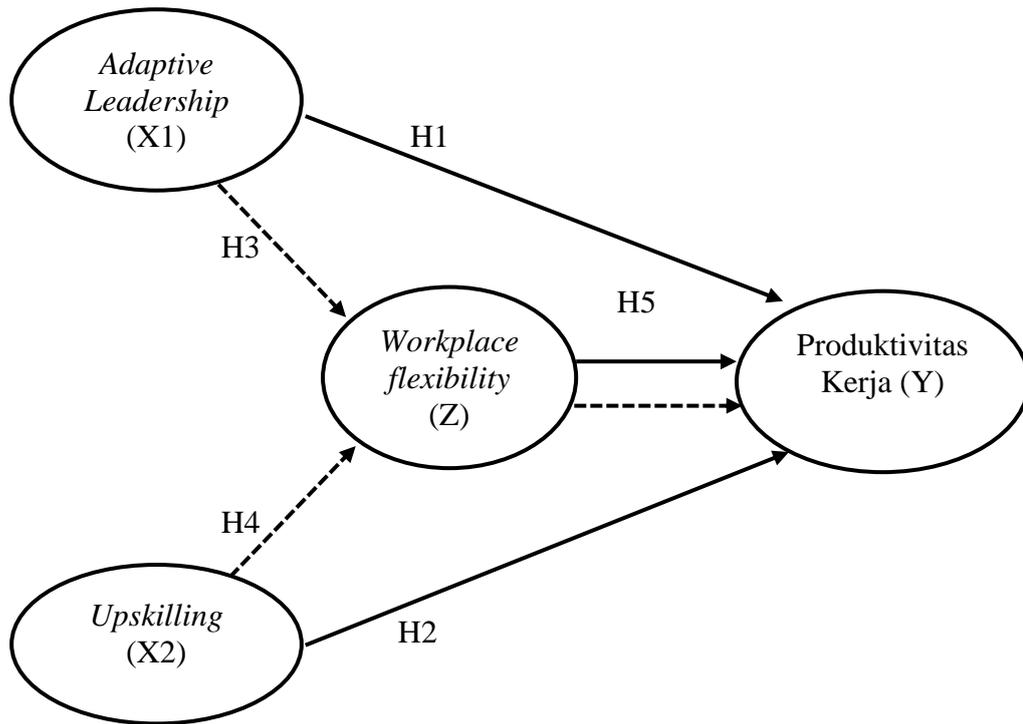
2.3.5 Hubungan *Workplace flexibility* dengan Produktivitas Kerja

Workplace flexibility seperti jam kerja fleksibel atau kerja jarak jauh memberikan karyawan kendali lebih atas waktu dan tempat kerja. Hal ini meningkatkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, yang berdampak positif pada kepuasan dan produktivitas. Penelitian oleh Lott dan Chung (2016) menunjukkan bahwa kontrol jadwal kerja yang lebih besar dikaitkan dengan peningkatan produktivitas dan pendapatan, terutama bagi karyawan yang memiliki fleksibilitas dalam menentukan jam kerja mereka. Hasil penelitian Bloom et al., (2015) juga menyebutkan bahwa *Workplace flexibility* meningkatkan produktivitas hingga 13% dengan mengurangi stres kerja dan meningkatkan fokus. Hal tersebut cukup mirip dengan penelitian Sofyan dan Elmi (2024), yang menyebutkan jika *workplace flexibility* memungkinkan karyawan mencapai performa terbaik dengan mengurangi tekanan lingkungan kerja.

2.4 Model Hipotesis

Penelitian ini dilakukan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) dan peningkatan keterampilan (*upskilling*) terhadap produktivitas kerja, dengan *workplace flexibility* sebagai variabel mediasi. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *adaptive leadership* dan *upskilling*, sedangkan variabel dependen adalah produktivitas kerja. *Workplace flexibility* berperan sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara variabel independen dan dependen. Berdasarkan hubungan antar-variabel yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan model hipotesis penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pengaruh *adaptive leadership*, *upskilling*, dan *workplace flexibility* terhadap produktivitas kerja yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *Adaptive leadership* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

H2: *Upskilling* berpengaruh terhadap produktivitas kerja Karyawan.

H3: *Workplace flexibility* memediasi pengaruh antara *adaptive leadership* dan produktivitas kerja karyawan.

H4: *Workplace flexibility* memediasi pengaruh antara *upskilling* dan produktivitas kerja karyawan.

H5: *Workplace flexibility* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif guna mengukur dan menganalisis hubungan antar variabel secara statistik. Tujuannya adalah untuk menguji pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya melalui pengujian hipotesis. Oleh karena itu, jenis penelitian yang digunakan adalah eksplanatori. Menurut Supriyanto dan Maharani (2013), penelitian eksplanatori adalah jenis penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel serta menggambarkan bagaimana dan mengapa suatu fenomena terjadi melalui analisis hubungan yang terukur.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di beberapa perusahaan media berita *online* di Kota Malang. Pertama PT Aguna Don Amertha (seru.co.id) yang beralamat di Komplek Ruko Tlogomas Square, Jl. Raya Ngelo Tlogomas, Tlogomas, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur. Kedua, PT Memo Arema Sejahtera (memontum.com) beralamat di Jl. Raya Tlogomas Kav. 8 Tlogomas Square, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur. dan ketiga PT Asa Media Suaragong (suaragong.com) yang bertempat di Jl. Raya Tlogomas No.21, Tlogomas, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur.

3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2021), populasi dalam penelitian merujuk pada sekumpulan objek atau subjek yang memiliki karakteristik khusus yang telah ditetapkan oleh peneliti. Populasi ini menjadi fokus kajian untuk

menghasilkan kesimpulan yang akurat dari penelitian yang dilakukan. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan media berita *online* di bawah naungan Memo X Grup yang berlokasi di Kota Malang.

3.3.2 Sampel

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013), sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih melalui metode tertentu dan memiliki karakteristik yang dianggap mewakili keseluruhan populasi. Sampel digunakan untuk kepentingan observasi atau penelitian guna memperoleh kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Dalam penelitian ini, sampel terdiri dari 34 karyawan yang berasal dari PT Aguna Don Amertha sebanyak 11 orang, PT Memo Arema Sejahtera sebanyak 13 orang, dan PT Asa Media Suaragong sebanyak 10 orang.

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2021), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu yang dilakukan oleh peneliti untuk mencapai tujuan penelitian. Sampel dipilih berdasarkan kriteria yang dianggap relevan dan representatif terhadap populasi yang sedang diteliti, sehingga hasil penelitian dapat menjawab pertanyaan penelitian dengan lebih spesifik dan akurat. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan, memiliki jabatan dibawah posisi manajer atau pimpinan tim, dan berdomisili di kota malang.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2021), definisi operasional variabel merupakan uraian mengenai aspek-aspek tertentu dari suatu fenomena atau kegiatan yang memiliki ciri khas atau mengalami perubahan, yang secara spesifik ditetapkan oleh peneliti untuk dianalisis dan ditarik kesimpulannya. Dalam konteks penelitian ini, definisi operasional berfungsi sebagai acuan dalam melakukan pengukuran terhadap setiap variabel yang dikaji, baik variabel independen, dependen, maupun mediasi.

3.4.1 Variabel independen

Menurut Supriyanto dan Maharani (2019), variabel independen merupakan variabel yang dapat menyebabkan atau mempengaruhi terjadinya variabel terikat (dependen). Variabel independen dalam penelitian ini adalah *adaptive leadership* (X1) dan *Upskilling* (X2).

Adaptive leadership adalah kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan strategi, pendekatan, dan perilaku mereka sesuai dengan situasi dan tantangan yang dihadapi (Norman & Pahlawati, 2024). Adapun indikator dari *adaptive leadership* meliputi:

- 1) *Getting on the Balcony* (Melihat secara Strategis)
- 2) *Identifying Adaptive Challenges* (Mengidentifikasi Tantangan Adaptif)
- 3) *Regulating Distress* (Mengatur Tingkat Tekanan)
- 4) *Giving the Work Back to the People* (Memberikan Ruang untuk Solusi)
- 5) *Protecting Voices of Leadership from Below* (Mendukung Suara Minoritas)

Menurut Noe (2014), program *upskilling* merupakan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu guna mendukung peningkatan kinerja

baik pada level individu maupun organisasi secara menyeluruh. Indikator dari *upskilling* meliputi:

- 1) Peningkatan Produktivitas Karyawan
- 2) Kemampuan Beradaptasi terhadap Perubahan Teknologi
- 3) Kesesuaian Keterampilan dengan Kebutuhan Masa Depan
- 4) Peningkatan Tingkat Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan
- 5) Penurunan Kesenjangan Keterampilan (*Skills Gap*)
- 6) Penerapan Keterampilan Baru dalam Proyek Nyata

3.4.2 Variabel dependen

Menurut Supriyanto dan Maharani (2019), variabel dependen adalah variabel yang muncul atau terjadi sebagai akibat dari pengaruh variabel lain. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

Produktivitas kerja diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menghasilkan sesuatu dalam satuan waktu berdasarkan tujuan yang ditetapkan di awal (Rizki & Rozamuri, 2024). Adapun indikator dari produktivitas kerja meliputi:

- 1) Efisiensi (*Efficiency*)
- 2) Efektivitas (*Effectiveness*)
- 3) Kualitas Kerja (*Quality of Work*)
- 4) Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)
- 5) Ketepatan Waktu (*Timeliness*)
- 6) Komitmen terhadap Tugas (*Commitment to Work*)

3.4.3 Variabel Mediasi

Variabel mediasi merupakan variabel yang menjembatani atau memfasilitasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Artinya, pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui peran variabel mediasi sebagai penghubung (Munawaroh et al., 2015). Dalam penelitian ini, *workplace flexibility* berperan sebagai variabel mediasi yang mengaitkan hubungan antara variabel independen dan dependen.

Workplace flexibility merupakan bentuk penyesuaian dalam lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, produktivitas, dan loyalitas, serta membantu menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Beauregard & Henry, 2009).

Adapun Indikator *workplace flexibility* adalah:

- 1) Fleksibilitas waktu kerja (*Temporal flexibility*)
- 2) Fleksibilitas lokasi kerja (*Spatial flexibility*)
- 3) Fleksibilitas pengaturan kerja

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Item
1.	<i>Adaptive leadership</i> (X1) Heifetz & Linsky, (2009).	<i>Getting on the Balcony</i> (Melihat secara Strategis)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pemimpin saya menganalisis situasi secara menyeluruh sebelum mengambil keputusan. 2) Pemimpin saya mampu mengidentifikasi cara kerja dalam tim untuk menentukan langkah strategis. 3) Pemimpin saya memprioritaskan pengamatan mendalam sebelum

			memberikan keputusan.
		<i>Identifying Adaptive Challenges</i> (Mengidentifikasi Tantangan Adaptif)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pemimpin saya mampu mengenali tantangan yang memerlukan solusi inovatif. 2) Pemimpin saya mendorong tim untuk mencari pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah. 3) Pemimpin saya membantu tim mengembangkan keterampilan baru untuk menghadapi tantangan yang kompleks
		<i>Regulating Distress</i> (Mengatur Tingkat Tekanan)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pemimpin saya membantu tim tetap fokus saat menghadapi tekanan kerja. 2) Pemimpin saya menjaga suasana kerja tetap kondusif meskipun ada tekanan.
		<i>Giving the Work Back to the People</i> (Memberikan Ruang untuk Solusi)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pemimpin saya memberikan kepercayaan kepada tim untuk menyelesaikan masalah secara mandiri. 2) Pemimpin saya memberikan wewenang kepada tim untuk mengambil keputusan. 3) Pemimpin saya memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu tim berkembang
		<i>Protecting Voices of</i>	1) Pemimpin saya

		<i>Leadership from Below</i> (Mendukung Suara Minoritas)	<p>memperhatikan ide dari anggota tim yang jarang menyuarakan pendapat.</p> <p>2) Pemimpin saya menciptakan ruang bagi semua anggota untuk berkontribusi.</p>
2.	<p><i>Upskilling (X2)</i> McKinsey & Company, (2021) Noe, (2014)</p>	Peningkatan Produktivitas Karyawan	<p>1) Pelatihan yang saya ikuti membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.</p> <p>2) Saya dapat menyelesaikan tugas lebih cepat setelah menerima pelatihan.</p> <p>3) Pelatihan mendukung saya untuk meningkatkan hasil kerja.</p>
		Kemampuan Beradaptasi terhadap Perubahan Teknologi	<p>1) Saya cepat menguasai teknologi yang digunakan di tempat kerja.</p> <p>2) Saya menggunakan teknologi baru untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik.</p> <p>3) Saya memahami pentingnya teknologi untuk menunjang produktivitas kerja.</p>
		Kesesuaian Keterampilan dengan Kebutuhan Masa Depan	<p>1) Perusahaan saya secara aktif menyediakan program pelatihan yang mendukung pengembangan keterampilan saya</p> <p>2) Saya merasa</p>

			<p>keterampilan yang saya pelajari sesuai dengan kebutuhan perusahaan di masa depan.</p> <p>3) Saya percaya keterampilan baru saya relevan dengan perubahan dan tantangan yang terjadi di lingkungan kerja.</p>
		<p>Peningkatan Tingkat Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan</p>	<p>1) Saya merasa lebih puas dengan pekerjaan saya setelah menerima pelatihan.</p> <p>2) Saya lebih termotivasi untuk berkontribusi dalam pekerjaan setelah mengikuti pelatihan.</p> <p>3) Saya merasa lebih terlibat dalam tugas-tugas organisasi setelah memperoleh keterampilan baru.</p>
		<p>Penurunan Kesenjangan Keterampilan (<i>Skills Gap</i>)</p>	<p>1) Saya merasa keterampilan yang saya miliki sekarang lebih sesuai dengan tuntutan pekerjaan.</p> <p>2) Pelatihan yang saya terima membantu mengurangi kesenjangan keterampilan saya dengan tuntutan pekerjaan.</p>
		<p>Penerapan Keterampilan Baru dalam Proyek Nyata</p>	<p>1) Saya menerapkan keterampilan baru dalam pekerjaan saya dan mendapatkan hasil yang lebih baik</p> <p>2) Saya merasa keterampilan baru</p>

			membantu menyelesaikan proyek dengan lebih efektif.
3.	Produktivitas Kerja (Y) Hasibuan, (2016)	Efisiensi (<i>Efficiency</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Saya menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan waktu secara optimal. 2) Saya menggunakan sumber daya yang ada dengan efisien.
		Efektivitas (<i>Effectiveness</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Saya menyelesaikan tugas dengan hasil yang sesuai standar organisasi. 2) Saya mencapai target kerja yang telah ditetapkan.
		Kualitas Kerja (<i>Quality of Work</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Saya melakukan pekerjaan saya sesuai standar kualitas perusahaan. 2) Saya meminimalkan kesalahan dalam pekerjaan saya. 3) Saya menghasilkan output dengan tingkat akurasi yang tinggi.
		Kuantitas Kerja (<i>Quantity of Work</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Saya mampu menyelesaikan volume pekerjaan sesuai target. 2) Saya menyelesaikan jumlah pekerjaan yang telah ditentukan. 3) Saya memenuhi target kerja dengan hasil yang memuaskan.
		Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1) Saya

		<i>(Timeliness)</i>	<p>menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan.</p> <p>2) Saya memastikan pekerjaan selesai sesuai jadwal yang telah direncanakan.</p> <p>3) Saya tidak pernah terlambat menyerahkan hasil kerja kepada atasan.</p>
		Komitmen terhadap Tugas (<i>Commitment to Work</i>)	<p>1) Saya selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam setiap tugas yang diberikan.</p> <p>2) Saya menunjukkan dedikasi penuh terhadap pekerjaan saya</p>
4.	<p><i>Workplace flexibility</i> (Z) Beauregard & Henry, (2009) Chung, (2018)</p>	Flexibilitas waktu kerja (<i>Temporal flexibility</i>)	<p>1) Saya merasa lebih produktif saat bekerja dengan jadwal yang fleksibel.</p> <p>2) Saya dapat menyesuaikan jam kerja tanpa memengaruhi hasil pekerjaan.</p> <p>3) Saya dapat menentukan jadwal kerja saya sendiri.</p>
		Flexibilitas lokasi kerja (<i>Spatial flexibility</i>)	<p>1) Saya memiliki kebebasan untuk memilih lokasi kerja yang sesuai kebutuhan saya.</p> <p>2) Saya merasa lebih fokus saat bekerja dari tempat selain kantor.</p> <p>3) Saya dapat bekerja lebih nyaman ketika diberi</p>

			kebebasan memilih lokasi kerja.
		Fleksibilitas pengaturan kerja	1) Saya dapat menyesuaikan metode kerja saya untuk meningkatkan efisiensi. 2) Saya merasa perusahaan mendukung pengaturan kerja yang fleksibel. 3) Fleksibilitas kerja membantu saya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

3.5 Skala pengukuran

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013), skala pengukuran adalah panduan yang digunakan untuk menentukan interval atau jarak pada instrumen pengukuran, sehingga memungkinkan pengumpulan data kuantitatif secara sistematis.

Dalam penelitian ini, skala Likert digunakan untuk mengukur persepsi dan pendapat individu atau kelompok terhadap situasi atau fenomena yang terjadi. Skala Likert mengembangkan variabel menjadi indikator-indikator, yang menjadi dasar penyusunan setiap item pernyataan (Supriyanto & Maharani, 2013). Setiap item diberi skor dengan rentang berikut:

1. Sangat Setuju (SS) : Nilai 5
2. Setuju (S) : Nilai 4
3. Netral (N) : Nilai 3
4. Tidak Setuju (TS) : Nilai 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) : Nilai 1

3.6 Pengumpulan Data

3.6.1 Sumber Data

3.6.1.1 Data primer

Menurut Sugiyono (2020), data primer adalah informasi yang diperoleh langsung dari individu atau kelompok yang menjadi sumber data. Data ini dikumpulkan melalui berbagai metode, seperti observasi dan kuesioner, sehingga memberikan wawasan yang mendalam dan akurat tentang fenomena yang diteliti, karena berasal langsung dari sumber pertama yang relevan (Listiani., 2023). Data primer pada penelitian ini didapatkan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan yang bekerja di perusahaan media berita *online* di bawah naungan Memo X Grup yang berlokasi di Kota Malang.

3.6.1.2 Data sekunder

Data sekunder merupakan informasi yang telah diolah dan tersaji dalam bentuk dokumen atau tulisan tertulis (Supriyanto & Maharani, 2013). Data ini diperoleh peneliti melalui media perantara seperti artikel, jurnal, dan literatur lainnya.

3.6.2 Metode pengumpulan data

Untuk memperoleh data dan keterangan yang dibutuhkan dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

1) Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan atau pernyataan terstruktur. Data yang diperoleh melalui kuesioner dapat diberi skor berdasarkan jawaban responden, sehingga menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2021). Dalam

penelitian ini, data dikumpulkan menggunakan kuesioner *online* yang disajikan melalui *Google Form*. Responden diminta untuk membaca dan menjawab pernyataan secara mandiri sesuai dengan pedoman yang telah ditentukan, tanpa pendampingan langsung dari peneliti (Indriantoro & Supomo, 2009). Kuesioner ini disebarakan kepada karyawan perusahaan media berita *online* di Kota Malang untuk mengumpulkan data penelitian.

2) Studi Pustaka

Studi pustaka adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah berbagai sumber literatur, seperti buku, artikel, jurnal, dan referensi lain yang relevan dengan topik penelitian (Sugiyono, 2021). Metode ini digunakan untuk memperkaya landasan teori serta mendukung analisis dan pembahasan dalam penelitian.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2021), instrumen yang valid adalah instrumen yang mampu mengukur apa yang seharusnya diukur dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Dengan kata lain, uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana item-item pertanyaan dalam kuesioner dapat mewakili variabel yang diukur. Kriteria yang digunakan untuk menilai validitas adalah membandingkan nilai r hitung dengan r tabel pada taraf signifikansi 0,05. Jika nilai r hitung $>$ r tabel, maka item tersebut dinyatakan valid.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2021), uji reliabilitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen akan memberikan hasil yang sama meskipun objek yang sama diukur berulang kali. Dalam menguji reliabilitas, instrumen dianggap reliabel jika nilai *Cronbachs Alpha* lebih besar dari 0,6 ($\geq 0,6$).

Pengujian reliabilitas kuesioner dilakukan menggunakan perangkat lunak *SmartPLS* Versi 3.0 untuk *Windows*. Dengan pengujian ini, diharapkan instrumen dapat digunakan secara konsisten untuk memperoleh hasil penelitian yang terpercaya. Dalam pengambilan keputusan, apabila *Cronbachs Alpha* $> 0,60$ maka variabel tersebut dianggap reliabel, sedangkan jika *Cronbachs Alpha* $< 0,60$ maka variabel tersebut tidak reliabel.

3.8 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Partial Least Square* dengan menggunakan perangkat *SmartPLS 3.0*. Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015), analisis *Partial Least Square* (PLS) merupakan teknik statistik multivariat yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara beberapa variabel independen dan dependen. PLS dikenal sebagai metode yang fleksibel karena dapat diterapkan pada berbagai skala data, tidak memerlukan banyak asumsi, dan dapat digunakan meskipun ukuran sampel kecil. Selain untuk mengonfirmasi teori yang ada, PLS juga efektif dalam membangun hubungan baru yang belum memiliki dasar teori atau dalam menguji proposisi.

Menurut Sugiyono (2021), setelah seluruh data dari responden atau sumber lainnya berhasil dikumpulkan, langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah proses analisis data. Tahapan dalam analisis ini mencakup pengelompokan data

berdasarkan masing-masing variabel dan kategori responden, melakukan tabulasi data sesuai dengan variabel yang diteliti dari seluruh responden, menyajikan data untuk setiap variabel yang dianalisis, serta melakukan perhitungan guna menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Berikut merupakan tahapan analisis data Partial Least Square:

3.8.1 Pengukuran Model (*Outer Model*)

Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015), model pengukuran atau *outer model* berfungsi untuk menjelaskan hubungan antara indikator-indikator dengan variabel laten yang diukurnya. Model ini menggambarkan secara rinci bagaimana masing-masing indikator merefleksikan atau membentuk variabel laten, serta memperlihatkan interaksi antara indikator dengan variabel tersebut.

3.8.1.1 *Convergent Validity*

Validitas konvergen Validitas konvergen dapat dinilai melalui *loading factor*, yaitu tingkat korelasi antara skor indikator dengan skor konstruk yang diwakilinya. Suatu indikator dianggap memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,5 atau jika seluruh nilai *outer loading* dari indikator-indikator dalam satu konstruk berada di atas 0,5 (Ghozali, 2011). Nilai AVE itu sendiri merefleksikan seberapa besar rata-rata varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten, yang diperoleh dari nilai loading terstandarisasi selama proses perhitungan algoritma PLS (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

3.8.1.2 *Discriminant Validity*

Pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan dengan metode *cross loading*. Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015),

suatu model dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai *cross loading* antar indikator terhadap konstruksya sendiri lebih tinggi dibandingkan nilai *cross loading* terhadap konstruk lain.

3.8.1.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* mengukur tingkat keandalan pada batas bawah suatu konstruk, sedangkan *Composite Reliability* mengevaluasi keandalan berdasarkan nilai aktual dari konstruk tersebut. *Composite Reliability* dianggap lebih unggul dalam menilai konsistensi internal sebuah konstruk. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan andal apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,6 dan *Composite Reliability* lebih dari 0,7 (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

3.8.2 Evaluasi Model Struktur (*Inner Model*)

Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015), *inner model* atau model struktural berfungsi untuk memprediksi hubungan kausal antara variabel-variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung. Untuk menguji kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel dalam model ini, digunakan analisis terhadap nilai R^2 yang dapat menunjukkan besarnya proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Semakin besar nilai R^2 , maka semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan hubungan yang diuji.

3.8.3 Pengujian hipotesis

Dalam konteks pengujian hipotesis, penggunaan *t-statistic* dan *p-value* adalah metode yang umum digunakan untuk menentukan signifikansi

hubungan antar variabel. Kedua nilai dari uji ini dapat dibandingkan untuk memastikan validitas hasil penelitian. Penggunaan *t-statistic* dan *p-value* memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai signifikansi statistik dalam pengujian hipotesis (Sugiyono, 2021).

Pengujian hipotesis dalam metode *explanatory research* menggunakan pendekatan PLS. Hipotesis diuji berdasarkan nilai *t-statistik* dan nilai probabilitas. Dengan Tingkat signifikansi alpha 5%, hipotesis diterima jika *t-statistik* sebesar 1,96. Dengan teknik analisis ini, peneliti dapat mengidentifikasi hubungan antar variabel secara mendalam, memberikan dasar untuk menarik kesimpulan yang valid dan terpercaya.

3.8.4 Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *Workplace flexibility* (Z) mampu menjadi variabel intervening atau perantara dalam hubungan antara *Adaptive leadership* (X1) dan *Upskilling* (X2) terhadap Produktivitas Kerja (Y). Uji mediasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) melalui aplikasi SmartPLS.

Menurut Hair et al., (2014) efek mediasi dapat diuji dengan melihat nilai *indirect effect* dan nilai *t-statistic* yang dihasilkan. Mediasi dianggap signifikan jika nilai *t-statistic* > 1,96 pada tingkat signifikansi 5% (dua arah), serta *p-value* < 0,05. Apabila hubungan tidak langsung signifikan, maka dapat dinyatakan bahwa terjadi efek mediasi.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Profil Memo X Grup

Industri media di Kota Malang memiliki perkembangan yang cukup pesat dengan hadirnya berbagai saluran informasi, seperti media cetak, televisi, radio, hingga media daring (*online*). Salah satu media yang menonjol dan cukup besar dalam media daring adalah Memo X Grup, sebuah grup media yang berpusat di Kota Malang dan menaungi beberapa perusahaan media *online* dan portal berita digital.

Memo X Grup hadir sebagai wujud dari semangat kebebasan pers dan kemandirian media. Sejak awal pendiriannya, perusahaan ini mengusung visi untuk menjadi media independen yang mampu menyampaikan informasi dan perspektif yang baik dari media arus utama. Perjalanan Memo X Grup dimulai dari kondisi yang sangat sederhana, namun dengan komitmen kuat terhadap nilai-nilai jurnalistik dan keberpihakan kepada kebenaran.

Dalam perkembangannya, media berita yang tergabung dalam Memo X Grup tidak hanya dikenal sebagai media lokal, tetapi juga berkontribusi pada penyebaran informasi dalam skala provinsi hingga nasional. Melalui inovasi-inovasi dalam penyajian konten dan pemanfaatan platform digital, Memo X berhasil membangun komunitas pembaca yang luas dan loyal, serta mendapatkan pengakuan di berbagai kalangan.

Saat ini, Memo X Grup membawahi setidaknya tiga perusahaan pemberitaan daring (*online*) yaitu PT Memo Arema Sejahtera (memontum.com) yang beralamat di Jl. Raya Tlogomas Kav. 8 Tlogomas Square, Kec.

Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur. Kemudian PT Aguna Don Amertha (seru.co.id) yang beralamat di Komplek Ruko Tlogomas Square, Jl. Raya Ngelo Tlogomas, Tlogomas, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur. Dan ketiga PT Asa Media Suaragong (suaragong.com) yang bertempat di Jl. Raya Tlogomas No.21, Tlogomas, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur.

Ketiga perusahaan media tersebut beroperasi dengan karakteristik dan fokus pemberitaan yang saling melengkapi, seperti berita kriminal, sosial-politik, gaya hidup, hingga berita daerah. Dikelola secara profesional di bawah entitas perusahaan yang berbeda namun satu naungan dalam Memo X Grup. Secara umum, tugas utama dari setiap unit media di bawah adalah menyampaikan informasi secara cepat, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Selain itu, media-media ini juga berperan sebagai wadah edukasi, pengawasan sosial, serta jembatan komunikasi antara pemerintah dan masyarakat.

Adapun visi dari Memo X Grup adalah menjadi media yang independen, kritis, dan terpercaya dalam menyampaikan informasi kepada publik. Sementara itu misi mereka yang pertama adalah menyajikan berita yang akurat, seimbang, dan berdasarkan fakta. Kedua, mengedukasi masyarakat melalui pemberitaan yang membangun dan mendorong partisipasi publik. Dan ketiga menjaga integritas, profesionalisme, dan semangat kebebasan pers dalam setiap karya jurnalistik.

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan responden sebanyak 34 karyawan perusahaan media berita *online* yang bekerja di bawah naungan Memo X Grup. Adapun karakteristik yang disajikan dalam penelitian ini didasarkan pada jenis kelamin dan lama bekerja di

perusahaan media Memo X Grup. Distribusi karakteristik ini didasarkan pada hasil jawaban karyawan dari kuesioner yang telah dibagikan melalui *Google Form*.

4.2.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Distribusi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1:

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	25	74%
Perempuan	9	26%
Total	34	100%

Sumber: Data Diolah Peneliti 2025

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 25 orang responden atau mencakup 74% dari jumlah sampel berjenis kelamin laki-laki. Sementara itu, 9 responden sisanya atau 26% adalah perempuan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan yang bekerja adalah laki-laki dengan persentase mencapai 74%.

4.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Distribusi karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel 4.2:

Tabel 4.2
Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
< 1 Tahun	0	0%
1-2 Tahun	27	79%
3-5 Tahun	7	21%
Total	34	100%

Sumber: Data Diolah Peneliti 2025

Tabel 4.2 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, karyawan yang bekerja kurang dari satu tahun adalah tidak ada, kemudian yang telah bekerja selama 1-2 tahun adalah sebanyak 27 orang yang mencakup 79% dari jumlah sampel yang diteliti. Dan kemudian karyawan yang

telah bekerja 3-5 tahun adalah sebanyak 7 orang atau 21% dari jumlah sampel penelitian.

4.3 Deskripsi Jawaban Responden

4.3.1 Variabel *Adaptive leadership*

Adaptive leadership dilakukan pengukuran dengan menggunakan 13 indikator pernyataan. Berikut adalah distribusi jawaban responden untuk variabel *adaptive leadership* pada tabel 4.3:

Tabel 4.3
Distribusi Jawaban Responden Variabel *Adaptive leadership*

Item	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Total		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0	0	0	3	8,82	25	73,53	6	17,65	34	100	4,09
X1.2	0	0	0	0	5	14,71	23	67,65	6	17,65	34	100	4,03
X1.3	0	0	0	0	3	8,82	24	70,59	7	20,59	34	100	4,12
X1.4	0	0	0	0	3	8,82	28	82,35	3	8,82	34	100	4,00
X1.5	0	0	0	0	5	14,71	25	73,53	4	11,76	34	100	3,97
X1.6	0	0	0	0	4	11,76	23	67,65	7	20,59	34	100	4,09
X1.7	0	0	0	0	4	11,76	23	67,65	7	20,59	34	100	4,09
X1.8	0	0	1	2,94	2	5,88	26	76,47	5	14,71	34	100	4,03
X1.9	0	0	0	0	5	14,71	24	70,59	5	14,71	34	100	4,00
X1.10	0	0	0	0	2	5,88	24	70,59	8	23,53	34	100	4,18
X1.11	0	0	0	0	4	11,76	23	67,65	7	20,59	34	100	4,09
X1.12	0	0	1	2,94	3	8,82	22	64,71	8	23,53	34	100	4,09
X1.13	0	0	0	0	7	20,59	21	61,76	6	17,65	34	100	3,97
Mean													4,06

Sumber: Data Diolah Peneliti 2025

Dari tabel 4.3 dapat dilihat bahwa item pernyataan X1.5 dan X1.13 memiliki rata-rata frekuensi terendah yaitu 3,97 yang di dalamnya terdapat pernyataan “Pemimpin saya mendorong tim untuk mencari pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah” dan “Pemimpin saya memperhatikan ide dari anggota tim yang jarang menyuarakan pendapat”. Sementara itu, item X1.10 memiliki rata-rata frekuensi tertinggi yaitu 4,18 yang terdapat pernyataan

“Pemimpin saya memberikan wewenang kepada tim untuk mengambil keputusan” Dengan skor rata-rata yang didapat variabel *adaptive leadership* (X1) adalah 4,06 yang berarti dianggap positif oleh responden.

4.3.2 Variabel *Upskilling*

Variabel *upskilling* diukur dengan menggunakan pernyataan sebanyak 16 indikator pernyataan. Berikut hasil distribusi jawaban responden untuk variabel *upskilling* pada tabel 4.4:

Tabel 4.4
Distribusi Jawaban Responden Variabel *Upskilling*

Item	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Total		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0	0	0	7	20,59	21	61,76	6	17,65	34	100	3,97
X2.2	0	0	0	0	10	29,41	18	52,94	6	17,65	34	100	3,88
X2.3	0	0	1	2,94	3	8,82	24	70,59	6	17,65	34	100	4,03
X2.4	0	0	1	2,94	3	8,82	22	64,71	8	23,53	34	100	4,09
X2.5	0	0	0	0	6	17,65	23	67,65	5	14,71	34	100	3,97
X2.6	0	0	0	0	5	14,71	24	70,59	5	14,71	34	100	4,00
X2.7	0	0	0	0	6	17,65	22	64,71	6	17,65	34	100	4,00
X2.8	0	0	0	0	5	14,71	23	67,65	6	17,65	34	100	4,03
X2.9	0	0	0	0	3	8,82	25	73,53	6	17,65	34	100	4,09
X2.10	0	0	0	0	2	5,88	25	73,53	7	20,59	34	100	4,15
X2.11	0	0	0	0	5	14,71	24	70,59	5	14,71	34	100	4,00
X2.12	0	0	0	0	7	20,59	22	64,71	5	14,71	34	100	3,94
X2.13	0	0	0	0	8	23,53	21	61,76	5	14,71	34	100	3,91
X2.14	0	0	0	0	10	29,41	20	58,82	4	11,76	34	100	3,82
X2.15	0	0	0	0	10	29,41	21	61,76	3	8,82	34	100	3,79
X2.16	0	0	0	0	11	32,35	20	58,82	3	8,82	34	100	3,76
Mean													3,97

Sumber: Data Diolah Peneliti 2025

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa item pernyataan X2.16 memiliki rata-rata frekuensi terendah yaitu 3,76 yang didalamnya terdapat pernyataan “Perusahaan saya secara aktif menyediakan program pelatihan yang mendukung pengembangan keterampilan saya”. Sementara itu, item X2.10 memiliki rata-

rata frekuensi tertinggi yaitu 4,15 yang didalamnya terdapat pernyataan “Saya menerapkan keterampilan baru dalam pekerjaan saya dan mendapatkan hasil yang lebih baik”. Dengan skor rata-rata yang didapat variabel *upskilling* (X2) adalah 3,97 yang berarti dianggap positif oleh responden.

4.3.3 Variabel Produktivitas Kerja

Pengukuran variabel produktivitas kerja dilakukan dengan menggunakan 15 indikator pernyataan. Berikut hasil distribusi jawaban responden untuk variabel produktivitas kerja pada tabel 4.5:

Tabel 4.5
Distribusi Jawaban Responden Variabel Produktivitas kerja

Item	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Total		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.1	0	0	1	2,94	8	23,53	21	61,76	4	11,76	34	100	3,92
Y.2	0	0	0	0	2	5,88	29	85,29	3	8,82	34	100	4,03
Y.3	0	0	1	2,94	4	11,76	24	70,59	5	14,71	34	100	3,97
Y.4	0	0	1	2,94	3	8,82	22	64,71	8	23,53	34	100	4,09
Y.5	0	0	0	0	3	8,82	26	76,47	5	14,71	34	100	4,06
Y.6	0	0	1	2,94	4	11,76	25	73,53	4	11,76	34	100	3,94
Y.7	0	0	1	2,94	4	11,76	25	73,53	4	11,76	34	100	3,94
Y.8	0	0	0	0	4	11,76	27	79,41	3	8,82	34	100	3,97
Y.9	0	0	0	0	5	14,71	24	70,59	5	14,71	34	100	4,00
Y.10	0	0	0	0	4	11,76	25	73,53	5	14,71	34	100	4,03
Y.11	0	0	1	2,94	2	5,88	26	76,47	5	14,71	34	100	4,03
Y.12	0	0	0	0	5	14,71	26	76,47	3	8,82	34	100	3,94
Y.13	0	0	1	2,94	7	20,59	22	64,71	4	11,76	34	100	3,85
Y.14	0	0	1	2,94	4	11,76	24	70,59	5	14,71	34	100	3,97
Y.15	0	0	0	0	3	8,82	28	82,35	3	8,82	34	100	4,00
Mean													3,98

Sumber: Data Diolah Peneliti 2025

Dari tabel 4.5 dapat dilihat bahwa item pernyataan Y.13 memiliki rata-rata frekuensi terendah yaitu 3,85 yang didalamnya terdapat pernyataan “Saya tidak pernah terlambat menyerahkan hasil kerja kepada atasan”. Sementara itu,

item Y.4 memiliki rata-rata frekuensi tertinggi yaitu 4,09 yang didalamnya terdapat pernyataan “Saya mencapai target kerja yang telah ditetapkan”. Dengan skor rata-rata yang didapat variabel produktivitas kerja (Y) adalah 3,98 yang berarti dianggap positif oleh responden.

4.3.4 Variabel *Workplace flexibility*

Workplace flexibility dilakukan pengukuran dengan menggunakan 9 indikator pernyataan. Berikut adalah distribusi jawaban responden untuk variabel *workplace flexibility* pada tabel 4.6:

Tabel 4.6
Distribusi Jawaban Responden Variabel *workplace flexibility*

Item	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Total		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z.1	0	0	0	0	3	8,82	26	76,47	5	14,71	34	100	4,06
Z.2	0	0	0	0	2	5,88	29	85,29	3	8,82	34	100	4,03
Z.3	0	0	0	0	3	8,82	28	82,35	3	8,82	34	100	4,00
Z.4	1	2,94	0	0	6	17,65	23	67,65	4	11,76	34	100	3,85
Z.5	0	0	1	2,94	6	17,65	22	64,71	5	14,71	34	100	3,91
Z.6	1	2,94	0	0	4	11,76	24	70,59	5	14,71	34	100	3,94
Z.7	0	0	0	0	3	8,82	27	79,41	4	11,76	34	100	4,03
Z.8	0	0	0	0	6	17,65	23	67,65	5	14,71	34	100	3,97
Z.9	0	0	0	0	4	11,76	23	67,65	7	20,59	34	100	4,09
Mean													3,99

Sumber: Data Diolah Peneliti 2025

Dari tabel 4.6 dapat dilihat bahwa item pernyataan Z.4 memiliki rata-rata frekuensi terendah yaitu 3,85 yang di dalamnya terdapat pernyataan “Saya memiliki kebebasan untuk memilih lokasi kerja yang sesuai kebutuhan saya”. Sementara itu, item Z.9 memiliki rata-rata frekuensi tertinggi yaitu 4,09 yang didalamnya terdapat pernyataan “Fleksibilitas kerja membantu saya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi”. Dengan skor rata-rata yang didapat variabel *workplace flexibility* (Z) adalah 3,99 yang berarti dianggap positif oleh responden.

4.4 Uji Instrumen

Dalam penelitian ini, instrumen utama yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner. Proses pengujian instrumen bertujuan untuk menilai sejauh mana kuesioner yang disusun mampu menghasilkan data yang baik dan konsisten. Dua aspek krusial yang harus dipenuhi oleh suatu instrumen agar dapat dikatakan baik adalah validitas dan reliabilitas. Validitas menunjukkan tingkat ketepatan instrumen dalam mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan reliabilitas berkaitan dengan konsistensi hasil pengukuran apabila dilakukan pengulangan dalam kondisi yang sama.

4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana setiap item dalam kuesioner mampu mengukur konstruk atau variabel yang dimaksud. Dalam penelitian ini, metode korelasi Pearson digunakan untuk menguji validitas setiap butir pernyataan. Menurut Supriyanto dan Maharani (2013), validitas item dapat ditentukan melalui analisis hubungan antara skor masing-masing item dengan skor total konstruk yang diukur. Apabila nilai koefisien korelasi (r hitung) melebihi nilai kritis (r tabel), yakni di atas 0,5 maka item tersebut dinyatakan valid, artinya item tersebut relevan dan mampu merepresentasikan variabel yang dimaksud. Sebaliknya, jika nilai r hitung berada di bawah 0,5, maka item tersebut dianggap tidak valid dan tidak layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Loading factor	Keterangan
<i>ADAPTIVE LEADERSHIP</i>	X1.1	0.746	Valid
	X1.2	0.778	Valid
	X1.3	0.854	Valid
	X1.4	0.755	Valid
	X1.5	0.776	Valid
	X1.6	0.880	Valid
	X1.7	0.817	Valid
	X1.8	0.843	Valid
	X1.9	0.614	Valid
	X1.10	0.737	Valid
	X1.11	0.733	Valid
	X1.12	0.649	Valid
	X1.13	0.730	Valid
<i>UPSKILLING</i>	X2.1	0.698	Valid
	X2.2	0.678	Valid
	X2.3	0.695	Valid
	X2.4	0.844	Valid
	X2.5	0.719	Valid
	X2.6	0.802	Valid
	X2.7	0.823	Valid
	X2.8	0.729	Valid
	X2.9	0.822	Valid
	X2.10	0.669	Valid
	X2.11	0.746	Valid
	X2.12	0.726	Valid
	X2.13	0.737	Valid
	X2.14	0.621	Valid
X2.15	0.763	Valid	
X2.16	0.770	Valid	
PRODUKTIVITAS KERJA	Y.1	0.684	Valid
	Y.2	0.770	Valid
	Y.3	0.800	Valid
	Y.4	0.836	Valid
	Y.5	0.806	Valid
	Y.6	0.800	Valid
	Y.7	0.720	Valid
	Y.8	0.786	Valid
	Y.9	0.733	Valid
	Y.10	0.831	Valid
	Y.11	0.824	Valid

Variabel	Item	Loading factor	Keterangan
	Y.12	0.852	Valid
	Y.13	0.751	Valid
	Y.14	0.835	Valid
	Y.15	0.726	Valid
<i>WORKPLACE FLEXIBILITY</i>	Z.1	0.754	Valid
	Z.2	0.669	Valid
	Z.3	0.841	Valid
	Z.4	0.784	Valid
	Z.5	0.852	Valid
	Z.6	0.807	Valid
	Z.7	0.883	Valid
	Z.8	0.823	Valid
	Z.9	0.846	Valid

Nilai koefisien korelasi dari masing-masing variabel yaitu variabel *adaptive leadership*, variabel *upskilling*, variabel produktivitas kerja, dan variabel *workplace flexibility* dapat dilihat pada tabel 4.7 secara keseluruhan memiliki nilai di atas 0,5 dan dapat dinyatakan valid.

4.5 Analisis Data Partial Least Square (PLS)

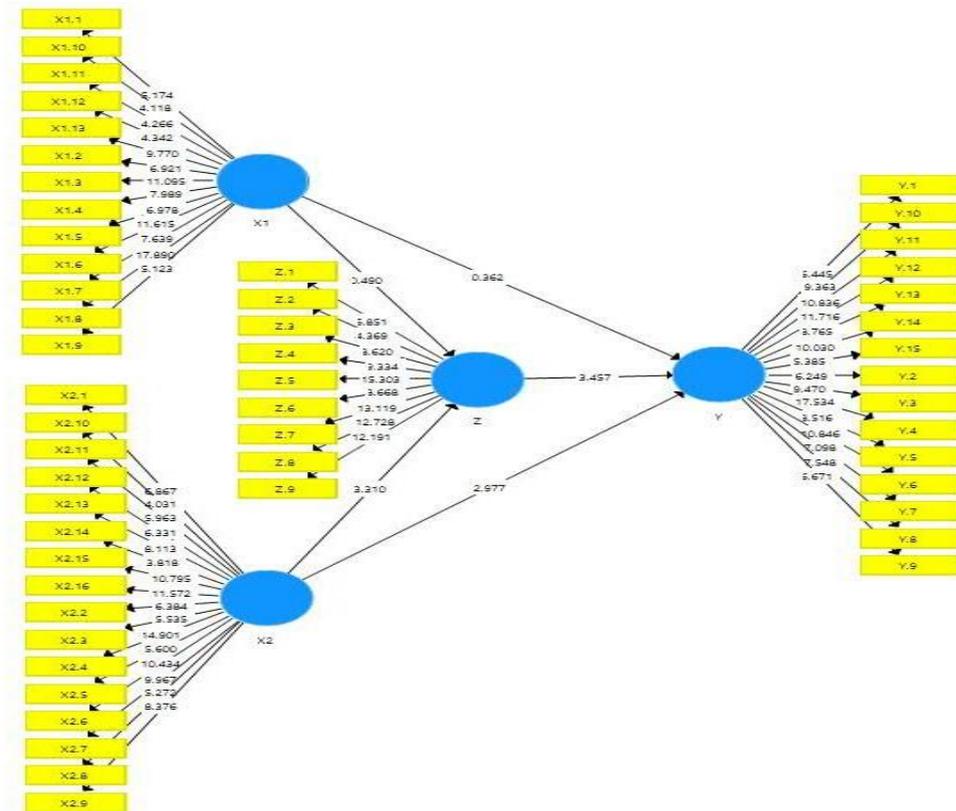
Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. PLS merupakan salah satu metode dalam analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang bersifat berbasis varians dan sering digunakan dalam penelitian dengan jumlah sampel terbatas serta model yang kompleks. Metode PLS bersifat fleksibel karena tidak memerlukan asumsi distribusi normal multivariat yang ketat serta lebih toleran terhadap ukuran sampel yang kecil, yaitu sekitar 30 hingga 100 responden (Yamin & Kurniawan, 2009). Oleh karena itu, PLS dipilih sebagai metode yang tepat untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten dalam model penelitian ini.

4.5.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran atau outer model bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator mampu merepresentasikan konstruk atau

variabel laten yang diukur. Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel laten yang digunakan, yaitu: *Adaptive leadership* (X1), *Upskilling* (X2), Produktivitas Kerja (Y), dan *Workplace flexibility* (Z).

Gambar 4.1
Outer Loading



Sumber: Data Diolah Peneliti 2025

4.5.2 Uji Reliabilitas

Setelah instrumen diuji validitasnya, langkah selanjutnya adalah menguji reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana instrumen tersebut dapat memberikan hasil yang konsisten jika digunakan dalam pengukuran berulang. Reliabilitas menunjukkan tingkat keandalan suatu instrumen, yang berarti bahwa instrumen tersebut mampu menghasilkan data yang stabil dan tidak berubah-ubah dalam kondisi yang serupa. Suatu instrumen dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's*

Alpha (α) variabel lebih besar 0,6 ($> 0,6$). Namun jika *Cronbach's Alpha* kurang dari 0,6 ($< 0,6$) maka instrumen tersebut dianggap tidak reliabel.

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk masing-masing konstruk atau variabel. Selain itu, nilai rho_A dan *Average Variance Extracted* (AVE) juga dianalisis guna memperkuat hasil reliabilitas dan validitas konstruk. Menurut Hair et al., (2014), suatu konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik jika nilai *Composite Reliability* (CR) $> 0,70$ dan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) $> 0,50$.

Berikut adalah hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan terhadap keempat variabel dalam penelitian ini:

Tabel 4.8

Hasil Uji Reliabilitas: *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Adaptive leadership</i>	0.943	0.959	0.948	0.587	<i>Reliable</i>
<i>Upskilling</i>	0.945	0.949	0.951	0.551	<i>Reliable</i>
Produktivitas Kerja	0.955	0.957	0.960	0.616	<i>Reliable</i>
<i>Workplace flexibility</i>	0.933	0.934	0.944	0.654	<i>Reliable</i>

Sumber: Data Diolah Peneliti 2025

Merujuk pada tabel 4.9 di atas, nilai *cronbach's alpha* untuk masing-masing variabel yaitu: *Adaptive leadership* sebesar (0,943), *Upskilling* sebesar (0,945), Produktivitas Kerja sebesar (0,955), dan *Workplace flexibility* sebesar (0,933), sehingga dapat diasumsikan memiliki nilai yang baik. Kemudian, nilai *composite reliability* untuk setiap variabel adalah *Adaptive leadership* sebesar (0,948), *Upskilling* sebesar (0,951), Produktivitas Kerja sebesar (0,960), dan *Workplace flexibility* sebesar (0,944). Sementara itu, data pada tabel

menunjukkan bahwa nilai AVE untuk *Adaptive leadership* sebesar (0,587), *Upskilling* sebesar (0,551), Produktivitas Kerja sebesar (0,616), dan *Workplace flexibility* sebesar (0,654). Karena nilainya $> 0,5$, maka dapat diasumsikan bahwa AVE dari keempat variabel tersebut dikategorikan baik.

4.5.3 Evaluasi model struktural (*Inner Model*)

Setelah tahap evaluasi model pengukuran (*outer model*) dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, langkah selanjutnya dalam analisis PLS-SEM adalah mengevaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi ini bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk serta menilai sejauh mana model mampu menjelaskan variabel dependen melalui konstruk-konstruk independen yang diteliti.

Salah satu cara untuk menilai model struktural (*inner model*) adalah dengan melihat nilai *R-Square* (R^2). Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen dalam menjelaskan variabel terikat dependen. Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin baik model dalam memprediksi variabel yang diteliti.

Tabel 4.9
Nilai *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Produktivitas kerja (Y)	0.925	0.917
<i>Workplace flexibility</i> (Z)	0.727	0.709

Sumber: Data Diolah Peneliti 2025

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, hasil nilai *R-Square* menunjukkan bahwa variabel *adaptive leadership* dan *upskilling* memiliki pengaruh sebesar 0,925 atau 92%, terhadap nilai R-Square variabel produktivitas kerja. Sementara itu, *workplace flexibility* dipengaruhi oleh variabel *adaptive leadership* dan *upskilling* dengan nilai R-Square sebesar 0,727 atau 72%.

4.6 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai *p-value* pada tingkat signifikansi 5% (0,05) menggunakan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Jika *p-value* < 0,05, maka hipotesis dinyatakan diterima karena terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan dependen; sebaliknya, jika *p-value* > 0,05, maka hipotesis ditolak karena tidak terdapat pengaruh yang signifikan. Selain itu, pengujian ini juga mencakup analisis terhadap pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) melalui variabel mediasi, yang ditunjukkan melalui nilai path coefficient, t-statistik, dan p-value dalam model struktural yang dibangun.

4.6.1 Direct Effect

Direct Effect digunakan untuk mengetahui temuan dari pengujian hipotesis penelitian mengenai dampak *adaptive leadership* terhadap produktivitas kerja, pengaruh *upskilling* terhadap produktivitas kerja, dan *workplace flexibility* terhadap produktivitas kerja. Berikut adalah hasil dari nilai P-value direct effect yang terdapat pada tabel 4.11:

Tabel 4.10
Hasil uji Direct Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	keterangan
<i>Adaptive leadership</i> > Produktivitas Kerja	0.285	0.274	0.107	2.672	0.008	Signifikan
<i>Upskilling</i> > Produktivitas Kerja	0.521	0.538	0.175	2.977	0.003	Signifikan
<i>Workplace flexibility</i> > Produktivitas Kerja	0.446	0.429	0.129	3.457	0.001	Signifikan

Sumber: Data Diolah Peneliti 2025

Mengacu pada Tabel 4.11, terdapat tiga hipotesis utama yang diuji melalui pengaruh langsung (*direct effect*).

H1: Hipotesis pertama menguji pengaruh *Adaptive leadership* terhadap Produktivitas Kerja. Nilai *p-value* sebesar $0,008 < 0,05$ dan t-statistik sebesar

2,672 > 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *Adaptive leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Oleh karena itu, hipotesis pertama dapat diterima.

H2: Hipotesis kedua menguji pengaruh *Upskilling* terhadap Produktivitas Kerja. Hasil menunjukkan nilai *p-value* sebesar 0,003 < 0,05 dan t-statistik sebesar 2,977 > 1,96, yang berarti terdapat hubungan yang signifikan antara *Upskilling* dan Produktivitas Kerja. Maka, hipotesis kedua dapat diterima.

H5: Hipotesis kelima mengevaluasi pengaruh *Workplace flexibility* terhadap Produktivitas Kerja. Dengan nilai *p-value* 0,001 < 0,05 dan t-statistik 3,457 > 1,96, hasil pengujian ini menunjukkan bahwa *Workplace flexibility* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Dengan demikian, hipotesis kelima dapat diterima.

4.6.2 Indirect Effect

Indirect effect dimanfaatkan untuk menguji hipotesis penelitian terkait pengaruh *Adaptive leadership* terhadap Produktivitas kerja dengan *workplace flexibility* sebagai variabel mediasi, serta pengaruh *upskilling* terhadap produktivitas kerja dengan *workplace flexibility* sebagai variabel mediasi. Hasil nilai *P-value* untuk *indirect effect* yang disajikan dalam tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.11
Hasil Uji Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
AL (X1) > WF (Z) > PK (Y)	0.333	0.309	0.129	2.573	0.010	Signifikan
UP (X2) > WF (Z) > PK (Y)	0.533	0.563	0.098	5.412	0.000	Signifikan

Sumber: Data Diolah Peneliti

Mengacu pada Tabel 4.12, terdapat dua hipotesis utama yang diuji melalui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*).

H3: Hipotesis ketiga diketahui bahwa *Workplace flexibility* terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara *Adaptive leadership* terhadap *Produktivitas Kerja* dengan nilai *p-value* sebesar $0,010 < 0,05$ dan t-statistik sebesar 2,573, sehingga hipotesis ketiga dapat diterima.

H4: hipotesis keempat, ditemukan bahwa *Workplace flexibility* secara signifikan memediasi hubungan antara *Upskilling* terhadap *Produktivitas Kerja*, ditunjukkan oleh nilai *p-value* $0,000 < 0,05$ dan t-statistik 5,412, sehingga hipotesis keempat dapat diterima.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa kedua hubungan tidak langsung tersebut bersifat signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Workplace flexibility* berperan sebagai variabel mediasi yang efektif dalam memperkuat pengaruh *Adaptive leadership* maupun *Upskilling* terhadap *Produktivitas Kerja* dalam penelitian ini.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh *Adaptive leadership* (X1) terhadap *Produktivitas Kerja* (Y)

Penerapan *adaptive leadership* yang baik dapat membantu perusahaan menyesuaikan diri menghadapi perubahan dan tantangan yang sedang dihadapi. Hal ini berarti, semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan adaptif, maka akan semakin tinggi pula tingkat produktivitas karyawan dalam perusahaan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Nissa dan Pujianto (2024) yang menyatakan bahwa penerapan *adaptive leadership* bersama dengan pengembangan etos kerja mampu meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan. Penelitian lain oleh Norman dan Pahlawati (2024)

juga menekankan bahwa pemimpin yang adaptif mampu mendorong peningkatan produktivitas melalui komunikasi efektif dan kemampuan dalam mengelola perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa *adaptive leadership* tidak hanya menjadi faktor pelengkap, tetapi juga sebagai elemen strategis dalam mendorong efisiensi kerja di era yang terus berubah.

Konsep *adaptive leadership* dikembangkan oleh Heifetz dan Linsky (2009) sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi untuk menavigasi tantangan kompleks yang tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan tradisional. Dalam konteks modern, khususnya pada era transformasi digital, gaya kepemimpinan ini menjadi sangat relevan karena mampu menciptakan ruang aman bagi karyawan untuk berinovasi, menghadapi ketidakpastian, serta mengambil keputusan penting dengan penuh tanggung jawab (Kennedy et al., 2019).

Dalam data yang diperoleh, pernyataan “Pemimpin saya memberikan wewenang kepada tim untuk mengambil keputusan” memiliki skor rata-rata tertinggi. Ini menunjukkan bahwa aspek pemberdayaan dan pelibatan tim dalam pengambilan keputusan merupakan elemen kunci dari kepemimpinan adaptif yang benar-benar dirasakan oleh responden dan berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas kerja. Hal tersebut memberikan Implikasi bahwa perusahaan dapat secara langsung meningkatkan produktivitas kerja dengan membekali para pemimpin dengan pembekalan kepemimpinan adaptif. Penerapan gaya kepemimpinan ini memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap perubahan industri, seperti dinamika media digital..

Kepemimpinan yang baik dalam Islam bukan hanya ditentukan oleh kekayaan atau status sosial, melainkan oleh ilmu, integritas, serta kemampuan

adaptif dalam menghadapi tantangan. Sebagaimana tercantum dalam QS. Al-Baqarah ayat 247:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ. (سورة البقرة: 247).

Artinya: Nabi mereka berkata kepada mereka, “Sesungguhnya Allah telah mengangkat Talut menjadi rajamu.” Mereka menjawab, “Bagaimana (mungkin) dia memperoleh kerajaan (kekuasaan) atas kami, sedangkan kami lebih berhak atas kerajaan itu daripadanya dan dia tidak diberi kekayaan yang banyak?” (Nabi mereka) menjawab, “Sesungguhnya Allah telah memilihnya (menjadi raja) kamu dan memberikan kepadanya kelebihan ilmu dan fisik.” Allah menganugerahkan kerajaan-Nya kepada siapa yang Dia kehendaki. Allah Maha Luas (kekuasaan dan rezeki-Nya) lagi Maha Mengetahui. (QS. Al-Baqarah ayat 247).

Dari ayat di atas diketahui bahwa Allah SWT mengangkat Thalut sebagai pemimpin bukan karena kekayaan, tetapi karena keunggulan dalam ilmu dan kekuatan fisik. Ini mencerminkan bahwa kepemimpinan yang efektif berakar pada kemampuan intelektual dan moral untuk menavigasi perubahan, sama seperti konsep dalam *adaptive leadership*. Gaya kepemimpinan berbasis nilai Islam mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kemampuan komunikasi yang baik dalam kepemimpinan sangat berkorelasi dengan prinsip-prinsip *adaptive leadership*. Hal ini memperkuat bahwa pemimpin yang responsif, dan fleksibel terhadap perubahan akan mendorong semangat kerja dan produktivitas karyawan secara keseluruhan (Maksum & Fikriah, 2020).

4.7.2 Pengaruh *Upskilling* (X2) terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Upskilling merujuk pada proses peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan agar tetap relevan dengan perubahan teknologi dan dinamika kebutuhan industri. Hal ini menjadi sangat penting dalam menghadapi

tantangan zaman, khususnya di era revolusi industri 4.0 yang penuh dengan disrupsi digital dan otomatisasi. Laporan World Economic Forum (2020) menyatakan bahwa perusahaan yang menginvestasikan sumber dayanya dalam program *upskilling* mengalami peningkatan produktivitas antara 10% hingga 20%, sebagai hasil dari peningkatan efisiensi dan kesiapan tenaga kerja dalam menghadapi perubahan.

Hasil penelitian Yanti et al., (2016) mengungkapkan bahwa program pelatihan dan peningkatan keterampilan yang tepat dapat menyelaraskan kompetensi karyawan dengan tuntutan teknologi, sehingga berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas. Demikian pula Siagian (2023) menemukan bahwa program *upskilling* dan *reskilling* tidak hanya meningkatkan kompetensi profesional, tetapi juga mendorong efisiensi kerja pada pekerjaan yang kompleks. Karyawan yang menerima pelatihan cenderung menunjukkan peningkatan performa kerja karena mereka mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan efisien (De Grip & Sauermann, 2012).

Dalam konteks penelitian ini, pernyataan yang berisi “Saya menerapkan keterampilan baru dalam pekerjaan saya dan mendapatkan hasil yang lebih baik,” memperoleh nilai rata-rata tertinggi. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan manfaat langsung dari program *upskilling* yang mereka terima, dan mampu mengaplikasikan keterampilan baru tersebut untuk meningkatkan hasil kerja mereka. Hal ini menjadi indikator kuat bahwa *upskilling* secara nyata berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas. Dari temuan tersebut, perusahaan dapat mengalokasikan waktu untuk program *upskilling* yang tepat sasaran, seperti pelatihan teknis, *softskill*, maupun workshop yang relevan dengan perubahan di industri media. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan efisiensi kerja karyawan, tapi juga menghasilkan output yang lebih berkualitas

karena mereka mampu menerapkan keterampilan baru dalam aktivitas harian secara optimal.

Dalam nilai-nilai Islam, peningkatan keterampilan dan pengetahuan dipandang sebagai bentuk tanggung jawab individu dalam menjalani proses pembelajaran sepanjang hidup. Al-Qur'an menganjurkan umat Islam untuk berpikir dan merenungkan serta mencari pengetahuan. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Mujadilah ayat 11

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ
 انشُرُوا فَاَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ
 خَبِيرٌ (سورة المجادلة: 11).

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu "Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis," lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, "Berdirilah," (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Mujadilah: 11).

Ayat ini menegaskan bahwa ilmu pengetahuan merupakan salah satu pilar kemuliaan dan kesuksesan, baik di dunia maupun di akhirat. Oleh karena itu, *upskilling* dapat dipandang sebagai bagian dari implementasi nilai-nilai keislaman yang mendorong umat untuk terus berkembang dan memberikan kontribusi terbaik dalam profesinya.

4.7.3 Pengaruh *Adaptive leadership* (X1) terhadap Produktivitas Kerja (Y) yang Dimediasi oleh *Workplace flexibility* (Z)

Workplace flexibility sebagai variabel mediasi berperan penting dalam menjembatani *adaptive leadership* dengan output produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan. Dalam konteks kerja yang fleksibel, karyawan memiliki kebebasan lebih dalam mengatur waktu, tempat, serta metode kerja mereka, sehingga memungkinkan mereka merespons arahan pemimpin secara lebih responsif dan efektif. Fleksibilitas ini juga memberi ruang bagi karyawan untuk

menyesuaikan diri terhadap tuntutan dan perubahan yang terjadi secara dinamis di lingkungan kerja.

Dalam penelitian Ismail et al., (2011) menjelaskan bahwa fleksibilitas tempat kerja memainkan peran penting dalam pembelajaran organisasi, di mana karyawan dapat lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan dan tuntutan baru. Lingkungan kerja yang fleksibel tidak hanya memungkinkan efisiensi waktu dan tenaga, tetapi juga menciptakan kondisi psikologis yang lebih nyaman bagi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas kerja yang lebih tinggi.

Studi yang dilakukan oleh Uhl-Bien et al., (2007) juga memperkuat temuan ini, dengan menyatakan bahwa kepemimpinan adaptif cenderung menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel, yang pada gilirannya membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan kompleksitas dan ketidakpastian pekerjaan modern. Fleksibilitas ini memungkinkan adanya inovasi dalam penyelesaian tugas, peningkatan kolaborasi, serta kepercayaan diri dalam pengambilan keputusan di tingkat individu.

Implikasi praktis dari hasil tersebut adalah bahwa perusahaan tidak cukup hanya menerapkan kepemimpinan adaptif saja, tetapi juga perlu menyediakan lingkungan kerja yang fleksibel agar kebijakan yang sesuai bisa diimplementasikan secara optimal. Seperti memberikan keleluasaan waktu atau metode kerja kepada karyawan akan membuat mereka lebih siap merespons arahan dari pemimpin dan lebih fokus dalam menyelesaikan tugas. Perusahaan media dapat menerapkan *hybrid working*, atau pemberian kontrol kerja agar arahan adaptif dari atasan tidak menjadi beban tetapi motivasi untuk karyawan.

Dalam sudut pandang keislaman, praktik *adaptive leadership* yang berlandaskan keterbukaan tercermin dalam firman Allah SWT dalam QS. Al Imran ayat 159:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِن تَ هُم ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِن حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (سورة آل عمران: 159).

Artinya: *Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal.* (QS. Al Imran: 159)

Ayat ini menegaskan bahwa pendekatan yang fleksibel dan penuh kasih dalam kepemimpinan akan lebih efektif dalam membina hubungan yang harmonis dan meningkatkan semangat kerja kolektif. Kelembutan dan musyawarah dalam kepemimpinan Islam merupakan refleksi dari budaya kerja yang menghargai fleksibilitas, empati, dan kolaborasi, yang secara tidak langsung memperkuat produktivitas individu dan tim.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas tempat kerja bukan hanya sebagai kondisi pendukung, tetapi merupakan elemen krusial dalam mengoptimalkan efektivitas *adaptive leadership*, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan. Perusahaan yang mengadopsi pendekatan kepemimpinan adaptif disertai dengan kebijakan kerja yang fleksibel cenderung lebih mampu menghadapi tantangan zaman dan mempertahankan performa organisasional di tengah perubahan yang cepat.

4.7.4 Pengaruh *Upskilling* (X2) terhadap Produktivitas Kerja (Y) yang Dimediasi oleh *Workplace flexibility* (Z)

Upskilling, sebagai proses peningkatan kemampuan dan pengetahuan, memiliki tujuan utama untuk menjaga agar karyawan tetap relevan dan

kompeten di tengah perubahan lingkungan kerja yang cepat dan dinamis. Namun, efektivitas dari *upskilling* akan lebih maksimal apabila didukung oleh lingkungan kerja yang fleksibel. *Workplace flexibility* memungkinkan karyawan mengadopsi dan menerapkan keterampilan baru yang telah dipelajari dalam situasi kerja yang adaptif, sehingga mampu meningkatkan efisiensi, kreativitas, serta produktivitas mereka secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bassi dan McMurrer (2007) menegaskan bahwa *upskilling* tidak akan mencapai hasil optimal jika tidak didukung oleh konteks organisasi yang fleksibel dan suportif. Perusahaan yang menerapkan kebijakan fleksibel menciptakan kondisi kerja yang memberdayakan karyawan untuk mencoba pendekatan baru, bereksperimen dengan keterampilan baru, dan secara aktif meningkatkan performa kerja tanpa dibatasi oleh struktur kerja yang terlalu kaku.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa program *upskilling* akan lebih efektif jika dibarengi dengan *workplace flexibility*. Perusahaan media dapat memberi karyawan waktu khusus untuk belajar atau bereksperimen dengan keterampilan baru di luar jam kerja reguler atau dengan jam kerja yang lebih dinamis. Dengan begitu, proses pembelajaran tidak berbenturan dengan beban kerja harian. Ini akan mempercepat proses penguasaan kompetensi baru dan meningkatkan produktivitas secara menyeluruh.

Dari perspektif Islam, semangat untuk terus belajar dan meningkatkan kapasitas diri juga mendapat perhatian penting. Allah SWT berfirman dalam QS. Az-Zumar ayat 9:

أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ عَسَىٰ يَكُن لَّكُم مَّا كَانَتْ لَكُمْ آيَاتِنَا عَلَامًا ۚ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ (سورة الزمر: 9).

Artinya: (Apakah orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadah pada waktu malam dalam keadaan bersujud, berdiri, takut pada (azab) akhirat, dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah (Nabi Muhammad), “Apakah sama orang-orang yang mengetahui (hak-hak Allah) dengan orang-orang yang tidak mengetahui (hak-hak Allah)?” Sesungguhnya hanya ululalbab (orang yang berakal sehat) yang dapat menerima pelajaran. (QS. Az-Zumar: 9)

Ayat ini menekankan bahwa orang yang memiliki ilmu dan terus berupaya menambah wawasan memiliki derajat yang lebih tinggi, termasuk dalam konteks dunia kerja. *Upskilling* yang dilakukan secara terus-menerus merupakan bentuk aktualisasi nilai keislaman dalam bekerja, yaitu ikhtiar untuk menjadi lebih baik demi kemaslahatan pribadi dan sosial. Hal ini sejalan dengan temuan dalam studi Bakar et al., (2018) yang menyatakan bahwa pelatihan karyawan dalam konteks Islam mencakup dimensi kompetensi profesional serta integritas moral. Pendekatan ini menciptakan individu yang tidak hanya ahli dalam bidangnya, tetapi juga berakhlak mulia, yang pada akhirnya mendorong produktivitas kerja yang berkelanjutan dan bernilai kebaikan.

Hasil ini dapat menegaskan bahwa kombinasi antara *upskilling* dan lingkungan kerja yang fleksibel menciptakan sinergi yang signifikan dalam mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan. Organisasi yang mampu menyediakan pelatihan berkualitas dan fleksibilitas kerja akan memiliki sumber daya manusia yang tangguh, adaptif, dan kompetitif di era disrupsi seperti saat ini.

4.7.5 Pengaruh *Workplace flexibility* (Z) terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Beauregard dan Henry (2009) mendefinisikan *workplace flexibility* sebagai serangkaian kebijakan dan penyesuaian dalam lingkungan kerja yang tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga mendukung kesejahteraan dan loyalitas karyawan. Hal ini menegaskan bahwa organisasi

yang adaptif dan peduli terhadap kebutuhan personal karyawan akan menuai hasil berupa peningkatan produktivitas dan komitmen yang lebih tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Chung dan Lippe (2020) menemukan bahwa kontrol yang lebih besar atas jadwal kerja secara signifikan meningkatkan produktivitas dan pendapatan, terutama bagi karyawan yang memiliki fleksibilitas dalam menentukan jam kerjanya. Hasil ini didukung oleh studi Bloom et al., (2015), yang menemukan bahwa fleksibilitas kerja mampu meningkatkan produktivitas karyawan hingga 13% dengan menurunkan tingkat stres dan meningkatkan konsentrasi. Begitu juga dengan Sofyan dan Elmi (2024) yang menyatakan bahwa *workplace flexibility* memungkinkan karyawan mencapai performa terbaik dengan meminimalisasi tekanan lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan konsep kesejahteraan kerja yang menjadi prasyarat penting bagi produktivitas yang berkelanjutan.

Data penelitian ini, pernyataan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah “Fleksibilitas kerja membantu saya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi”. Temuan ini menunjukkan bahwa para responden sangat merasakan manfaat fleksibilitas dalam menjaga stabilitas antara tanggung jawab profesional dan kebutuhan personal, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja.

Hasil temuan ini memberikan gambaran pentingnya perusahaan mempertahankan atau bahkan meningkatkan kebijakan kerja fleksibel seperti kerja jarak jauh, jam kerja yang bisa diatur, atau kebebasan dalam memilih cara menyelesaikan pekerjaan. Dengan kebijakan semacam ini, karyawan dapat lebih mudah menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, yang akan meningkatkan fokus, loyalitas, dan hasil kerja yang lebih produktif.

Dari perspektif Islam, konsep fleksibilitas dan efisiensi kerja juga tercermin dalam firman Allah SWT dalam QS. *Al-Mulk* ayat 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ
(سورة الملك: 15).

Artinya: *Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu dalam keadaan mudah dimanfaatkan. Maka, jelajahilah segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Hanya kepada-Nya kamu (kembali setelah) dibangkitkan.* (QS. *Al-Mulk*: 15).

Ayat ini menekankan bahwa Allah telah memudahkan berbagai sumber daya di bumi untuk digunakan manusia secara optimal, termasuk dalam hal bekerja dan mengelola waktu. Dalam konteks *workplace flexibility*, ayat ini memberikan makna bahwa manusia didorong untuk memanfaatkan kemudahan yang tersedia dalam struktur dan pola kerja guna meningkatkan produktivitas, selama tetap berada dalam koridor etika dan tanggung jawab. Hal tersebut sejalan dengan temuan dari Khan, (2022) yang menyatakan bahwa *workplace flexibility* memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, bahkan dalam situasi penuh tekanan seperti konflik kerja dan keluarga. Temuan tersebut memperkuat posisi *workplace flexibility* sebagai faktor penting dalam menjaga performa dan produktivitas kerja karyawan, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian mengenai “Pengaruh *Adaptive leadership* dan *Upskilling* terhadap Produktivitas Kerja karyawan dengan *Workplace flexibility* sebagai Variabel Mediasi pada Perusahaan Media Berita *Online X* di Kota Malang”.

Maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Adaptive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat adaptivitas kepemimpinan yang tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan di perusahaan media yang diteliti. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.
2. *Upskilling* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Ini menggambarkan bahwa proses peningkatan keterampilan dan pengembangan karyawan secara langsung dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka. Ketika perusahaan mendukung pembelajaran berkelanjutan, maka hasil kerja karyawan menjadi lebih maksimal.
3. *Workplace flexibility* secara signifikan memediasi hubungan antara *Adaptive leadership* dan Produktivitas Kerja. Ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas dalam lingkungan kerja memperkuat dampak positif dari kepemimpinan adaptif terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang fleksibel memungkinkan kebijakan kepemimpinan adaptif lebih efektif diterima dan diimplementasikan oleh karyawan.

4. *Workplace flexibility* juga secara signifikan memediasi hubungan antara *Upskilling* dan Produktivitas Kerja. Temuan ini menandakan bahwa fleksibilitas kerja memainkan peran penting dalam mendukung penerapan keterampilan baru yang diperoleh oleh karyawan, sehingga mendorong efisiensi dan kinerja yang lebih optimal.
5. *Workplace flexibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Ini memperlihatkan bahwa fleksibilitas waktu, tempat, dan metode kerja berdampak positif terhadap keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan semangat, fokus, serta output kinerja karyawan.

5.2 Saran

1. Bagi perusahaan

Disarankan agar perusahaan media terus memperkuat praktik kepemimpinan yang adaptif dan mendukung pelatihan atau *upskilling* karyawan secara berkala. Selain itu, penerapan kebijakan kerja yang fleksibel harus dapat dikembangkan lebih lanjut untuk memberikan ruang kerja yang sehat dan produktif bagi karyawan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menggali secara lebih mendalam faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi produktivitas kerja, seperti motivasi kerja, work engagement, atau digital competence. Penelitian mendatang juga disarankan memperluas cakupan populasi serta objek studi agar dapat menghasilkan temuan yang lebih komprehensif dan aplikatif dalam konteks dunia kerja modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis* (1st ed.). Andi.
- Adiyanti, S. A., & Sari, R. M. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja Dan Gaji Terhadap Produktivitas Kerja Para Pekerja Remote. *Al-KALAM: JURNAL KOMUNIKASI, BISNIS DAN MANAJEMEN*, 11(1), 204–215.
- Anggraeni, E. F., Alawiyah, N., Widadi, M., & Safina. (2024). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Produktifitas Kerja. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 3(9), 1–11.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Bakar, A., Ali, A., & Munir, M. (2018). An Islamic Version of Employee Training for Contemporary Organizations. *Al-Qalam*, 5(2), 17–25.
- Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2022). Training and development climate and administrative employees' productivity in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(1), 77–91. <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2020-0268>
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). Does Training Impact Firm Performance? *Human Resource Development Quarterly*, 18(2), 145–162.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, 19(4), 302–313.
- Benjamin, F., Sapari, L. S. J., & Renouw, A. A. (2022). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Produktifitas Kerja Pegawai Kelurahan Rufei Di Kota Sorong. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(04). <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i04.1249>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 30(1), 165–218.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Cholih, A. (2023). Transformasi Digital Tantangan Media Cetak Di Era Disrupsi. *Prosiding Konferensi Nasional Mitra (KONAMI)*, 1(1), 55–60. <https://journal.unej.ac.id/KONAMI/article/view/866>
- Chung, H. (2018). The Effect of Flexible Working Arrangements on Employee Performance: A Review of Literature. *Journal of Business Research*, 72(1), 45–50.

- Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, *151*(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- De Grip, A., & Sauermann, J. . (2012). The Effects of Training on Productivity: The Role of Job Complexity. *Economics of Education Review*, *31*(5), 731–740.
- Fatimah, D. S., Zebua, Y., & Pitriyanti. (2019). *Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga , Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Labuhanbatu*. 13691–13704.
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Undip.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter’s Job in Their Performance: Examining Job Complexity and Problem Solving. *Journal of Business and Psychology*, *34*(4), 505–518.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2009). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Harvard Business Press.
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work, and Family*, *11*(2), 149–163.
- Ismail, H. N., Mohamed, H. A., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). Adaptive Leadership and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Learning. *International Journal of Business and Management*, *6*(11), 116–127.
- Jubaidi, D., & Khoirunnisa. (2024). *Optimizing Human Resource Development Through Integrated Education And Training Programs*. *1*(3).
- Kauffman, R. (2012). The Cost of Ineffective Training. *Training Industry Quarterly*, *5*(3), 12–15.
- Kawiana, I. G. P. (2023). *KEPEMIMPINAN DIGITAL : MEMBANGUN ORGANISASI YANG ADAPTIF DI ERA DIGITAL*. 170–182.
- Kelly, E., & Moen, P. (2020). Rethinking the clockwork of work: Why schedule control

- may pay off at work and at home. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 487–506.
- Kennedy, J., McKenzie, I., & Thomas, J. (2019). Developing Effective Collaborations: Learning from Our Practice. *Administrative Sciences*, 3(68).
- Khan, R. B. F. (2022). Mediation Role of Work Flexibility on the Linking of Work Family Conflict and Job Satisfaction. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 87–93. <https://doi.org/10.26905/jbm.v9i1.7627>
- Listiani. (2023). Pengaruh Reputasi Perusahaan, Online Customer Review, Dan Online Customer Rating Terhadap Tingkat Kepercayaan Konsumen. *Metode Penelitian*, 1, 24–32.
- Magfiroh, H., Triana Olivia Tahol, Siti Anisah, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Kepemimpinan Adaptif: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 118–136. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.162>
- Maksum, I., & Fikriah, N. L. (2020). Kepemimpinan Islami dan Etika Kerja Islami: Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(1), 90. <https://doi.org/10.31332/lifalah.v5i1.1923>
- Malayuja, J., Sahputra, N., & Alfirah, A. (2022). Pengaruh Work From Home Dan Fleksibilitas Jam Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Direktorat Jenderal Pajak Di KPP Pratama Lubuk Pakam. *Prosiding Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Dharmawangsa*, 1(1).
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Pustaka setia.
- McKinsey, & Company. (2021). *The Future of Work: How Up-skilling Drives Productivity*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/insights/the-future-of-work>
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.
- Mukhsin, M. (2017). Kepemimpinan Islami, Budaya Kerja Islam Dan Produktivitas Kerja Karyawan. *Syì'ar Iqtishadi : Journal of Islamic Economics, Finance and Banking*, 1(2), 204–229. <https://doi.org/10.35448/jiec.v1i2.2562>
- Munawaroh, Yuniarti, D., & Nor Hayati, M. (2015). Analisis Regresi Variabel Mediasi dengan Metode Kausal Step (Studi Kasus: Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Perkapita di Provinsi Kalimantan Timur Tahun 2011-2013). *Jurnal EKSPONENSIAL*, 6(2), 193–199.
- Murphy, L. (2024). Upskilling towards automation: a conversation with the experts. *Development and Learning in Organizations*, 6, 14–17. <https://doi.org/10.1108/DLO-12-2023-0258>

- Nahnudin, N., Fauzi, A., & Firdaos, R. (2023). Tipe dan Ide Kepemimpinan Adaptif Terhadap Solusi Konflik Organisasi. *Tadbir Muwahhid*, 85–108.
- Naim, S. (2024). Kepemimpinan Adaptif Di Era Disrupsi: Mengelola Tim Dengan Fleksibilitas. *Jurnal Internasional Kajian Masyarakat (INJOSER)*, 2(8), 2094–2108.
- Nissa, N. L. F., & Pujianto, W. E. (2024). Adaptive Leadership dan Etos Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan: Psikologi Capital Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 2(2), 64–76. <https://doi.org/10.55606/mri.v2i2.2480>
- Noe, R. A. (2014). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Norman, E., & Pahlawati, E. (2024). Pengembangan Kepemimpinan yang Adaptif dan Fleksibel: Meningkatkan Ketahanan Organisasi di Era Transformasi Digital. *MES Management Journal*, 3(1), 298–305.
- Nourthouse, P. G. (2016). *Leadership Theory and Practice* (7th ed.). Sage.
- Nuraini, D., Hidayati, R. S., & Hermanto, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Produktifitas Kerja Pegawai Pada Dinas Ketahanan Pangan Dan Pertanian Kabupaten Probolinggo. *JUMAD: Journal Management, Accounting, & Digital Business*, 1(1), 131–140. <https://doi.org/10.51747/jumad.v1i1.1327>
- Nurdin, A., & Mulyanti, D. (2023). Fungsi Peranan Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Keterampilan Kinerja Karyawan Di Perusahaan. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 2(2), 85–92. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v2i2.722>
- Prawoto, A., & Hasyim, W. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja , Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktifitas Kerja Pada Pt Manufaktur Cikarang. *Jurnal IKRAITH-EKONOMIKA*, 5(3), 276–286.
- Ramadhan, T. (2007). *In the Footsteps of the Prophet: Lessons from the Life of Muhammad*.
- Razak, S. S. A., Jamaluddin, S. Z., & Jaffri, F. H. (2022). Integrating Islamic Work Ethics in Work from Home Arrangement. *Akademika*, 92(3), 187–197. <https://doi.org/10.17576/akad-2022-9203-14>
- Rizki, R., & Rozamuri, A. M. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Deskripsi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di DKI Jakarta. *Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 75–86.
- Rosyidah, W., Nurfadilla, D., & Suharyanto. (2024). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 692–700. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.4494>
- Rukadikar, A., & Khandelwal, K. (2024). Leadership development through self-

upskilling: role of generative artificial intelligence. *Development and Learning in Organizations*, 38(4), 27–30. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2024-0005>

- Saputra, M. D., Nabella, S. D., Luran, M. F., Rahmat, M., & Amang, A. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja , Kompetensi Kerja , Dan Kemampuan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT . Makmur Abadi Group. *International Journal of Economics, Business and Innovation Research*, 03(1).
- Saputro, E. (2023). Sistem Kerja Fleksibel: Tempat Kerja Dan/Atau Waktu Kerja Yang Fleksibel (Tinjauan Naratif). *Cendekia Niaga*, 7(2), 97–108. <https://doi.org/10.52391/jcn.v7i2.779>
- Schwab, K., & Zahidi, S. (2020). The Future of Jobs Report 2020. In *World Economic Forum* (Issue October). <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest>
- Sheninger, E. (2019). *Kepemimpinan digital: Mengubah paradigma untuk mengubah zaman*. Corwin Press.
- Siagian, M. (2023). Efektivitas Program Upskilling dan Reskilling bagi Peningkatan Kompetensi Guru SMK di Kota Medan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah Dan Tinggi [JMP-DMT]*, 4(1), 1–7. <https://doi.org/10.30596/jmp-dmt.v4i1.12753>
- Siallagan, M. (2024). *Impact of Transformational Leadership Style, Adhocracy Organizational Culture, Work Environment, Work Motivation, and Job Satisfaction toward Work Productivity of Bank XYZ Employees in Regions K and L*. 5(4).
- Siregar, M. S., Ginting, G., & Harsasi, M. (2024). Peran Adaptasi Teknologi, Penguasaan Teknologi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Fleksibilitas Kerja Di PT. Media Graha Nusantara Sejahtera. *Cakrawala*, 7(1), 3101–3117. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v7i1.629>
- Sjahrudin, H., Sari, D. P., & Hakiki, R. (2024). Dynamics of Employee Engagement and Implementation of Adaptive Leadership in Increasing Work Productivity: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 6, 23–27. <https://doi.org/10.37034/infv.v6i1.796>
- Sofyan, P., & Elmi, F. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Work Life Balance dengan Pelatihan Kerja Sebagai Variabel Moderasi terhadap Kepuasan Kerja Konsultan di DKI Jakarta. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Perencanaan Kebijakan*, 2(1), 21. <https://doi.org/10.47134/jampk.v2i1.416>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Sula, M. S. (2017). *Islamic Productivity: Membangun Produktivitas Berbasis Nilai-Nilai Islam*.

- Sung, S. Y., & Choi, jin N. (2013). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393–412.
- Supriyanto, A., & Maharani, V. (2019). *Riset Manajemen SDM*. Inteligencia Media.
- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori, Kuesioner, dan Analisis Data* (V). UIN Maliki Press.
- Tan, F. Z., & Olaore, G. O. (2022). Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 19(2), 110–127. <https://doi.org/10.1108/xjm-09-2020-0122>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.
- Wulandari, D. C., & Pudjiarti, S. E. (2024). Kepemimpinan Adaptif Dalam Dunia Digital: Mengatasi Tantangan Dan Peluang Di Era 4.0. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 3(1), 207–220. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v3i1.1682>
- Yanti, N. V., Sinulingga, S., & Nasution, H. (2016). *Evaluasi Dan Pengembangan Program Pelatihan Sdm Melalui Keterampilan Kerja Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Di Pt. Pupuk Iskandar Muda*. 18(2), 51–55.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). “Why flexible and adaptive leadership is essential.” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Biodata Peneliti

Biodata Peneliti

Nama Lengkap : Muhammad Arsyad Siregar
Tempat, Tanggal Lahir : Padangsidempuan, 23 November 2003
Alamat : Desa Pagaran Jalu-jalu, Sibuhuan, Sumatera Utara
Telepon : 085225031164
E-mail : mhdarsyad233@gmail.com

Pendidikan Formal

2009-2015 : SDN 0505 Hutanopan
2015-2018 : MTS.s Al-Mukhlisin Sibuhuan
2018-2021 : MAN Insan Cendekia Tapanuli Selatan
2021-2025 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non-Formal

2021-2022: Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) UIN Malang
2022-2023: Program Pengembangan Bahasa Inggris (PPBI) UIN Malang

Pengalaman Organisasi

1. Pengurus IMAMUSU-Malang Raya Periode 2022-2024
2. Pengurus Komunitas IC 21 Bidang Development
3. Anggota UKM UNIOR UIN Malang 2021-2025
4. Anggota KSPM UIN Malang 2024

Aktivitas dan Pelatihan

1. Peserta Pelatihan Penulisan Essai dan Business Plan “Realizing Creative Students with Skilled Writing in Business Plan and Essay” DEMA-FE UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Peserta webinar nasional Data Analyst “Data Stories Unfolded : Charting your path with data visualization & Tableau Mastery” Smartpath Indonesia
3. Peserta Sekolah Pasar Modal (SPM) kategori “Advance” dan “Sharia” Galeri Investasi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Peserta Pelatihan Entrepreneur “ Creative and Innovative Business as young Generation’s Mindset in Digital Transformation Era” HMPS Manajemen UIN Malang.
5. Peserta Webinar Collaboration by ISP Malang and GIS UIN Malang From Indonesia Wth PPI Karabuk from turkiye “bedah cara pengaturan keuangan hingga investasi dan analisa emiten”
6. Peserta Seminar “International Guest Lecture, The Challenge and Prospect of Islamic Society and Finance” Fakultas Ekonomi UIN Malang
7. Peserta Webinar “Maxime your impact CV Hacks untuk generasi Z” Forum Mahasiswa Sumatera Utara Indonesia
8. Peserta Pelatihan SmartPLS Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang Tahun 2024.

Lampiran 2: Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara(i) yang terhormat,

Dalam rangka memenuhi data penelitian akhir penyusunan skripsi untuk menyelesaikan program Sarjana (S1) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, diperlukan beberapa data dan informasi yang mendukung dalam proses penelitian ini. Demi tercapainya proses penelitian ini, dimohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara(i) untuk mengisi angket yang telah disediakan. Hasil kuesioner dan penelitian ini akan dijamin kerahasiaannya dan tidak disebarluaskan.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara(i) yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi angket ini, saya mengucapkan terimakasih dan mohon maaf apabila terdapat kekurangan-kekurangan di dalam penelitian ini.

A. Identitas

1. Nama : :
2. Jenis Kelamin :
3. Divisi/Bidang :
4. Lama Bekerja :

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Silahkan mengisi dengan memberikan tanda centang (√) pada kotak jawaban yang anda pilih. Pilihan jawaban akan menunjukkan seberapa tingkat persetujuan Anda terhadap jawaban tersebut. Dengan keterangan sebagai berikut:

1. Sangat setuju (SS) : nilai 5
2. Setuju (S) : nilai 4
3. Netral (N) : nilai 3
4. Tidak Setuju (TS) : nilai 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) : nilai 1

ADAPTIVE LEADERSHIP

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
I	Melihat Secara Strategis (<i>Getting on the Balcony</i>)					
1.	Pemimpin saya menganalisis situasi secara menyeluruh sebelum mengambil keputusan					
2.	Pemimpin saya mampu mengidentifikasi cara kerja dalam tim untuk menentukan langkah strategis.					
3.	Pemimpin saya memprioritaskan pengamatan mendalam sebelum memberikan keputusan					
II	Mengidentifikasi Tantangan Adaptif (<i>Identifying Adaptive Challenges</i>)					
1.	Pemimpin saya mampu mengenali tantangan yang memerlukan solusi inovatif					
2.	Pemimpin saya mendorong tim untuk mencari pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah.					
3.	Pemimpin saya membantu tim mengembangkan keterampilan baru untuk menghadapi tantangan yang kompleks					
III	Mengatur Tingkat Tekanan (<i>Regulating Distress</i>)					
1.	Pemimpin saya membantu tim tetap fokus saat menghadapi tekanan kerja.					
2.	Pemimpin saya menjaga suasana kerja tetap kondusif meskipun ada tekanan.					
IV	Memberikan Ruang untuk Solusi (<i>Giving the Work Back to the People</i>)					
1.	Pemimpin saya memberikan kepercayaan kepada tim untuk menyelesaikan masalah secara mandiri.					
2.	Pemimpin saya memberikan wewenang kepada tim untuk mengambil keputusan					
3.	Pemimpin saya memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu tim berkembang					
V	Mendukung Suara Minoritas (<i>Protecting Voices of Leadership from Below</i>)					
1.	Pemimpin saya memperhatikan ide dari anggota tim yang jarang menyuarakan					

	pendapat					
2.	Pemimpin saya menciptakan ruang bagi semua anggota untuk berkontribusi.					

UPSKILLING

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
I	Peningkatan Produktivitas Karyawan					
1.	Pelatihan yang saya ikuti membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.					
2.	Saya dapat menyelesaikan tugas lebih cepat setelah menerima pelatihan.					
3.	Pelatihan peningkatan skill membantu saya untuk meningkatkan hasil kerja					
II	Kemampuan Beradaptasi terhadap Perubahan Teknologi					
1.	Saya dapat dengan cepat menguasai teknologi yang digunakan di tempat kerja					
2.	Saya menggunakan teknologi baru untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik					
3.	Saya memahami pentingnya teknologi untuk menunjang produktivitas kerja.					
III	Kesesuaian Keterampilan dengan Kebutuhan Masa Depan					
1.	Perusahaan saya secara aktif menyediakan program pelatihan yang mendukung pengembangan keterampilan saya					
2.	Saya merasa keterampilan yang saya pelajari sesuai dengan kebutuhan perusahaan di masa depan.					
3.	Saya merasa keterampilan baru saya relevan dengan perubahan dan tantangan yang terjadi di lingkungan kerja.					
IV	Peningkatan Tingkat Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan					
1.	Saya merasa lebih puas dengan pekerjaan saya setelah menerima pelatihan.					
2.	Saya lebih termotivasi untuk berkontribusi dalam pekerjaan setelah mengikuti pelatihan.					
3.	Saya merasa lebih terlibat dalam tugas-tugas organisasi setelah memperoleh keterampilan					

	baru					
V	Penurunan Kesenjangan Keterampilan (<i>Skills Gap</i>)					
1.	Saya merasa keterampilan yang saya miliki sekarang lebih sesuai dengan tuntutan pekerjaan					
2.	Pelatihan yang saya terima membantu mengurangi kesenjangan keterampilan saya dengan tuntutan pekerjaan					
VI	Penerapan Keterampilan Baru dalam Proyek Nyata					
1.	Saya menerapkan keterampilan baru dalam pekerjaan saya dan mendapatkan hasil yang lebih baik					
2.	Saya merasa keterampilan baru membantu menyelesaikan proyek dengan lebih efektif					

PRODUKTIVITAS KERJA

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
I	Efisiensi (<i>Efficiency</i>)					
1.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan waktu secara optimal.					
2.	Saya menggunakan sumber daya yang ada dengan efisien.					
II	Efektivitas (<i>Effectiveness</i>)					
1.	Saya menyelesaikan tugas dengan hasil yang sesuai standar perusahaan.					
2.	Saya mencapai target kerja yang telah ditetapkan.					
III	Kualitas Kerja (<i>Quality Of Work</i>)					
1.	Saya melakukan pekerjaan saya sesuai standar kualitas perusahaan.					
2.	Saya meminimalkan kesalahan dalam pekerjaan saya					
3.	Saya menghasilkan output dengan tingkat akurasi yang tinggi.					
IV	Kuantitas Kerja (<i>Quantity of Work</i>)					
1.	Saya mampu menyelesaikan volume pekerjaan sesuai target.					
2.	Saya menyelesaikan jumlah pekerjaan yang telah ditentukan.					
3.	Saya memenuhi target kerja dengan hasil yang memuaskan					

V	Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>)					
1.	Saya menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan.					
2.	Saya memastikan pekerjaan selesai sesuai jadwal yang telah direncanakan.					
3.	Saya tidak pernah terlambat menyerahkan hasil kerja kepada atasan					
VI	Komitmen Terhadap Tugas (<i>Commitment To Work</i>)					
1.	Saya selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam setiap tugas yang diberikan.					
2.	Saya berdedikasi penuh terhadap pekerjaan saya.					

WORKPLACE FLEXIBILITY

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
I	Flexibilitas Waktu Kerja (<i>Temporal Flexibility</i>)					
1.	Saya merasa lebih produktif saat bekerja dengan jadwal yang fleksibel.					
2.	Saya dapat menyesuaikan jam kerja tanpa memengaruhi hasil pekerjaan					
3.	Saya dapat menentukan jadwal kerja saya sendiri					
II	Fleksibilitas lokasi kerja (<i>Spatial flexibility</i>)					
1.	Saya memiliki kebebasan untuk memilih lokasi kerja yang sesuai kebutuhan saya.					
2.	Saya merasa lebih fokus saat bekerja dari tempat selain kantor.					
3.	Saya dapat bekerja lebih nyaman ketika diberi kebebasan memilih lokasi kerja					
III	Fleksibilitas Pengaturan Kerja					
1.	Saya dapat menyesuaikan metode kerja saya untuk meningkatkan efisiensi					
2.	Saya merasa perusahaan mendukung pengaturan kerja yang fleksibel					
3.	Fleksibilitas kerja membantu saya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi					

Lampiran 3: Surat Keterangan Bebas Plagiasi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Muhammad Arsyad Siregar
NIM : 210501110107
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **PENGARUH ADAPTIVE LEADERSHIP DAN UPSKILLING TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DENGAN WORKPLACE
FLEXIBILITY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PERUSAHAAN
MEDIA BERITA ONLINE DI KOTA MALANG**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
23%	20%	12%	12%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 15 Mei 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 5: Hasil Pengolahan Data

Outer Loadings

Matrix	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.746			
X1.10	0.737			
X1.11	0.733			
X1.12	0.649			
X1.13	0.730			
X1.2	0.778			
X1.3	0.854			
X1.4	0.755			
X1.5	0.776			
X1.6	0.880			
X1.7	0.817			

Outer Loadings

Matrix	X1	X2	Y	Z
X1.8	0.843			
X1.9	0.614			
X2.1		0.698		
X2.10		0.669		
X2.11		0.746		
X2.12		0.726		
X2.13		0.737		
X2.14		0.621		
X2.15		0.763		
X2.16		0.770		
X2.2		0.678		

Outer Loadings

Matrix	X1	X2	Y	Z
X2.3		0.695		
X2.4		0.844		
X2.5		0.719		
X2.6		0.802		
X2.7		0.823		
X2.8		0.729		
X2.9		0.822		
Y.1			0.684	
Y.10			0.831	
Y.11			0.824	
Y.12			0.852	

Outer Loadings

Matrix	X1	X2	Y	Z
Y.13			0.751	
Y.14			0.835	
Y.15			0.726	
Y.2			0.770	
Y.3			0.800	
Y.4			0.836	
Y.5			0.806	
Y.6			0.800	
Y.7			0.720	
Y.8			0.786	
Y.9			0.733	

Outer Loadings

Matrix	X1	X2	Y	Z
Y.8			0.786	
Y.9			0.733	
Z.1				0.754
Z.2				0.669
Z.3				0.841
Z.4				0.784
Z.5				0.852
Z.6				0.807
Z.7				0.883
Z.8				0.823
Z.9				0.846

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance
	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
X1	0.943	0.959	0.948	0.587
X2	0.945	0.949	0.951	0.551
Y	0.955	0.957	0.960	0.616
Z	0.933	0.934	0.944	0.654

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjus...
Y	0.925	0.917
Z	0.727	0.709

Path Coefficients

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected		
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
X1 -> Y	0.285	0.267	0.112	2.547	0.011
X1 -> Z	0.758	0.797	0.054	13.982	0.000
X2 -> Y	0.521	0.525	0.162	3.222	0.001
X2 -> Z	0.747	0.730	0.227	3.288	0.001
Z -> Y	0.446	0.439	0.120	3.713	0.000

Specific Indirect Effects

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected		
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
X1 -> Z -> Y	0.533	0.573	0.105	5.098	0.000
X2 -> Z -> Y	0.333	0.317	0.124	2.673	0.008

Lampiran 6: Jurnal Bimbingan

#	Tanggal	Deskripsi	File	Status	Aksi
1	24 Oktober 2024	Konsultasi judul dan masalah tempat penelitian		SUDAH DIKOREKSI	/ EDIT
2	29 Oktober 2024	Konsultasi Bab 1		SUDAH DIKOREKSI	/ EDIT
3	5 November 2024	Konsultasi Bab 2		SUDAH DIKOREKSI	/ EDIT
4	12 November 2024	Konsultasi Bab 3		SUDAH DIKOREKSI	/ EDIT
5	19 November 2024	Revisi Bab 1,2,3		SUDAH DIKOREKSI	/ EDIT
6	26 November 2024	ACC Bab 1,2,3		SUDAH DIKOREKSI	/ EDIT
7	14 April 2025	Bimbingan dan Konsultasi Bab 4		SUDAH DIKOREKSI	/ EDIT
8	23 April 2025	Olah Data dan Revisi Bab 4		SUDAH DIKOREKSI	/ EDIT
9	29 April 2025	Bimbingan dan Konsultasi Bab 5		SUDAH DIKOREKSI	/ EDIT
10	6 Mei 2025	ACC Skripsi		SUDAH DIKOREKSI	/ EDIT