

## **DAMPAK KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN**

(Studi Kasus PT. Sepatu Mas Idaman Sukaraja)

Oleh :

**Budi Ilham Maliki<sup>1</sup>**

**Asep Supryatna<sup>2</sup>**

**Elin Suminar<sup>3</sup>**

**Apriyanto<sup>4</sup>**

Universitas Bina Bangsa

Alamat : JL. Raya Serang, KM. 03 No. 1B, Panancangan, Kec. Cipocok Jaya, Kota Serang, Banten (42124).

*Korespondensi Penulis : [budi.ilham.maliki@gmail.com](mailto:budi.ilham.maliki@gmail.com)*

**Abstract.** This research aims to examine the influence of transformational leadership and motivation on employee work productivity at PT. Mas Dream Shoes. Rapid changes in the business environment require organizations to become more responsive and evolving, which can be achieved through internal changes, especially in leadership styles and employee motivation. This research involved 385 production employees from various departments at PT. Mas Dream Shoes. The research method used is descriptive with a survey approach. Data collection was carried out through questionnaires and interviews with PT employees. Mas Dream Shoes. The data was then analyzed using multiple linear regression to test the relationship between the independent variables (transformational leadership and motivation) and the dependent variable (work productivity). The results of data analysis show that employee motivation has a significant effect on work productivity, while transformational leadership does not have a significant effect.

# DAMPAK KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN

## (Studi Kasus PT. Sepatu Mas Idaman Sukaraja)

However, together, these two variables can explain 17.5% of the variation in employee work productivity at PT. Sepatu Mas Idaman.

**Keywords:** Leadership, Productivity, Motivation.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Sepatu Mas Idaman. Perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis menuntut organisasi untuk menjadi lebih responsif dan berkembang, yang dapat dicapai melalui perubahan internal, terutama dalam gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan. Penelitian ini melibatkan 385 karyawan produksi dari berbagai departemen di PT. Sepatu Mas Idaman. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan *survey*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan wawancara dengan karyawan PT. Sepatu Mas Idaman. Data kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda untuk menguji hubungan antara variabel *independen* (kepemimpinan transformasional dan motivasi) dengan variabel dependen (produktivitas kerja). Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan. Meskipun demikian, secara bersama-sama, kedua variabel tersebut dapat menjelaskan 17,5% variasi dalam produktivitas kerja karyawan di PT. Sepatu Mas Idaman.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Produktivitas, Motivasi.

## LATAR BELAKANG

Dewasa ini disaat kondisi antar organisasi yang sangat kompetitif, menuntut sebuah organisasi harus lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang, untuk mendukung kondisi seperti itu maka diperlukan yang namanya sebuah perubahan, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Salah satu faktor yang diperlukan organisasi untuk menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi yaitu seorang pemimpin yang transformatif.

Kepemimpinan merupakan hal yang paling penting guna mengembangkan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan

organisasi ataupun untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Dalam literatur ilmu manajemen dan hasil-hasil penelitian tentang kepemimpinan seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan (2012) dalam Vico Wentri Rumondor (2013:1044) secara teoritis kepemimpinan (*leadership*) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya, maka salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi dikarenakan adanya faktor kepemimpinan yang kuat. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya.

Peningkatan produktivitas yang tinggi diperlukan perilaku yang baik pula oleh para karyawan. Perilaku karyawan yang baik ini tentunya dipengaruhi pula oleh gaya kepemimpinan dan motivasi. Teori tentang perilaku kepemimpinan, menurut Desianty (2005) yang dikutip oleh Muhamad Ibnu Sina (2013:5) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa peran pemimpin sangat besar dalam mempengaruhi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian sementara di PT. Sepatu Mas Idaman terdapat beberapa masalah yang mengakibatkan menurunnya produktivitas kerja karyawan antara lain: keterlambatan karyawan tiba ke perusahaan, tingkat absensi yang kurang, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, program kerja yang sudah direncanakan oleh perusahaan tidak tercapai, jam kerja karyawan sering melewati batas yang ditentukan, dimana karyawan yang bekerja di luar batas waktu tetapi tidak dihitung lembur sehingga tidak ada timbal balik yang diperoleh karyawan, motivasi yang rendah, gaya kepemimpinan yang otoriter, lingkungan kerja yang buruk, ketidakpuasan kerja karyawan, upah yang tidak memenuhi standar, insentif yang terlalu rendah dan rendahnya karyawan gairah dan semangat dalam bekerja.

**DAMPAK KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP  
PRODUKTIVITAS KARYAWAN  
(Studi Kasus PT. Sepatu Mas Idaman Sukaraja)**

**Tabel 1**

**Jumlah Karyawan Departemen Produksi PT. Sepatu Mas Idaman Sukaraja**

No	Unit Kerja	Jumlah
1	<i>Cutting Proces</i>	75
2	<i>Stitching/Sewing Process</i>	70
3	<i>Stockfit Process</i>	80
4	<i>Assembling Process</i>	85
5	<i>Finishing</i>	75
Total Karyawan produksi		385

**Sumber : PT Sepatu Mas Idaman**

Menurunnya produktivitas kerja karyawan PT. Sepatu Mas Idaman dapat dilihat dari prosentase karyawan yang terlambat tiba di pabrik selama dua tahun terakhir (2015 dan 2016). Keterlambatan merupakan indikasi dari ketidakdisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan yang telah ditetapkan. Selama tahun 2015 dan 2016, prosentase karyawan yang tiba di kantor melebihi batas toleransi yang telah ditentukan atau tiba di kantor melebihi dari pukul 07.15 WIB cukup tinggi. Karyawan yang tiba terlambat ini seharusnya melakukan kompensasi dengan memundurkan jam kepulangannya dari kantor. Namun hal ini seringkali tidak dilakukan. Menurut peraturan yang ditetapkan, karyawan yang tiba dikantor pukul 08.16 WIB baru boleh pulang pada pukul 17.16 WIB. Prosentase karyawan yang terlambat tiba di kantor sedikit mengalami penurunan pada bulan Agustus tahun 2015. Namun demikian, hal ini hanya memberikan efek kecil pada kedisiplinan karyawan untuk tiba tepat waktu di kantor. Jika dibandingkan, secara rata-rata, prosentase dari karyawan yang terlambat pada tahun 2016 mengalami peningkatan kurang lebih sebesar 2,8% dibandingkan dengan tahun 2015. Secara rinci, prosentase karyawan yang terlambat tiba di kantor untuk setiap bulannya, baik pada tahun 2015 dan maupun pada tahun 2016, dapat dilihat pada tabel berikut.

Dari data diatas, menunjukkan terbukti bahwa tingkat produktivitas kerja karyawan PT. Sepatu Mas Idaman menurun, dimana ketidakhadiran karyawan dari tahun 2014 mencapai 26%, dimana pada tahun 2015 mengalami peningkatan mencapai 40% dan terus meningkat dengan mencapai 49% pada tahun 2016. Hal ini menunjukkan bahwa

karyawan kurang memiliki motivasi dalam bekerja. Terjadinya beberapa masalah dalam hal motivasi dan kepemimpinan di PT. Sepatu Mas Idaman tentunya akan mempengaruhi Tingkat produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu alasan melakukan penelitian di PT. Sepatu Mas Idaman karena menganggap perusahaan ini memerlukan sebuah peningkatan produktivitas guna mengembangkan perusahaan agar mampu bertahan menghadapi era globalisasi ini, dan untuk menunjang itu diperlukan sebuah gaya kepemimpinan transformasional dengan seorang pemimpin yang visioner yaitu pemimpin yang mampu melihat jauh kedepan, serta mampu melakukan perubahan-perubahan organisasi berdasarkan analisis-analisis yang cermat dalam rangka membangun dan mengembangkan organisasinya.

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa yang paling kuat mempengaruhi produktivitas yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Vico Wentri Rumondor (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, penelitian lain yang juga dilakukan oleh Margareta E. Harimisa (2013) menunjukkan bahwa Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif terhadap Produktivitas pegawai di Kantor Camat Sario Kota Manado, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh seorang Dosen tetap Fakultas Ekonomi USBRJ Husna Purnama (2013) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Penelitian terakhir yang dilakukan Dendik Surya Wardana (2013) menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan sangat signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja, artinya semakin tinggi motivasi berprestasi maka semakin tinggi pula kinerja guru, sebaliknya bila motivasi berprestasi semakin rendah maka semakin rendah pula kinerja guru

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan**

Definisi kepemimpinan, menurut Ordway Teod dalam bukunya *The Art Of Leadership* yang dikutip oleh Friskha Dora Simanjuntak dan Ahmad Dahlan (2012:80) “Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan, Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja,

# DAMPAK KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN

## (Studi Kasus PT. Sepatu Mas Idaman Sukaraja)

asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Menurut Terry (1960) yang dikutip Thoha (1996) dalam Tria Mondiani (2012:48) mengatakan bahwa, kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011) dalam Sarly Sariadi (2013:32), *leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*, (kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan).

### **Kepemimpinan Transformasional**

Secara lebih rinci pandangan Burns (1978) yang dikutip oleh Hinkin dan Tracey (1999) dalam Hendra Kurniawan (2011:32) mendefinisikan “*Transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation*”. Kepemimpinan transformasional menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya.

Burns (1978) dikutip Yukl (1998) dalam Hendra Kurniawan (2011:32), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran ke tingkat moralitas yang lebih tinggi. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Selanjutnya Bass (1985) dikutip Natsir (2004) dalam Hendra Kurniawan (2011:33) mengemukakan bahwa “kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Peran bawahan merasa adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan”.

## **Motivasi**

Menurut As'ad (1995) dalam Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, I Gede Riana (2014:535) Dalam pemahaman kita sehubungan dengan istilah motivasi kerja yang terkait dengan pemahaman terhadap apa itu motif. “Motif diartikan sebagai dorongan atau tenaga yang menggerakan jiwa dan jasmani untuk berbuat sesuatu. Jadi motif merupakan pendorong (*driving force*) yang menggerakan manusia untuk bertikah laku yang di dalam perbuatan tersebut terdapat tujuan-tujuan tertentu.

Motivasi merupakan hal yang penting karena motivasi dapat menjadi penyebab, penyalur, maupun pendukung dari perilaku seseorang sehingga orang tersebut berkeinginan untuk bekerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Menurut Terry dan Rue yang dikutip oleh Suharto dan Budi Cahyono (2005) dalam Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro (2012:79) , motivasi adalah “*getting a person to exert a high degree of effort*” yang artinya adalah “motivasi membuat seseorang dapat bekerja lebih keras”.

## **Produktivitas Kerja**

Menurut Ardana, dkk (2012) dalam Vico Wentri Rumondor (2013:1044) menyatakan produktivitas sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan daya atau faktor produksi yang dipergunakan. Umar (2005) dalam Margareta E. Harimisa (2013:2146) menyatakan produktivitas ialah perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input)”. Konsep produktivitas pada umumnya menghubungkan antara keluaran (output) dan masukan (input). Produktivitas didefinisikan Whitmore Abdilah (2010) dalam Margareta E. Harimisa (2013:2146) sebagai suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran (output) yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan. Produktivitas sangat erat kaitannya efektivitas dan efisiensi. Siagian (2006) dalam Margareta E. Harimisa (2013:2146) mengutarakan definisi produktivitas kerja sebagai berikut: “Produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan (output) yang optimal. Sedangkan menurut Kusriyanto (2000) dalam Vico

# DAMPAK KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN

## (Studi Kasus PT. Sepatu Mas Idaman Sukaraja)

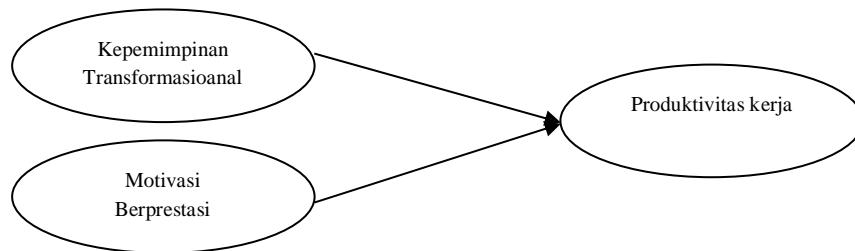
Wentri Rumondor (2013:1044) produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.

### Kerangka Pemikiran

Perilaku seorang pemimpin dalam suatu organisasi dapat menjadi panutan yang dapat diteladani oleh pengikutnya dalam melakukan pekerjaan, tugas serta tanggung jawabnya. Peran pemimpin sangat besar dalam memotivasi serta membangkitkan gairah kerja karyawannya agar bekerja sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan organisasi. Akibat yang mungkin timbul dari adanya perilaku kepemimpinan yang buruk adalah penurunan produktivitas kerja karyawan yang akan membawa dampak negatif.

Adanya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas kerja, kepemimpinan memiliki peranan penting pada peningkatan produktivitas kerja karyawannya. Pemimpin dengan kemampuan yang dimilikinya dapat mempengaruhi karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diarahkan dan diinginkannya dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut maka peranan pemimpin untuk menciptakan produktivitas kerja yang tinggi merupakan sesuatu yang paling dibutuhkan oleh organisasi tersebut. Apabila pengikut sudah memiliki arah berpikir untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh untuk tujuan organisasi maka karyawan dikatakan memiliki produktivitas kerja yang tinggi.

**Gambar 1. Model Penelitian**



### METODE PENELITIAN

Jenis metode deskriptif yang digunakan penulis dalam penelitian ini yaitu dengan survey penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta atau data-data dari fenomena yang ada dengan cara sampel. Untuk lebih memahami fenomena yang di amati,

jenis data yang digunakan yaitu data ordinal, maka sebelum dilakukan analisis perlu dilakukan transformasi data terlebih dahulu dari data ordinal ke dalam data yang berskala interval, dengan menggunakan aplikasi *Methode of Successive Interval (MSI)*.

Metode pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Analisis regresi berganda adalah pengembangan dari analisis regresi sederhana. Kegunaannya yaitu meramalkan nilai variabel terikat (Y) apabila variabel bebas minimal dua atau lebih. Lokasi yang menjadi tempat penelitian ini adalah di PT. Sepatu Mas Idaman Sukaraja, Bogor.

Persamaan regresi ganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan :  $Y$  : Variabel *Dependent* = Produktivitas Kerja

$\alpha$  : Nilai *intercept* (konstan)

$\beta_1$  : Koefisien regresi (Kepemimpinan Transformasional)

$\beta_2$  : Koefisien regresi (Motivasi Berprestasi)

$e$  : *Error Term*

## Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) juga disebut dengan koefisien determinasi majemuk (*Coefficient of determination*). Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada dasarnya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 sampai dengan 1, bila  $R^2 = 0$  berarti tidak terdapat hubungan antara variabel terikat, apabila  $R^2 = 1$  berarti variabel bebas memiliki hubungan yang sempurna terhadap variabel terikat.

Koefisien determinasi dirumuskan dengan:

$$R = r^2 \times 100\%$$

Dimana :

# **DAMPAK KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN**

## **(Studi Kasus PT. Sepatu Mas Idaman Sukaraja)**

R : Seberapa jauh perubahan produktivitas kerja (Y) dipergunakan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi (X1 dan X2).

$r^2$  : Kuadrat koefisien korelasi.

Dalam penelitian ini, penghitungan koefisien determinasi akan menggunakan SPSS Versi 20.0.

### **Uji Hipotesis**

Pengujian terhadap masing-masing hipotesis dilakukan dengan cara sebagai berikut: uji signifikan (pengaruh nyata) variable Eksogenus (XI) terhadap variable dependent (Y) baik secara parsial maupun secara bersama-sama dan dilakukan dengan uji *statistic t* (t-test) dan uji F (F-test) pada level 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

Hipotesis yang diuji pada uji t (test) adalah sebagai berikut:

$H_0 : \beta_1; \beta_2 = 0$  gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

$H_0 : \beta_1; \beta_2 \neq 0$  gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

1) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima, artinya gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi berprestasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas kerja

Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi berprestasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas kerja

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Data**

a) Uji Normalitas

**Tabel 2. Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		<b>75</b>
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	<b>0E-7</b>
	Std.	<b>2,58685662</b>
	Deviation	
Most Extreme Differences	Absolute	<b>,067</b>
	Positive	<b>,067</b>
	Negative	<b>-,039</b>
Kolmogorov-Smirnov Z		<b>,582</b>
Asymp. Sig. (2-tailed)		<b>,887</b>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

Dari output diatas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi (Asymp.Sig 2-tailed) sebesar 0,887. Karena signifikansi lebih dari 0,05 ( $0,887 > 0,05$ ), maka nilai residual tersebut adalah normal. Dapat ditarik kesimpulan bahwa normalitas data sudah dipenuhi.

b) Uji Multikolinearitas

**Tabel 3. Uji Multikolinearitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2,960	1,269		8,198	,000		
Gk	,307	,068	,631	2,338	,021	,583	1,857
Mtv	,247	,074	,430	3,335	,001	,583	1,857

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

**Sumber : data hasil olahan, 2023**

Output VIF menunjukkan angka 1,857 yang artinya kurang dari 10 dan output tolerance menunjukkan angka 0,583 yang artinya lebih dari 0,1. Angka hitung dari output

# DAMPAK KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN

## (Studi Kasus PT. Sepatu Mas Idaman Sukaraja)

diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas antar variabel Kepemimpinan Tranformasional dan Motivasi karyawan.

### c) Uji heteroskedastisitas

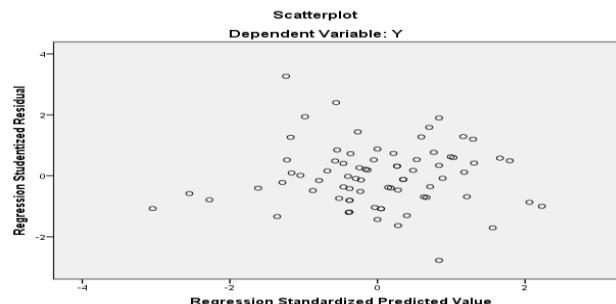


Diagram pencar yang terbentuk ternyata tidak membentuk suatu pola dan serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi.

### d) Uji autokorelasi

Pengambilan keputusan pada uji Durbin Watson adalah sebagai berikut :

- $DU < DW < 4-DU$  maka  $H_0$  diterima, artinya tidak terjadi autokorelasi.
- $DW < DL$  atau  $DW > 4-DL$  maka  $H_0$  ditolak, artinya terjadi autokorelasi.

Nilai DU dan DL dapat diperoleh dari tabel statistik Durbin Watson. Dengan  $n= 75$ , dan  $k= 2$  didapat nilai  $DL=1,6317$  dan  $DU=1,7140$ . Jadi  $4-DU=2,286$ . Dari hasil uji hitung autokorelasi diketahui nilai sebagai berikut:

**Tabel 4. Uji Autokorelasi**

Model Summary <sup>b</sup>					
Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,546 <sup>a</sup>	,298	,278	2,623	1,863
a. Predictors: (Constant), X2, X1					
b. Dependent Variable: Y					

Nilai Durbin-Watson atau DW adalah 1,863. Karena nilai DW terletak diantara DL dan DU atau  $DL < DW < DU$  ( $1,6317 < 1,863 < 2,286$ ), maka  $H_0$  diterima atau tidak terjadi autokorelasi dalam regresi ini.

## 1. Uji validitas dan reliabilitas

### a) Uji validitas

Pengujian validitas *item* disini menggunakan *Corelasi Pearson* yaitu dengan cara mengorelasikan skor *item* dengan skor total *item*, kemudian pengujian signifikansi dilakukan dengan kriteria menggunakan  $r$  tabel pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi. Jika nilai positif  $r$  hitung  $\geq r$  tabel maka dapat dinyatakan valid, dan jika  $r$  hitung  $\leq r$  tabel maka *item* dinyatakan tidak valid.

Untuk variabel Kepemimpinan Tranformasional (KT).Output statistik menunjukkan hasil yang juga signifikan. Untuk  $r$  tabel dengan jumlah  $N= 75$  adalah 0.228, maka jelas bahwa semua item pertanyaan dari variabel ini juga valid. 16 item dari variabel ini memiliki angka lebih dari 0,228.

Untuk variabel Motivasi (MTV), dapat dilihat bahwa seluruh *item* pertanyaan adalah valid. Kesimpulan ini ditarik dari hasil perbandingan  $r$  hitung masing-masing *item* dengan  $r$  tabel yang menunjukkan adanya nilai yang lebih besar di hasil  $r$  hitung semua *item*.  $r$  tabel Pearson untuk signifikansi 0,05 dan dengan uji 2 sisi untuk  $N$  sebanyak 75 adalah 0.228. Terlihat jelas bahwa tidak ada satupun nilai  $r$  hitung dari semua item yang lebih rendah dari 0.228. Artinya  $r$  hitung  $\geq r$  tabel sehingga bisa dianggap valid untuk semua item di variabel ini.

Untuk variabel terakhir, yaitu variabel niat beli menunjukkan nilai  $r$  hitung yang juga signifikan. Semua  $r$  hitung item lebih besar dari  $r$  tabel.  $r$  tabel untuk  $N=75$  adalah 0.228. Dapat ditarik kesimpulan bahwa semua data valid, karena  $r$  hitung  $\geq r$  tabel.

### b) Uji reliabilitas

**Tabel 5. Reliability**

Variable	Cronbach alpha
Kepemimpinan Tranformasional	0,760
Motivasi	0,741
Produktivitas Kerja	0,731

**DAMPAK KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP  
PRODUKTIVITAS KARYAWAN  
(Studi Kasus PT. Sepatu Mas Idaman Sukaraja)**

Output ini adalah hasil uji reliabilitas dari 3 variabel, yaitu Kepemimpinan Tranformasional, Motivasi dan Produktivitas Kerja.Teknik yang digunakan adalah *Cronbach Alpha*. Untuk menentukan suatu instrumen reliabel atau tidak maka bisa menggunakan batas nilai Alpha 0,6. reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik. Dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari variabel Kepemimpinan Tranformasional (KT) adalah 0,760, artinya dapat diterima.Variabel kedua, yaitu Motivasi (MTV) juga menunjukan nilai *Cronbach Alpha* 0,741, artinya dapat diterima.Terakhir adalah variabel Produktivitas Kerja (PK) yang memiliki nilai hitung *Cronbach Alpha* 0,731 yang juga bisa diterima. Dari output yang dihasilkan maka semua nilai *Cronbach Alpha* dari ketiga variabel sudah memasuki kondisi reliabel.

## 2. Koefesien Determinasi

Koefesien determinasi pada suatu penelitian bertujuan untuk mengetahui besarnya persentase variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variasi independen. Hasil hitung determinasi dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 6. Koefesien determinasi Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,438 <sup>a</sup>	,192	,175	2,496

a. Predictors: (Constant), KN, PR

*Adjusted R Square* yang telah disesuaikan disini memiliki nilai sebesar 0,175, yang artinya menunjukan sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen 0,175. *Adjusted R Square* biasanya untuk mengukur sumbangan pengaruh jika dalam regresi menggunakan lebih dari dua variabel independen. Hasil hitung disini akan diubah dalam bentuk persentase. Sumbangan pengaruh dua variabel independen adalah sebesar 17,5%, sehingga variasi variabel independen disini mampu menjelaskan sebesar 17,5% variasi dependen. Sedangkan sisanya sebesar 82,5% dipengaruhi dan dijelaskan oleh variabel lain.

**Tabel 7. Hasil Regresi Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,941	2,426		2,861	,005
KT	,028	,083	,032	,343	,732
MTV	,242	,051	,434	4,717	,000

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_nX_n$$

Keterangan:

- $Y$  : Nilai prediksi variabel dependen (Produktivitas Kerja)  
 $a$  : Konstanta, yaitu nilai  $Y$  jika  $X_1, X_2$  dan  $X_n = 0$   
 $b_1, b_2, b_n$  : Koefesien regresi  
 $X_1-X_n$  : Variabel Independen.

Dalam penelitian ini, hanya ada 2 variabel independen, yaitu Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ). Nilai – nilai pada output kemudian dimasukan kedalam persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_nX_n$$

$$Y = 6,941 + 0,028 + 0,242$$

Persamaan regresi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai konstansta sebesar 6,941 yang artinya jika Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) nilainya 0, maka Produktivitas kerja ( $Y$ ) adalah 6,941.
- 2) Nilai koefesien regresi variabel Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) adalah 0,028 dan bernilai positif. Artinya jika ada peningkatan sebesar 1 dengan asumsi variabel independen pengetahuan ekologikal ( $X_2$ ) tidak mengalami perubahan atau tetap, maka nilai Produktivitas kerja atau  $Y$  sebagai variabel dependen juga akan meningkat sebesar 0,028. Teradapat hubungan positif tapi tidak signifikan antara Kepemimpinan transformasional dan Produktivitas kerja, sehingga semakin menaik nilai Kepemimpinan transformasional juga akan menaikkan nilai Produktivitas kerja.

**DAMPAK KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP  
PRODUKTIVITAS KARYAWAN**  
**(Studi Kasus PT. Sepatu Mas Idaman Sukaraja)**

- 3) Nilai koefesien regresi variabel Motivasi ( $X_2$ ) adalah 0,242 dan berniali positif. Artinya jika ada peningkatan sebesar 1 dengan asumsi tidak terjadi perubahan pada variabel Kepemimpinan tranformasional ( $X_2$ ), maka nilai Produktivitas kerja atau  $Y$  juga akan naik sebesar 0,242. Hubungan yang terjadi adalah positif, sehingga semakin menaik nilai Motivasi, maka akan menaikan nilai Produktivitas kerja.

**Uji Simultan**

Dari hasil uji F, didapat data sebagai berikut:

**Tabel 8. Hasil Uji F**

**ANOVA<sup>a</sup>**

<b>Model</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Regression	141,874	2	70,937	11,386	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	598,086	96	6,230		
Total	739,960	98			

Dalam hal ini untuk mengetahui apakah variabel Kepemimpinan trnformasional dan Motivasi sebagai variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas kerja sebagai variabel dependen. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Untuk megetahui hasilnya, maka dibuat hipotesis seperti berikut :

- Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima
- Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

Dari hasil uji statistik, dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  adalah 11,386.untuk menarik hipotesis, maka dibutuhkan nilai  $F_{tabel}$  sebagai pembanding. Mencari nilai  $F_{tabel}$  merunut pada perhitungan statistik, dengan  $df_1$  (jumlah variabel-1) = 1, dan  $df_2$  ( $n-k-1$ ) atau  $99-2-1 = 96$ , dengan signifikansi 0,05, maka diketahui nilai  $F_{tabel}$  adalah 3,940. Karena nilai  $F_{hitung}$  adalah 11,386 dan  $F_{tabel}$  adalah 3,940, maka nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $11,386 > 3,940$ ). Dengan demikian maka  $H_0$  ditolak, yang artinya bahwa Kepemimpinan tranformasional dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Produktivitas kerja.

## Uji Parsial

**Tabel 9. Hasil Uji t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,941	2,426		2,861	,005
1 KT	,028	,083	,032	,343	,732
MTV	,242	,051	,434	4,717	,000

a. Dependent Variable: Produktivitas kerja

Dalam hal ini untuk mengetahui secara parsial atau terpisah antara variabel independen Kepemimpinan transformasional dan Motivasi terhadap variabel dependen Produktivitas kerja. Pengujian dilakukan dengan metode 2 sisi dan tingkat signifikansi 0,05. Karena uji t adalah pengujian secara parsial, oleh karena itu maka akan dilakukan terpisah, dimana setiap variabel independen akan merumuskan hipotesisnya masing-masing. Namun, terdapat kriteria pengujian yang sama dari penarikan hipotesis, yaitu :

- Jika  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima
- Jika  $-t_{tabel} < t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

Menentukan nilai t hitung

Dari output, dapat dilihat bahwa t hitung adalah 0,343.

- Menentukan nilai t tabel

$t_{tabel}$  dicari pada signifikansi  $0,05/2 = 0,025$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan  $df = n-k-1$  atau  $75-2-1 = 73$ . Hasil diperoleh untuk  $t_{tabel}$  adalah sebesar  $2,288/-2,288$

- Membuat kesimpulan

Karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $0,343 < 2,288$ ), maka  $H_0$  diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas kerja.

1) Pengujian koefesien variabel Motivasi

# **DAMPAK KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN**

**(Studi Kasus PT. Sepatu Mas Idaman Sukaraja)**

- Ho : Motivasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap Produktivitas kerja.
- Ha : Motivasi secara parsial berpengaruh terhadap Produktivitas kerja

Dari output, dapat dilihat bahwa t hitung adalah 4,717

- Menentukan t tabel

t tabel dicari pada signifikansi  $0,05/2 = 0,025$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan  $df = n-k-1$  atau  $99-2-1 = 96$ . Hasil diperoleh untuk t tabel adalah sebesar  $2,288/-2,288$

- Membuat kesimpulan

Karena nilai t hitung  $>$  t tabel ( $4,717 > 2,288$ ), maka Ho ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa Motivasi secara parsial berpengaruh terhadap Produktivitas kerja.

Dari dua pengujian dengan dua variabel independen secara parsial, dapat ditarik satu kesimpulan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel *independen* (Kepemimpinan transformasional dan Motivasi) terhadap variabel dependen (Produktivitas kerja). Ini membuktikan bahwa jika Kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi Produktivitas kerja karyawan PT. Sepatu Mas Idaman Akan tetapi berbeda dengan Motivasi, dimana terdapat pengaruh yang kuat terhadap Produktivitas kerja pada karyawan PT. Sepatu Mas Idaman.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kepemimpinan Tranformasional (KT) memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja (PK) karyawan PT. Sepatu Mas Idaman. Hasil uji menunjukkan bahwa nilai t hitung  $<$  t tabel yaitu  $0,343 < 2.288$ , sehingga Ha ditolak atau tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Tranformasional terhadap Produktivitas kerja karyawan PT. Sepatu Mas Idaman. Motivasi (MTV) memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap Produktivitas kerja (PK) karyawan PT. Sepatu Mas Idaman. Hasil uji menunjukkan bahwa nilai t hitung  $>$  t tabel yaitu  $4,717 > 2,288$ , sehingga Ha diterima atau terdapat hubungan yang signifikan antara Motivasi terhadap

Produktivitas karyawan PT. Sepatu Mas Idaman. Kepemimpinan Transformasional (KT) dan Motivasi (MTV) secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan terhadap Produktivitas kerja (PK) karyawan PT. Sepatu Mas Idaman. Hasil uji menunjukan nilai F hitung  $> F$  tabel yaitu  $11,386 > 3,940$ , sehingga  $H_a$  diterima atau terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Produktivitas kerja (PK) karyawan PT. Sepatu Mas Idaman.

Dalam runusan jurnal ini, kami menemukan saran sebagai berikut :

1. Fokus pada Peningkatan Motivasi: Perusahaan dapat mengembangkan program-program motivasi untuk karyawan, seperti program penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Dengan meningkatkan motivasi, diharapkan produktivitas kerja karyawan dapat ditingkatkan.
2. Evaluasi Gaya Kepemimpinan: Meskipun penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas kerja, tetapi perusahaan tetap disarankan untuk terus melakukan evaluasi terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan. Mungkin diperlukan penyesuaian atau pengembangan dalam praktik kepemimpinan untuk mendukung produktivitas.
3. Implementasi Kepemimpinan yang Holistik: Meskipun Kepemimpinan transformasional tidak signifikan dalam penelitian ini, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk mengimplementasikan pendekatan kepemimpinan yang holistik, yang mencakup berbagai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik karyawan.
4. Keterlibatan Karyawan: Perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan perencanaan program-program kerja. Keterlibatan karyawan dapat meningkatkan rasa memiliki dan motivasi untuk mencapai tujuan bersama.

## **DAFTAR REFERENSI**

Ardana, I. M., et al. (2012). Manajemen operasional: Konsep, metode, dan aplikasi. Andi.

**DAMPAK KEPEMIMPINAN ADAPTIF TERHADAP  
PRODUKTIVITAS KARYAWAN  
(Studi Kasus PT. Sepatu Mas Idaman Sukaraja)**

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Dendik Surya Wardana (2013). Hubungan motivasi berprestasi dengan kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kebangsaan Sukoharjo. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, 1(2), 1-11.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Margareta E. Harimisa (2013). Analisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap produktivitas pegawai di Kantor Camat Sario Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(2), 2141-2153.
- Siagian, S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, G. R. (1960). *The principles of management*. Homewood, IL: Irwin.
- Vico Wentri Rumondor (2013). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(2), 1039-1051.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Prentice-Hall.