

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN SEMANGAT KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN PT ZZZ

Nuur Selly Tetania<sup>a</sup>, Andi Heru Susanto<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Bisnis dan Pendidikan / Manajemen, [nuurselly.tetania@mncu.ac.id](mailto:nuurselly.tetania@mncu.ac.id), Universitas Media Nusantara Citra

<sup>b</sup> Bisnis dan Pendidikan / Manajemen, [andi.heru@mncu.ac.id](mailto:andi.heru@mncu.ac.id), Universitas Media Nusantara Citra

### ABSTRACT

**Background:** Increasing employee productivity will affect the increase in the value of their company in order to compete with other competitors. This study aims to determine the influence of situational leadership style and morale on the productivity of PT ZZZ. **Methodology:** This study used an associative quantitative approach with a total sample of 95 employees. The instrument used is a questionnaire. Instrument quality testing includes validity tests and reliability tests. Data analysis uses descriptive analysis, while for hypothesis testing it uses simple linear analysis. **Results:** The results showed that there was a positive and significant relationship between situational leadership style and employee productivity with a significance of  $0.000 < 0.05$  and an R square value of 58.5%. Morale has a positive and significant effect on employee productivity with a significant value of  $0.000 < 0.05$  and an R square value of 58.7%. **Research Limitations:** This analysis was only carried out on PT ZZZ and does not take into account other variables.

**Keywords:** Situational Leadership Style, Morale, Employee Productivity

### ABSTRAK

**Background:** Meningkatnya Produktivitas karyawan akan dapat mempengaruhi peningkatan Value perusahaannya agar dapat bersaing dengan kompetitor lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan semangat kerja terhadap produktivitas karyawan PT ZZZ. **Metodologi:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan jumlah sampel 95 karyawan. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Pengujian kualitas instrumen meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Analisis data menggunakan analisis deskriptif, sedangkan untuk pengujian hipotesis menggunakan analisis linier sederhana. **Hasil:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap produktivitas karyawan dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan nilai R square sebesar 58,5%. Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan nilai R square sebesar 58,7%. **Keterbatasan Penelitian:** Analisis ini hanya dilakukan pada PT ZZZ saja dan tidak memperhitungkan variabel lain.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Situasional, Semangat Kerja, Produktivitas Karyawan

## 1. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi setiap organisasi dituntut untuk siap dan beradaptasi serta meningkatkan *value* perusahaannya agar dapat bersaing dengan kompetitor lainnya. Setiap organisasi membutuhkan manusia dalam menjalankan segala aktivitas di perusahaannya. Apapun bentuk kegiatan yang akan dijalankan sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting terhadap pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. SDM adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi[1]. Oleh sebab itu, maka SDM menjadi komponen penting di dalam suatu perusahaan karena sebagai sumber penggerak utama atau roda perusahaan, dan menjadi aset terbesar dalam sebuah perusahaan.

Produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber sumber riil yang semakin sedikit [2]. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan

produktivitas dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai [3]. Produktivitas karyawan di Indonesia memiliki persentase yang berbeda-beda. Seperti halnya produktivitas karyawan PT. Berkas Anugrah Raya di Surabaya dalam kategori sudah baik yang dapat dilihat dari *input, output, transformation*, serta *control* di perusahaan [4]. Produktivitas pada bengkel UMKM yang ada di Kabupaten Malang masih tergolong rendah dikarenakan banyak faktor yang mempengaruhi seperti kurangnya pengetahuan dan skill para pekerja, peralatan kerja yang masih sederhana, serta fasilitas kerja yang belum memadai [5].

Kepemimpinan juga menjadi poin utama dalam mencapai tujuan perusahaan. Melalui gaya kepemimpinannya seorang pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan karyawannya. Apabila kebutuhan karyawan telah terpenuhi, maka karyawan akan bekerja semaksimal mungkin menuju peningkatan produktivitas kerja [6]. Setiap pemimpin mempunyai cara tersendiri dalam memimpin atau mendorong bawahannya untuk mau bekerja. Kepemimpinan situasional oleh Blachard Hersey mendorong kualitas individu untuk mengevaluasi dan kemudian mencari tahu cara kepemimpinan apa yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi atau tugas [7].

Semangat kerja adalah keinginan, kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik, berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal, kemauan, dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan [8]. Semangat kerja adalah sikap mental yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja lebih keras, lebih cepat, dan lebih baik. Semangat kerja karyawan yang tinggi akan memengaruhi efisiensi kerja [9]. Untuk itu, semangat kerja dibutuhkan sebagai penunjang tingkat keproduktifan karyawan sehingga tujuan organisasi tercapai.

PT ZZZ merupakan anak usaha dari PT ABC yang menyediakan produksi konten program televisi serta mendistribusikan program televisi dan film di Indonesia hingga mancanegara. Penulis akan memfokuskan penelitian pada karyawan PT ZZZ yang beroperasi dibidang *inventory* barang *led, lighting*, dan audio. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan dilapangan penulis melihat bahwa adanya hubungan sehat yang terjalin antara atasan dan bawahan. Atasan saling berbaur ke bawahan sehingga jarang adanya *miss communication* ataupun permasalahan terkait pekerjaan. Atasan juga memberikan wewenang kepada bawahannya untuk mengerjakan pekerjaannya sehingga tidak ada pembatasan atau pengekangan namun tetap mematuhi aturan yang berlaku.

Selanjutnya, pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan divisi PT ZZZ peneliti melakukan wawancara kepada seorang karyawan di divisi tersebut dan juga peneliti mengamati bahwa bahwa pemimpin menerapkan gaya situasional guna membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin pada Divisi PT ZZZ mampu mengambil langkah seperti apa yang harus diterapkan kepada karyawannya yaitu dengan melihat kondisi dan situasi para karyawannya yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Peneliti menilai bahwa meskipun pemimpin sudah menerapkan gaya kepemimpinan yang bisa menyesuaikan dengan kondisi yang ada akan tetapi masih terdapat kesenjangan antara gaya kepemimpinan dan semangat kerja terhadap produktivitas karyawan. Hal ini didukung dengan pendapat ahli yaitu semangat kerja yang tinggi berpengaruh pula pada kesediaan mewujudkan metode kerja yang efektif guna meningkatkan produktifitas kerja, terlihat kesedian dari datang dan pulang ke tempat kerja tepat pada waktunya, kerjasama, berdisiplin dan terdorong untuk berpartisipasi memecahkan masalah [10]. Berikut tabel absensi karyawan PT ZZZ:

Tabel 1. Absensi Ketidakhadiran Karyawan

Tahun	Kriteria Absensi Ketidakhadiran Karyawan						
	Sakit	Izin /Terlambat	Cuti	Alpha	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Pegawai	%
2020	11	27	30	6	74	130	28%
2021	25	30	36	9	100	130	38%

Sumber : My HR PT ZZZ, 2022

Maka, hasil analisa didapat bahwa berdasarkan table 1.1 diketahui tingkat *persentase* ketidakhadiran karyawan 28% pada tahun 2020 dan *persentase* ketidakhadiran karyawan 38% pada tahun 2021.

Tabel 2. Kategori Absensi

Kategori	Buruk	Cukup	Baik	Sangat Baik	Cemerlang
Hasil	30% - 60%	61% - 70%	71% - 80%	81% - 90%	91%- 100%

Sumber : My HR PT ZZZ, 2022

Selanjutnya, terlihat pada tabel 1.2 jika tingkat ketidakhadiran karyawan pada tahun 2020 yaitu 28% maka kehadiran karyawan 72% berada dikategori baik dan jika tingkat ketidakhadiran karyawan 38% maka kehadiran karyawan 62% berada dikategori cukup. Sehingga, hal ini terlihat bahwa terdapat peningkatan persentase ketidakhadiran karyawan dari tahun 2020 sampai tahun 2021 sebesar 10% maka hal ini terlihat jelas bahwa produktivitas karyawan semakin menurun.

Selanjutnya, berdasarkan data yang peneliti dapatkan saat melakukan observasi dilapangan bahwa terdapat beberapa aturan terkait jam kerja di PT ZZZ yaitu: (1) Jam kerja karyawan hari senin-jumat dari pukul 09.00 – 06.00. (2) Jam istirahat karyawan hari senin-kamis dari pukul 12.00-13.00, dan hari jumat dari pukul 11.30-13.30. (3) Sabtu dan Minggu, serta tanggal merah adalah hari libur kerja.

Aturan-aturan demikian, berdasarkan pengamatan peneliti masih banyak karyawan yang tidak mematuhi aturan jam kerja tersebut seperti sering datang terlambat atau tidak masuk bekerja serta kurangnya pengawasan atau ketegasan atasan akan hal tersebut sehingga masih banyak karyawan yang tidak mematuhi aturan yang berlaku. Sehingga dalam hal ini, permasalahan yang terjadi dilapangan tentunya akan berpengaruh pada penurunan produktivitas karyawan.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan pendekatan situasional ini merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang menyatakan adanya asas- asas perusahaan dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap perusahaan adalah unik dan mempunyai situasi yang berbeda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu [11]. Model kepemimpinan situasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menyesuaikan dengan situasi, khususnya kematangan karyawan. sehingga dalam menerapkan gaya kepemimpinan, seorang pemimpin lebih berpedoman pada kesiapan karyawan untuk menerima gaya tersebut [12]. Adapun dimensi kepemimpinan situasional, yaitu: 1) Instruksi, 2) Konsultasi, 3) Partisipasi, 4) Delegasi.

### 2.2 Semangat Kerja

Semangat kerja adalah gambaran perasaan seseorang yang mempunyai keinginan dan kesungguhan dalam bekerja dengan baik, giat, serta disiplin dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan optimal [13]. Semangat kerja adalah kemampuan atau kemauan seseorang untuk bekerja sama melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan giat dan disiplin serta penuh rasa tanggung jawab disertai kesukarelaan dan kesediaannya untuk mencapai tujuan organisasi [14]. Adapun dimensi semangat kerja, yaitu: 1) Presensi, 2) Kerja sama, 3) Antusiasme, 4) Kreativitas.

### 2.3 Produktivitas Karyawan

Produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan serta berkaitan erat dengan efektivitas dan efisiensi, yang dimana menunjukkan tingkat kemampuan pegawai untuk pencapaian tujuan organisasi [14]. Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif [15]. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur

dengan satuan fisik, bentuk, dan nilai. Adapun dimesi produktivitas, yaitu: 1) Kemampuan, 2) Tanggung jawab, 3) Efisiensi, 4) Reputasi, 5) Evaluasi diri, 6) Nilai-nilai pribadi.

Hipotesis dan kerangka berfikir pada penelitian ini, yakni:

Hipotesis Penelitian:

H0:  $\beta_0 \leq 0$

Gaya Kepemimpinan Situasional tidak berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan.

H1:  $\beta_1 > 0$

Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan.

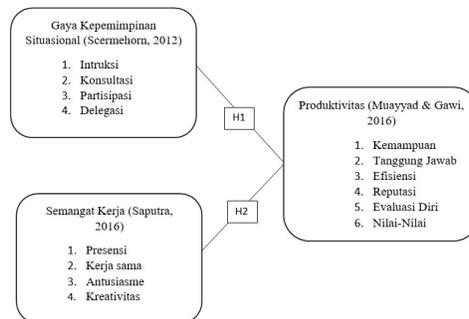
H0:  $\beta_0 \leq 0$

Semangat Kerja tidak berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan.

H2:  $\beta_2 > 0$

Semangat Kerja berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan.

Kerangka Berfikir:



Gambar 1. Kerangka Berfikir

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian Kuantitatif. Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah Asosiatif. Waktu yang digunakan peneliti untuk penelitian ini dilaksanakan sejak bulan September 2021 s/d Selesai. Sedangkan, tempat pelaksanaan penelitian ini adalah gedung PT ZZZ. Pada penelitian ini terdapat objek variabel yaitu, 1) Variabel Bebas: Gaya Kepemimpinan Situasional (X1), Semangat Kerja (X2), 2) Variabel Terikat: Produktivitas (Y). Populasi yang dijadikan obyek penelitian ini adalah Karyawan PT ZZZ yang berjumlah 130 orang. Selanjutnya, Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probalilty sampling*. Pada penelitian ini dilakukan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *simple random sampling*. Populasi homogen dalam penelitian ini yaitu berdasarkan divisi, hal ini dilakukan karena anggota populasi yakni pada divisi PT ZZZ memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Untuk mendapatkan jumlah sampel yang akan digunakan maka dalam penelitian ini menggunakan Tabel Isaac dengan taraf kesalahan 5% yakni sebanyak 95 anggota sampel [16].

#### Uji Instrumen

Pada penelitian ini meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas merupakan ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti [17]. Pada penelitian ini perhitungan uji validitas menggunakan bantuan program SPSS versi 20. Item pertanyaan dikatakan valid jika mempunyai nilai r hitung  $> r$  tabel [17]. Reliabilitas menunjuk pada pengertian bahwa instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Untuk menyatakan reliabel, digunakan interpretasi terhadap koefisien korelasi, dikatakan reliabel jika nilai koefisien  $> 0,6$  [18].

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini yakni data primer. Pada penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan melakukan penyebaran kuisioner melalui *google form*. Kuisioner yang berisi beberapa pernyataan terkait penelitian akan langsung disebar kepada responden, maka selanjutnya jawaban dari setiap pernyataan tersebut dapat ditentukan skornya dengan menggunakan skala likert.

### **Analisis Deskriptif**

Statistik deskriptif adalah teknik statistik yang memberikan informasi mengenai data yang dimilikinya dan tidak bermaksud untuk menguji hipotesis dan kemudian menarik inferensi yang digeneralisasikan untuk data yang lebih besar atau populasi [16]. Statistik deskriptif pada penelitian ini akan meliputi perhitungan-perhitungan mean, median, modus, distribusi frekuensi, dan standar deviasi.

### **Uji Asumsi Klasik**

#### **Uji Normalitas**

) Uji normalitas ini bertujuan untuk menguji apakah data dalam penelitian yang dilakukan memiliki distribusi normal atau tidak [17]. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan uji normalitas Kolmogorov- Smirnov dalam program SPSS versi 20, jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka data dapat dikatakan berdistribusi normal, sedangkan jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka data dapat dikatakan tidak berdistribusi normal.

#### **Uji Heterokedasditas**

Uji heterokedasitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan yang lain. Pada penelitian ini menggunakan *scatterplot* dengan bantuan SPSS versi 20 [17]. Dasar pengambilan keputusannya yakni jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin- poin) menyebar dibawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedasitas. Jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedasitas.

#### **Uji Homogenitas**

Uji homogenitas merupakan salah satu persyaratan pengambilan sampel adalah sampel tersebut harus resperentatif, artinya mewakili populasi. Apabila populasinya sama maka sampel juga memiliki karakteristik sama dan tidak terdapat variansi diantara kelompok sampel satu dengan yang lain [17]. Pada penelitian ini uji homogenitas menggunakan bantuan program SPSS versi 20.

#### **Uji Linieritas**

Uji linieritas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Dengan uji linieritas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linie, kuadrat, atau kubik. Model dapat dinyatakan mengalami syarat linieritas apabila *sig linierity*  $< 0,05$  dan nilai *deviationfrom linearity sig*  $> 0,05$  [19]. Pada penelitian ini uji linieritas menggunakan bantuan program SPSS versi 20 dengan metode *Scatter Plot*, adapun kriterianya yaitu: jika pada grafik mengarah ke kanan atas, maka data termasuk dalam kategori linier. Jika pada grafik tidak mengarah ke kanan atas, maka data termasuk dalam kategori tidak linier.

### **Analisis Regresi Linier Sederhana**

Analisis regresi linier sederhana yaitu suatu alat analisis yang digunakan untuk mengukur pengaruh antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) (Sugiyono, 2015). Pada penelitian ini hasil analisis regresi menggunakan bantuan program SPSS versi 20. Persamaan regresi linier sederhana adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + bX$$

Keterangan :

Y = Nilai yang di prediksi

$\alpha$  = Konstanta atau bila harga X=0

b = Koefisien regresi

X = Nilai variabel bebas

### Uji Hipotesis

#### Uji T

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini berarti variabel independen mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak [19]. Ini berarti variabel independen tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

#### Uji F

Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas (independen) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat (dependen). Adapun dasar pengambilan keputusan untuk uji F yaitu apabila nilai signifikansi  $> \alpha$  (0,05) maka  $H_0$  diterima serta apabila nilai signifikansi  $< \alpha$  (0,05) maka  $H_1$  diterima [19].

### Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen (terikat) maka dapat dilakukan uji koefisien determinasi dengan melihat nilai  $R^2$  nilai koefisien determinasi yang terletak pada 0 dan 1, jika nilai  $R^2$  kecil berarti kemampuan variabel independen (bebas) dalam menjelaskan variabel dependen (terikat) amat terbatas. Adapun ketentuan uji koefisien determinasi yaitu 0 (tidak ada korelasi), 0-0,49 (korelasi lemah), 0,50 (korelasi moderat), 0,51 s.d 0,99 (korelasikuat), 1,00 (korelasi sempurna) [19].

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Uji Instrumen

Tabel 1. Uji Validitas

Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)			
X1 1	0,501		
X1 2	0,681		
X1 3	0,738		
X1 4	0,572	0,3610	Valid
X1 5	0,601		
X1 6	0,879		
Semangat Kerja (X2)			
X2 1	0,593		
X2 2	0,547		
X2 3	0,592		
X2 4	0,713		
X2 5	0,791	0,3610	Valid
X2 6	0,634		
X2 7	0,769		
Produktivitas (Y)			
Y 1	0,746		
Y 2	0,727		
Y 3	0,721	0,3610	Valid
Y 4	0,523		
Y 5	0,673		
Y 6	0,558		

Sumber : Output SPSS 20, 2022

Berdasarkan hasil uji validitas maka seluruh pernyataan item dinyatakan valid karena nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Kriteria	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional	0,755	0,6	Reliabel
Semangat Kerja	0,777	0,6	Reliabel
Produktivitas	0,739	0,6	Reliabel

Sumber : Output SPSS 20, 2022

Pada Tabel hasil reliabilitas instrumen di atas, telah diperlihatkan bahwa nilai *cronbach's alpha* yang didapatkan setiap variabel penelitian  $>$  0,6 yang maknanya yaitu setiap variabel pada penelitian ini dapat dinyatakan reliabel.

#### 4.2 Karakteristik Responden

Tabel 3. Karakteristik Responden

Data	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Usia	20 – 30 Tahun	69	73%
	31 – 40 Tahun	23	24%
	>40 Tahun	3	3%
	Total	95	100%
Jenis Kelamin	Laki – laki	58	61%
	Perempuan	37	39%
	Total	95	100%
Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	7	7%
	D3	1	1%
	S1	87	92%
	Total	95	100%
Jabatan Kerja	Manajer	0	0%
	<i>Section Head</i>	8	8%
	<i>Staff / Officer</i>	87	92%
	Total	95	100%

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2022

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa berdasarkan usia mayoritas responden berusia 20 –30 tahun sebanyak 69 orang (73%). Berdasarkan jenis kelamin didominasi responden laki-laki sebanyak 58 orang (61%), berdasarkan Pendidikan terakhir didominasi responden lulusan S1 sebanyak 87 orang (92%), dan berdasarkan bagian kerja didominasi responden yang bekerja dibagian *staff/officer* sebanyak 87 orang (92%).

#### 4.3 Statistik Variabel

Tabel 4. Statistik Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Total
N	95	95	95	95	95	95	95
Mean	3.43	3.44	3.54	3.47	3.45	3.55	20.88
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	22.00
Std. Deviation	.679	.768	.665	.797	.775	.665	2.967
Range	2	3	2	3	3	3	11
Minimum	2	1	2	1	1	1	13
Maximum	4	4	4	4	4	4	24

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Berdasarkan tabel tersebut, dapat terlihat nilai *mean* (rata-rata) variabel gaya kepemimpinan situasional yaitu 20,88 dengan nilai median (tengah) yaitu 22,00 dan *range* atau rentangnya yaitu 11 serta nilai minimumnya yaitu 13 dan nilai maksimumnya 24

Tabel 5. Statistik Variabel Semangat Kerja

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	TOTAL
N	95	95	95	95	95	95	95	95
Mean	3.45	3.39	3.46	3.38	3.45	3.41	3.35	23.89
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	25.00
Std. Deviation	.665	.673	.616	.774	.632	.676	.769	3.184
Range	3	3	2	3	2	3	3	15
Minimum	1	1	2	1	2	1	1	13
Maximum	4	4	4	4	4	4	4	28

Sumber : Output SPSS 20, 2022.

Berdasarkan tabel tersebut, dapat terlihat nilai *mean* (rata-rata) variabel semangat kerja yaitu 23,89 dengan nilai median (tengah) yaitu 25,00 dan *range* atau rentangnya yaitu 15 serta nilai minimumnya yaitu 13 dan nilai maksimumnya 28.

Tabel 6. Statistik Variabel Produktivitas Karyawan

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	TOTAL
N	95	95	95	95	95	95	95
Mean	3.48	3.32	3.35	3.32	3.39	3.34	20.19
Median	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	21.00
Std. Deviation	.666	.718	.755	.718	.689	.780	2.944
Range	3	3	3	3	3	3	12
Minimum	1	1	1	1	1	1	12
Maximum	4	4	4	4	4	4	24

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Berdasarkan Tabel tersebut, dapat terlihat nilai *mean* (rata-rata) variabel produktivitas karyawan yaitu 20,19 dengan nilai median (tengah) yaitu 21,00 dan *range* atau rentangnya yaitu 12 serta nilai minimumnya yaitu 12 dan nilai maksimumnya 24.

#### 4.4 Uji Asumsi Klasik

##### Uji Normalitas

Tabel 7. Uji Normalitas X1 terhadap Y

Kolmogrov- Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		95
Normal	Mean	0E-7
Parameters <sup>a,b</sup>	Std. Deviation	1.89623091
	Absolute	.082
Most Extreme	Positive	.039
Differences	Negative	-.082
Kolmogrov-Smirnov Z		.798
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		<b>.547</b>

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel di atas, ditunjukkan bahwa nilai signifikansi yang diperoleh ialah sebesar 0,547 sehingga data penelitian ini dapat dikatakan berdistribusi normal.

Tabel 8. Uji Normalitas X2 terhadap Y

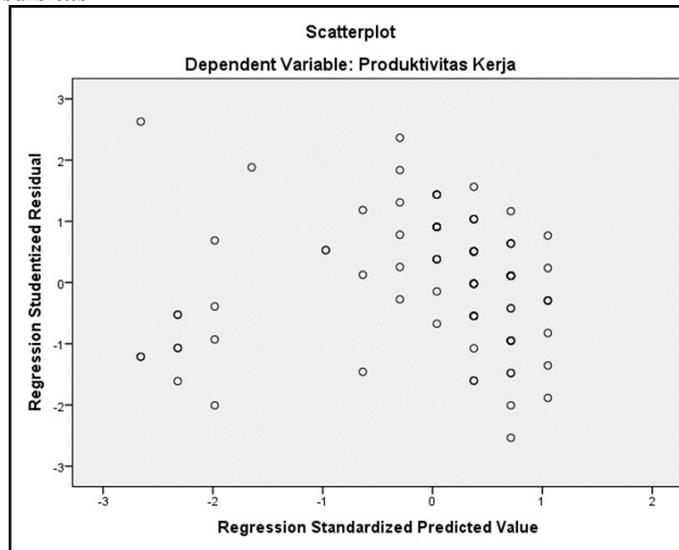
Kolmogrov- Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		95
Normal	Mean	0E-7
Parameters <sup>a,b</sup>	Std. Deviation	1.89236060

	Absolute	.095
Most Extreme	Positive	.095
Differences	Negative	-.062
Kolmogorov-Smirnov Z		.929
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		<b>.354</b>

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Berdasarkan hasil uji normalitas, ditunjukkan bahwa nilai signifikansi yang diperoleh ialah sebesar 0,354 sehingga data dapat dikatakan berdistribusi normal.

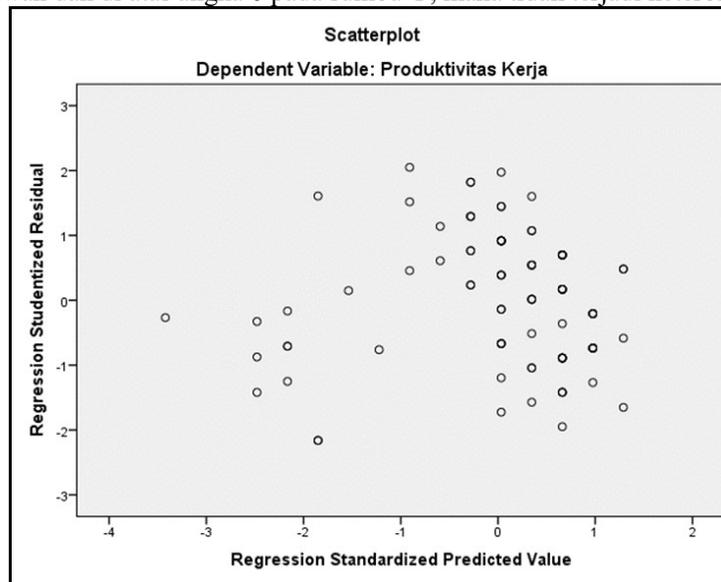
### Uji Heteroskedasdisitas



Gambar 1. Uji Heteroskedasdisitas X1 terhadap Y

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Berlandaskan gambar, dapat diketahui bahwa tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di bawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedasitas.



Gambar 2. Uji Heteroskedasdisitas X2 terhadap Y

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Berlandaskan pada gambar di atas, dapat diketahui bahwa tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di bawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedasitas dalam penelitian ini.

### Uji Homogenitas

Tabel 9. Uji Homogenitas X1 terhadap Y

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.002	1	188	<b>.963</b>

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Berdasarkan tabel di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa varian data pada variabel gaya kepemimpinan

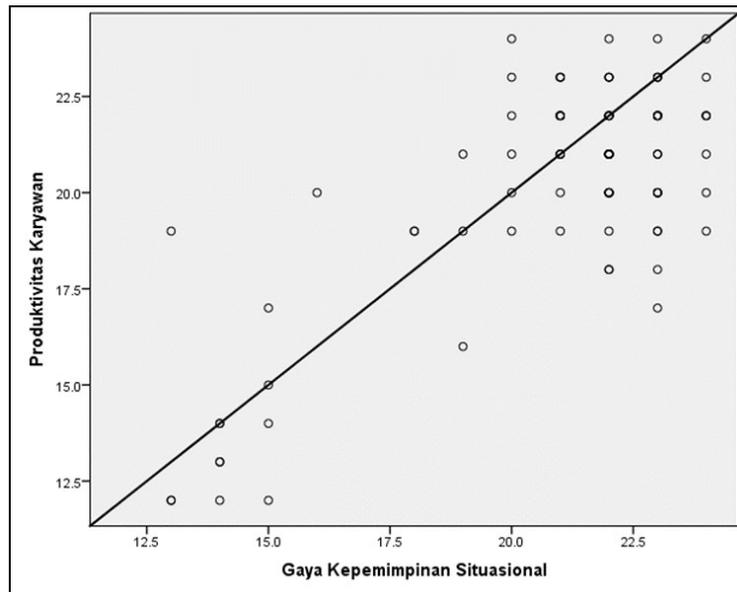
Tabel 10. Uji Homogenitas X2 terhadap Y

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.280	1	188	<b>.649</b>

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Berdasarkan tabel di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa varian data pada variabel semangat kerja dan produktivitas kerja adalah homogen atau sama.

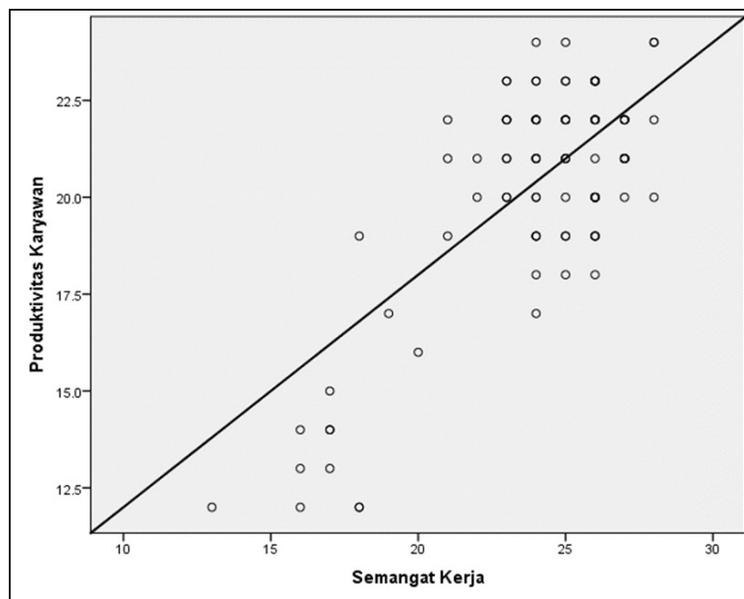
### Uji Linieritas



Gambar 3. Uji Linieritas X1 terhadap Y

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Berdasarkan hasil di atas, terlihat bahwa garis membentuk bidang yang mengarah ke kanan atas. Hal ini membuktikan bahwa adanya linieritas pada kedua variabel tersebut, sehingga model regresi layak digunakan.



Gambar 4. Uji Linieritas X2 terhadap Y  
 Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Berdasarkan hasil di atas, terlihat bahwa garis membentuk bidang yang mengarah ke kanan atas. Hal ini membuktikan bahwa adanya linieritas pada kedua variabel tersebut, sehingga model regresi layak digunakan.

#### 4.5 Uji Regresi Linier Sederhana

Tabel 11. Regresi Sederhana X1 terhadap y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients t	Sig.
	B	Std. Error		
(Constant)	<b>4.342</b>	1.398		3.107 .003
Gaya Kepemimpinan Situasional	<b>.759</b>	.066	.765	11.451 .000

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Berlandaskan hasil pada tabel di atas, adapun persamaan regresi linier sederhana yang diperoleh yaitu menjadi :

$$Y = 4,342 + 0,759X1 + e$$

Adapun analisis ataupun uraian yang dapat dibuat pada hasil persamaan regresi linier sederhana tersebut yaitu :

Nilai konstanta yaitu 4,342 artinya jika variabel Gaya Kepemimpinan Situasional nilainya 0 dan sifatnya konstan, maka Produktivitas Karyawan bernilai 4,342.

Tingkat koefisien regresi yang dimiliki variabel Gaya Kepemimpinan Situasional adalah 0,759 dan bernilai positif. Hal ini menjelaskan bahwa jika variabel bebas yang bernilai 4,342 maka Produktivitas Karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,759.

Tabel 12. Regresi Sederhanan X2 terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients t	Sig.
	B	Std. Error		
(Constant)	<b>3.267</b>	1.486		2.199 .030
Semangat	<b>.708</b>	.062	.766	11.491 .000

## Kerja

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Berlandaskan hasil pada tabel di atas, adapun persamaan regresi linier sederhana yang diperoleh yaitu menjadi :

$$Y = 3,267 + 0,708X_2 + e$$

Adapun analisis ataupun uraian yang dapat dibuat pada hasil persamaan regresi linier sederhana tersebut yaitu :

Nilai konstanta yaitu 3,267 artinya jika variabel Gaya Kepemimpinan Situasional nilainya 0 dan sifatnya konstan, maka Produktivitas Karyawan bernilai 3,267.

Tingkat koefisien regresi yang dimiliki variabel Semangat Kerja adalah 0,708 dan bernilai positif. Hal ini menjelaskan bahwa jika variabel bebas yang bernilai 3,267 maka Produktivitas Karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,708.

## 4.6 Uji Hipotesis

### Uji T

Tabel 13. Uji t X1 terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients t	Sig.
	B	Std. Error		
(Constant)	4.342	1.398	3.107	.003
Gaya Kepemimpinan Situasional	.759	.066	.765	<b>11.451 .000</b>

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Tabel hasil uji t di atas telah menunjukkan bahwa angka probabilitas yang didapatkan pada variabel Gaya Kepemimpinan Situasional yaitu 0,000 sehingga dapat dinyatakan angka probabilitas signifikansi < 0,05, yang berarti bahwa Ho ditolak dan H1 diterima. Maka maknanya ialah Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan

Tabel 14. Uji t X2 terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients t	Sig.
	B	Std. Error		
(Constant)	3.267	1.486	2.199	.030
Semangat Kerja	.708	.062	.766	<b>11.491 .000</b>

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Lalu, angka probabilitas yang didapatkan pada variabel Semangat Kerja yaitu 0,000 sehingga dapat dinyatakan angka probabilitas signifikansi < 0,05, yang berarti bahwa Ho ditolak dan H2 diterima. Maka maknanya ialah Gaya Kepemimpinan Semangat Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.

### Uji F

Tabel 15. Uji f X1 terhadap Y

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	484.280	1	484.280	<b>131.136</b>	.000 <sup>b</sup>
Residual	342.446	93	3.693		
Total	827.726	94			

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Hasil menunjukkan bahwa angka probabilitas yang didapatkan pada variabel Gaya Kepemimpinan Situasional yaitu 0,000 sehingga dapat dinyatakan angka probabilitas signifikansi < 0,05, yang berarti bahwa Ho ditolak dan H1 diterima. Maka Gaya Kepemimpinan Situasional secara simultan berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan.

Tabel 16. X2 terhadap Y

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	559.156	1	559.156	<b>132.054</b>	.000 <sup>b</sup>
Residual	393.791	93	4.234		
Total	952.947	94			

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Selanjutnya, hasil menunjukkan bahwa angka probabilitas yang didapatkan pada variabel Semangat kerja yaitu 0,000 sehingga dapat dinyatakan angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , yang berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Maka Semangat Kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan.

### Koefisien Determinasi

Tabel 17. Koefisien Determinasi X1 terhadap Y

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.765 <sup>a</sup>	.585	<b>.581</b>	1.906

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Berdasarkan Tabel Uji Koefisien Determinasi di atas, dapat dijelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh sebesar 58,5% terhadap variabel produktivitas karyawan dan 41,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Tabel 18. Koefisien Determinasi X2 terhadap Y

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.766 <sup>a</sup>	.587	<b>.582</b>	1.903

Sumber : Output SPSS 20 , 2022

Berdasarkan Tabel Uji Koefisien Determinasi di atas, dapat dijelaskan bahwa variabel semangat kerja berpengaruh sebesar 58,7% terhadap variabel produktivitas karyawan dan 41,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

- Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan. Hal ini disebabkan karena seorang atasan/pemimpin yang bisa menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai maka produktivitas karyawan dalam bekerja menjadi semakin tinggi.
- Semangat Kerja berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan. Hal ini dikarenakan semakin tinggi semangat kerja yang dimiliki karyawan maka produktivitas karyawan dalam bekerja juga akan tinggi. Semangat kerja yang tinggi akan memudahkan karyawan dalam bekerja misalnya dalam hal komunikasi ataupun dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

### Saran

#### Saran Teoritis

- Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini hanya dua saja, diharapkan kepada peneliti selanjutnya agar dapat menambah jumlah variabel independen lainnya supaya hasil penelitian selanjutnya dapat memberikan gambaran yang lebih luas terutama variabel apa saja yang mempengaruhi produktivitas karyawan.
- Diharapkan kepada peneliti selanjutnya agar dapat menggunakan perusahaan sebagai lokasi atau tempat dalam penelitian.
- Diharapkan kepada peneliti selanjutnya supaya bisa menambah jumlah sampel sehingga dapat menjadi perbandingan hasil penelitian sekarang dengan penelitian yang akan datang.

#### Saran Praktis

- a. Selanjutnya dapat memberikan gambaran yang lebih luas terutama variabel apa saja yang mempengaruhi produktivitas karyawan.
- b. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya agar dapat menggunakan perusahaan sebagai lokasi atau tempat dalam penelitian.
- c. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya supaya bisa menambah jumlah sampel sehingga dapat menjadi perbandingan hasil penelitian sekarang dengan penelitian yang akan datang.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada SINOVA PUBLIKASI (JURIMBIK) dan sponsor yang telah membantu untuk publish artikel yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Semangat Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] V. Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta:Grafindo, 2004.
- [2] Katarina and Firmansyah Kusumayadi, “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV.Makmur Jaya Abadi,” *J. Inov. Penelit.*, vol. 2, no. 1, pp. 199–204, 2021.
- [3] A. Latief, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Afdeling Prapen I Kebun Unit 1 PT Mopoli Raya Kabupaten Langkat,” *J. Manaj. dan Keuang. Unsam*, vol. 4, no. 1, p. 196972, 2015.
- [4] Priscillia, “Analisis Produktivitas Kerja Pada Pt.Berkat Anugrah Jaya,” *Agora Vol 5, No. 1*, vol. 2, no. 1, pp. 1–8, 2017, [Online]. Available: [https://ejournal.unisba.ac.id/index.php/kajian\\_akuntansi/article/view/2615%0Ahttp://scholar.unand.ac.id/60566/](https://ejournal.unisba.ac.id/index.php/kajian_akuntansi/article/view/2615%0Ahttp://scholar.unand.ac.id/60566/)
- [5] M. Sulaiman, R. Wahyu, and D. T. Wibowo, “Analisis Produktivitas Tenaga Kerja Pada Bengkel Skala Kecil Menengah Di Malang,” *J. Teknol. Terap. G-Tech*, vol. 2, no. 2, pp. 163–167, 2019, doi: 10.33379/gtech.v2i2.340.
- [6] M. D. Puspita, N. Nelson, and K. Saleh, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Tunas Dwipa Matra Cabang Natar Lampung Selatan,” *J. Manaj. Mandiri Saburai*, vol. 2, no. 01, pp. 43–50, 2020, doi: 10.24967/jmms.v2i01.534.
- [7] T. A. Anggraini and L. A. Manafe, “Karakteristik Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Old Town White Coffee,” *J. Aktual*, vol. 19, no. 1, 2021, [Online]. Available: <http://journal.unilak.ac.id/index.php/JIEB/article/view/3845%0Ahttp://dspace.uc.ac.id/handle/123456789/1288>
- [8] P. S. M. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara., 2015.
- [9] R. A. Saputra, Patwayati, and Sinarwati, “Pengaruh Disiplin Kerja, Semangat Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Buton Utara,” *JUMBO (Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organ.)*, vol. 2, no. 1, pp. 140–150, 2020.
- [10] M. Alwi, A. Sylvana, and Risnashari, “Pengaruh semangat kerja pegawai terhadap keefektifan organisasi unit program belajar jarak jauh Universitas Terbuka Makassar,” *J. Anal. dan Pelayanan Publik*, vol. 2, no. 1, pp. 31–46, 2016.
- [11] A. H. Firmansyah, N. M. Wibowo, and Hidayat., “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Karyawan Di PT Bank Sinarmas Tbk . Cabang Surabaya,” *J. Manajerial Bisnis*, vol. 1, no. 2, pp. 125–137, 2017.
- [12] T. Wirda, F., Azra, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap kepuasan Kerja Karyawan Politeknik Negeri Padang,” *J. EMBA*, vol. 4, no. 3, pp. 939–949, 2012.
- [13] Mafra, “Ecoment Global,” *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap*

- Produkt. Kerja Pegawai Pada Distrik Navig. Kelas I Palembang*, vol. 1, no. 2, pp. 51–62, 2017.
- [14] S. Assagaf, L. Dotulong Pengaruh Disiplin, M. dan, S. Y. Cecilia Assagaf, L. O. Dotulong, and F. Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado, “Pengaruh Disiplin, Motivasi Dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado The Influence Of Discipline, Motivation And Working Spirit On Employee Productivity At Local Revenue Offices Of City Manado,” *J. EMBA*, vol. 639, no. 2, pp. 639–649, 2015.
- [15] E. Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2015.
- [16] Wagiran, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Teori dan Implementasi*. Yogyakarta: Deepublish, 2015.
- [17] Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- [18] Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- [19] Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2016.