

**Derivatif : Jurnal Manajemen**

Vol. 15 No. 1 April 2021

(ISSN Cetak 1978-6573) (ISSN Online 2477-300X)

**MEMPERKUAT PRODUKTIVITAS: PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA PADA PT. NAGA SEMUT KEBUMEN****Ignatius Soni Kurniawan<sup>1</sup>, M. Hamdan<sup>2</sup>**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia<sup>1,2</sup>E-mail: [soni\\_kurniawan@ustjogja.ac.id](mailto:soni_kurniawan@ustjogja.ac.id)<sup>1</sup>, [dhanmuh23@gmail.com](mailto:dhanmuh23@gmail.com)<sup>2</sup>**ABSTRAK**

Karyawan yang memiliki produktivitas tinggi merupakan aset perusahaan, dengan demikian memahami penyebab produktivitas merupakan cara untuk meningkatkannya. Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan lingkungan kerja secara parsial pada produktivitas kerja karyawan. Penelitian menggunakan populasi karyawan PT. Naga Semut Kebumen dengan jumlah responden 60 orang. Data dikumpulkan melalui survei dengan instrumen kuesioner tertutup kemudian dianalisis dengan regresi linier berganda. Temuan berimplikasi agar organisasi perlu memberi kesempatan lebih banyak bagi individu dengan gaya transformasional untuk memimpin agar mendorong produktivitas pekerja manufaktur. Mayoritas pekerja adalah wanita maka menyediakan lingkungan kerja pemanufakturan yang kondusif merupakan faktor pendukung produktivitas yang paling berpengaruh.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Lingkungan Kerja, Produktivitas Kerja

**ABSTRACT**

Employees who have high productivity are company assets, thus understanding the causes of productivity is a way to increase it. This study examines the influence of transformational leadership, motivation, and the work environment partially on employee work productivity. The study used a population of employees of PT. Naga Semut Kebumen with 60 respondents. Data were collected through a survey with a closed questionnaire instrument and then analyzed by multiple linear regression. The findings imply that organizations need to provide more opportunities for individuals with transformational styles to lead in order to encourage the productivity of manufacturing workers. The majority of workers are women, so providing a conducive manufacturing work environment is the most influential factor supporting productivity.

Keywords: Transformational Leadership, Motivation, Work Environment, Work Productivity

**I. PENDAHULUAN**

Produktivitas karyawan menjadi perhatian manajerial mengenai bagaimana meningkatkannya dan

menjaga konsistensinya. Menurut Yuniarsih & Suwatno, (2009) produktivitas kerja dapat dimaksudkan dengan hasil kongkrit (produk) yang

dihasilkan oleh seseorang ataupun kelompok selama waktu tertentu dalam proses kerja. Dengan demikian, apabila produksi yang dihasilkan semakin tinggi dalam waktu yang pendek, dapat dikatakan produktivitasnya memiliki nilai yang besar, serta begitu pula kebalikkannya. Produktivitas juga dapat dipahami sebagai perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan peranan tenaga kerja persatuan waktu (Riyanto, 1986). Dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan, aspek sumber daya manusia di dalam perusahaan memegang peranan penting, yaitu sebagai salah satu tolak ukur gagal atau berhasilnya perusahaan. Apabila tingkatan kualitas sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan tersebut tinggi, maka akan tercermin pada tingkat produktivitas kerjanya. Demikian juga sebaliknya apabila tingkat sumber daya manusia itu rendah dan manajerial tidak mampu memperbaikinya maka tingkat produktivitas kerja karyawan juga rendah.

Faktor pemimpin merupakan penentu pada luaran karyawan, dikaitkan dalam jenis gaya kepemimpinannya (Kusnadi, Yulianti, & Purnomo, 2020). Riset terdahulu telah membangun konsep hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan produktivitas (Subekhi, 2017; Lestari, Hidayat, & Putra, 2018; Setiarlan, Ahmadun, Nurminingsih, & Asim, 2020; Lilia, Lombu, Napitupulu, Laoly, & Nainggolan, 2020). Namun demikian (Arsyad, Siwi, & Sumampouw, 2015) menemukan hasil yang inkonsisten atau produktivitas tidak dipengaruhi kepemimpinan transformasional.

Motivasi pekerja telah diteliti sebagai anteseden bagi produktivitas pada pekerja (Maduka & Okafor, 2014; Hoornweg, Peters, & Van Der Heijden, 2016; Lukman, 2018; Karima, Idayanti,

& Umar, 2018; Sutrisno & Sunarsi, 2019; Purnami & Utama, 2019). Motivator yang berkontribusi pada peningkatan hasil pekerjaan adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan, keamanan kerja, tugas kerja yang menantang, hadiah uang dan status sosial (Upev, Chorun, & Joy Asibi, 2015). Namun demikian studi Muchtar (2016) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pada pekerja institusi pendidikan.

Riset terdahulu menemukan bahwa lingkungan kerja dikaitkan secara positif dengan produktivitas, misalnya dari Taiwo (2010); Awan & Tahir (2015); Li, Chow, Zhu, & Lin (2016); dan Ulum, Suyadi, & Hartanto (2018). Sedangkan studi dari Logahan, Tjoe, & Naga (2012) dan Ahmad (2019) menyatakan tidak adanya signifikansi lingkungan kerja pada kinerja, lebih lanjut Rachman Saleh & Utomo (2018) menemukan pengaruh negatif meskipun tidak signifikan.

Inkonsistensi penelitian terdahulu pada pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan lingkungan kerja pada produktivitas memberi peluang bagi pengujian *robustness* teori ini. Riset ini merupakan replikasi dengan pembeda adalah pada populasi karyawan pemanufaktur PT Naga Semut Kebumen dengan mayoritas responden adalah perempuan (86.7%). Riset ini berusaha memberikan sudut pandang berbeda dengan sampel pekerja perempuan yang umumnya lebih peka dengan lingkungan kerja sehingga membutuhkan perlindungan keamanan kerja khususnya di bagian produksi manufaktur yang banyak melibatkan mesin produksi. Selain itu kajian gaya kepemimpinan transformasional dilibatkan untuk memecahkan masalah pekerja bagian produksi dengan proses kerja terspesialisasi yang rutin sehingga tugas monoton yang dilakukannya

menyebabkan kejenuhan dan perilaku penarikan diri yang menurunkan produktivitas.

Kepemimpinan transformasional secara sederhana dapat dipahami dari asal kata *transform* yaitu mengubah atau kepemimpinan dengan tujuan untuk melakukan perubahan. Pemimpin transformasional merupakan seorang pemimpin yang menstimulasi dan memberikan inspirasi kepada para pengikutnya agar tercapainya hasil yang luar biasa (Robbins & Coulter, 2010). Dari pengertian tersebut, seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini memotivasi bawahan tidak melalui aspek bersifat pertukaran atau dibayar untuk bekerja. Pemimpin transformasional mampu membawa perubahan besar dalam diri seorang untuk mencapai hasil melebihi jumlah gaji yang diterima. Berkaitan dengan daya ubah tersebut, membangkitkan motivasi internal menjadi kekuatan pemimpin transformasional.

Pada dasarnya manusia senantiasa menginginkan hal-hal yang baik saja, sehingga energi pendorong ataupun penggerak yang memotivasi semangat kerjanya bergantung dari harapan yang hendak diperoleh mendatang. Bila harapan itu tidak menarik atau tidak menantang maka usahanya juga rendah. Sebaliknya bila ia terinspirasi memenuhi tujuan yang tinggi maka usaha yang dikeluarkannya juga akan lebih tinggi. Seperti yang diutarakan Hasibuan (2002) tujuan diberikannya motivasi kepada karyawan adalah menaikkan tingkat moral dan kepuasan kerja, menaikkan produktivitas, mempertahankan kestabilan diri yang positif, meningkatkan kedisiplinan, terciptanya suasana dan hubungan sesama pekerja yang baik, menaikkan loyalitas, partisipasi dan kretifitas, meningkatkan kesejahteraan, menciptakan rasa tanggung jawab, serta

menaikkan efisiensi penggunaan dari alat dan bahan baku.

Hasibuan (2002) mendefinisikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak untuk menciptakan gairah kerja seseorang, supaya mereka sangat mau bekerja sama, efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya mencapai kepuasan. Motivasi identik dengan kondisi batin/psikologi seseorang. Kondisi batin yang memicu tindakan menghasilkan kontribusi secara konsisten atas visi perusahaan. Peran pemimpin sangat besar untuk mengubah pribadi seseorang, tidak hanya menjadi pekerja rata-rata namun menjadi pekerja yang menjadi “roh” bagi rekan di lingkungan kantornya.

Selain pentingnya kepemimpinan transformasional dan motivasi yang perlu diperhatikan, lingkungan kerja yang mendukung menjadi hal yang harus dipertimbangkan. Kenyamanan karyawan dalam bekerja penting agar mampu bekerja lebih lama dan kerasan berada di kantor. Kenyamanan tersebut dapat tercapai dari lingkungan kerja yang baik seperti dalam hal kebersihan, suhu udara ruangan kerja, penerangan dalam ruangan, beserta fasilitas-fasilitas yang berfungsi dengan baik. Alat pendukung yang tepat dan terpelihara akan mempercepat jumlah yang diproduksi dan menjaga konsistensi kualitas yang tinggi.

Menurut Sedarmayanti (2001) lingkungan kerja merupakan faktor-faktor yang meliputi baik fisik dan non fisik dalam sebuah perusahaan. Faktor fisik diantaranya suhu di tempat kerja, peralatan kerja, kesesakan atau kepadatan, suara bising, luas ruangan, sedangkan non fisik diantaranya hubungan kerja yang telah terbentuk dalam perusahaan antara atasan dengan bawahan juga antara sesama karyawan (Sedarmayanti, 2001). Adanya lingkungan kerja yang baik akan

meningkatkan produktivitas kerja. Menurut Sutrisno (2013) lingkungan kerja merupakan sarana dan prasarana kerja yang berada disekitar karyawan yang digunakan dalam proses pekerjaan sehingga akan mempengaruhi pelaksanaan kerja. Ekosistem lingkungan kerja yang tepat akan membuat karyawan tumbuh menjadi lebih baik dalam kemampuan kerjanya.

### **Pengembangan Hipotesis**

Kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran yang semakin strategis dalam menggerakkan orang (Albrecht & Andretta, 2011). Yukl (2010) mengutarakan arti dari kepemimpinan sebagai proses seorang pemimpin memengaruhi individu lainnya supaya mengetahui, mengerti, dan menyetujui mengenai hal yang dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Kepemimpinan transformasional di dalamnya adalah sosok yang memberikan inspirasi, nilai-nilai, serta perhatian untuk karyawan dan memberi contoh yang berperan membangun komitmen afektif (Winardi, 2016). Jika kepemimpinan ini dinilai baik maka kemungkinan besar akan berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan. Studi terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada produktivitas karyawan (Ayoko, Callan, & Härtel, 2003, Vatankhah et al., 2017).

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Menurut Wibowo (2014) motivasi ialah dorongan terhadap proses perilaku manusia dalam mencapai tujuan. Motivasi mengandung unsur mengarahkan, yang bersifat terus menerus pada ketercapaian tujuan. Motivasi atau dorongan dapat berpengaruh besar pada produktivitas, karena jika daya pendorong ini

diarahkan dengan baik maka hasilnya dapat meningkatkan produktivitas kerja yang ditentukan. Dinyatakan oleh Sabir (2017) bahwa motivasi mendorong produktivitas. Demikian juga hasil penelitian terdahulu menunjukkan motivasi berpengaruh pada produktivitas (Weldeyohannes, 2015; Upev, Chorun, & Joy Asibi, 2015).

H2: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Menurut Yuniarsih & Suwatno, (2009) seleksi karyawan, lingkungan kerja, pelatihan kerja, sistem penggajian, hubungan atasan dan bawahan, dan motivasi adalah beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Selanjutnya Kusriyanto (1991) mengutarakan bahwa lingkungan kerja adalah suatu faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan. Seorang karyawan yang diberi tempat kerja dalam lingkungan kerja yang mendukung bila ia bekerja secara baik dan benar maka akan menghasilkan kinerja yang baik. Begitu sebaliknya apabila seorang karyawan bekerja dengan kondisi lingkungan yang tidak normal atau tidak baik, maka kerja seorang karyawan tersebut akan banyak kendalanya, otomatis tingkatan kerjanya tersebut rendah. Penelitian Taiwo (2010), Awan & Tahir (2015), dan Vuong et al. (2019) menghasilkan temuan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, demikian juga temuan bahwa temperatur ruangan turut mempengaruhi produktivitas kerja (Li et al., 2016).

H3: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

## **II. METODE PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Naga Semut

Kebumen. Perusahaan ini merupakan pabrik plastik terintegrasi dengan kemampuan memproduksi variasi jenis kemasan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 60 orang yang diambil dengan metode aksidental pada karyawan bagian produksi yang bersedia merespon untuk mengisi kuesioner secara sukarela. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner melalui *Google Form* yang tautannya didistribusikan secara *online* melalui aplikasi *WhatsApp* pada minggu keempat bulan Oktober 2020 sampai dengan minggu pertama November 2020. Peneliti menggunakan instrumen skala Likert 1-5 dari sangat tidak setuju (1) sampai dengan sangat setuju (5). Pengukuran variabel yang digunakan dapat dilihat pada Tabel 1. Data dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda setelah terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik. Asumsi klasik meliputi uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), uji multikolonieritas (*Variance Inflation Factor* dan *tolerance*), uji autokorelasi (Durbin Watson) serta uji heteroskedastisitas (uji Glejser).

Tabel 1. Pengukuran

Variabel	Indikator
Kepemimpinan transformasional	1. Stimulasi intelektual
	2. <i>Individual consideration</i>
	3. Motivasi inspiratif (Behling & McFillen, 2014)
Motivasi	1. Kemauan
	2. Daya pendorong
	3. Membentuk keahlian (Ganesan & Weitz, 1996)
Lingkungan kerja	1. Perlengkapan dan fasilitas
	2. Keamanan tempat kerja
	3. Suasana kerja (Nitisemito, 1982)
Produktivitas kerja	1. Kuantitas kerja
	2. Kualitas kerja
	3. Ketepatan waktu (Hanaysha, 2016)

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Uji Validitas dan Reabilitas

Item uji validitas dikatakan valid jika nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel 0.2542 ( $2 \text{ tail}$ ;  $\alpha = 0.005$ ). Pengujian menghasilkan  $r$  hitung kepemimpinan transformasional (0.600 s.d. 0.759), motivasi (0.682 s.d. 0.873), lingkungan kerja (0.735 s.d. 0.852) dan produktivitas kerja (0.754 s.d. 0.822)  $> 0.2542$ . *Cronbach's Alpha* kepemimpinan transformasional (0.810), motivasi (0.788), lingkungan kerja (0.827) dan produktivitas kerja (0.780)  $> 0.60$  atau instrumen reliabel.

#### Karakteristik Responden

Jenis kelamin di dominasi oleh perempuan dengan jumlah 52 orang (86.7%) dibanding laki – laki 8 orang (13.3%) (Tabel 2). Pekerja perempuan yang lebih banyak menggambarkan karakteristik tugas yang lebih membutuhkan pekerja yang telaten dan tekun daripada menonjolkan kekuatan fisik. Usia responden 18 - 29 tahun berjumlah 46 orang (76.7%), sisanya memiliki usia 30-39 tahun yang jumlahnya 14 (23.3%) dan usia 40 tahun 0 (0.0%). Lebih banyaknya usia responden yang muda merupakan aset perusahaan karena pada usia 18-39 pekerja memiliki ketahanan kerja dan fisik yang relatif sehat dibanding usia lebih tua. Meskipun begitu karyawan umumnya merupakan keluarga muda dengan tanggungan anak yang masih membutuhkan perhatian intensif.

Pendidikan terakhir responden banyak yang berasal dari lulusan SMA/ sederajat yang jumlahnya 49 orang (81.6%), diikuti lulusan SMP/ sederajat 9 orang (15.0%), sedangkan sisanya lulusan D3 2 orang (3.4%). Terlihat bahwa kriteria pekerjaan menunjukkan bahwa sebagian besar pekerjaan dapat diselesaikan pada pekerja dengan lulusan SMA/ sederajat.

Lama bekerja responden kurang dari 1 tahun berjumlah 10 orang (16.7%), 1 - 2 tahun 38 orang (63.3%),

dan 3-4 tahun berjumlah 12 orang (20.0%). Dominasi pekerja dengan masa kerja kurang dari 2 tahun juga merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk membangun budaya dan etos kerja yang diperlukan guna mencapai tujuan perusahaan karena karyawan baru umumnya akan terbuka menerima sosialisasi dari perusahaan.

Tabel 2. Karakteristik Eesponden

Kategori	Ket.	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-Laki	8	13.3%
Umur	Perempuan	52	86.7%
	18-29 th	46	76.7%
	30-39 th	14	23.3%
	>40 th	0	0.0%
Pendidikan terakhir	SMP	9	15.0%
	SMA	49	81.6%
	Diploma	2	3.4%
	S1	0	0%
Lama bekerja	<1 Tahun	10	16.7%
	1-2 Tahun	38	63.3%
	3-4 Tahun	12	20.0%
	>5 Tahun	0	0%

Sumber: Data primer diolah 2020.

### Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai *Kolmogrov-Smirnov Z* sebesar 0.793 dan *asyp. sig. (2-tailed)* 0.555 > 0.05, maka dapat dinyatakan bahwa data residual terdistribusi normal. Penelitian ini terbebas dari masalah multikolonieritas. Hal ini dibuktikan dengan nilai *tolerance* > 0.10 dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* < 10.0 Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *tolerance* sebesar 0.406 dan nilai *VIF* sebesar 2.466. Variabel motivasi memiliki nilai *tolerance* 0.721 dan nilai *VIF* sebesar 1.387. Variabel produktivitas kerja memiliki nilai *tolerance* sebesar 0.398 dan nilai *VIF* sebesar 2.512.

Hasil uji autokorelasi menghasilkan nilai DW lebih besar dari du (1.6889) dan lebih kecil dari 4-du (4-1.6889=2.3111) atau tidak ada autokorelasi positif atau negatif. Hasil

uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji Glejser dengan hasil nilai t untuk kepemimpinan transformasional (-0.506) pada probabilitas 0.615, motivasi (0.845) *p-value* (0.402), lingkungan kerja (-1.118) *p-value* 0.268 yang menunjukkan > 0.05 atau tidak signifikan artinya tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

### Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Tabel 3. Hasil Regresi Berganda

Model	Unst. Coef.		Std. Coef.	t	Sig.
	B	Std. Err.	Beta		
(Constant)	2.184	1.772		1.104	.917
Kep. transf.	.231	.076	.371	3.046	.004
Motivasi	.101	.090	.103	1.122	.267
Lingk. kerja	.377	.107	.433	3.518	.001

a. Dependent Variable: Produktivitas\_kerja

Sumber: Data primer diolah 2020.

Hasil pengujian H1 pada Tabel 3 menunjukkan nilai t (3.046) memiliki probabilitas 0.004 < 0.05, ini artinya bahwa H1 terdukung. Hasil yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan mengkonfirmasi hasil penelitian Vatankhah et al. (2017) demikian juga berpengaruh positif pada produktivitas organisasi (Ayoko et al., 2003). Menstimulasi intelektual dan menginspirasi terbukti mendorong peningkatan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu kerja.

Hasil pengujian H2 menunjukkan nilai t (1.122) memiliki probabilitas 0.267 > 0.05 yang artinya H2 tidak terdukung. Hasil penelitian ini tidak mendukung teori baku bahwa motivasi mempengaruhi produktivitas. Motivasi merupakan keinginan dari dalam diri seseorang yang mengakibatkan seseorang tersebut bertindak. Seseorang biasanya bertindak karena sesuatu alasan yang ingin mereka capai (Mathis &

Jackson, 2006). Diduga faktor rutinitas pekerjaan yang monoton membuat pekerjaan kurang menantang bagi karyawan. Mengolah karakteristik tugas dengan variasi dan kesulitan dapat memunculkan motivasi yang berasal dari pekerjaan itu sendiri. Penelitian ini tidak mendukung temuan Maduka & Okafor (2014). Riset ini memfokuskan pada motivasi internal yaitu motivasi yang dibangun dari pekerjaan yang menarik, menantang, dan memberikan kesempatan belajar. Dengan demikian *setting* pekerjaan perlu menjadi fokus perbaikan dari manajerial agar dapat mengarah pada produktivitas. Penelitian ke depan dapat menguji motivasi eksternal, misalnya penelitian Rahmawati (2013) yang menunjukkan bahwa motivasi eksternal dari bonus berpengaruh terhadap produktivitas.

Hasil pengujian H3 menunjukkan lingkungan kerja memiliki nilai  $t$  (3.518) dengan probabilitas  $0.001 < 0.05$  yang memberikan dukungan pada H3. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu (Li et al., 2016 dan Vuong et al., 2019). Lingkungan kerja sangat penting dalam mendukung produktivitas kerja karyawan pada PT Naga Semut Kebumen melebihi kepemimpinan transformasional. Ini ditunjukkan pada nilai *B Unstand. Coef.* lingkungan kerja (0.377) lebih besar dari kepemimpinan transformasional (0.231). Seperti sudah diduga diawal, *setting* populasi yang unik karena mayoritas pekerjaannya adalah wanita menampilkan kebutuhan yang tinggi akan kenyamanan dan keamanan tempat kerjanya dengan banyak mesin-mesin pengolah barang mentah menjadi plastik. Perusahaan pemanufakturan umumnya memiliki lebih banyak karyawan “kerah biru” dengan karakteristik waktu kerja di dalam ruangan yang panjang maka kenyamanan ruang kerja sangat

berpengaruh terhadap kebugaran fisik dan daya tahan kerja.

Tabel 4. Koefisien Determinasi

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adj. R Square</i>	<i>Std. Error of the Est.</i>
1	.814 <sup>a</sup>	.662	.644	1.295

a. Predictors: (Constant), *Lingkungan kerja*, *Motivasi*, *Kepemimpinan transformasional*

b. Dependent Variable: *Produktivitas kerja*

Sumber: Data primer diolah 2020.

Nilai dari koefisien determinasi ditunjukkan pada *Adjusted R<sup>2</sup>* (Tabel 4). Produktivitas kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan lingkungan kerja sebesar 64.4%. Nilai diatas 50% tersebut menunjukkan kemampuan menjelaskan yang besar. Namun memberi peluang 35.4% untuk mencari anteseden produktivitas kerja dari variabel lain.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini dilakukan pada P PT. Naga Semut Kebumen yang merupakan perusahaan produsen kemasan dengan didominasi karyawan wanita dengan usia dibawah 30 tahun. Hasil riset seperti sudah diduga mendukung hipotesis bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan menaikkan produktivitas karyawan. Pada perusahaan pemanufakturan ini lingkungan kerja yang mendukung kerja adalah kekuatan terbesar untuk meningkatkan produktivitas kerja. Temuan tidak membuktikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Pihak manajerial perlu menyikapinya dengan mengatur agar pekerjaan yang dilakukan semakin menarik dengan variasi tugas dan tantangan. Selain menjaga lingkungan kerja fisik dan non fisik agar tetap mendukung kinerja, mempertahankan dan memberi kesempatan para pemimpin yang memiliki gaya

kepemimpinan transformasional perlu dipertimbangkan.

Peneliti selanjutnya dapat mengkaji penyebab lain produktivitas pada industri pemanufakturan misalnya pendidikan dan pelatihan (Isnawati, Herawati, & Kurniawan, 2020). Memahami antedemotivasi lebih lanjut pada karyawan perusahaan juga perlu dilakukan lebih lanjut karena motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Ulfah, Subiyanto, & Kurniawan, 2020).

## V. DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cassia Coop Sungai Penuh. *Jurnal Benefita*, 4(2), 377–385. <https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.3944>
- Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228–237. <https://doi.org/10.1108/17511871111151126>
- Arsyad, A., Siwi, M. O., & Sumampouw, H. J. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bintang Sewu Sejahtera Di Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(011), 1–13.
- Awan, A. G., & Tahir, M. T. (2015). Impact of working environment on employee's productivity: A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 7(1), 329–347.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. J. (2003). The International Journal of Organizational Analysis Article information: *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283–301.
- Behling, O., & McFillen, J. M. (2014). A Syncretical Model of Charismatic/Transformational Leadership. *Group and Organization Management*, 21(2), 163–191.
- Ganesan, S., & Weitz, B. A. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors. *Journal of Retailing*, 72(1), 31–56. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90004-4](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90004-4)
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector. *International Journal of Learning & Development*, 6(1), 164–178.
- Hasibuan, M. (2002). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hoornweg, N., Peters, P., & Van Der Heijden, B. (2016). Finding the optimal mix between telework and office hours to enhance employee productivity: A study into the relationship between telework intensity and individual productivity, with mediation of intrinsic motivation and moderation of office hours. *Advanced Series in Management*, 16, 1–28. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016002>
- Isnawati, T., Herawati, J., & Kurniawan, I. S. (2020). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada Cv .

- Danagung D'briquettes. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 5(2), 210–215.
- Karima, A. N. A., Idayanti, & Umar, A. (2018). Effect of the Work, Training and Motivation To Employee Productivity At PT. Bank Sulselbar. *HJABE*, 1(4), 83–95.
- Kusnadi, K., Yulianti, R., & Purnomo, S. H. (2020). Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Productivity of Employees in PT. Asiatek Solution Indonesia. *Business and Entrepreneurial Review*, 20(1), 79–98.  
<https://doi.org/10.25105/ber.v20i1.6974>
- Kusriyanto, B. (1991). *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Lestari, A., Hidayat, N., & Putra, K. S. (2018). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi dengan Produktivitas Kerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 672–682.
- Li, X., Chow, K. H., Zhu, Y., & Lin, Y. (2016). Evaluating the impacts of high-temperature outdoor working environments on construction labor productivity in China: A case study of rebar workers. *Building and Environment*, 95, 42–52.  
<https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2015.09.005>
- Lilia, W., Lombu, J. W., Napitupulu, P., Laoly, A. K., & Nainggolan, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Intertama Trikencana Bersinar Medan. *CERMIN: Jurnal Penelitian*, 4(1), 24–38.
- Logahan, J. M., Tjoe, T. F., & Naga, N. (2012). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan CV Mum Indonesia. *Binus Business Review*, 3(1), 573–586.  
<https://doi.org/10.21512/bbr.v3i1.1344>
- Lukman, M. (2018). Pengaruh Motivasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Comindo Mitra Sulawesi Cabang Palopo. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 1–7.
- Maduka, C. E., & Okafor, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(7), 137–147.
- Mathis, R., & Jackson, W. (2006). *Human Resources Development*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Muchtar. (2016). The influence of motivation and work environment. *Sinergi*, 6(2), 27–40.
- Nitisemito, A. S. (1982). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Purnami, N. M. I., & Utama, I. W. M. (2019). Pengaruh Pemberdayaan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(9), 5611–5631.  
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i09.p13>
- Rachman Saleh, A., & Utomo, H. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di PT Inko Java Semarang. *Among Makarti*, 11(21), 28–50.
- Rahmawati, D. (2013). Pengaruh

- Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pr Fajar Berlian Tulungagung. *Jurnal Universitas Tulungagung Bonorowo*, 1(1), 1–16.
- Riyanto, J. (1986). *Produktivitas dan Tenaga Kerja*. Jakarta: SIUP.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen* (1th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Sabir, A. (2017). Motivation: Outstanding Way to Promote Productivity in Employees. *American Journal of Management Science and Engineering*, 2(3), 35–40.  
<https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20170203.11>
- Sedarmayanti. (2001). *Manajemen Perkantoran Modern*. Bandung: Mandar Maju.
- Setiarlan, A., Ahmadun, Nurminingsih, & Asim. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Jasa Swadaya Utama. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 10(2), 141–155.
- Subekhi, M. N. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Kerja Terhadap Produktivitas Guru Smp Negeri Di Kecamatan Palmerah Jakarta Barat. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 191–200.  
<https://doi.org/10.21009/jmp.08118>
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Prenada Media.
- Sutrisno, & Sunarsi, D. (2019). The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Productivity at PT. Anugerah Agung in Jakarta. *Jurnal Ad'ministrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 6(2), 187–196.  
<https://doi.org/10.26858/ja.v6i2.13438>
- Taiwo, A. S. (2010). The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management*, 4(3), 299–307.  
<https://doi.org/10.5897/AJBM.9000607>
- Ulfah, R. A., Subiyanto, D., & Kurniawan, I. S. (2020). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Fokus*, 10(2), 219–237.
- Ulum, A. E. K., Suyadi, B., & Hartanto, W. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Keterampilan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pabrik Rokok Gagak Hitam Kecamatan Maesan Kabupaten Bondowoso. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 12(2), 173–178.  
<https://doi.org/10.19184/jpe.v12i2.8311>
- Upev, M. T., Chorun, M. T., & Joy Asibi, I. (2015). The Effects of Motivation on Staff Productivity/Performance at the Francis Sulemanuu Idachaba Library, University Of Agriculture, Makurdi-Nigeria. *IOSR Journal of Research & Method in Education Ver. III*, 5(2), 1–7.  
<https://doi.org/10.9790/7388-05230107>
- Vatankhah, S., Alirezaei, S., Khosravizadeh, O., Mirbahaeddin, S. E., Alikhani, M., & Alipanah, M. (2017). Role of transformational leadership on employee productivity of teaching hospitals: using structural equation modeling.

*Electronic Physician*, 9(8), 4978–4984.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.19082/497>

Vuong, Q. H., Napier, N. K., Ho, T. M., Nguyen, V. H., Vuong, T. T., Pham, H. H., & Nguyen, H. K. T. (2019). Effects of work environment and collaboration on research productivity in Vietnamese social sciences: evidence from 2008 to 2017 scopus data. *Studies in Higher Education*, 44(12), 2132–2147. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1479845>

Weldeyohannes, G. (2015). Employee Motivation and Its Impact on Productivity in the Case of National Alcohol and Liquor Factory (NALF). *Journal of Poverty, Investment and Development*, 15, 163–168. Retrieved from [www.iiste.org](http://www.iiste.org)

Wibowo. (2014). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Winardi. (2016). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organization* (U. Jusuf, ed.). Jakarta: Prehallindo.

Yuniarsih, T., & Suwatno. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.