

## Adaptive Leadership dan Etos Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan : Psikologi Capital Sebagai Variabel Mediasi

**Nur Layli Fatikhatun Nissa**

Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo

Email: [31420036.mhs@unusida.ac.id](mailto:31420036.mhs@unusida.ac.id)

**Wahyu Eko Pujiyanto**

Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo

Email: [wahyueko.mnj@unusida.ac.id](mailto:wahyueko.mnj@unusida.ac.id)

Korespondensi Penulis: [31420036.mhs@unusida.ac.id](mailto:31420036.mhs@unusida.ac.id)

**Abstract.** *This research aims to determine the relationship between adaptive leadership, work ethic and employee work productivity with psychological capital as a mediating variable. The method used in this research is a quantitative method. Data collection was carried out by random sampling by distributing questionnaires to PT employees. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk which is then processed using SmartPLS. The natural population of this research are employees who work at PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk with a sample size of 50 people.*

**Keywords:** *adaptive leadership, work ethic, employee work productivity, psychology of capital*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara adaptive leadership, etos kerja dan produktivitas kerja karyawan dengan psikologi capital sebagai variabel mediasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara random sampling melalui penyebaran kuisioner kepada karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk yang kemudian diolah menggunakan SmartPLS. Populasi alam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk dengan jumlah sampel 50 orang.

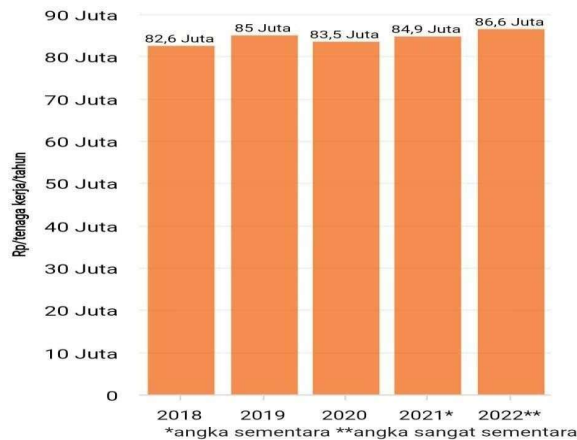
**Kata kunci:** adaptive leadership, etos kerja, produktivitas kerja karyawan, psikologi capital

### LATAR BELAKANG

Kemajuan suatu perusahaan dapat ditentukan melalui adaptive leadership dan etos kerja pemimpinnya (Saryanto, 2016). Di tingkat internasional, diperkirakan perkembangan lingkungan global ditandai dengan situasi, kondisi, tantangan dan tuntutan yang semakin kompleks, selalu berubah, penuh ketidakpastian, bahkan seringkali tidak bersahabat (Pujiyanto et al., 2023). Perusahaan-perusahaan Indonesia perlu meningkatkan kapasitas dan kualitas sumber daya manusianya agar mampu menghadapi tantangan dan bertahan bahkan memenangkan persaingan. Organisasi harus memiliki kapasitas dinamis untuk mengintegrasikan, menciptakan dan memindahkan sumber daya internal dan eksternal ke dalam konfigurasi terbaik untuk mengembangkan kemampuan baru dan peluang “pasar” (Lennon et al., 2023). Dengan demikian, peran seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang besar terhadap organisasi dan bisnis yang dipimpinnya. Seorang pemimpin juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Keberhasilan suatu usaha dan terjalannya hubungan baik antar karyawan di lingkungan kerja serta keberhasilan tujuan perusahaan

bergantung pada bagaimana cara pemimpin mengelolanya. Untuk mempertahankan eksistensi dan perkembangan perusahaan, perusahaan harus melakukan berbagai aktivitas untuk mengelola faktor-faktor produksi tersebut. Menghadapi persaingan dengan perusahaan lain di tingkat nasional dan internasional, perusahaan harus mampu melakukan perubahan untuk memperbaiki diri, perusahaan harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada.

**Gambar 1.** Perkembangan Produktivitas Kerja 5 Tahun Terakhir



Sumber : Diolah oleh peneliti

Gambar 1 terlihat informasi perkembangan produktivitas karyawan mengalami kenaikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Perusahaan-perusahaan berkomitmen dalam meningkatkan angka perkembangan produktivitas kerja yang ada di Indonesia. Yaitu dengan cara melakukan seleksi dan pelatihan kepada pemimpin yang akan mengambil tanggung jawab untuk segala kegiatan yang ada di perusahaan. Persaingan yang tinggi mendorong setiap bisnis dengan siapa anda bisa bergaul memperhatikan sumber daya manusianya (Khafid Khoirul Hanafi<sup>1</sup>, Mega Lestari<sup>2</sup>, Hilda Putri Wulandari<sup>3</sup>, 2022). Pembangunan lingkungan strategis memerlukan pemimpin yang solid dan mampu mengantisipasi perkembangan di masa depan, menyusun visi, misi, dan strategi, serta merumuskan langkah-langkah kebijakan, sistem kelembagaan, dan pengendalian pemerintah yang sesuai dengan kompleksitas, permasalahan, dan tantangan yang dihadapi dan relevan secara lokal, nasional dan internasional (McKimm et al., 2023). Dengan ini perusahaan harus benar-benar melakukan seleksi untuk demi meningkatkan produktivitas kerja karyawan guna menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *adaptive leadership* berpengaruh terhadap meningkatnya produktivitas kerja karyawan. Penelitian mengenai *adaptive leadership* telah dilakukan oleh Rachmawati et al (2023) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan adaptif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kecerdasan emosional,

keadilan organisasi, kepribadian dan memainkan peran penting dalam pengembangan karir, sehingga menciptakan iklim organisasi yang menguntungkan. Penelitian mengenai adaptive leadership dan etos kerja terhadap produktivitas kerja karyawan telah dilakukan oleh Cindy melati (2022) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptive leadership dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Tantangan yang dihadapi perusahaan menyebabkan harus melakukan perbaikan terhadap gaya kepemimpinan. Penelitian ini menggunakan studi kasus yang berfokus pada fenomena. Subjek dalam penelitian ini adalah PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk khususnya yang karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut. PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk dipilih karena sebagai tempat penelitian karena menurut data dari website bahwa PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk salah satu perusahaan yang berkembang yang bertempat disidoarjo.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan pendekatan random sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuisioner pada karyawan yang bekerja di PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk kemudian diolah menggunakan SmartPLS. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk dengan jumlah sampel 50 orang. Manfaat dari penelitian ini diharapkan untuk dapat menjadi masukan atau solusi dari permasalahan yang ada di PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk Sidoarjo. Penelitian ini juga dapat menjadi dokumentasi PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk mengenai adaptive leadership dan etos kerja terhadap produktivitas kerja karyawan yang dimediasi oleh psikologi capital.

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan topik model kepemimpinan adaptif dalam berbagai penelitian ilmiah (Hannah et al., 2009). Pemetaan ilmu adalah suatu metode yang digunakan untuk memvisualisasikan suatu bidang ilmu tertentu ke dalam peta lanskap yang tujuannya untuk melihat perkembangan suatu bidang ilmu tertentu dengan menggunakan data bibliografi, kata kunci, kutipan, dan negara-negara yang berperan dalam penelitian ilmiah. Dengan begitu, posisi dan kebaruan penelitian terkait model kepemimpinan adaptif di antara penelitian-penelitian sebelumnya dapat diketahui dengan pasti.

Penelitian ini berkontribusi bagi PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan memberikan referensi konsep desain kepemimpinan yang sesuai, yaitu mengimplementasikan gaya adaptive leadership dan etos kerja guna menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Selain itu, kepemimpinan adaptive dapat menjadi pendekatan kepemimpinan inklusif yang mengatakan bahwa seseorang pemimpin tidak harus berdiri didepan untuk menjadi seorang pemimpin (Ralph et al., 2017). Produktivitas kerja karyawan memberikan dampak positif bagi perusahaan untuk mencapai

tujuan dan targetnya. Begitu pula jika produktivitas kerja karyawan menurun maka perusahaan akan sulit mencapai tujuan dan targetnya. Salah satu faktor utama yang menghambat produktivitas kerja karyawan adalah hadirnya suasana hati degeneratif. Degeneratif adalah perubahan emosi dan gangguan mood yang bisa saja muncul karena lingkungan yang kurang nyaman.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Adaptive Leadership**

Adaptive leadership diartikan sebagai jenis kepemimpinan yang membuat seseorang selalu siap akan perubahan yang terjadi, gaya ini juga mengharuskan pemimpin untuk selalu memberikan arahan bagi bawahannya untuk senantiasa siap menghadapi tantangan (Northouse, 2016). Indikator yang digunakan untuk mengukur adaptive leadership 1) mahir dalam suatu pekerjaan 2) selalu memberikan keputusan dengan subjektif 3) memahami kelebihan dan kekurangan diri 4) bertanggung jawab 5) selalu berinovasi untuk meningkatkan pencapaiannya 7) tidak bias saat mencerna informasi. Kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menyikapi setiap perubahan yang terjadi. Seorang pemimpin harus mempunyai pandangan ke depan dan mampu mempengaruhi bawahannya agar dapat mencapai tujuan bersama melalui perencanaan yang matang (Labolo et al., 2018). Hasil dari penelitian (Yusro et al., 2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar lebih bersemangat dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal. Kepemimpinan mengacu pada konsep tindakan yang mempengaruhi anggotanya, sehingga dari sudut pandang umum, pengaruh dan ketaatan adalah faktor yang paling penting (Jaya & Guntoro, 2020).

### **Etos Kerja**

Secara umum etos kerja berfungsi sebagai penggerak yang tetap dalam bertindak dan beraktivitas setiap individu. Etos kerja beroperasi sebagai suatu konsep kerja atau pola kerja yang diyakini baik dan benar oleh seseorang atau sekelompok orang dan diwujudkan melalui perilaku kerja yang khas. Indikator yang digunakan untuk mengukur etos kerja menurut (Saban, 2020) 1) Mendorong tindakan. 2) Semangat untuk beraktivitas. 3) Sebagai alat motorik, tingkat motivasi menentukan kecepatan suatu tindakan.

### **Produktivitas Kerja Karyawan**

Produktivitas sering diandingkan dengan standart yang sudah ditentukan sebelumnya. Produktivitas yang lebih baik merupakan ukuran yang lebih berharga tentang seberapa naik (Sinamo, 2011) sumber daya dipergunakan. Apabila lebih banyak keluaran dihasilkan

daripada jumlah masukan yang sama, atau masukan lebih sedikit dapat dipergunakan untuk mendapatkan keluaran yang sama maka produktivitas harus diperbaiki (Budi, 2022). Indikator yang digunakan untuk mengukur produktivitas kerja karyawan adalah 1) kuantitas kerja 2) kualitas kerja 3) ketepatan waktu kerja.

### **Psikologi Capital**

Psikologi capital sendiri diartikan sebagai kapasitas psikologis individu untuk mengembangkan karakteristik seperti efikasi diri, optimisme, harapan, dan ketahanan. Efikasi diri didefinisikan sebagai keyakinan pada kemampuan seseorang untuk menyetujui dan mengerahkan upaya yang memadai untuk berhasil menyelesaikan tugas-tugas sulit. Optimisme merupakan kontribusi positif individu terhadap kesuksesan saat ini dan masa depan. Harapan adalah keadaan emosi positif untuk mencapai suatu tujuan dan bila perlu mengarahkan kembali jalan atau mencari cara lain untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan resiliensi adalah ketika individu yang menghadapi masalah dan tantangan dapat bertahan dan pulih, bahkan mencapai kesuksesan yang lebih besar (Luthans et al., 2007)

## **METODE PENELITIAN**

Teknik atau metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan yang bekerja di PT. Japfa Comfeed India, Tbk Setelah menerima hasil survei, akan dilakukan pengolahan statistik menggunakan Partial Least Squares (PLS) melalui perangkat lunak seperti SmartPLS 4.0. Tujuan dari teknik ini adalah untuk menguji populasi dan sampel yang diidentifikasi secara spesifik.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini menggunakan angket dan sistem/teknik analisis data Structural Equation Modeling (SEM) dengan memakai software Warp Partial Least Squares (PLS) 4.0 (Hair et al, 2019). Prosedur dan kriteria kelakuan hasil smart PLS 4.0 yaitu evaluasi model pengukuran atau *Outer Model*.

Model ini memspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator indikatornya atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada *outer model*

1. *Convergent validity*, nilai convergent validity adalah nilai *cross loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan  $>0,7$
2. *Discriminant validity*, nilai ini merupakan *cross loading factor* yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskrimina yang memadai yaitu dengan cara

membandingkan nilai cross loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.

3. *Composite reliability*, data yang memiliki *composite reliability*  $>0,8$  mempunyai reabilitas yang tinggi
4. *Average Variance Extracted (AVE)* nilai AVE yang diharapkan  $>0,5$
5. *Cronbach alpha*, ujireailitas dengan *cronbach's alpha* nilai yang diharapkan  $>0,6$  untuk semua konstruk

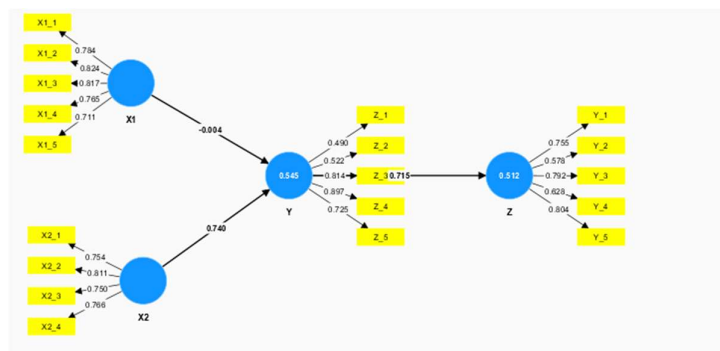
#### Inner Model (Model Struktural)

1. *R-Square* pada konstruk endgen. Nilai *R-Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen, nilai *R-Square* sebesar 0,67 (kuat), 0,33(moderat), dan 0,19 (lemah)
2. *Estimate for path coeffisien*, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan pengaruh konstruk laten. Dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*
3. *Prediction relevnce (Q-Square)* atau dikenal dengan *stone-geisser's*. Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur *blindfolding*. Apabila nilai yang didapatkan 0,02 (kecil), 0,15 (sedang) dan 0,35 (besar)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Model Algoritma

Model algoritma bertujuan untuk mengukur validitas dan reabilitas. Apabila nilai yang diperoleh lebih besar dari 0,7 maka indikator dapat diterima atau dinyatakan valid. Namun, dalam tahap pengembangan skala jika nilai loading yang di dapatkan lebih besar dari 0,6 masih dapat dinyatakan valid atau diterima.



Gambar 2. Model Algoritma

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2024

## Penilaian Outer Model

Outer Model merupakan hubungan dari parameter atau indikator diestimasi dengan model pengukuran (variabel laten). Menilai outer model memiliki tiga kriteria yaitu *convergen validity*, *discriminat validity*, *construct reability dan validity*.

### Convergen Validity

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) dari suatu konstruk seharusnya berkolerasi tinggi. Uji validitas konvergen dapat dilihat dari nilai loading factor untuk tiap indikator konstruk. Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai loading factor harus lebih dari 0,7.

**Tabel 1.** Outer Loading

	X1	X2	Y	Z
X1_1	0.711			
X1_2	0.765			
X1_3	0.784			
X1_4	0.817			
X1_5	0.824			
X2_1		0.754		
X2_2		0.811		
X2_3		0.750		
X2_4		0.766		
Y_1			0.490	
Y_2			0.522	
Y_3			0.814	
Y_4			0.897	
Y_5			0.725	
Z_1				0.755
Z_2				0.578
Z_3				0.792
Z_4				0.628
Z_5				0.804

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 1, secara keseluruhan nilai outer loading setiap konstruk reflek mempunyai nilai loading  $>0,7$  sehingga dikatakan valid. Namun, nilai loading pada Y1, Y2, Z2 dan Z4 dikatakan tidak valid karena  $<0,7$ .

### Construk Reability dan Validity

Selain melihat nilai dari factor loading setiap konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan cronbach's alpha dan composite reliability. Namun, penggunaan cronbach's alpha untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai

yang lebih rendah (under estimate) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan composite reliability. Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai composite reability harus lebih besar dari 0.7

Tabel 2. Construct reability da validity

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reability (rho_a)</i>	<i>Composite Reability (rho_c)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
X1	0.754	0.816	0.827	0.501
X2	0.765	0.776	0.839	0.515
Y	0.772	0.773	0.854	0.594
Z	0.840	0.840	0.887	0.610

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 2, nilai cronbach’s alpha variabel adaptive leadership (X1) sebesar 0,754, variabel etos kerja (X2) sebesar 0,765, variabel produktivitas kerja karyawan (Y), dan variabel psikologi capital sebesar 0,840. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai cronbach’s alpha lebih besardari 0,70 yang menunjukkan data yang digunakan adalah reliabel, dan nilai composite reability variab adaptive leadership (X1) sebesar 0,816, variabel etos kerja (X2) sebesar 0,776, variabel produktivitas kerja karyawan (Y) sebesar 0,773 dan variabel psikologi capital (Z) sebesar 0,840. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai composite reability lebih besar dari 0,60 yang menunjukkan data yang digunakan adalah reliabel. Sedangkan nilai AVE variabel adaptive leadership (X1) sebesar 0,501, variabel etos kerja (X2) sebesar 0,515, variabel produktivitas kerja karyawan (Y) sebesar 0,594, dan variabel psikologi capital (Z) sebesar 0,610. Nilai AVE harus lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, data yang digunakan pada observasi ini memenuhi konsep validitas.

**R-Square**

Hasil uji nilai R-Square nantinya akan menggambarkan kekuatan variabel endogen dalam melakukan prediksi pada structural model. Besaran nilai R-Square akan menunjukkan kekuatan yang diklasifikasikan menjadi 3 bagian yaitu, 0,25 (lemah), 0,50 (sedang), dan 0,75 (kuat)

**Tabel 3. R-Square**

	R-Square	Keterangan
Y	0.545	Sedang
Z	0.512	Sedang

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 3, didapatkan nilai R-Square untuk variabel produktivitas kerja karyawan (Y) sebesar 0,545 atau 54,5%. Sehingga pengujian model hasil struktural diperoleh nilai R-Square dalam kategori sedang. Nilai tersebut menunjukkan bahwa 54,5% variabel



produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh adaptive leadership (X1) dan etos kerja (X2). Sedangkan sisanya ( $100-54,5\%=45,5\%$ ) dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti. Variabel psikologi capital (Z) sebesar 0,512 atau 51,2%. Pengujian nilai struktural yang diperoleh dalam kategori sedang, nilai tersebut menunjukkan bahwa 51,2% variabel psikologi capital dipengaruhi oleh adaptive leadership (X1) dan etos kerja (X2) sedangkan sisanya ( $100-51,2\%=48,8\%$ ) dapat dijelaskan oleh variabel lain yang diteliti.

### Boostraping

Pengujian hipotesis menggunakan kriteria 1,96, dinyatakan berpengaruh jika memperoleh nilai t-statistic lebih dari 1,96. Tabel 4 merupakan hasil uji parsial dalam penelitian ini.

**Tabel 4.** Path coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<b>X1 -&gt;</b>					
<b>Y</b>	-0.004	0.022	0.124	0.030	0.976
<b>X2 -&gt;</b>					
<b>Y</b>	0.740	0.745	0.090	8.252	0.000
<b>Y -&gt; Z</b>	0.715	0.743	0.069	10.366	0.000

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 4, dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Variabel adaptive leadership memperoleh nilai t-statistic:  $0.030 < 1,96$  dan nilai P-value: 0,976. Artinya adaptive leadership tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.
- Variabel etos kerja memperoleh nilai t-statistic:  $8.252 > 1,96$  dan nilai P-value: 0,000. Artinya etos kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.
- Variabel produktivitas kerja karyawan memperoleh nilai t-statistic:  $10.366 > 1,96$  dan nilai P-value: 0.000. Artinya produktivitas kerja karyawan berpengaruh terhadap psikologi capital.

## PEMBAHASAN

### Adaptive Leadership terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa adaptive leadership tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif mungkin tidak mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Kepemimpinan adaptif sebenarnya bertujuan agar pegawai lebih tanggap terhadap perubahan dan tantangan yang mempengaruhi produktivitas kerjanya. Namun, penerapannya mungkin berbeda-beda, bergantung pada situasi

organisasi dan jenis pengaplikasiannya. Ada beberapa alasan mengapa kepemimpinan adaptif mungkin tidak memberikan pengaruh yang diharapkan terhadap produktivitas kerja karyawan. Ini termasuk Kebutuhan spesifik karyawan dan tugasnya dapat mengurangi efektivitasnya. Resistensi atau kurangnya partisipasi karyawan dalam proses adaptasi juga dapat menjadi faktor yang mempengaruhi dampaknya.

### **Etos Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**

Penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Ketika karyawan memiliki tingkat motivasi, rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, dan komitmen yang tinggi terhadap tujuan perusahaan, maka produktivitas cenderung meningkat. Etos kerja yang baik juga menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kolaborasi, dan mengurangi ketidakhadiran dan pergantian karyawan. Etos kerja yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang meningkatkan kesehatan psikologis karyawan. Rasa sejahtera ini membantu karyawan mengelola stres dan fokus pada pekerjaan, sehingga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

### **Produktivitas Kerja Karyawan terhadap Psikologi Capital.**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan berpengaruh terhadap psikologi capital. Produktivitas kerja karyawan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap psikologi capital. Psikologi capital mencakup empat aspek utama: 1) Harapan, karyawan yang memiliki aspirasi tinggi cenderung memiliki motivasi tinggi dan mampu melihat peluang di tengah tantangan. Ini meningkatkan motivasi untuk mengejar tujuan dan bekerja keras, sehingga meningkatkan produktivitas kerja. 2) Efikasi diri, keyakinan seorang karyawan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan suatu tugas atau mencapai suatu tujuan dapat mempengaruhi prestasi kerja. Tingkat efikasi diri yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dengan melakukan pendekatan tugas dengan percaya diri. 3) Optimisme, Karyawan yang optimis cenderung melihat sisi positif dari suatu situasi, bahkan ketika situasi tersebut sulit. Hal ini membuat karyawan lebih tahan terhadap tekanan, menjaga semangat kerja, dan meningkatkan produktivitas. 4) Ketahanan, karyawan yang tangguh lebih mampu mengatasi tantangan, kegagalan, atau perubahan yang mungkin terjadi di lingkungan kerja. Hal ini mengurangi dampak negatif terhadap produktivitas dan memungkinkan karyawan pulih lebih cepat. Dengan memperkuat psikologi capital, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah implementasi adaptive leadership dan pembangunan etos kerja secara bersamaan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Psikologi kapital memainkan peran penting sebagai perantara, menguatkan hubungan antara gaya kepemimpinan yang adaptif, semangat kerja, dan kinerja. Oleh karena itu, disarankan agar organisasi fokus pada pelatihan kepemimpinan adaptif, mempromosikan budaya etos kerja yang positif, dan mengakui pentingnya mengelola psikologi kapital sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas karyawan secara efektif.

### **Saran**

Perusahaan harus fokus pada pengembangan kepemimpinan yang adaptif, meningkatkan etos kerja, dan memahami pentingnya memupuk psikologi kapital dalam lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Atau dengan mengadakan pelatihan adaptive leadership melakukan evaluasi rutin terhadap pengembangan psikologi capital. Dengan begitu, perusahaan dapat memaksimalkan potensi adaptasi kepemimpinan, etos kerja dan psikologi capital untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Abdullah, Dudung, and Nita Hernita. "Pengaruh Psychological Capital Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pabrik Kecap Di Kabupaten Majalengka The Effect of Psychological Capital on The Productivity of Ketchup Factory Employees in Majalengka Regency" 3, no. 2 (2020): 131–137.
- Ariyanti, Reni, Adya Hermawati, and Rahayu Suci. "ANALISIS PERAN PSYCHOLOGICAL WELL-BEING TERHADAP KINERJA ORGANISASI BERBASIS LEADERSHIP STYLE DAN JOB CRAFTING" 2, no. 3 (2022).
- Ayu, Ida, Gede Hutri, Dhara Sasmita, and Universitas Airlangga. "The Effect of Transformational Leadership and Psychological Capital to Individual Readiness to Change for Employees in Tourism Development Corporate Ida Ayu Gede Hutri Dhara Sasmita" (n.d.).
- Ii, B A B, A Landasan Teori, Manajemen Sumber, and Daya Manusia. "No Title" (2015): 8–48.
- Psikologi, Fakultas, Universitas Katolik Soegijapranata, and Jawa Tengah. "Psychological Capital Sebagai Mediator Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kesiapan Untuk Berubah Karyawan ( Psychological Capital as a Mediator of Transformational Leadership with Employees ' Readiness to Change )" 2, no. 1 (2023).

- Rachmawati, Izha Zihan. “Upaya Peningkatan Kinerja Melalui Peningkatan Modal Psikologi Dan Etos Kerja ( Studi Pada UPPD SAMSAT Kabupaten Kendal ) Abstrak” 5, no. 1 (n.d.): 59–75.
- Ari, Dwi, Setyo Nugroho, Endah Mujiasih, and Unika Prihatsanti. “Hubungan Antara Psychological Capital Dengan Work Engagement Pada Karyawan PT. Bank Mega Regional Area Semarang.” *Jurnal Psikologi* 12, no. 2 (2013): 192–202. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/psikologi/article/view/8838>.
- Asniwati, and Ririn Oktaviani. “Pengaruh Budaya Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *Economics and Digital Business Review* 4, no. 1 (2023): 515–528. <https://ojs.stieamkop.ac.id/index.php/ecotal/article/view/376/222>.
- Debora Vanessa Sumajouw, Adolfina, Yantje Uhing. “Pengaruh Iklim Organisasi, Etos Kerja Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Rayon Manado Selatan.” *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 6, no. 4 (2018): 3448–3457.
- Magfiroh, H, T O Tahol, S Anisah, and ... “Kepemimpinan Adaptif: Sebuah Studi Literatur.” ... *of Management and ...* 1, no. 3 (2023): 118–136. <https://jurnal.aksaraglobal.co.id/index.php/jmsc/article/view/162%0Ahttps://jurnal.aksaraglobal.co.id/index.php/jmsc/article/download/162/151>.
- Muliati, Lisdewi, and Ade Susiana. “Produktivitas Kerja Karyawan Dipengaruhi Oleh Jenjang Karir Dan Etos Kerja Pada Pt. Victory Chingluh Indonesia.” *Dynamic Management Journal* 7, no. 1 (2023): 45.
- Rachmawati, Eka. “Gaya Kepemimpinan Adaptive Leadership Seorang Pemimpin ; Studi Literatur” 1, no. 3 (2023).
- Budi, A. (2022). Pengaruh Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Produktivitas Kerja Karyawan. *Dynamic Management Journal*, 6(2), 83–90.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919.
- Jaya, P. J. C., & Guntoro, M. (2020). Transformasi kepemimpinan adaptif di tengah pandemi Covid-19. *Cendekia Jaya*, 2(2), 1–7.
- Khafid khoirul Hanafi<sup>1</sup>, Mega Lestari<sup>2</sup>, Hilda Putri Wulandari<sup>3</sup>, W. E. P. (2022). PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN SOFTSKILL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA CV PANDA FOOD INDUSTRY. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 2(8.5.2017), 2003–2005.
- Labolo, M., Alma’arif, A., & Khadafi, M. R. (2018). The Influence of Personal Religiosity Level against Corruption Behaviour in the Province of Bangka Belitung Island. *Journal of Public Administration and Governance*, 8(2), 137–150.
- Lennon, E., Hopkins, L., Einboden, R., McCloughen, A., Dawson, L., & Buus, N. (2023). Organizational change in complex systems: organizational and leadership factors in the introduction of open dialogue to mental health care services. *Community Mental Health Journal*, 59(1), 95–104.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive Organizational Behavior*, 1(2), 9–24.

- McKimm, J., Ramani, S., Forrest, K., Bishop, J., Findyartini, A., Mills, C., Hassanien, M., Al-Hayani, A., Jones, P., & Nadarajah, V. D. (2023). Adaptive leadership during challenging times: Effective strategies for health professions educators: AMEE Guide No. 148. *Medical Teacher*, *45*(2), 128–138.
- Pujianto, W. E., Haque, S. A., Dyatmika, S. W., & Tedja, F. W. (2023). Adaptive Leadership Model: A Systematic Literature Review and Future. *Proceeding The 2nd International Seminar of Multicultural Psychology (ISMP 2nd)*, 46–61.
- Ralph, M. A. L., Jefferies, E., Patterson, K., & Rogers, T. T. (2017). The neural and computational bases of semantic cognition. *Nature Reviews Neuroscience*, *18*(1), 42–55.
- Sinamo, D. (2011). *Studi Pengaturan Putaran Motor Induksi 3-Fasa dengan merubah Frekuensi*. Universitas Medan Area.
- Yusro, F. W., Pujianto, W. E., Solikhah, A., & Supriyadi, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Pt. Maha Karya Putra Cabang Kabupaten Pasuruan. *SOSEBI: Jurnal Penelitian Mahasiswa Ilmu Sosial, Ekonomi, Dan Bisnis Islam*, *2*(2), 169–181. <https://doi.org/10.21274/sosebi.v2i2.6434>