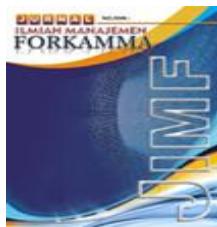


Pengaruh Kepemimpinan dan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Produktivitas

Putri Lature¹; Yuniarto R. Satato²

¹⁻²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia, Semarang. Email : putrilature126@gmail.com;
yuniartosatato@stiepari.ac.id

ARTICLES INFORMATION



**JURNAL ILMIAH
MANAJEMEN FORKAMMA**

Vol.8, No.3, Juli 2025
Halaman : 269 - 280

ISSN (online) : 2599-171X
ISSN (print) : 2598-9545

Keyword :
Leadership; Employee Welfare; Productivity

JEL. classification : M31

Permalink:
DOI: [10.32493/frkm.v8i3.51813](https://doi.org/10.32493/frkm.v8i3.51813)

Article info :
Received : Februari 2025
Revised : April 2025
Accepted : Juli 2025

Licenses :



<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Contact Author :
© LPPM & PRODI MM UNPAM
JL.Surya Kencana No.1 Pamulang Tangerang Selatan – Banten
Telp. (021) 7412566, Fax (021) 7412491
e-mail : forkamma@unpam.ac.id

ABSTRACT

Abstrak. Produktivitas karyawan merupakan faktor krusial dalam keberlanjutan perusahaan manufaktur, khususnya industri garmen yang padat karya dan menghadapi persaingan global. Penelitian ini menganalisis hubungan kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan terhadap produktivitas di PT. Woori Sukses Apparel, Kabupaten Semarang. Menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif-korelasional, 32 karyawan tetap dipilih melalui convenience sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur skala Likert 5 poin dan dianalisis dengan korelasi Pearson menggunakan SPSS 26.0. Hasil menunjukkan kepemimpinan memiliki korelasi positif kuat dengan produktivitas ($r = 0,724$, $p < 0,01$), sedangkan kesejahteraan karyawan menunjukkan korelasi positif signifikan ($r = 0,652$, $p < 0,01$). Kepemimpinan menunjukkan hubungan lebih kuat dibanding kesejahteraan karyawan, dengan pemberian arahan kerja jelas dan teladan disiplin menjadi faktor paling berpengaruh. Temuan mengonfirmasi teori kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan karyawan dalam konteks industri garmen Indonesia. Penelitian menyimpulkan kepemimpinan efektif dikombinasikan program kesejahteraan memadai menciptakan sinergi positif meningkatkan produktivitas organisasi.

Abstract. Employee productivity is crucial for manufacturing companies' sustainability, particularly in labor-intensive garment industry facing global competition. This study analyzes the influence of leadership and employee welfare on productivity at PT. Woori Sukses Apparel, Semarang Regency. Using quantitative descriptive-correlational design, 32 permanent employees were selected through convenience sampling. Data were collected using structured questionnaires with 5-point Likert scale and analyzed using Pearson correlation with SPSS 26.0. Results show leadership has strong positive correlation with productivity ($r = 0.724$, $p < 0.01$), while employee welfare shows significant positive correlation ($r = 0.652$, $p < 0.01$). Leadership demonstrates stronger relationship than employee welfare, with clear work directions and disciplinary examples being most influential factors. These findings confirm transformational leadership and employee welfare theories in Indonesian garment industry context. The study concludes that effective leadership combined with adequate welfare programs creates positive synergy in enhancing organizational productivity.

A. PENDAHULUAN

Produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis dan mempertahankan daya saing di pasar global. Dalam konteks industri manufaktur, khususnya sektor garmen dan tekstil di Indonesia, produktivitas karyawan menjadi faktor krusial mengingat sifat industri yang padat karya dan menghadapi persaingan ketat dari negara-negara produsen lainnya. Sektor garmen Indonesia, yang menyumbang sekitar 6,5% dari total ekspor non-migas dan memiliki nilai pasar USD 13,83 miliar pada tahun 2024, memerlukan optimalisasi produktivitas untuk mempertahankan posisinya sebagai salah satu eksportir terbesar di dunia dengan proyeksi mencapai USD 18,2 miliar pada tahun 2032 (Global News Wire, 2024; Mordor Intelligence, 2024). Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan menjadi sangat penting bagi keberlanjutan dan pertumbuhan industri ini.

Kepemimpinan telah lama diakui sebagai salah satu determinan utama produktivitas karyawan dalam berbagai konteks organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi karyawan, meningkatkan komitmen organisasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pencapaian kinerja optimal (Northouse, 2018). Meta-analisis yang dilakukan oleh Judge dan Piccolo (2004) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan dengan effect size yang substansial ($r = 0.44$) dibandingkan kepemimpinan transaksional. Penelitian lebih lanjut oleh Lai dkk. (2020) mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan job performance melalui mediasi work engagement dalam konteks organisasi manufaktur.

Sementara itu, kesejahteraan karyawan juga menjadi faktor penting yang tidak dapat diabaikan dalam upaya meningkatkan produktivitas. Kesejahteraan karyawan mencakup aspek finansial, kesehatan fisik dan mental, keseimbangan kehidupan kerja, serta kepuasan terhadap kondisi kerja (Warr & Nielsen, 2018). Meta-analisis komprehensif yang dilakukan oleh Krekel dkk. (2019) terhadap 339 studi menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kesejahteraan tinggi menunjukkan produktivitas 13% lebih tinggi dan sales performance 37% lebih baik dibandingkan dengan kelompok kontrol. Temuan ini diperkuat oleh Nielsen dkk. (2017) yang mengidentifikasi bahwa workplace resources yang mendukung well-being karyawan memiliki efek positif ganda pada both employee well-being and organizational performance.

Studi-studi sebelumnya telah mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan, kesejahteraan karyawan, dan produktivitas dalam berbagai konteks industri. Penelitian yang dilakukan oleh Wei dkk. (Wei dkk., 2020) pada perusahaan manufaktur China menunjukkan bahwa employee welfare memiliki dampak positif signifikan terhadap innovation performance, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas organisasi. Demikian pula, meta-analisis yang dilakukan oleh Jackson dkk. (2013) terhadap 83 studi menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan komitmen organisasi ($\rho = 0.43$) dan performance ($\rho = 0.35$) dalam konteks budaya yang beragam. Dalam konteks industri tekstil, penelitian Agarwal dkk. (2025) pada industri tekstil India Utara menemukan korelasi signifikan antara work-related wellbeing dimensions seperti job satisfaction, engagement, and stress dengan produktivitas karyawan.

Meskipun terdapat banyak penelitian yang mengkaji hubungan kepemimpinan, kesejahteraan karyawan, dan produktivitas, masih ditemukan beberapa keterbatasan dalam studi-studi sebelumnya. Pertama, sebagian besar penelitian dilakukan dalam konteks industri yang berbeda dengan karakteristik yang tidak selalu dapat digeneralisasi ke industri garmen. Kedua, penelitian yang secara khusus mengkaji interaksi simultan antara kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan terhadap produktivitas masih terbatas, terutama dalam konteks perusahaan garmen skala menengah di Indonesia. Ketiga, mayoritas studi yang ada lebih fokus pada satu dimensi kepemimpinan atau kesejahteraan, sehingga belum memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana kedua faktor ini berinteraksi dalam memengaruhi produktivitas. Keempat, terdapat gap dalam penelitian yang mengkaji fenomena ini pada

perusahaan dengan karakteristik tenaga kerja yang mayoritas adalah perempuan dengan latar belakang sosial ekonomi yang beragam.

Berdasarkan identifikasi gap penelitian tersebut, muncul pertanyaan penelitian: bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan di PT. Woori Sukses Apparel? Bagaimana pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap produktivitas karyawan? Bagaimana pengaruh simultan kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan terhadap produktivitas karyawan? Dan faktor manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan? Rumusan masalah penelitian ini adalah: "Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan terhadap peningkatan produktivitas karyawan di PT. Woori Sukses Apparel, Kabupaten Semarang?"

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan terhadap peningkatan produktivitas karyawan di PT. Woori Sukses Apparel, Kabupaten Semarang. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan, menganalisis pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap produktivitas karyawan, menganalisis pengaruh simultan kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan terhadap produktivitas karyawan, dan mengidentifikasi faktor dominan yang paling berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini akan memperkaya literatur mengenai hubungan kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan dengan produktivitas dalam konteks industri garmen Indonesia, serta memberikan bukti empiris tentang interaksi kedua variabel tersebut. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajemen PT. Woori Sukses Apparel dalam merancang strategi peningkatan produktivitas melalui pengembangan gaya kepemimpinan yang efektif dan program kesejahteraan karyawan yang komprehensif. Hal ini menjadi sangat relevan mengingat industri garmen Indonesia saat ini menghadapi tantangan produktivitas, di mana menurut studi International Labour Organization (ILO), produktivitas industri tekstil Indonesia mengalami penurunan rata-rata 8,2% per tahun pada periode 2010-2015, yang merupakan penurunan terbesar di antara negara-negara Asia yang diteliti (Business Indonesia, 2024)

B. KAJIAN LITERATUR

Penelitian mengenai hubungan kepemimpinan, kesejahteraan karyawan, dan produktivitas telah menjadi topik yang mendapat perhatian luas dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Berbagai studi empiris telah dilakukan untuk mengeksplorasi bagaimana variabel-variabel ini saling berinteraksi dan memengaruhi kinerja organisasi. Lai dkk. (2020) menggunakan pendekatan kuantitatif dengan temporal research design untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap job performance melalui mediasi work engagement pada 308 karyawan dari berbagai industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap job performance dengan work engagement sebagai mediator yang kuat.

Ahmad dkk. (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kinerja karyawan memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan karyawan dalam industri manufaktur. Studi tersebut menggunakan sampel 200 karyawan dan menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif berperan sebagai mediator dalam hubungan antara komitmen organisasi dan produktivitas. Sejalan dengan temuan tersebut, systematic review dan meta-analisis yang dilakukan oleh Nielsen dkk. (2017) terhadap 184 studi menunjukkan bahwa workplace resources pada tingkat individual, group, leader, dan organizational level memiliki korelasi positif yang konsisten dengan both employee well-being and organizational performance, dengan effect size rata-rata $r = 0.26$ untuk well-being dan $r = 0.28$ untuk performance.

Krekel dkk. (2019) melakukan meta-analisis komprehensif terhadap 339 studi yang melibatkan 1,8 juta karyawan di 73 negara untuk menginvestigasi hubungan antara employee well-being, productivity, dan firm performance. Penelitian tersebut menemukan korelasi positif yang kuat dengan effect size 0.31 untuk hubungan well-being-productivity dan 0.34 untuk hubungan

wellbeing-performance outcomes. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Shipton dkk. (2006) yang menganalisis 22 perusahaan manufaktur dan menemukan bahwa *aggregate job satisfaction* dan *work design features* memiliki korelasi positif dengan innovation dalam organisasi manufaktur ($r = 0.44$, $p < 0.01$).

Dalam konteks Indonesia, beberapa penelitian juga telah mengkaji topik serupa dengan menggunakan berbagai pendekatan metodologis. Studi empiris yang dilakukan oleh Harshitha & Senthil (2021) pada 100 karyawan sektor manufaktur di Bangalore menggunakan metode survei dengan analisis deskriptif untuk mengeksplorasi dampak employee well-being terhadap organizational performance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi kesejahteraan yang meliputi health and safety, education, housing, travelling, dan recreation facilities memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan pencapaian organizational goals. Penelitian yang dilakukan oleh Zhenjing dkk. (2022) pada 292 karyawan sektor manufaktur menemukan bahwa workplace environment memiliki pengaruh positif terhadap employee performance melalui mediasi employee commitment and achievement-striving ability.

Teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Burns (1978) dan diperkaya oleh Bass (1985) menjadi landasan teoretis yang relevan dengan penelitian ini. Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi followers melampaui ekspektasi melalui empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa dimensi *idealized influence* terjadi ketika pemimpin menjadi role model yang dapat dipercaya, inspirational motivation muncul ketika pemimpin menciptakan visi yang menginspirasi, *intellectual stimulation* terjadi ketika pemimpin mendorong inovasi dan kreativitas followers, sedangkan *individualized consideration* tercermin ketika pemimpin memberikan perhatian personal kepada setiap follower.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif yang kuat dengan berbagai outcome organisasi, termasuk produktivitas karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Meta-analisis yang dilakukan oleh Judge dan Piccolo (2004) terhadap 87 studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki validity yang lebih tinggi dalam memprediksi berbagai outcome organisasi dibandingkan kepemimpinan transaksional, dengan corrected correlation $p = 0.44$ untuk individual-level performance dan $p = 0.35$ untuk group-level performance. Barling dkk. (1996) melakukan field experiment dan menemukan bahwa transformational leadership training dapat meningkatkan follower performance dan organizational commitment secara signifikan. Dalam konteks industri manufaktur, penelitian Bednall dkk. (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam meningkatkan innovative behaviour melalui peningkatan motivasi intrinsik karyawan dan penciptaan psychological safety yang mendukung creative risk-taking.

Konsep kesejahteraan karyawan dalam literatur manajemen sumber daya manusia didasarkan pada teori hierarki kebutuhan Maslow (1954). Maslow (1954) menyatakan bahwa terdapat lima tingkat kebutuhan manusia yang tersusun secara hierarkis: physiological needs, safety needs, love and belonging needs, esteem needs, dan self-actualization needs. Dalam konteks organisasi, pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini melalui program kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Jerome (2013) menggunakan framework Maslow untuk menganalisis dampak employee welfare terhadap organizational culture dan employee performance di berbagai perusahaan manufaktur, dan menemukan bahwa perusahaan yang mampu memenuhi kebutuhan karyawan pada seluruh tingkat hierarki menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang hanya fokus pada kebutuhan level bawah.

Teori dua faktor Herzberg (1960) juga memberikan landasan teoretis yang kuat untuk memahami hubungan antara kesejahteraan karyawan dan produktivitas. Herzberg dkk. (2011) membedakan antara motivation factors yang mencakup achievement, recognition, work itself, responsibility, dan advancement, serta hygiene factors yang meliputi company policy, supervision, salary, interpersonal relations, and working conditions. Menurut Herzberg (1966), motivation factors berkaitan dengan job satisfaction yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan hygiene factors berkaitan dengan pencegahan job dissatisfaction yang dapat

menghambat produktivitas. Penelitian empiris yang dilakukan oleh Sigit & Muafi (2022) menggunakan teori Herzberg untuk merancang program kesejahteraan komprehensif dan menemukan bahwa kombinasi motivation factors dan hygiene factors yang seimbang dapat meningkatkan job satisfaction dan employee retention secara signifikan.

Meskipun penelitian-penelitian sebelumnya telah memberikan kontribusi penting dalam memahami hubungan antar variabel, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dicatat. Sebagian besar studi menggunakan desain cross-sectional yang tidak dapat menjelaskan hubungan kausal secara temporal (Podsakoff dkk., 2012). Penelitian yang secara simultan menganalisis interaksi kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan masih terbatas, sehingga belum memberikan gambaran komprehensif tentang efek sinergis kedua variabel tersebut (Skakon dkk., 2010). Mayoritas penelitian dilakukan pada perusahaan berskala besar dengan karakteristik organisasi yang berbeda dengan perusahaan menengah (Hoch dkk., 2018). Konteks industri garmen dengan karakteristik tenaga kerja yang unik masih kurang mendapat perhatian dalam literatur yang ada.

Research gap yang teridentifikasi dari kajian literatur menunjukkan perlunya penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh simultan kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan terhadap produktivitas dalam konteks perusahaan garmen skala menengah di Indonesia. Penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yang menguji model terintegrasi antara kepemimpinan, kesejahteraan karyawan, dan produktivitas. Selain itu, penelitian ini juga akan memberikan kontribusi praktis bagi manajemen perusahaan garmen dalam merancang strategi peningkatan produktivitas yang holistik dan berbasis bukti empiris.

Berdasarkan kajian literatur dan landasan teori yang telah dipaparkan, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan; H2: Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan; dan H3: Kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan secara simultan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan terhadap produktivitas karyawan. Desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif-korelasional dengan pendekatan cross-sectional untuk menganalisis hubungan antar variabel pada satu titik waktu tertentu. Metode ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin mengidentifikasi kekuatan dan arah hubungan antara variabel independen (kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan) dengan variabel dependen (produktivitas karyawan).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Woori Sukses Apparel, Kabupaten Semarang yang berjumlah 85 orang. Mengingat keterbatasan akses dan waktu penelitian, penelitian ini menggunakan metode convenience sampling dengan melibatkan 32 responden yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian. Meskipun ukuran sampel relatif kecil, hal ini masih memungkinkan untuk dilakukan analisis statistik deskriptif dan korelasional untuk memahami pola hubungan antar variabel. Kriteria responden adalah karyawan tetap yang telah bekerja minimal 6 bulan di perusahaan, berada pada posisi operasional di divisi produksi, dan bersedia mengisi kuesioner secara lengkap.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner. Sumber data berasal dari persepsi karyawan terhadap kepemimpinan atasan langsung, tingkat kesejahteraan yang dirasakan, dan penilaian terhadap produktivitas kerja mereka sendiri. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan skala Likert 5 poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Kuesioner disebarluaskan secara langsung kepada responden dengan bantuan supervisor untuk memastikan tingkat respons yang optimal.

Instrumen penelitian terdiri dari tiga bagian utama yang mengukur masing-masing variabel penelitian. Variabel kepemimpinan diukur menggunakan 8 item pertanyaan yang diadaptasi dari Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2004), mencakup dimensi kepemimpinan transformasional seperti pemberian motivasi, arahan kerja, teladan, dan pengakuan prestasi. Variabel kesejahteraan karyawan diukur dengan 8 item yang diadaptasi dari Employee Wellbeing Index (Warr, 1990), meliputi aspek kesejahteraan fisik, psikologis, sosial, dan finansial. Variabel produktivitas karyawan diukur dengan 8 item yang dikembangkan berdasarkan indikator kinerja standar industri garmen, mencakup pencapaian target, kualitas kerja, efisiensi waktu, dan kemampuan bekerja sama.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan profil variabel penelitian, serta analisis korelasi Pearson untuk mengidentifikasi kekuatan dan arah hubungan antar variabel. Mengingat ukuran sampel yang terbatas ($N=32$), penelitian ini lebih fokus pada analisis deskriptif dan korelasional daripada analisis regresi yang memerlukan asumsi sampel yang lebih besar. Pengujian validitas dilakukan dengan melihat konsistensi internal item-item dalam setiap variabel menggunakan corrected item-total correlation dengan nilai minimal 0,3. Reliabilitas instrumen diuji menggunakan koefisien Cronbach's alpha dengan nilai minimal 0,6 yang dapat diterima untuk penelitian eksploratori.

Pengolahan data dilakukan menggunakan software SPSS versi 26.0 untuk analisis statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, serta analisis korelasi. Interpretasi hasil dilakukan pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ dengan mempertimbangkan keterbatasan ukuran sampel dalam generalisasi temuan. Untuk memastikan kualitas data, dilakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan respons, konsistensi jawaban responden, dan deteksi outlier yang dapat mempengaruhi hasil analisis. Penelitian ini dapat dikategorikan sebagai studi pendahuluan atau pilot study yang memberikan gambaran awal tentang hubungan antar variabel di PT. Woori Sukses Apparel dan dapat menjadi dasar untuk penelitian lanjutan dengan cakupan yang lebih luas.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 32 responden dari karyawan tetap PT. Woori Sukses Apparel, Kabupaten Semarang yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian. Karakteristik demografis responden disajikan dalam Tabel 1 yang menunjukkan profil yang representatif untuk industri garmen di Indonesia.

Tabel 1. Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	7	21,9
	Perempuan	25	78,1
Usia	18-25 tahun	28	87,5
	26-35 tahun	3	9,4
	36-45 tahun	1	3,1
Jabatan	Operator Produksi	26	81,3
	Helper	3	9,4
	Sewing	1	3,1
	Lainnya	2	6,2
Masa Kerja	<1 tahun	14	43,8
	1-3 tahun	18	56,2

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden adalah perempuan (78,1%) yang mencerminkan karakteristik umum industri garmen yang didominasi oleh tenaga kerja perempuan. Komposisi usia menunjukkan dominasi kelompok usia 18-25 tahun (87,5%), yang mengindikasikan bahwa PT. Woori Sukses Apparel memiliki tenaga kerja yang relatif muda. Sebagian besar responden

bekerja sebagai operator produksi (81,3%) dengan masa kerja 1-3 tahun (56,2%), yang menunjukkan bahwa sampel penelitian representatif terhadap struktur organisasi perusahaan yang fokus pada divisi produksi.

Analisis statistik deskriptif terhadap ketiga variabel penelitian menunjukkan hasil yang positif. Variabel kepemimpinan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,762 dengan standar deviasi 1,150, yang menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian yang baik terhadap kualitas kepemimpinan di perusahaan. Variasi yang cukup besar dalam standar deviasi mengindikasikan adanya perbedaan persepsi yang beragam di antara responden, yang dapat disebabkan oleh perbedaan pengalaman kerja dan interaksi dengan supervisor. Variabel kesejahteraan karyawan memiliki nilai rata-rata 3,680 dengan standar deviasi 1,253, yang menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan karyawan berada pada kategori baik meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan. Standar deviasi yang relatif tinggi menunjukkan variasi persepsi yang cukup signifikan antar responden terhadap berbagai aspek kesejahteraan.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation	Kategori
Kepemimpinan (X_1)	32	1,00	5,00	3,762	1,150	Baik
Kesejahteraan Karyawan (X_2)	32	1,00	5,00	3,680	1,253	Baik
Produktivitas Karyawan (Y)	32	1,00	5,00	4,215	0,900	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah (2025)

Variabel produktivitas karyawan memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,215 dengan standar deviasi 0,900, yang mengindikasikan bahwa karyawan PT. Woori Sukses Apparel memiliki tingkat produktivitas yang sangat baik dengan variasi yang relatif lebih kecil dibandingkan kedua variabel lainnya. Standar deviasi yang lebih rendah pada variabel produktivitas menunjukkan konsistensi yang relatif baik dalam penilaian karyawan terhadap kinerja mereka sendiri. Distribusi nilai untuk semua variabel menunjukkan rentang yang lengkap dari 1 hingga 5, yang mengindikasikan bahwa skala Likert yang digunakan dapat menangkap variasi persepsi responden dengan baik.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Validitas ($r > 0,3$)	Status
Kepemimpinan (X_1)	8	0,847	Valid	Reliabel
Kesejahteraan Karyawan (X_2)	8	0,823	Valid	Reliabel
Produktivitas Karyawan (Y)	8	0,795	Valid	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2025)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dalam ketiga variabel memiliki nilai corrected item-total correlation di atas 0,3, yang mengindikasikan bahwa item-item tersebut valid untuk mengukur konstruk yang dimaksud. Tabel 3 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai Cronbach's alpha di atas 0,7, yang mengindikasikan reliabilitas yang baik untuk instrumen penelitian.

Tabel 4. Hasil Analisis Korelasi Pearson

Variabel	Kepemimpinan	Kesejahteraan Karyawan	Produktivitas Karyawan
Kepemimpinan	1,000	0,687**	0,724**
Kesejahteraan Karyawan	0,687**	1,000	0,652**
Produktivitas Karyawan	0,724**	0,652**	1,000

*Catatan: ** $p < 0,01$ (2-tailed)*

Sumber: Data primer diolah (2025)

Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antar semua variabel penelitian dengan kekuatan yang bervariasi. Korelasi antara kepemimpinan dan produktivitas karyawan menunjukkan nilai yang kuat ($r = 0,724$, $p < 0,01$), yang mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan yang dipersepsikan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas mereka. Temuan ini sejalan dengan meta-analisis yang dilakukan oleh Lowe dkk. (1996) yang menemukan korelasi positif yang konsisten antara kepemimpinan transformasional dan effectiveness measures dalam berbagai konteks organisasi, dengan corrected correlation rata-rata $p = 0.44$. Namun, koefisien korelasi dalam penelitian ini ($r = 0,724$) menunjukkan kekuatan hubungan yang lebih tinggi, yang dapat dijelaskan oleh karakteristik spesifik industri garmen dan budaya organisasi di Indonesia.

Hubungan antara kesejahteraan karyawan dan produktivitas juga menunjukkan korelasi positif yang kuat ($r = 0,652$, $p < 0,01$), yang mengonfirmasi bahwa peningkatan kesejahteraan karyawan berkontribusi positif terhadap produktivitas. Temuan ini mendukung meta-analisis komprehensif yang dilakukan oleh Krekel dkk. (2019) terhadap 339 studi independen yang melibatkan 1,882,131 karyawan dan 82,248 unit bisnis dari 230 organisasi di 73 negara, yang menemukan korelasi positif yang signifikan antara employee wellbeing dan productivity dengan effect size sebesar 0.31. Koefisien korelasi dalam penelitian ini ($r = 0,652$) bahkan lebih tinggi dari temuan meta-analisis global tersebut, mengindikasikan bahwa hubungan kesejahteraan-produktivitas mungkin lebih kuat dalam konteks industri manufaktur skala menengah di Indonesia.

Korelasi yang tinggi antara kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan ($r = 0,687$, $p < 0,01$) menunjukkan bahwa kedua variabel ini saling berkaitan erat. Pemimpin yang efektif tidak hanya fokus pada pencapaian target produksi, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan mereka. Hal ini menciptakan lingkaran positif di mana kepemimpinan yang baik meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Temuan ini konsisten dengan systematic review dan meta-analisis yang dilakukan oleh Nielsen dkk. (2017) terhadap 184 studi yang mengidentifikasi bahwa workplace resources pada level leader memiliki korelasi positif yang konsisten dengan both employee well-being ($r = 0.26$) and performance ($r = 0.28$).

Analisis lebih mendalam terhadap masing-masing dimensi menunjukkan variasi dalam persepsi karyawan. Pada variabel kepemimpinan, item dengan rata-rata tertinggi adalah "Atasan memberikan contoh yang baik dalam disiplin dan etos kerja" (mean = 3,938), diikuti oleh "Atasan memberikan arahan kerja yang jelas dan mudah dipahami" (mean = 3,906). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan menghargai pemimpin yang tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menunjukkan teladan melalui perilaku mereka sendiri. Temuan ini sejalan dengan dimensi idealized influence dalam teori kepemimpinan transformasional Bass (1985), di mana pemimpin yang efektif menjadi role model yang dapat dipercaya dan dihormati oleh followers. Sementara itu, item dengan rata-rata terendah adalah "Atasan memberikan pengakuan atau pujian ketika karyawan berprestasi" (mean = 3,531), yang menunjukkan area yang perlu diperbaiki dalam praktik kepemimpinan di perusahaan.

Pada variabel kesejahteraan karyawan, aspek "Lingkungan kerja di perusahaan aman, nyaman, dan kondusif untuk bekerja" memperoleh penilaian yang relatif baik, yang mencerminkan komitmen perusahaan terhadap keselamatan dan kenyamanan kerja. Namun, aspek yang berkaitan dengan kompensasi dan tunjangan menunjukkan nilai yang lebih rendah, mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam sistem penggajian dan program kesejahteraan finansial. Temuan ini konsisten dengan teori dua faktor Herzberg (1966), di mana hygiene factors seperti salary and working conditions perlu dipenuhi untuk mencegah job dissatisfaction, sementara motivation factors seperti recognition and advancement diperlukan untuk meningkatkan job satisfaction dan produktivitas.

Hasil penelitian ini menunjukkan konsistensi dengan beberapa studi terdahulu dalam hal arah hubungan antara kepemimpinan, kesejahteraan karyawan, dan produktivitas. Koefisien korelasi dalam penelitian ini menunjukkan nilai yang relatif tinggi dibandingkan dengan beberapa studi sebelumnya. Hubungan kepemimpinan-produktivitas ($r = 0,724$) lebih kuat dibandingkan temuan Lai dkk. (2020) yang menemukan korelasi antara transformational leadership and job performance sebesar $r = 0.42$ melalui mediasi work engagement, yang dapat disebabkan oleh

perbedaan budaya organisasi dan karakteristik kepemimpinan dalam konteks industri garmen Indonesia. Hubungan kesejahteraan-produktivitas ($r = 0,652$) juga menunjukkan kekuatan yang substansial, bahkan lebih tinggi dari meta-analisis Oswald dkk. (2015) yang menemukan bahwa happy workers menunjukkan produktivitas 13% lebih tinggi dalam experimental studies.

Temuan penelitian ini memberikan dukungan empiris untuk teori kepemimpinan transformasional Bass (1985) dan teori kesejahteraan karyawan dalam konteks industri garmen Indonesia. Kekuatan hubungan yang ditemukan mengindikasikan bahwa kedua variabel ini merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan produktivitas. Secara praktis, hasil ini memberikan masukan berharga bagi manajemen PT. Woori Sukses Apparel untuk mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Berdasarkan temuan bahwa kepemimpinan memiliki korelasi yang lebih kuat dengan produktivitas, manajemen perlu memprioritaskan pengembangan kemampuan kepemimpinan supervisor dan manajer lini, terutama dalam aspek pemberian arahan yang jelas dan menjadi teladan dalam disiplin kerja.

Program kesejahteraan karyawan juga perlu terus ditingkatkan, terutama dalam aspek kompensasi dan tunjangan yang masih menunjukkan ruang untuk perbaikan. Manajemen dapat mempertimbangkan untuk melakukan benchmarking dengan perusahaan sejenis untuk memastikan bahwa paket kompensasi yang ditawarkan kompetitif dan dapat memenuhi kebutuhan dasar karyawan. Selain itu, mempertahankan dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja yang sudah dinilai baik oleh karyawan juga penting untuk dipertahankan. Penelitian ini dapat menjadi dasar untuk studi lanjutan dengan cakupan sampel yang lebih besar dan metodologi yang lebih komprehensif untuk memperkuat validitas temuan dan kemampuan generalisasi hasil.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui dan dipertimbangkan dalam interpretasi hasil. Pertama, ukuran sampel yang relatif kecil ($N=32$) membatasi kemampuan generalisasi temuan ke populasi yang lebih luas dan mengurangi kekuatan statistik untuk analisis yang lebih kompleks. Kedua, penggunaan metode convenience sampling dapat menimbulkan bias seleksi yang memengaruhi representativitas hasil, karena hanya melibatkan karyawan yang bersedia berpartisipasi. Ketiga, desain cross-sectional tidak memungkinkan untuk menjelaskan hubungan kausal secara temporal antara variabel-variabel yang diteliti. Keempat, penelitian ini hanya fokus pada persepsi karyawan tingkat operasional, sehingga tidak mencakup perspektif dari level manajemen atau supervisor yang dapat memberikan pandangan yang lebih komprehensif.

Penelitian ini juga dapat menjadi dasar untuk studi lanjutan dengan cakupan sampel yang lebih besar untuk memperkuat validitas temuan. Manajemen dapat mempertimbangkan untuk melakukan survei berkala dengan melibatkan seluruh karyawan untuk mendapatkan gambaran yang lebih representatif tentang persepsi karyawan terhadap kepemimpinan dan kesejahteraan, serta dampaknya terhadap produktivitas. Hal ini dapat menjadi bagian dari sistem monitoring dan evaluasi kinerja organisasi yang berkelanjutan, yang sejalan dengan temuan World Economic Forum (2019) yang menyatakan bahwa perusahaan dengan kesejahteraan karyawan yang tinggi sering kali mengungguli para pesaingnya dalam hal profitabilitas, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan kesejahteraan karyawan dengan produktivitas karyawan di PT. Woori Sukses Apparel, Kabupaten Semarang. Melalui analisis korelasi terhadap 32 responden, ditemukan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan positif yang kuat dengan produktivitas karyawan ($r = 0,724$, $p < 0,01$), sedangkan kesejahteraan karyawan juga menunjukkan korelasi positif yang substansial terhadap produktivitas ($r = 0,652$, $p < 0,01$). Kepemimpinan menunjukkan hubungan yang lebih kuat dibandingkan kesejahteraan karyawan, dengan aspek pemberian arahan kerja yang jelas dan pemberian contoh dalam disiplin kerja menjadi faktor yang paling berpengaruh. Temuan ini mengonfirmasi teori kepemimpinan transformasional Bass dan teori hierarki kebutuhan Maslow dalam konteks industri garmen Indonesia, serta menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang

efektif dikombinasikan dengan program kesejahteraan karyawan yang memadai dapat menciptakan sinergi positif dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

Berdasarkan temuan penelitian, manajemen PT. Woori Sukses Apparel disarankan untuk memprioritaskan pengembangan kemampuan kepemimpinan supervisor melalui program pelatihan komunikasi efektif dan keteladanan, serta meningkatkan praktik pengakuan terhadap prestasi karyawan yang masih menunjukkan nilai rendah. Program kesejahteraan karyawan perlu diperkuat melalui perbaikan sistem kcompensasi dan tunjangan yang kompetitif, sambil mempertahankan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Manajemen juga disarankan mengembangkan sistem monitoring berkala melalui survei dengan sampel lebih luas untuk mengukur efektivitas program yang diimplementasikan. Mengingat karakteristik demografis karyawan yang mayoritas perempuan muda, diperlukan program pengembangan karir dan retensi yang sesuai untuk mengurangi turnover dan mempertahankan karyawan berprestasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan ukuran sampel yang relatif kecil dan desain cross-sectional yang membatasi kemampuan generalisasi dan penjelasan hubungan kausal. Penelitian mendatang disarankan menggunakan sampel yang lebih besar dengan desain longitudinal untuk memperkuat validitas temuan, serta mengeksplorasi faktor mediasi dan moderasi yang dapat memperkuat hubungan antar variabel. Selain itu, penelitian lanjutan perlu melibatkan perspektif multi-level dari berbagai tingkatan organisasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika hubungan kepemimpinan, kesejahteraan karyawan, dan produktivitas dalam industri garmen Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, J., Singh, S., & Baruah, S. (2025). Does Any Relationship Between Work-Related Wellbeing and Employee Productivity Exist? A Study of North Indian Textile Industry. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(39s), 372–383. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i39s.7169>
- Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., & Hamad, N. (2014). Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1), 84–92.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827–832. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827>
- Bass, B. .., & Avolio, B. J. (2004). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827> - <https://worldcat.org/title/318324450>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796–816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Business Indonesia. (2024). *Textiles*. Business Indonesia. <https://business-indonesia.org/textiles>
- Giroux, C. (1960). The Motivation to work, by F. Herzberg, B. Mausner and B.-C. Snyderman, John Wiley & Sons, New York, John Wiley & Sons, 1959. *Relations Industrielles-industrial Relations*, 15, 275–276. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:149119223>
- Global News Wire. (2024). *Indonesia Garment Manufacturing Market Report 2023-2032*:

Projected to Reach \$18.2 Billion by 2032 at a CAGR of 8.6%. Global News Wire.
<https://www.globenewswire.com/news-release/2024/01/29/2819267/28124/en/Indonesia-Garment-Manufacturing-Market-Report-2023-2032-Projected-to-Reach-18-2-Billion-by-2032-at-a-CAGR-of-8-6.html>

Harshitha, L., & Senthil, B. A. (2021). IMPACT OF EMPLOYEE WELL BEING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN WORKPLACE. *Wesleyan Journal of Research*, 14(30), 27–38. <https://doi.org/10.70382/bejmse.v7i7.006>

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Pub. Co.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The Motivation to Work* (12th ed.). Transaction Publishers.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>

Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X.-H. (Frank). (2013). Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84–106. <https://doi.org/10.1177/1548051812466919>

Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online)*, 2(3), 23198028.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3356581>

Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)

Maslow, A. H. (1954). *A Theory of Human Motivation*. Martino Fine Books.

Mordor Intelligence. (2024). *Indonesia Textiles Market Analysis | Industry Growth, Size & Forecast Report*. Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/indonesia-textiles-industry>

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications Inc.

Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. <https://doi.org/10.1086/681096>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>

Shipton, H. J., West, M. A., Parkes, C. L., Dawson, J. F., & Patterson, M. G. (2006). When

promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 404–430. <https://doi.org/10.1080/13594320600908153>

Sigit, H., & Muafi, M. (2022). The influence of internal marketing and organizational commitment on employee performance mediated by psychological capital. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11(8), 177–190. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i8.2179>

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>

Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Ed.), *Handbook of well-being*. DEF Publishers.

Wei, Y., Nan, H., & Wei, G. (2020). The impact of employee welfare on innovation performance: Evidence from China's manufacturing corporations. *International Journal of Production Economics*, 228, 107753. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107753>

World Economic Forum. (2019). *Happy employees and their impact on firm performance*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2019/07/happy-employees-and-their-impact-on-firm-performance/>

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>