

---

***Leadership Style, Employee Engagement, Dan Kompensasi Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada Grapari Telkomsel Kota Malang*****Oleh:****Mochamad Amarta Fasa \*)****Muhammad Mansur \*\*)****M. Ridwan Basalamah \*\*\*)****Email : [amartafasa.maf@gmail.com](mailto:amartafasa.maf@gmail.com)****Universitas Islam Malang*****Abstract***

*The purpose of carrying out research is to analyze work productivity during the Covid-19 pandemic at Grapari Telkomsel Malang City. In measuring this variable, the predictor variables used are leadership style, employee involvement, and compensation. Because this research explains the causal relationship of the independent variables with the dependent variable, this research is included in the type of causality. The method used in managing data uses a quantitative approach with multiple linear regression analysis tools through the SPSS Statistic 20 program. The data used are primary data obtained by questionnaire or questionnaire. In accordance with the data on Grapari Telkomsel Malang City, then obtained a population of 40. Furthermore, using saturated sampling by taking all the existing population of 40 respondents. From data processing, it is found that leadership style, employee involvement have a positive and significant effect on work productivity, while compensation has a positive but not significant effect. And simultaneously the three predictor variables have a significant effect.*

***Keywords: Work Productivity, Leadership Style, Employee Engagement, Compensation***

**Pendahuluan****Latar Belakang**

Perkembangan era globalisasi dan kemajuan revolusi industri 4.0 ditandai dengan ketatnya persaingan dalam berbagai bidang. Dalam menghadapi kemajuan revolusi 4.0 perusahaan harus mengimbangi dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting dalam mencapai visi, misi, dan tujuan dari perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2017:11) mengatakan bahwa meski kemajuan pada era globalisasi semakin berkembang dengan teknologi, manusia merupakan salah satu sumber daya yang sulit tergantikan oleh teknologi mesin, meskipun lengkapnya sarana dan prasarana teknologi untuk menunjang aktivitas perusahaan tetap tidak akan maksimal tanpa keikutsertaan manusia sebagai operator untuk mengoperasikannya. Untuk mencapai keberhasilan organisasi, maka perusahaan harus mampu meningkatkan dan mengembangkan kompetensi yang dimiliki karyawannya sehingga produktivitas kerja akan meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Mengenai pentingnya untuk meningkatkan produktivitas kerja bagi perusahaan terlebih ditengah terjadinya pandemi global Covid-19 yang melanda seluruh dunia dan mempengaruhi segala aspek salah satunya aspek perekonomian. Dengan permasalahan ini,

berbagai kebijakan telah dikeluarkan oleh pemerintah pusat dan daerah dengan membatasi hubungan sosial (*social distancing*), menghimbau untuk bekerja dari rumah (*work from home*), dan meminta masyarakat untuk tetap dirumah serta mengurangi aktivitas ekonomi di luar rumah. Dengan banyaknya perusahaan yang membatasi layanannya, menginisiasi layanan online bahkan sampai meniadakan pelayanan untuk sementara, hal ini berdampak pada terhambatnya aktivitas perekonomian di Indonesia. Perusahaan sudah melakukan berbagai upaya untuk menekan kerugian yang timbul akibat adanya covid-19 ini, termasuk melakukan pemutusan hubungan kerja, sehingga penyerapan tenaga kerja tidak dapat dilakukan secara maksimal. Hal ini akan berpengaruh terhadap rendahnya produktivitas kerja karyawan, yang di karenakan karyawan merasa terganggu dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan oleh informasi terkait pemutusan hubungan kerja. Dengan menurunnya produktivitas kerja maka akan berkurangnya kualitas tenaga kerja yang akan berdampak kepada kerugiannya perusahaan, maka dari itu produktivitas kerja sangat penting bagi keberlangsungannya perusahaan.

Salah satu perusahaan yang melayani masyarakat dalam bidang pelayanan pelanggan dan penjualan produk adalah Grapari Telkomsel. Grapari Telkomsel sebagai pusat layanan pelanggan yang memfokuskan diri untuk melayani berbagai keluhan para pelanggan dan penjualan produk juga terdampak akibat adanya covid-19 yang mengakibatkan penurunan laba perusahaan akibatnya terjadi pengurangan karyawan, hal ini menjadi informasi negatif yang diterima karyawan sehingga produktivitas kerja mengalami penurunan. Hal ini dibenarkan bahwa pada Grapari Telkomsel mengalami penurunan produktivitas kerja yang dikarenakan target penjualan produk tidak sesuai dengan yang diharapkan (SPV Grapari Malang, wawancara, 1 Februari 2021). Maka untuk mewujudkan tujuan perusahaan, diperlukan kontribusi pada setiap karyawan dalam perusahaan. Salah satunya dengan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan fenomena dan penelitian terdahulu mengenai latar belakang masalah diatas, maka penelitian ini dilakukan pada Grapari Telkomsel Kota Malang, dengan judul “***Leadership Style, Employee Engagement, dan Kompensasi Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja di Masa Pandemi Covid-19***”.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah *leadership style, employee engagement*, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 pada Grapari Telkomsel Kota Malang?
2. Apakah *leadership style* berpengaruh signifikan untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 pada Grapari Telkomsel Kota Malang?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 pada Grapari Telkomsel Kota Malang?
4. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 pada Grapari Telkomsel Kota Malang?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dapat diketahui tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *leadership style*, *employee engagement*, dan kompensasi untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 Grapari Telkomsel Kota Malang.
2. Untuk menganalisis pengaruh *leadership style* untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 Grapari Telkomsel Kota Malang.
3. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 Grapari Telkomsel Kota Malang.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 Grapari Telkomsel Kota Malang.

### **Manfaat Penelitian**

Apabila tujuan penelitian tercapai, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi bagi pihak-pihak yang memerlukannya, sebagai berikut:

1. Perusahaan (Grapari Telkomsel)  
Sebagai bahan evaluasi bagi Grapari Telkomsel dalam menerapkan *leadership style*, *employee engagement*, serta kompensasi di masa pandemi covid-19 guna meningkatkan produktivitas kerja.
2. Peneliti  
Penelitian ini diharapkan dapat memberi wawasan praktisi terkait *leadership style*, *employee engagement*, serta kompensasi di masa pandemi covid-19 untuk meningkatkan produktivitas kerja.
3. Akademisi  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi untuk perkembangan ilmu pengetahuan manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia dan diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan ataupun referensi untuk penelitian selanjutnya.

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Hasil Penelitian Terdahulu**

Menurut Andisi dan Uhing (2018) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh tunjangan kinerja daerah, kompensasi, dan jaminan sosial terhadap produktivitas kerja pegawai pada dinas energi dan sumber daya mineral daerah provinsi Sulawesi Utara. Menunjukkan bahwa tunjangan kinerja daerah, kompensasi dan jaminan sosial berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas kerja. Sedangkan secara parsial tunjangan kinerja dan jaminan sosial tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja, akan tetapi kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja.

Menurut Krisna, (2015:115) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan divisi *cold rolling mill* pada PT. Krakatau Steel TBK. Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Kompensasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Menurut Kaparang dkk, (2018:3743-3752) dalam penelitiannya tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) TBK. Area Manado. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Sedangkan secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, akan tetapi pengalaman kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

### Tinjauan Teori

Produktivitas kerja ialah ukuran perbandingan antara kualitas dan kuantitas dari tenaga kerja untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien dengan sumberdaya yang digunakan. Menurut Sedarmayanti (2017:65) Produktivitas Kerja adalah suatu ukuran atas sumber daya yang digunakan dalam organisasi sebagai bentuk kualitas kerja dan rasio keluaran (output) yang dicapai. Menurut Sutrisno (2010:172) faktor-faktor yang menjadi tolak ukur produktivitas kerja yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja merupakan hasil yang telah dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Kualitas kerja merupakan standar hasil yang berkaitan dengan kualitas dari suatu produk yang telah dihasilkan oleh karyawan. Dalam hal ini merupakan kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan menggunakan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketepatan waktu merupakan suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi hasil output serta memaksimalkan waktu tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu dari persepsi karyawan terhadap aktivitas yang telah disediakan di awal waktu sampai menjadi keluaran (*output*).

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) ialah perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau karyawan. Pola perilaku dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu seperti nilai-nilai asumsi, persepsi, harapan maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin, Ardana dkk, (2011:181).

*Employee engagement* yaitu situasi dimana karyawan memiliki komitmen yang kuat kepada perusahaan. Karyawan akan sangat antusias dalam bekerja bukan saja karena gaji yang diberikan, akan tetapi ingin memberikan sesuatu untuk perusahaan. Keterlibatan karyawan adalah kunci agar perusahaan meraih kesuksesan, karyawan yang bahagia akan menjamin produktivitas kerja akan meningkat. Menurut Fandy dan Anastasia (2015:18) terdapat 2 manfaat dari *employee engagement* yaitu:

1. Meningkatkan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak yang berhubungan langsung dari situasi kerja.
2. Keterlibatan karyawan akan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakan.

Menurut Dessler (2016 : 46), kompensasi adalah semua pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Pada umumnya terdapat dua cara untuk membuat pembayaran keuangan kepada karyawan, yaitu pembayaran langsung dan

pembayaran tidak langsung. Pembayaran langsung yaitu pembayaran berupa upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Sedangkan pembayaran tidak langsung berupa tunjangan keuangan seperti asuransi. Menurut Mangkunegara (2011 : 85) bentuk-bentuk kompensasi yaitu :

1. Kompensasi langsung (upah dan gaji)

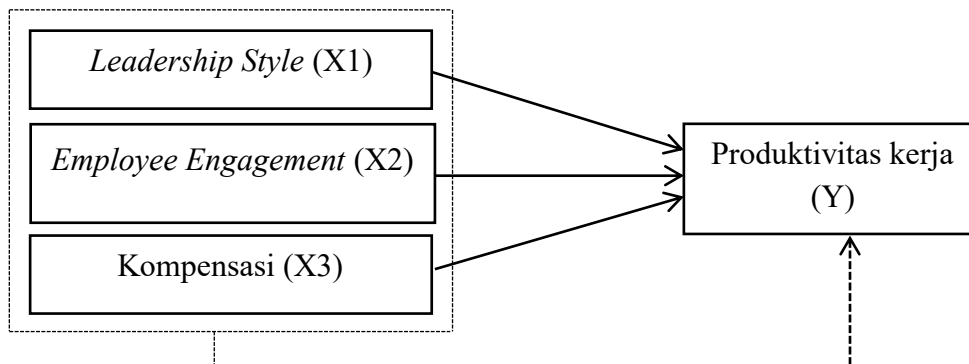
Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja yang dibayarkan kepada karyawan secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji adalah uang yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang telah diberikan secara bulanan.

2. Kompensasi tidak langsung

Memberikan keuntungan atau manfaat bagi para karyawan diluar gaji atau upah tetap yang dapat berupa uang atau barang, misalkan tunjangan hari raya, tunjangan hari natal, dan lain-lain. Pada kesimpulannya kompensasi tidak langsung adalah pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variabel yang luas.

### Kerangka Konseptual

Dalam suatu penelitian kerangka konseptual digunakan sebagai gambaran dalam menyelesaikan masalah pada penelitian. Tujuan kerangka konseptual untuk menggambarkan bagaimana hubungan dari tiap variabel penelitian yakni variabel *Independent* yang mempengaruhi terhadap variabel *Dependent*.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan :  
 -----> : uji variabel secara simultan  
 —————> : uji variabel secara parsial

### Hipotesis

hipotesis adalah suatu kesimpulan sementara yang merupakan suatu konstruk masih harus dibuktikan dan suatu kesimpulan yang belum teruji kebenarannya. Maka berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, hipotesis yang digunakan penelitian ini sebagai berikut :

H1: *Leadership style*, *employee engagement*, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 pada Grapari Telkomsel Kota Malang.

H2: *Leadership style* secara parsial berpengaruh signifikan untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 pada Grapari Telkomsel Kota Malang.

H3: *Employee engagement* secara parsial berpengaruh signifikan untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 pada Grapari Telkomsel Kota Malang.

H4: Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 pada Grapari Telkomsel Kota Malang.

## **Metode Penelitian**

### **Jenis, Lokasi, dan Waktu penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah Kausalitas. Menurut Sugiyono (2010:56) kausalitas yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat, jadi disini ada variabel bebas (variabel yang mempengaruhi) dan variabel terikat (variabel dipengaruhi). Penelitian ini dilaksanakan di Grapari Telkomsel Kota Malang. Waktu penelitian ini akan dilakukan pada bulan Desember 2020 sampai dengan selesai.

### **Populasi**

Menurut Indriantoro dan Supomo (2014:115) mengemukakan bahwa “populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu”. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Grapari Telkomsel yang berjumlah 40 orang.

### **Sampel**

Peneliti menggunakan sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2012:96) sampling jenuh adalah teknik pengumpulan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel dengan jumlah 40 karyawan

## **Metode Analisis Data**

### **Uji Instrumen Penelitian**

#### **a. Uji Validitas**

Menurut Ghazali (2013:52) uji validitas digunakan dengan tujuan untuk mengukur sah atau tidaknya data yang diperoleh dari kuesioner.

#### **b. Uji Reabilitas**

Keandalan (*reability*) merupakan pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan) dan arena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen.

### **Uji Normalitas**

Menurut Ghazali (2013:160), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian yaitu uji kolmogorof smirnov (K-S).

1. Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka dapat dikatakan bahwa distribusi residual data penelitian adalah normal.
2. Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka dapat dikatakan bahwa distribusi residual data penelitian adalah tidak normal.

---

**Uji Asumsi Klasik**

## a. Uji Multikolineritas

Menurut Ghozali (2013:105) uji multikolineritas bertujuan untuk menguji model regresi apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas.

## b. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013:139) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji model regresi apakah terjadi ketidaksamaan antara varian dari residual satu ke yang lain.

**Analisis Regresi Linier Berganda**

Regresi linier berganda adalah alat ukur untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu *leadership style*, *employee engagement*, dan kompensasi (X) terhadap variabel terikat produktivitas kerja (Y) secara serentak. Koefisien regresi linier berganda dapat dihitung dengan rumus:

$$Y = \alpha + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + e$$

**Uji Hipotesis**

a. Uji F digunakan untuk melihat pengaruh signifikan dari variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat, Priyatno, (2010:67). Uji ini dapat melihat apakah model regresi yang kita buat baik / signifikansi atau tidak / non signifikansi.

b. Menurut Ghozali (2013:97) uji T digunakan menguji pengaruh signifikansi dari setiap variabel bebas (X) secara parsial terhadap variabel terikat (Y). Uji t merupakan pengaruh satu variabel independen atau bebas secara individual dalam menerangkan variabel terikat.

**Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar presentase pengaruh langsung variabel bebas yang dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut bisa dibenarkan. Dari koefisien determinasi maka diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi naik turunnya variabel terikat, Priyatno, (2010:66).



## Hasil Penelitian Dan Pembahasan

### Uji Instrumen

#### a. Uji Validitas

| Variabel                        | Instrumen | r Hitung | r Tabel<br>(0,01)** | r Tabel<br>(0,05)* | Keterangan |
|---------------------------------|-----------|----------|---------------------|--------------------|------------|
| <i>Leadership Style</i> (X1)    | X1.1      | 0,860**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
|                                 | X1.2      | 0,904**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
|                                 | X1.3      | 0,700**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
|                                 | X1.4      | 0,824**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
|                                 | X1.5      | 0,838**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
| <i>Employee Engagement</i> (X2) | X2.1      | 0,807**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
|                                 | X2.2      | 0,675**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
|                                 | X2.3      | 0,745**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
|                                 | X2.4      | 0,813**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
|                                 | X2.5      | 0,753**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
|                                 | X2.6      | 0,482**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
| Kompensasi (X3)                 | X3.1      | 0,689**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
|                                 | X3.2      | 0,785**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
|                                 | X3.3      | 0,455**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
|                                 | X3.4      | 0,688**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
|                                 | X3.5      | 0,881**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
| Produktivitas Kerja (Y)         | Y.1       | 0,864**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
|                                 | Y.2       | 0,879**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
|                                 | Y.3       | 0,828**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |
|                                 | Y.4       | 0,830**  | 0,403               | 0,312              | Valid      |

Sumber: data primer diolah 2021

Diatas tabel hasil uji validitas, bisa dilihat instrumen masing-masing variabel pada penelitian ini dinyatakan valid. Hal ini dijelaskan dari nilai r hitung > dari r tabel.



b. Uji Reabilitas

| No. | Variabel                        | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|-----|---------------------------------|------------------|------------|
| 1   | <i>Leadership Style</i> (X1)    | 0,865            | Reliabel   |
| 2   | <i>Employee Engagement</i> (X2) | 0,763            | Reliabel   |
| 3   | Kompensasi (X3)                 | 0,749            | Reliabel   |
| 4   | Produktivitas Kerja (Y)         | 0,871            | Reliabel   |

Sumber: data primer diolah 2021

Dari tabel diatas dapat dikatakan instrumen reliabel karena instrumen indikator mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

Uji Normalitas

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test     |                       |                                |
|----------------------------------------|-----------------------|--------------------------------|
|                                        |                       | <i>Unstandardized Residual</i> |
| N                                      |                       | 40                             |
| <i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i> | <i>Mean</i>           | 0E-7                           |
|                                        | <i>Std. Deviation</i> | ,90525075                      |
| <i>Most Extreme Differences</i>        | <i>Absolute</i>       | ,149                           |
|                                        | <i>Positive</i>       | ,086                           |
|                                        | <i>Negative</i>       | -,149                          |
| Kolmogorov-Smirnov Z                   |                       | ,944                           |
| <i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>          |                       | ,335                           |
| a. Test distribution is Normal.        |                       |                                |
| b. Calculated from data.               |                       |                                |

Sumber: data primer diolah 2021

Dari tabel diatas, diperoleh nilai *asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,335 yang dengan artian nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Sehingga dari hasil ini dapat diambil kesimpulan bahwa data yang digunakan memenuhi asumsi normalitas dan model regresi dapat digunakan.

### Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Multikolineritas

| No | Variabel bebas                  | Nilai tolerance | VIF   | Keterangan           |
|----|---------------------------------|-----------------|-------|----------------------|
| 1  | <i>Leadership Style (X1)</i>    | 0,570           | 1,755 | Non Multikolineritas |
| 2  | <i>Employee Engagement (X2)</i> | 0,570           | 1,755 | Non Multikolineritas |
| 3  | Kompensasi (X3)                 | 1,000           | 1,000 | Non Multikolineritas |

Sumber: data primer diolah 2021

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa variabel *leadership style*, *employee engagement*, dan kompensasi tidak melanggar asumsi multikolineritas, hal ini dibuktikan dengan nilai toleran dan VIF ketiga variabel terbebas dari gejala multikolineritas. Nilai toleran X1 0,570 > 0,100, nilai X2 0,570 > 0,100, serta X3 1,000 > 0,100. Dan nilai VIF X1 1,755 < 10, nilai X2 1,755 < 10, serta nilai X3 1,000 < 10.

#### b. Uji Heteroskedastisitas

| No | Variabel Bebas                  | Sig.  | Keterangan              |
|----|---------------------------------|-------|-------------------------|
| 1  | <i>Leadership Style (X1)</i>    | 0,482 | Non Heteroskedastisitas |
| 2  | <i>Employee Engagement (X2)</i> | 0,276 | Non Heteroskedastisitas |
| 3  | Kompensasi (X3)                 | 0,883 | Non Heteroskedastisitas |

Sumber: data primer diolah 2021

Pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi variabel *leadership style* (X1), *employee engagement* (X2), dan kompensasi (X3) memiliki nilai lebih dari 0,05. Variabel X1 nilai signifikansi 0,482 > 0,05, variabel X2 nilai signifikansi 0,276 > 0,05, serta nilai signifikansi X3 0,883 > 0,05. Dari hasil diatas dapat diambil kesimpulan bahwa tiga variabel bebas terbebas dari gejala heterokedastisitas.

### Analisis Regresi Linier Berganda

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant) | 2,432                       | 2,161      |                           | 1,126 | ,268 |
|                           | X1         | ,319                        | ,070       | ,510                      | 4,589 | ,000 |
|                           | X2         | ,319                        | ,081       | ,440                      | 3,959 | ,000 |
|                           | X3         | ,017                        | ,062       | ,023                      | ,280  | ,781 |

a. Dependent Variable: Y

Sumber: data primer diolah 2021

Berdasarkan pada tabel diatas, pada hasil data uji regresi linier berganda dari variabel penelitian, yakni antara variabel tiga bebas dengan variabel terikat. Kemudian dapat diketahui persamaan linier berganda dalam penelitian ini, yaitu:

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_3 + e$$

$$Y = 2,432 + 0,319X_1 + 0,319X_2 + 0,017X_3 + e$$

Dari model persamaan regresi tersebut, maka akan dapat diinterpretasikan mengenai penjelasan model sebagai berikut :

- a = 2,432 (bernilai positif), nilai ini adalah konstanta yang mana nilai Y akan sejumlah konstanta serta bernilai positif pada saat nilai variabel X sebesar 0.
- b<sub>1</sub> = koefisien regresi variabel *leadership style* (X<sub>1</sub>) sebesar 0,319 (bernilai positif). Sehingga, variabel X<sub>1</sub> berpengaruh positif terhadap variabel Y. Dapat dikatakan pula jika variabel X<sub>1</sub> meningkat, maka variabel Y akan meningkat, dengan asumsi variabel lainnya tetap.
- b<sub>2</sub> = koefisien regresi variabel *employee engagement* (X<sub>2</sub>) sebesar 0,319 (bernilai positif). Sehingga, variabel X<sub>2</sub> berpengaruh positif terhadap variabel Y. Dapat dikatakan pula jika variabel X<sub>2</sub> meningkat, maka variabel Y akan meningkat, dengan asumsi variabel lainnya tetap.

Untuk koefisien regresi dari variabel kompensasi b<sub>3</sub> tidak dapat diinterpretasikan. Hal ini disebabkan, dari keluaran pengujian secara parsial variabel X<sub>3</sub> yang dijelaskan pada sub bab selanjutnya ditemukan bahwa X<sub>3</sub> berpengaruh secara tidak signifikan terhadap variabel Y.

### Uji Hipotesis

- a. Uji F

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 94,415         | 3  | 31,472      | 35,450 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 31,960         | 36 | ,888        |        |                   |
|                    | Total      | 126,375        | 39 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X<sub>3</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>1</sub>

Sumber: data primer diolah 2021

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh hasil nilai F hitung sebesar 35,450 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Pada tingkat signifikansi 0,05 dengan derajat independen 3 dan 36 sebesar 2,870. Maka dapat dilihat bahwa F hitung > F tabel ( $35,450 > 2,870$ ) dan signifikan  $F < 0,05$  sehingga H1 diterima dengan kata lain, secara simultan atau bersama-sama variabel *leadership style* (X1), *employee engagement* (X2), dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel produktivitas kerja (Y).

#### b. Uji T

| c. Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |       |      |
|------------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                        |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                              |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                            | (Constant) | 2,432                       | 2,161      |                           | 1,126 | ,268 |
|                              | X1         | ,319                        | ,070       | ,510                      | 4,589 | ,000 |
|                              | X2         | ,319                        | ,081       | ,440                      | 3,959 | ,000 |
|                              | X3         | ,017                        | ,062       | ,023                      | ,280  | ,781 |
| a. Dependent Variable: Y     |            |                             |            |                           |       |      |

Sumber: data primer diolah 2021

Dari tabel 4.14 *output* diatas, maka akan didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

- Variabel X1 *leadership style* menunjukkan angka Sig. 0,000 dengan kata lain nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, serta nilai koefisien regresi 0,319 (positif). Nilai t hitung  $4,589 > 2,02809$  Sehingga H2 diterima dengan artian variabel *leadership style* dikatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja.
- Variabel X2 *employee engagement* menunjukkan angka Sig. 0,000 dengan kata lain nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, serta nilai koefisien regresi 0,319 (positif). Nilai t hitung  $3,959 > 2,02809$  Sehingga H3 diterima dengan artian variabel *employee engagement* dikatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja.
- Variabel X3 kompensasi menunjukkan angka Sig. 0,781 dengan kata lain nilai tersebut lebih besar dari 0,05, serta nilai koefisien regresi 0,017 (positif). Nilai t hitung  $0,280 < 2,02809$  Sehingga H4 ditolak dengan artian variabel kompensasi dikatakan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja.

#### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

| Model Summary                         |                   |          |                   |                            |
|---------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                 | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                     | ,864 <sup>a</sup> | ,747     | ,726              | ,942                       |
| a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1 |                   |          |                   |                            |

Sumber: data primer diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.9 di atas diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,726 yang menunjukkan bahwa variabel *leadership style*, *employee engagement*, dan kompensasi

menjelaskan produktivitas kerja sebesar 72,6%. Sedangkan untuk sisanya sebesar 27,4% dijelaskan oleh variabel dan faktor lain yang tidak diteliti.

## **Simpulan Dan Saran**

### **Simpulan**

1. *Leadership style*, *employee engagement*, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 pada Grapari Telkomsel Kota Malang.
2. *Leadership style* atau gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 pada Grapari Telkomsel Kota Malang.
3. *Employee engagement* atau keterlibatan karyawan secara parsial berpengaruh signifikan untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 pada Grapari Telkomsel Kota Malang.
4. Kompensasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 pada Grapari Telkomsel Kota Malang.

### **Keterbatasan**

1. Pelaksanaan waktu penelitian yang terbatas dikarenakan adanya pandemi covid-19 sehingga mengakibatkan proses maupun prosedur perijinan menjadi lebih lama.
2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya.
3. Sampel yang digunakan peneliti hanya 40 responden.
4. Gaji yang terdapat pada Grapari Telkomsel Kota Malang tidak dapat di publikasikan.

### **Saran**

1. Grapari Telkomsel diharapkan dapat memperhatikan gaya kepemimpinan dengan menerapkan secara tepat. Dengan memberi arahan, dukungan, meminta pendapat atau saran, dan mempercayakan pekerjaan kepada karyawan, hal ini dapat meningkatnya produktivitas kerja karyawan apalagi di tengah pandemi saat ini yang mana karyawan cenderung memiliki produktivitas yang menurun, maka dari itu peran pimpinan disini sangat dibutuhkan untuk menaikkan moral, motivasi serta semangat karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel-variabel lain yang menunjang produktivitas kerja yang belum terdapat pada penelitian ini seperti motivasi kerja dan pelatihan kerja.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian dengan menggunakan sampel yang relatif banyak dari yang diteliti oleh peneliti.

---

**Daftar Pustaka**

- Andisi, C., dan Uhing, Y. (2018). Pengaruh Tunjangan Kinerja Daerah, Kompensasi dan Jaminan Sosial Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, VI.
- Anoraga, P. (2014). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Renika Cipta
- Ardana, dkk. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Dessler, G. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Fandy, T., dan Anastasia, D. (2015). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Indriantoro, N., dan Supomo. (2014). *Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Kaparang, dkk. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri Tbk Area Manado. *Jurnal EMBA*, VI.
- Krisna. (2015). Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Divisi Cold Rolling Mill Pada PT. Krakatau Stell (Persero) TBK. *Skripsi*, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Mangkunegara. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Priyatno, D. (2010). *Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Robbins, P. S. dan Timothy A. Judge. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2017). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Spv Grapari Malang. 2021. "Penurunan Produktivitas Kerja". *Hasil Wawancara Pribadi*: 1 Februari 2021, Media Online.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Mochamad Amarta Fasa \*) Adalah Alumni FEB Unisma

Muhammad Mansur \*\*) Adalah Dosen FEB Unisma

M. Ridwan Basalamah \*\*\*) Adalah Dosen FEB Unisma