

MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS GANESHA

ISSN : 2579 - 4922

VOLUME 1, NOMOR 2, NOVEMBER 2017

Pengaruh Kualitas Produk Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Yang Berdampak Pada Niat Pembelian Ulang Konsumen PT. Temprina Media Grafika
Achmad Mulyana, SE., MM

Upaya Peningkatan Kompetensi SDM Industri Kecil Menengah (IKM) Dalam Menjawab Tantangan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)
Dr. Erna Widodo, MM

Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Industri Kecil Menengah (IKM) Bakso Titoti Di Daerah Rawa Buntu Serpong
Prima Risanti

Pengaruh Faktor Kunci Terhadap Ramalan Laba Pada Prospektus Perusahaan Di Bursa Efek Indonesia
Rasmawati AR, SE., MM

Peranan Kepemimpinan Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Pengambilan Keputusan Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas PT. Sumber Kreasi Fumiko
Farmen Rizal, SE., MM

Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer Sebagai Pendukung Pengambilan Keputusan Pimpinan Perusahaan Atau Organisasi
H. A. Firmansyah, S.Kom., MM

Strategi *Human Capital* : Sebuah Paradigma Bagi Para Eksekutif?
Dr. Sugeng Prayetno, MM., CHRA

Indonesia Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)
Dr. Warsono. M.Pd



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)
GANESHA - JAKARTA**

MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)
GANESHA - JAKARTA
Volume 1, Nomor 2, November 2017

- Diterbitkan oleh** : STIE GANESHA PRESS
- EDITORIAL**
- Penanggung Jawab** : Dr. Warsono, M.Pd
- Redaksi Pelaksana** : Fahri, SH., MM., MH
Abdul Kohar, S.Pd., M.Pd
Fuad Gagarin, SE., MM
- Editor** : Dr. Ir. Sugeng Prayetno, SE.,MM
Dr. Ir. Agus Hariyadi, MM
- Penyunting** : Hendra Permadi, ST, MM
- Mitra Bestari** : Dr. Erna Widodo, MM
Achmad Mulyana, SE., MM
- Layout & Desain** : Devan Rizaldi, S.Kom
- Administrasi Umum** : M. Tafsiruddin, M.Kom
Slamet Rudjito, SE., MM
Amir Hamzah, SH.I., MM

Alamat Redaksi :

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)
GANESHA – JAKARTA
Jl. Legoso Raya No. 31 Ciputat Jakarta Selatan
Telepon : (021) 744 3078, Fax. (021) 7471 0842
Email : majalah.ganesha@yahoo.com
(Terbit 2 kali dalam satu tahun : April dan November)

Penerbit :

STIE GANESHA PRESS
Jl. Legoso Raya No. 31 Ciputat Jakarta Selatan
Telepon : (021) 744 3078, Fax. (021) 7471 0842

DAFTAR ISI
MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS
GANESHA
Volume 1, Nomor 2, November 2017

Pengantar dari Redaksi	i
Daftar Isi	ii
Pengaruh Kualitas Produk Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Yang Berdampak Pada Niat Pembelian Ulang Konsumen PT. Temprina Media Grafika Achmad Mulyana, SE., MM	1 - 18
Upaya Peningkatan Kompetensi SDM Industri Kecil Menengah (IKM) Dalam Menjawab Tantangan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) Dr. Erna Widodo, MM	19 - 32
Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Industri Kecil Menengah (IKM) Bakso Titoti Di Daerah Rawa Buntu Serpong Prima Risanti	33- 43
Pengaruh Faktor Kunci Terhadap Ramalan Laba Pada Prospektus Perusahaan Di Bursa Efek Indonesia Rasmawati AR., SE., MM	44- 58
Peranan Kepemimpinan Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Pengambilan Keputusan Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas PT. Sumber Kreasi Fumiko Farmen Rizal, SE., MM	59- 80
Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer Sebagai Pendukung Pengambilan Keputusan Pimpinan Perusahaan Atau Organisasi H.A Firmansyah, S.Kom., MM	81 - 96
Strategi <i>Human Capital</i> : Sebuah Paradigma Baru Bagi Para Eksekutif? Dr. Sugeng Prayetno, MM., CHRA	97-113
Indonesia Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) Dr. Warsono, M.Pd	114-133
Panduan Untuk Penulis	134-137

PERANAN KEPEMIMPINAN DAN KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP PRODUKTIVITAS PT. SUMBER KREASI FUMIKO

Farmen Rizal, SE, MM
Dosen STIE Ganesha Jakarta

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di PT. Sumber Kreasi Fumiko sebagai objek penelitiannya. Penelitian ini bertujuan menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan keterlibatan karyawan terhadap pengambilan keputusan di mana hal ini dapat menjelaskan hubungan ketiga faktor tersebut terhadap produktivitas. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder yang diperoleh melalui studi literatur, wawancara dan penyebaran kuesioner pada karyawan PT. Sumber Kreasi Fumiko sebagai responden. Data tersebut di ambil dengan menggunakan Path Analysis sebagai metode analisa. Dari hasil yang ditemukan dapat disimpulkan kepemimpinan berpengaruh lebih besar terhadap produktivitas perusahaan dibandingkan keterlibatan karyawan. Namun keterlibatan karyawan sudah terlihat baik dalam pengambilan keputusan dan justru pemimpin yang belum mampu berkontribusi dalam mengarahkan pengambilan keputusan tersebut menjadi kekuatan dalam mengambil peluang dalam bisnis yang dapat secara signifikan mempengaruhi hasil produktivitas.

Kata kunci: *Kepemimpinan, keterlibatan karyawan, pengambilan keputusan, produktivitas*

ABSTRACT

This research is conducted at Sumber Kreasi Fumiko Company which as the object of the research. It is purposed to explain the correlation of leadership and employee involvement on decision making, in which it can express the correlation of the three factor to the productivity. The data used in this research is primary and secondary data that are obtained through literary studies, interview, and questionary given to Sumber Kreasi Fumiko employees as the respondent. The data have been taken by using Path Analysis as the method of analysis. Th result found that the leadership would rather influence company productivity than the employee involvement. However, employee involvement has been properly considered in decision making, furthermore the leader has not been managed to contribute on directing the decision making to become the power of taking opportunity in the business that could significantly influence the result of productivity.

Key words: *Leadership, employee involvement, decision making, productivity*

PENDAHULUAN

Melihat dari perkembangan bisnis Indonesia saat ini, banyak sekali bisnis-bisnis yang belum terjamah atau bahkan belum berkembang di negara ini. Industri di dalam negeri ini masih sangat berpotensi untuk berkembang di masa depan. Termasuk kesempatan bisnis dalam industri komoditi sepatu yang merupakan kebutuhan pokok semua masyarakat. Berdasarkan hasil laporan Ketua Asosiasi Persepatuan Indonesia (Aprisindo), industri sepatu nasional saat ini dihadapkan sejumlah kendala antara lain merosotnya permintaan dari pasar Eropa akibat krisis yang melanda kawasan tersebut dan juga kerap dibuat bingung oleh inkonsistensi kebijakan lintas kementerian.

Sementara itu Direktur Industri Tekstil dan Aneka Ditjen Basis Industri Manufaktur mengklaim kualitas sepatu buatan Indonesia jauh lebih baik dibandingkan produk sejenis asal negara-negara tetangga di kawasan ASEAN. Nada optimistis muncul dari Aprisindo bahwa ekspor sepatu Indonesia akan tumbuh 10% pada tahun ini. Tentu saja karena faktor kebutuhan yang primer terhadap sepatu atau alas kaki membuat bisnis komoditi satu ini sangat menguntungkan dan sangat menjanjikan seiring berjalannya waktu.

Dengan adanya kondisi industri Indonesia yang masih membuka banyak peluang untuk tumbuh dan berkembang tidak sedikit perusahaan-perusahaan baru bermunculan untuk saling bersaing memperebutkan pasar. Salah satunya yaitu PT. Sumber Kreasi Fumiko yang merupakan salah satu perusahaan pabrikan sepatu (alas kaki) di Indonesia. Perusahaan ini memiliki jangkauan yang cukup luas dan bahkan beberapa kali melakukan kegiatan ekspor dan impor ke luar negeri. Perusahaan ini menyuplai hasil produksi mereka ke beberapa perusahaan sepatu untuk di jual di pasaran luas. Dengan adanya kesempatan luas akan bisnis komoditi ini PT. Sumber Kreasi Fumiko terus mengembangkan diri untuk dapat meningkatkan kualitas baik secara hasil produk maupun kualitas SDM.

Sebagai perusahaan yang masih berkembang untuk memantapkan jaringannya di Indonesia, PT. Sumber Kreasi Fumiko juga tidak luput dari permasalahan yang bersifat *continous*. Kedisiplinan para karyawan menjadi isu utama di saat penyelesaian produksi mengalami hambatan. Kurangnya pengetahuan mengenai mesin-mesin membuat target hasil produksi tidak maksimal seperti yang diharapkan. Selain itu peningkatan turnover karyawan mencapai angka 35% pada semester/kuartal pertama tahun 2013 dan menjadi 40% pada semester/kuartal kedua.

Hal ini sangat mengkhawatirkan dan menjadi salah satu prioritas yang harus diselesaikan. Produk-produk yang dihasilkan PT. Sumber Kreasi Fumiko ternyata banyak di salah gunakan pihak lain untuk keuntungan pribadi. Produk-produk PT. Sumber Kreasi Fumiko terutama desain sepatu yang telah berada di pasaran justru muncul di tempat lain karena adanya pihak yang mengambil produk mereka secara *illegal*. Masalah bahan baku juga merupakan bahasan utama dalam meningkatkan kualitas produk. Di Indonesia bahan baku berupa kulit untuk sepatu sulit didapatkan sehingga harus mencari di wilayah luar negeri yang akhirnya menambah biaya produksi yang jauh lebih besar.

Secara umum di dalam dunia bisnis tidak ada yang lebih berperan penting dibandingkan dengan pemimpin (*leader*) dan karyawan (*employee*). Keduanya merupakan tulang punggung perusahaan dalam mencapai visi dan melaksanakan misi. Melihat dari segi kepemimpinan terdapat perubahan konsep dalam abad ke-21 yang telah mengalami perubahan besar. Selanjutnya, pemikiran sekitar kepemimpinan sangat kompleks, terkait dengan variabel seperti perubahan dalam nilai-nilai sosial, pelaksanaan perubahan organisasi, kesadaran dampak stres pada karyawan, dan pengembangan keseluruhan pemahaman akan kepemimpinan.

Dengan demikian, kualifikasi untuk kepemimpinan juga telah bergeser ke arah yang lebih etis, yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses dimana seorang individu menentukan arah, mempengaruhi kelompok, dan mengarahkan menuju tujuan tertentu atau misi organisasi. Para pemimpin saat ini menghadapi tantangan yang kompleks, seperti masalah pengawasan, organisasi yang terlalu datar, dan target akan masa depan yang lebih menjanjikan.

Berbeda dengan pemimpin, karyawan merupakan kunci pelaksana strategi dan orang-orang yang menentukan kemajuan perusahaan di kemudian hari. Keterlibatan karyawan adalah pusat perhatian hari ini. Penelitian baru (*Mone & London 2009*) berdasarkan penelitian terbatas (survei penelitian di sebuah organisasi global) mendefinisikan seorang 'karyawan terlibat' sebagai individu yang merasa yang terlibat, berkomitmen, penuh semangat, dan diberdayakan dan menunjukkan perasaan dalam perilaku kerja. Studi ini juga menyediakan bukti untuk tampilan kinerja manajemen yang didefinisikan sebagai proses saling terkait, termasuk penetapan tujuan, umpan balik, pengakuan, pelatihan, pengembangan dan pembelajaran, dan penilaian, semua didasarkan pada dasar kepercayaan dan pemberdayaan, dengan fokus konstanta pada komunikasi sebagai kendaraan utama untuk menciptakan ketelibatan karyawan.

Dengan adanya unsur daya kepemimpinan dan juga dorongan perusahaan untuk melibatkan para karyawannya, hal ini akan menentukan seberapa jauh penetapan pengambilan keputusan akan berdampak bagi perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu pengambilan keputusan yang dipercaya sebagai awal dari solusi masalah perusahaan akan menjadi tolok ukur bagi keberhasilan perusahaan dalam hal produktivitas.

Dampak yang bisa saja terjadi apabila dari sisi kepemimpinan mengalami kemunduran, keterlibatan karyawan yang sangat jarang terlaksana, maupun pengambilan keputusan yang tidak mendapat hasil yang efektif bagi perusahaan adalah kemunduran bisnis itu sendiri. Tidak berjalannya satu sisi saja akan membuat perusahaan menjadi tidak seimbang dan sangat sulit mencapai tujuan utama.

Untuk itu peneliti mengadakan pengamatan lebih lanjut untuk melihat keadaan dan kondisi apa yang menyebabkan produktivitas dapat meningkat atau menjadi turun. Pendekatan ilmu yang digunakan dalam penelitian ini adalah ilmu manajemen sumber daya manusia.

Dari berbagai uraian diatas, batasan yang akan diteliti berkisar antara kepemimpinan, keterlibatan karyawan, proses pengambilan keputusan dan berfokus pada hasil produktivitas.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana pelaksanaan kepemimpinan dalam perusahaan berpengaruh pada pengambilan keputusan?
2. Bagaimana pengaruh keterlibatan karyawan terhadap proses pengambilan keputusan?
3. Bagaimana pengaruh pengambilan keputusan pada tingkat produktivitas sejauh ini?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dalam pengambilan keputusan.
2. Untuk mengetahui peran keterlibatan karyawan terhadap pengambilan keputusan.
3. Untuk mengetahui dampak pengambilan keputusan pada produktivitas perusahaan.

Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan tidak hanya sebatas jabatan atau kuasa di dalam perusahaan. Nuryadin (2012:49) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu hubungan yang terjalin antara satu individu dengan individu lainnya karena adanya kepentingan secara bersama. Dimana hubungan ini sendiri ditandai dengan sikap yang ditujukan dan sebuah arahan atau bimbingan yang berasal dari seorang individu itu.

Keterlibatan Karyawan

I Wayan Edi Arsawan dan I Wayan Wirga (2012:193) mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan adalah usaha membangun yang menyentuh hampir semua aspek dari manajemen sumber daya manusia. Dan yang menjadi titik penting dari keterlibatan ini adalah jika keterlibatan tidak ditangani secara tepat maka karyawan akan gagal melibatkan diri pada pekerjaan mereka masing-masing.

Pengambilan Keputusan

Irham Fahmi (2011:2) menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses di mana kita menelusuri masalah yang berawal dari latar belakang masalah, melakukan identifikasi masalah hingga terbentuknya suatu kesimpulan atau rekomendasi. Rekomendasi itulah yang selanjutnya dipakai dan digunakan sebagai pedoman basis dalam pengambilan keputusan. Rekomendasi ini bisa menjadi keuntungan bagi perusahaan jika digunakan dengan sebaik-baiknya.

Produktivitas

Produktivitas merupakan tolok ukur bagi perkembangan perusahaan di masa depan dimana produktivitas ini dihasilkan tidak hanya dipengaruhi satu elemen saja tetapi banyak elemen di dalam perusahaan. *Stakeholder, Shareholder, External supports, Investor* maupun pesaing dari luar sangat berpengaruh pada hasil produktivitas keseluruhan. Wayan Gede Supartha (2007:110) menjelaskan produktivitas secara teknis-kualitatif mengandung cara atau metode dimana terdiri dari banyak faktor sumber daya seperti tenaga kerja, sistem, metode, maupun material.

METODE PENELITIAN

Operasionalisasi Variabel

Adapun dalam penelitian ini variabel X_1 dan X_2 adalah kepemimpinan dan keterlibatan karyawan. Sementara Y adalah pengambilan keputusan. Dan produktivitas (Z) sebagai dampaknya.

1. Kepemimpinan
Nuryadin (2012:49) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu hubungan yang terjalin antara satu individu dengan individu lainnya karena adanya kepentingan secara bersama. Dimana hubungan ini sendiri ditandai dengan sikap yang ditujukan dan sebuah arahan atau bimbingan yang berasal dari seorang individu itu.
2. Keterlibatan karyawan
I Wayan Edi Arsawan dan I Wayan Wirga (2012:193) mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan adalah usaha membangun yang menyentuh hampir semua aspek dari manajemen sumber daya manusia. Dan yang menjadi titik penting dari keterlibatan ini adalah jika keterlibatan tidak ditangani secara tepat maka karyawan akan gagal melibatkan diri pada pekerjaan mereka masing-masing.
3. Pengambilan Keputusan
Irham Fahmi (2011:2) menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses di mana kita menelusuri masalah yang berawal dari latar belakang masalah, melakukan identifikasi masalah hingga terbentuknya suatu kesimpulan atau rekomendasi. Rekomendasi itulah yang selanjutnya dipakai dan digunakan sebagai pedoman basis dalam pengambilan keputusan. Rekomendasi ini bisa menjadi keuntungan bagi perusahaan jika digunakan dengan sebaik-baiknya.
4. Produktivitas
Wayan Gede Supartha (2007:110) menjelaskan produktivitas secara teknis-kualitatif mengandung cara atau metode dimana terdiri dari banyak faktor sumber daya seperti tenaga kerja, sistem, metode, maupun material.

Teknik Pengambilan Sampel

Quota sampling digunakan sebagai metode untuk memilih peserta survei. *Quota sampling* digunakan karena pengambilan sampel yang telah dijatahkan atau ditentukan sesuai dengan jumlah sampel yang memang berada di tempat penelitian. Teknik ini digunakan untuk mengambil hasil pendapat karyawan dalam jumlah besar. Dalam penelitian ini 125 responden diambil sebagai sampel dimana terdiri dari karyawan baik bagian produksi maupun juga *office*.

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan model *Path Analysis*. Analisis jalur (*Path Analysis*) adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier ganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X_1 , X_2 terhadap Y serta dampaknya terhadap Z. Sementara itu menurut *Robert D Retherford* yang dikutip Jonathan Sarwono (2012:17) "*Path Analysis* ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung".

David Garson dari *North Carolina State University* yang dikutip oleh Jonathan Sarwono (2012:17) mendefinisikan *path analysis* sebagai "Model perluasan regresi yang digunakan untuk menguji keselarasan matriks korelasi dengan dua atau lebih model hubungan sebab akibat yang dibandingkan oleh peneliti. Modelnya digambarkan dalam bentuk gambar lingkaran dan anak panah tunggal menunjukkan sebagai penyebab. Regresi dikenakan pada masing-masing variabel dalam suatu model sebagai variabel tergantung (pemberi respon) sedang yang lain sebagai penyebab. Pembobotan regresi diprediksikan dalam suatu model yang dibandingkan dengan matriks korelasi yang diobservasi untuk semua variabel dan dilakukan juga perhitungan uji keselarasan statistik.

Hubungan sebab akibat ini melalui variabel $X \rightarrow Y \rightarrow Z$. Jalur yang digambarkan dengan tanda panah ini merupakan hipotesis yang akan di uji berdasarkan data lapangan.

Rancangan Uji Hipotesis

Sesuai dengan dua hipotesis yang dikemukakan peneliti didepan, maka pengujian hipotesis dilakukan sebagai berikut:

Uji T (T-test) menguji koefisien regresi secara parsial dari variabel terikat yang langkah-langkahnya sebagai berikut:

- Membuat formula hipotesis
 - a) $H_0: b_i = 0$ (hipotesis nihil)
Yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antar variabel bebas (X) secara parsial, dengan variabel terikat (Y).
 - b) $H_0: b_i \neq 0$ (hipotesis alternatif)
Yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X) secara parsial, dengan variabel terikat (Y).

- Menentukan nilai F-tabel yang menggunakan *level of significant* sebesar 5 %.
- Mencari nilai F-hitung dengan rumus:

$$T \text{ hitung} = \frac{\text{Koefisien } b}{\text{Standar Deviasi } b}$$
- Pengambilan keputusan
 - Jika P-value ≤ 0.05 , maka H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini berarti variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat.
 - Jika P-value > 0.05 , maka H0 diterima dan H1 ditolak. Hal ini berarti variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

1. Hubungan Kepemimpinan dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Pengambilan Keputusan

➢ Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis perhitungan regresi dengan menggunakan program SPSS 21 adalah sebagai berikut:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,175 ^a	,531	,015	,41333

a. Predictors: (Constant), Keterlibatan_karyawan, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Pengambilan keputusan

Tabel diatas dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara kepemimpinan dan keterlibatan karyawan terhadap pengambilan keputusan. Hubungan antara kedua variabel independent terhadap pengambilan keputusan dapat diambil melalui persamaan struktural sebagai berikut :

Struktur :

$$Y = \beta Y_1 X_1 + \beta Y_2 X_2 + e_1$$

$$R^2 Y X_1 X_2 = 0,531$$

$$e_1 = \sqrt{1 - R^2 Y X_1 X_2} = \sqrt{1 - 0,531} = \sqrt{0,469} = 0,684$$

➤ **Uji Individual**

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5,155	,651		7,916	,000
1 Kepemimpinan	,232	,159	,142	2,460	,047
Keterlibatan karyawan	,066	,104	,261	1,731	,029

a. Dependent Variable: Pengambilan_keputusan

a. Kepemimpinan berkontribusi atau berpengaruh secara signifikan terhadap pengambilan keputusan.

Uji individual variabel kepemimpinan terhadap pengambilan keputusan berdasarkan hasil pada tabel *coefficients*. Hipotesis statistiknya yaitu:

Hipotesis :

H_0 = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan dengan variabel pengambilan keputusan.

H_1 = Ada hubungan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan variabel pengambilan keputusan.

Dasar Pengambilan Keputusan (DPK):

Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil dari nilai sig ($0,05 < \text{Sig}$), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya tidak signifikan.

- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar dari nilai sig ($0,05 > \text{Sig}$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya signifikan.

Hasil :

Secara individual, uji statistik yang digunakan adalah uji sig. Jika dilihat dari nilai probabilitas tabel 4.33 maka didapat nilai sig = 0,047, sehingga $0,05 > \text{sig}$ dan hasil keputusan adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya ada hubungan signifikan antara kepemimpinan terhadap pengambilan keputusan.

Dasar Pengambilan Keputusan uji T :

- Jika t hitung $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- Jika t hitung $<$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Hasil :

Hasil perhitungan pada tabel 4.33 menunjukkan angkat t hitung sebesar 2,460 $>$ t tabel 1,66. Sehingga keputusannya H_0 ditolak dan H_1 diterima.

b. Keterlibatan karyawan berkontribusi atau berpengaruh secara signifikan terhadap pengambilan keputusan

Uji individual variabel keterlibatan karyawan terhadap pengambilan keputusan berdasarkan hasil pada tabel coefficients. Hipotesis statistiknya yaitu :

Hipotesis :

H_0 = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel keterlibatan karyawan dengan variabel pengambilan keputusan.

H_1 = Ada hubungan signifikan antara variabel keterlibatan karyawan dengan variabel pengambilan keputusan.

Dasar Pengambilan Keputusan (DPK) :

- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil dari nilai sig ($0,05 < Sig$), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya tidak signifikan.
- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar dari nilai sig ($0,05 > Sig$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya signifikan.

Hasil:

Secara individual, uji statistik yang digunakan adalah uji sig. Jika dilihat dari nilai probabilitas tabel 4.33 maka didapat nilai sig = 0,029, sehingga $0,05 > sig$ dan hasil keputusan adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya ada hubungan signifikan antara keterlibatan karyawan terhadap pengambilan keputusan.

Dasar Pengambilan Keputusan uji T :

- Jika t hitung > t tabel, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- Jika t hitung < t tabel, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Hasil :

Hasil perhitungan pada tabel 4.33 menunjukkan angkat t hitung sebesar 1,731 > t tabel 1,66. Sehingga keputusannya H_0 ditolak dan H_1 diterima.

➤ **Uji Simultan**

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,699	2	3,850	1,927	,000 ^b
Residual	243,695	122	1,997		
Total	251,394	124			

a. Dependent Variable: Pengambilan_keputusan

b. Predictors: (Constant), Keterlibatan_karyawan, Kepemimpinan

Uji simultan ditunjukkan pada tabel 4.35 Anova, dimana hipotesis uji simultan menggunakan angka probabilitas (sig).

Hipotesis :

H_0 : Tidak ada hubungan signifikan antara variabel kepemimpinan dan keterlibatan karyawan terhadap pengambilan keputusan.

H_1 : Ada hubungan signifikan antara variabel kepemimpinan dan keterlibatan karyawan terhadap pengambilan keputusan.

Dasar Pengambilan Keputusan:

- Jika probabilitas / sig < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- Jika probabilitas / sig > 0,05 maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Hasil:

Pada uji simultan yang diambil dari nilai pada tabel 4.35 diperoleh nilai sig 0,000. Karena $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan dan keterlibatan karyawan terhadap pengambilan keputusan.

2. Hubungan Kepemimpinan dan Keterlibatan Karyawan terhadap Pengambilan Keputusan dan Dampaknya pada Produktivitas

➤ **Analisis Regresi Linier Berganda**

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	,168 ^a	,328	,004

a. Predictors: (Constant), Pengambilan keputusan, K Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Produktivitas

Tabel diatas dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara kepemimpinan dan keterlibatan karyawan terhadap produktivitas. Hubungan antara kedua variabel independent terhadap produktivitas dapat diambil melalui persamaan struktural sebagai berikut :

Struktur:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$R^2 Y X_1 X_2 = 0,328$$

$$e^2 = \sqrt{1 - R^2 Y X_1 X_2} = \sqrt{1 - 0,328} = \sqrt{0,672} = 0,819$$

➤ **Analisis Regresi Linier Berganda**

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1						
	(Constant)	3,718	,481		7,728	,000
	Kepemimpinan	,068	,096	,269	1,705	,042
	Keterlibatan karyawan	,117	,063	,182	1,859	,035
	Pengambilan keputusan	,008	,054	,213	2,145	,025

a. Dependent Variable: Produktivitas

Pengujian secara individual dilakukan pada masing-masing variabel independent. Uji secara individual ditunjukkan pada tabel 4.38 *Coefficients*.

a. Kepemimpinan berkontribusi atau berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas.

Uji individual variabel kepemimpinan terhadap produktivitas berdasarkan hasil pada tabel *coefficients*. Hipotesis statistiknya yaitu:

Hipotesis :

H_0 = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan dengan variabel produktivitas.

H_1 = Ada hubungan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan variabel produktivitas.

Dasar Pengambilan Keputusan (DPK):

- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil dari nilai sig ($0,05 < \text{Sig}$), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya tidak signifikan.
- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar dari nilai sig ($0,05 > \text{Sig}$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya signifikan.

Hasil :

Secara individual, uji statistik yang digunakan adalah uji sig. Jika dilihat dari nilai probabilitas tabel 4.38 maka didapat nilai sig = 0,042, sehingga $0,05 > \text{sig}$ dan hasil keputusan adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya ada hubungan signifikan antara kepemimpinan terhadap produktivitas.

Dasar Pengambilan Keputusan uji T :

- Jika t hitung $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- Jika t hitung $<$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Hasil :

Hasil perhitungan pada tabel 4.38 menunjukkan angkat t hitung sebesar 1,705 $>$ t tabel 1,66. Sehingga keputusannya H_0 ditolak dan H_1 diterima.

b. Keterlibatan karyawan berkontribusi atau berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas.

Uji individual variabel keterlibatan karyawan terhadap pengambilan keputusan berdasarkan hasil pada tabel *coefficients*. Hipotesis statistiknya yaitu:

Hipotesis:

H_0 = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel keterlibatan karyawan dengan variabel produktivitas.

H_1 = Ada hubungan signifikan antara variabel keterlibatan karyawan dengan variabel produktivitas.

Dasar Pengambilan Keputusan (DPK):

- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil dari nilai sig ($0,05 < \text{Sig}$), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya tidak signifikan.
- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar dari nilai sig ($0,05 > \text{Sig}$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya signifikan.

Hasil:

Secara individual, uji statistik yang digunakan adalah uji sig. Jika dilihat dari nilai probabilitas tabel 4.38 maka didapat nilai sig = 0,035, sehingga $0,05 > \text{sig}$ dan hasil keputusan adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya ada hubungan signifikan antara keterlibatan karyawan terhadap produktivitas.

Dasar Pengambilan Keputusan uji T:

- Jika t hitung $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- Jika t hitung $<$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Hasil :

Hasil perhitungan pada tabel 4.38 menunjukkan angkat t hitung sebesar 1,859 $>$ t tabel 1,66. Sehingga keputusannya H_0 ditolak dan H_1 diterima.

c. Pengambilan keputusan berpengaruh atau berkontribusi terhadap variabel produktivitas

Uji individual variabel pengambilan keputusan terhadap produktivitas berdasarkan hasil pada tabel *coefficients*. Hipotesis statistiknya yaitu:

Hipotesis:

H_0 = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel Pengambilan keputusan dengan variabel produktivitas.

H_1 = Ada hubungan signifikan antara variabel pengambilan keputusan dengan variabel produktivitas.

Dasar Pengambilan Keputusan (DPK):

- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil dari nilai sig ($0,05 < \text{Sig}$), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya tidak signifikan.
- Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar dari nilai sig ($0,05 > \text{Sig}$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya signifikan.

Hasil:

Secara individual, uji statistik yang digunakan adalah uji sig. Jika dilihat dari nilai probabilitas tabel 4.38 maka didapat nilai sig = 0,025, sehingga $0,05 > \text{sig}$ dan hasil keputusan adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya ada hubungan signifikan antara pengam bilan keputusan terhadap produktivitas.

Dasar Pengambilan Keputusan uji T:

- Jika t hitung > t tabel, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- Jika t hitung < t tabel, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Hasil :

Hasil perhitungan pada tabel 4.38 menunjukkan angkat t hitung sebesar 2,145 > t tabel 1,66. Sehingga keputusannya H_0 ditolak dan H_1 diterima.

➤ **Uji Simultan**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,537	3	,846	1,174	.023 ^b
Residual	87,186	121	,721		
Total	89,723	124			

a. Dependent Variable: Produktivitas

b. Predictors: (Constant), Pengambilan keputusan, Keterlibatan karyawan, Kepemimpinan

Uji simultan ditunjukkan pada tabel *Anova*, dimana hipotesis uji simultan menggunakan angka probabilitas (sig).

Hipotesis :

H_0 : Tidak ada hubungan signifikan antara variabel kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan pengambilan keputusan terhadap produktivitas.

H_1 : Ada hubungan signifikan antara variabel kepemimpinan, keterlibatan karyawan dan pengambilan keputusan terhadap produktivitas.

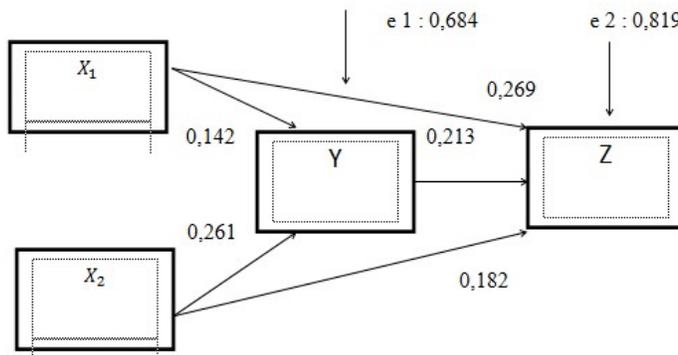
Dasar Pengambilan Keputusan:

- Jika probabilitas / sig < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- Jika probabilitas / sig > 0,05 maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Hasil:

Pada uji simultan yang diambil dari nilai pada tabel 4.40 diperoleh nilai sig 0,023. Karena 0,023 < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan, keterlibatan karyawan dan pengambilan keputusan terhadap produktivitas.

Hasil analisis jalur



Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur struktural tersebut, berikut informasi yang didapat diambil dari nilai *Coefficients beta*:

1. Besarnya kepemimpinan mempengaruhi pengambilan keputusan adalah $0,142^2 = 0,020$ atau 2%
2. Besarnya keterlibatan karyawan mempengaruhi pengambilan keputusan adalah $0,261^2 = 0,068$ atau 6,81%
3. Besarnya kepemimpinan mempengaruhi produktivitas adalah $0,269^2 = 0,072 = 7,23\%$
4. Besarnya keterlibatan karyawan mempengaruhi produktivitas adalah $0,182^2 = 0,033$ atau 3,31%
5. Besarnya pengambilan keputusan mempengaruhi produktivitas adalah $0,213^2 = 0,045$ atau 4,53%
6. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan keterlibatan karyawan terhadap pengambilan keputusan adalah sebesar $0,531 = 53,1\%$. Sisanya 46,9% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.
7. Besarnya pengaruh kepemimpinan, keterlibatan karyawan dan pengambilan keputusan terhadap produktivitas adalah sebesar $0,328 = 32,8\%$. Sisanya 67,2 % dipengaruhi faktor lain yang tidak dijelaskan dan tidak dibahas dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Kepemimpinan

Dari hasil kuesioner yang telah dikumpulkan, diketahui bahwa indikator kepribadian, karakteristik karyawan, dan kebijakan organisasi mendapat respon yang positif dari karyawan. Hal positif ini terlihat dari pengaruh pemimpin yang dominan di dalam perusahaan. Dimana pengalaman yang dimiliki pemimpin telah dirasakan karyawan membantu mereka selama bekerja. Karyawan yang ada merasa diuntungkan dengan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki pemimpin. Pemimpin mentransfer atau membagikan pengalaman yang ia miliki dengan para karyawannya untuk membantu tugas mereka di lapangan. Perilaku dan

pribadi pemimpin yang bersahabat dan selalu bersosialisasi dengan para karyawan juga membuat karyawan merasa lebih dekat dengan atasan mereka dan merasakan kepemimpinan yang partisipatif.

Karyawan mencerminkan bagaimana pemimpin bertindak. Hal ini tepat dengan apa yang terjadi pada PT. Sumber Kreasi Fumiko. Kepemimpinan yang partisipatif terjadi karena kinerja karyawan selama ini telah menunjukkan hasil yang baik atau positif. Kinerja yang baik tersebut membuat pemimpin berusaha menciptakan dorongan untuk meningkatkan hasil kerja mereka dengan ikut turun langsung membantu selama di lapangan.

Karyawan juga merasakan kepemimpinan yang ditunjukkan selama ini tidak terkesan otoriter melainkan pemimpin demokratis dalam setiap tindakannya. Tindakan demokratis dari pemimpin ini tidak terlepas dari kondisi karyawan yang mudah untuk diatur dan bisa diajak untuk berkompromi dalam semua hal yang mereka lakukan. Sikap pemimpin yang demokratis ini yang membuat karyawan lebih leluasa dalam bekerja. Perilaku atau sikap yang dimiliki karyawan selama ini juga ikut membantu pemimpin dalam bekerja. Dalam kesehariannya pemimpin lebih banyak melakukan diskusi kelompok untuk memperjelas tujuan perusahaan mereka.

Terlepas dari pemimpin yang partisipatif dan demokratis, perusahaan tetap mempertahankan kebijakan yang ada. Mulai dari kebijakan seperti hari libur, izin karena sakit, pemberian jam kerja malam, dan juga terkait pemberian gaji. Karyawan merasa pemberian hari libur yang telah sesuai dengan yang seharusnya mereka terima. Libur pada hari raya besar juga diberikan untuk menghormati karyawan-karyawan yang memiliki agama dan kepercayaan yang berbeda-beda. Karyawan juga merasa pemberian hari libur selama ini mampu mengembalikan kebugaran mereka untuk kembali bekerja.

Tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan telah dianggap sesuai dengan kemampuan mereka selama ini. Beberapa karyawan yang lebih berpengalaman berdasarkan lama bekerja di tempatkan di divisi yang memiliki tugas lebih berat dari sebelumnya. Informasi yang juga telah diberikan tidak secara hanya *upward* tetapi *downward*. Namun kekurangan dari pemimpin selama ini banyak terletak pada tidak adanya *job description*.

Keterlibatan karyawan

Dari hasil kuesioner, diketahui bahwa indikator *participation* mendapatkan respon yang kurang baik dari karyawan. Hal ini disebabkan karena selama ini karyawan merasa belum memberikan kontribusi melalui pemberian pendapat dan opini ketika perusahaan membutuhkan hal tersebut. Perusahaan membuka peluang karyawan untuk memberi masukan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka tapi karyawan tidak mengambil peluang tersebut.

Peluang dalam memberikan umpan balik yang tidak diambil oleh karyawan dikarenakan karyawan tidak aktif dalam mengungkapkan pendapat atau opini mereka. Takut bahwa pendapat mereka salah atau

tidak tepat adalah alasan utama mengapa karyawan membuang peluang untuk berkontribusi secara nyata. Karyawan merasa bahwa keputusan pemimpin adalah yang paling baik dan mereka hanya perlu melaksanakan apa yang diinstruksikan.

Partisipasi secara langsung dalam pemberian opini memang tidak bisa dipaksakan kepada karyawan namun hal ini sangat berarti bagi perkembangan perusahaan. Karyawan yang pasif dan hanya menerima keputusan atasan mereka bukan pencapaian yang ingin dilakukan perusahaan. Sama halnya dengan rapat yang dilakukan perusahaan. Banyak karyawan yang diminta untuk ikut dan menyampaikan pendapat mereka dalam menyelesaikan masalah namun hal tersebut belum tercapai sepenuhnya.

Sementara itu indikator interaksi dan *undestand* mendapat respon yang lebih positif dari karyawan. Hal ini dikarenakan interaksi antar karyawan selama ini tercipta dengan baik dan harmonis. Selain itu pekerjaan mereka saling berhubungan satu sama lain sehingga menuntut komunikasi dan kerjasama yang intens. Hal-hal tersebut yang membuat interaksi antar karyawan tercipta dengan sendirinya. Tempat kerja antar divisi yang berdekatan menjadi faktor utama mengapa interaksi antar karyawan sangat terjalin dengan baik. Tempat kerja yang tidak dibatasi bilik-bilik seperti perusahaan lain membuat koordinasi juga cepat diselesaikan.

Memahami apa yang dikerjakan adalah hal yang utama bagi karyawan. Kegagalan pada produk tidak hanya merugikan perusahaan tapi karyawan itu sendiri. Kesalahan-kesalahan yang dilakukan bisa menghambat peluang bekerja di posisi yang lebih tinggi. Perusahaan juga tidak memiliki kesan yang baik pada karyawan tersebut.

Pengambilan keputusan

Dari hasil kuesioner, diketahui bahwa indikator solusi alternatif mendapat respon yang kurang baik dari *top management*. Hal ini disebabkan karena selama ini pemimpin di dalam perusahaan tidak mengambil solusi sesuai dengan kompleksitas masalah yang ada. Pemimpin cenderung memilih solusi yang cepat untuk dilaksanakan dan mendapat hasil tanpa menunggu waktu yang lama. Solusi tersebut terkesan berpandangan jangka pendek bukan jangka panjang. Solusi yang dipilih pemimpin dan jajaran *top management* lainnya hanya melihat dari segi biaya dan seberapa besar yang harus mereka keluarkan dan jika hal tersebut terlalu besar untuk ditanggung maka solusi tercepat diambil.

Solusi menggambarkan masa depan perusahaan. Perusahaan yang hanya melihat peluang masa kini tidak mampu menciptakan kestabilan bagi perusahaan di masa mendatang. Pengambilan solusi tercepat mempengaruhi pengambilan keputusan secara keseluruhan. Alasan lain mengapa solusi yang diambil tidak bersifat maksimal adalah tidak adanya kegiatan *forecasting* yang mampu menjadi acuan perusahaan. *Forecasting* memberikan gambaran apa yang bisa didapatkan perusahaan jika mengambil solusi a, b atau c. Selain itu tidak adanya konsultasi dengan para ahli seperti akuntan eksternal membuat pertimbangan mengenai solusi yang diambil menjadi tidak tepat.

Pemimpin tidak mencoba untuk mengeluarkan waktu yang lebih banyak untuk mengambil keputusan padahal hal tersebut dapat memberikan keuntungan. Karena tidak adanya evaluasi mengenai hasil dari keputusan yang telah diimplementasikan maka perusahaan juga tidak memiliki hal yang menjadi pembelajaran di kemudian hari.

Untuk indikator informasi diketahui mendapat respon yang lebih baik dari *top management*. Hal ini dikarenakan pemimpin mampu mendapat informasi, pengetahuan dan data-data penting yang dibutuhkan selama menjalankan perusahaan. Informasi tersebut didapat pemimpin dan jajarannya dari laporan perkembangan di dalam perusahaan salah satunya melalui laporan laba rugi untuk melihat performa perusahaan. Pemimpin juga berhasil mengumpulkan informasi dari luar untuk melihat peluang pasar baik secara nasional maupun di internasional.

Secara keseluruhan pemimpin dan *top management* memiliki informasi yang lebih dari cukup untuk mengembangkan strategi bisnis

mereka dan mendapatkan keuntungan dari hal tersebut. Namun pelaksanaannya tidak sesuai harapan. Alasannya sangat jelas bahwa pemimpin memiliki informasi banyak namun tidak berusaha menyelidiki dampak positif dan negatif dari masing-masing pilihan solusi tersebut.

Produktivitas

Dari hasil kuesioner, diketahui bahwa indikator kedisiplinan mendapat respon yang baik dari karyawan. Hal ini disebabkan karena selama ini karyawan menerapkan kedisiplinan sebagaimana mestinya. Mereka datang dan pulang sesuai jam kerja yang telah ditentukan, mereka juga menggunakan waktu jam kerja secara maksimal, dan tidak memperpanjang waktu istirahat. Kondisi-kondisi tersebut menyebabkan tingkat produktivitas meningkat dan hasil akhirnya terlihat pada produksi harian para karyawan.

Karyawan selalu berada di tempat kerja mereka ketika dibutuhkan dan mereka juga tidak menggunakan waktu bekerja untuk hal-hal pribadi. Karyawan baik yang berada di bagian produksi atau di bagian *office* tidak meninggalkan pekerjaan mereka di saat jam kerja aktif.

Namun karyawan tidak memelihara peralatan-peralatan yang telah mereka gunakan selama bekerja. Mulai dari mesin-mesin pemanas karet, mesin pencetak kulit sepatu, hingga mesin penghalus kulit sepatu. Mesin-mesin tersebut banyak mengalami kerusakan karena dibiarkan menyala selama tidak bekerja. Karyawan bahkan terkadang lupa mematikan beberapa mesin pada saat mereka pulang dari bekerja. Hal ini merugikan perusahaan yang banyak mengeluarkan biaya untuk *maintainance* dan juga harus mengeluarkan biaya tambahan untuk pergantian mesin yang rusak.

Banyak alasan karyawan tidak mematikan mesin ketika pulang bekerja adalah karena lupa dan tidak adanya peringatan dari atasan mereka secara terus menerus. Atasan mereka seperti supervisor jarang mengingatkan kembali kepada karyawan untuk mematikan mesin-mesin yang ada. Kesalahan seperti ini akan mengganggu kerja sehari-hari di dalam perusahaan. Mesin-mesin seperti pencetak kulit sepatu apabila mengalami kerusakan di hari bekerja maka pada hari tersebut karyawan

tidak dapat mencetak kulit sepatu dan pada akhirnya tidak ada sama sekali sepatu yang dapat dihasilkan pada hari itu. Produktivitas yang diukur melalui hasil *output* harian akan menurun dengan kerusakan peralatan-peralatan penting tersebut. Perusahaan hingga sekarang belum menetapkan cadangan mesin ataupun tindakan yang tepat untuk menghindari hal ini.

Sementara itu indikator yang mendapat respon kurang positif lainnya adalah prosedur pekerjaan dimana karyawan merasa tidak adanya pedoman mengenai langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan. Karyawan tidak mendapat pedoman mengenai cara-cara menggunakan mesin secara benar dan hanya mengamati melalui *on the job training*.

Karyawan tidak diberikan informasi mengenai mesin tersebut harus digunakan dalam waktu berapa lama, bagaimana cara mempercepat pekerjaan dengan menggunakan mesin tersebut ataupun bagaimana tindakan tercepat untuk mengatasi mesin yang tiba-tiba mati saat sedang digunakan. Perusahaan belum memberikan informasi sepenuhnya mengenai semua mesin kepada semua karyawan. Mereka hanya memberikan informasi pada orang tertentu saja.

Implikasi hasil penelitian

Berdasarkan hasil penelitian akhir diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas. Hal ini perlu dicermati kembali oleh perusahaan dan perlu ditingkatkan di kemudian hari sebagaimana yang terlihat dari kondisi sekarang. Sementara itu perusahaan perlu melihat faktor lain di luar variabel yang dijadikan faktor di penelitian ini dan berusaha mengidentifikasi pengaruh apa yang disebabkan oleh faktor tersebut demi kelancaran perusahaan.

Untuk keterlibatan karyawan yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan perlu ditingkatkan di kemudian hari dan peran terhadap produktivitas juga perlu dicermati kembali apakah sudah berjalan dengan baik atau tidak.

Sementara pengambilan keputusan sebaiknya diperhatikan lebih lanjut terutama oleh bagian manajemen puncak. Terlebih lagi pengambilan keputusan selama ini belum berjalan maksimal. Perlu adanya program-program ataupun suatu rencana di mana pengambilan keputusan ini tidak hanya menjadi sebuah kegiatan rutinitas. Di lain pihak produktivitas perlu ditingkatkan dengan tetap mengedepankan kualitas manajemen dan kegiatan perusahaan agar terjadi keseimbangan yang baik.

Variabel-variabel diatas perlu diidentifikasi lebih lanjut untuk memaksimalkan kerja dari perusahaan. Namun perusahaan juga tidak boleh mengesalkan peran faktor lain yang belum diketahui melalui penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan dan variabel pengambilan keputusan.
2. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel keterlibatan karyawan dan variabel pengambilan keputusan.
3. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel pengambilan keputusan terhadap variabel produktivitas.

Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian penulis mencoba mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Secara umum kepemimpinan penting sekali bagi perusahaan karena dalam suatu organisasi yang berjalan dilihat dari bagaimana pemimpin bertindak. Beberapa hal yang bisa dilakukan atau diterapkan perusahaan terutama pimpinan untuk meningkatkan produktivitas adalah perbaikan terhadap peralatan-peralatan teknis yang merupakan faktor sentral sehingga perusahaan bisa meningkatkan produktivitas. Perusahaan perlu menyisihkan pendapatan sebagai cadangan untuk membeli mesin baru apabila terjadi kerusakan mendadak.

Selain itu aktivitas *team building* merupakan langkah tepat perusahaan untuk memaksimalkan keterampilan, kemampuan dan membentuk kerjasama yang baik antar karyawan. Diperlukan juga aktivitas *gathering* sebagai bagian dari sosialisasi untuk memupuk rasa memiliki terhadap perusahaan dan mendekatkan pimpinan dengan para karyawannya. Rasa memiliki tersebut dapat menciptakan hubungan erat antara para pekerja dan semua elemen di dalam perusahaan.

2. Secara umum keterlibatan karyawan yang berpengaruh pada pengambilan keputusan diharapkan dapat meningkatkan aspek tersebut dengan diadakan pelatihan seperti pelatihan *communication skill*, *marketing course*, dan pelatihan *design product*. Pelatihan-pelatihan seperti itu akan memberikan kepercayaan diri yang lebih kepada karyawan disaat berinteraksi dengan atasan mereka. Pelatihan yang ada akan membuat tidak hanya kepercayaan diri tetapi kemampuan karyawan meningkat.

Peningkatan tersebut bisa mendapatkan hasil dalam sebuah *meeting* atau rapat dimana karyawan tidak menjadi pasif dan justru berbalik aktif untuk memberikan pendapat. Selain itu berikan peluang karyawan untuk mencoba sebuah proyek baru atau ide dimana

mereka bisa mengeksplorasi diri untuk hal-hal yang baru. Untuk memperbaiki keterlibatan karyawan pada produktivitas yang belum maksimal adalah dengan memfokuskan pada kegiatan kelompok bagi karyawan dengan pemberian motivasi dan menggunakan sistem kerja yang tersusun dengan baik dan perusahaan perlu memberikan *reward* untuk mengoptimalkan motivasi. *Reward* yang diberikan dapat berupa tunjangan yang belum terlaksana di PT. Sumber Kreasi Fumiko pada saat ini.

3. Secara umum pengambilan keputusan yang belum menunjukkan pengaruh signifikan pada produktivitas harus ditingkatkan. Salah satu caranya adalah menggunakan informasi yang telah dikumpulkan untuk mengambil langkah tepat dalam keputusan jangka panjang. Perusahaan harus menerapkan strategi bisnis yang lebih inovatif dan berorientasi masa depan. Beberapa strategi bisnis yang bisa diterapkan adalah strategi *product leadership* dimana strategi ini berorientasi keunggulan produk.

Strategi lain yang perlu diterapkan adalah berorientasi pada *operational excellence* (keunggulan operasional). Bagi perusahaan yang paling utama dalam strategi ini adalah membangun proses bisnis yang super efisien. Harapannya, dengan efisiensi proses ini, mereka mampu menekan ongkos produksi, dan ujung-ujungnya bakal mampu menjual produknya dengan harga yang lebih kompetitif.

Strategi lainnya adalah mengacu pada *customer intimacy* (keintiman dengan pelanggan). Bagi perusahaan saat melaksanakan strategi ini adalah membangun hubungan yang intim dengan para pelanggannya dengan harapan akan tercipta relasi yang bertahan dengan lama.

Untuk mengambil keputusan secara baik diperlukan strategi yang disebut *planful*. Pada strategi ini, individu dapat membuat perencanaan ketika mengambil keputusan. Pemimpin memutuskan atas dasar perencanaannya itu. Kemudian mempertimbangkan baik pemikiran maupun pengetahuan tentang kemampuan, bakat, minat, dan nilai-nilai dalam membuat suatu keputusan, termasuk keputusan karier.

Selain itu perlu ada eksplorasi. Penelitian yang dilakukan ini masih jauh dari kata sempurna, oleh sebab itu perlu ada penelitian lebih lanjut mengenai peranan kepemimpinan dan keterlibatan karyawan terhadap pengambilan keputusan dan dampaknya pada produktivitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, A. S., Aqeel, A. M B., Awan, A. N. (2011). The Effectiveness Of Leader Ship, Performance and Employee Involvement for Producing Competitive Advantage with a TQM Orientation: a Conceptual Framework. *International Journal Of Research in Management, Economic and Commerce*. 1(1).

- Angles, J. M. (2007). *The Impact of Share Leadership On The Effectiveness Of Self Managed Work Teams: A Phenomenological Study*. Disertasi diterbitkan. Arizona: Degree Doctor Of Management in Organizational Leadership University Of Phoenix.
- Arsawan, I. W. G., & Wirga I. W. (2012). Keterlibatan Karyawan; Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*. 8 (3).
- Fahmi, I. (2011). *Manajemen Pengambilan Keputusan Teori dan Aplikasi* (edisi 1, Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, M. S. P., (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi revisi) Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of Organizational Behavior* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3th ed.). NewYork: McGraw-Hill.
- Holbeche, L., & Matthews, G. (2012). *Engaged: Unleashing Your Organization's Potential Through Employee Engagement* (1th ed.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Muindi, F. K., (2011). The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School Of Business, University Of Nairobi. *Journal Of Human Resource Management Research*.
- Mintzberg, H. (2007). *Mintzberg on Management* (2th ed.). New York: Free Press.
- Moekijat (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi 1) Bandung: Mandar Maju.
- Monga, J. M., Coetzee, M., & Cilliers, F. V. N. (2012). Perceived Leadership Style and Employee Participation in a Manufacturing Company in the Democratic Republic Of Congo. *Journal Of Business Management*. 6 (15).
- Nuyadin, A. (2012). *Manajemen Perusahaan* (edisi 12) Yogyakarta: LaksBang PRESS indo.
- Riduwan, & Kuncoro, E. A. (2012). *Cara menggunakan dan memakai Path Analysis* (edisi 4) Bandung: Alfabeta.

- Rivai, & Veithzal (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*, (edisi 1) Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2005). *Management (5th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rotwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2008). *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach (4th ed.)*. San Fransisco: Pfeiffer.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 30.
- Sarwono, J. (2012). *Path Analysis dengan SPSS: Teori, Aplikasi, Prosedur Analisis untuk Riset Skripsi, Tesis dan Disertasi* (edisi 1) Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sinungan, M. (2005). *Produktivitas Apa dan Bagaimana* (edisi 1) Jakarta: Angkasa Persada.
- Stroud, R. N., (2009). *The Relationship Between Leadership Competence and Employee Engagement*. Disertasi diterbitkan. New Jersey : The Degree Of Doctor Of Psychology.
- Sunyoto, D. (2011). *Metodologi Penelitian untuk Ekonomi* (edisi 1) Yogyakarta: CAPS.
- Supartha, W. G. (2007). Pengaruh Kepemimpinan dan Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah Terhadap Disiplin dan Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 9 (2).