

Analysis Of The Influence Of Visionary Leadership Style With Job Discipline On Worker Productivity And Harmonious Work As Moderating Variables

Analisis Pengaruh Gaya Visionary Leadership Dengan Job Discipline Terhadap Worker Productivity Dan Harmonious Work Sebagai Variabel Moderating

Berlian Ajeng Ambarwangi^{1*}, Sidiq Permono Nugroho²

Universitas Muhammadiyah Surakarta^{1,2}

b100200379@student.ums.ac.id¹, sp122@ums.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

The influence of visionary leadership style on work productivity is to be known and is the aim of this study, along with visionary leadership style on employee work discipline, and work discipline on work productivity, as well as work harmonization as a moderating variable on the influence of visionary leadership style on work productivity. This research contributes about visionary leadership style in a company. Leadership is believed to be a relationship between people and not just individual traits or characteristics, according to one leadership theory, namely the Leadership Behavior Theory. Employees of service companies in Gresik district are the research population for this quantitative descriptive study. The method used was to send questionnaires to a sample of 85 respondents. Probability sampling is used in the sample collection process along with random sampling methods. The research findings show that visionary leadership style has a negative and insignificant effect on work productivity, in the variable visionary leadership has a positive and significant effect, in the variable work discipline has a positive and significant effect, while in the moderating variable, namely work harmonization, the influence of work style has a positive and significant effect. Visionary leadership on work productivity does not have a role in moderating this relationship.

Keywords : Visionary leadership, Job discipline, Worker Productivity, Harmonious Work

ABSTRAK

Pengaruh gaya kepemimpinan visioner terhadap produktivitas kerja ingin diketahui dan sebagai tujuan studi ini, bersamaan dengan gaya kepemimpinan visioner terhadap disiplin kerja karyawan, dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja, serta harmonisasi kerja sebagai variabel moderasi atas pengaruh gaya kepemimpinan visioner terhadap produktivitas kerja. Penelitian ini berkontribusi tentang gaya kepemimpinan visioner dalam sebuah perusahaan. Kepemimpinan diyakini sebagai hubungan antara orang-orang dan bukan hanya sifat atau karakteristik individu, menurut salah satu teori kepemimpinan, yaitu Teori Perilaku Kepemimpinan (*Behavioral Theory Leadership*). Karyawan perusahaan jasa di kabupaten Gresik merupakan populasi penelitian untuk studi deskriptif kuantitatif ini. Metode yang digunakan adalah dengan mengirimkan kuesioner kepada sampel sebanyak 85 responden. *Probability sampling* digunakan dalam proses pengumpulan sampel bersama dengan metode pengambilan sampel secara acak. Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan visioner terhadap produktivitas kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan, dalam variabel kepemimpinan visioner terhadap disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan, dalam variabel disiplin kerja terhadap produktivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan, sementara dalam variabel moderasi yakni harmonisasi kerja atas pengaruh gaya kepemimpinan visioner terhadap produktivitas kerja tidak memiliki peran dalam memoderasi hubungan tersebut.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan visioner, Disiplin kerja, Produktivitas kerja, Harmonisasi Kerja

1. Pendahuluan

Sumber daya yang dikelola, yaitu meliputi sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA), selalu digunakan oleh bisnis atau organisasi. Karena memiliki peran sangat penting dalam menjalankan setiap fungsi bisnis, SDM dianggap sebagai salah satu komponen

terpenting dalam mencapai kesuksesan jangka panjang sebuah perusahaan. Keberhasilan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM. Maka, perusahaan berupaya untuk meningkatkan kualitas tenaga kerjanya, dan inisiatif pelatihan dan pengembangan adalah tempat yang baik untuk memulai (Karim, 2019). Untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif di antara rekan kerja, perusahaan harus menjaga dan mengembangkan sumber daya manusia mereka. Dalam merawat dan memperbaiki kualitas sumber daya manusia, perlu adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi suatu perusahaan. Salah satu teori kepemimpinan yang efektif adalah teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theory leadership*), yang menyatakan bahwa pemimpin yang berkualitas tidak hanya lahir begitu saja, tetapi juga dibentuk melalui pengalaman dan pembelajaran. Dalam pendekatan ini, kualitas kepemimpinan dipandang sebagai hasil dari tindakan dan perilaku yang dipelajari, bukan semata-mata bawaan atau sifat-sifat bawaan seorang pemimpin (Laili dkk, 2023).

Seperti yang dinyatakan oleh Shayril (2019), kemampuan pemimpin untuk menginspirasi orang lain untuk berkolaborasi dan melakukan upaya yang disengaja untuk mencapai tujuan yang ada dikenal sebagai kepemimpinan. Pemimpin juga harus memberikan inspirasi dan antusiasme kepada karyawan perusahaannya untuk merasa yakin bahwa mereka dapat berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kapasitas untuk membayangkan dan menyampaikan masa depan yang menarik, meyakinkan, dan realistis untuk bisnis atau unit organisasi yang terus berkembang dan maju ke masa kini dikenal sebagai kepemimpinan visioner (Rita, Makhrus, Oding, 2022). Gaya kepemimpinan visioner digunakan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif dalam organisasi. Seorang pemimpin yang menggunakan pendekatan ini dapat mengembangkan visi dan misi perusahaan, sejalan dengan pemahaman yang matang tentang masa depan, serta menetapkan arah yang lebih terarah dalam mencapai mutu yang diinginkan. Untuk mencapai keberhasilan tersebut perusahaan dapat menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi bisnis suatu perusahaan, dengan begitu membuat perusahaan lebih optimal dalam pencapaian target atau tujuan. Selain itu, dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi perusahaan akan menghasilkan tingkat profesionalisme yang tinggi di antara karyawan, yang tercermin dalam peningkatan disiplin kerja, produktivitas, dan harmoni di tempat kerja.

Kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan kebijakan yang berlaku sangat penting dalam konteks bisnis. Menetapkan dan mematuhi aturan sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan, dan ini membutuhkan disiplin kerja yang kuat. Disiplin pada dasarnya adalah kemampuan untuk menahan diri agar tidak bertindak dengan cara yang tidak konsisten atau merugikan pencapaian tujuan tertentu. Disiplin melibatkan kesadaran dan kesiapan untuk mematuhi semua kebijakan perusahaan serta norma-norma sosial yang relevan (Hasibuan, 2019 : 193). Ketika kebijakan dan prosedur perusahaan diabaikan atau sering dilanggar, hal itu menunjukkan bahwa disiplin karyawan lemah. Di sisi lain, hal ini menunjukkan kondisi disiplin kerja yang positif ketika karyawan mengikuti kebijakan perusahaan. Sebagai hasil dari membangun kebiasaan kerja yang kuat di lingkungan perusahaan.

Persaingan secara kompetitif di era globalisasi sangatlah penting, perusahaan membutuhkan kualitas pekerja yang tinggi atau bisa disebut produktivitas pekerja. Produktivitas, Menurut Schermerchan (dalam Irfan, 2022), produktivitas merupakan hasil evaluasi kinerja yang mempertimbangkan penggunaan berbagai sumber daya, termasuk tenaga kerja. Sementara itu, Handoko (dalam Irfan, 2022) menyatakan bahwa produktivitas merupakan konsekuensi psikologis dari usaha individu untuk meningkatkan hasil dengan optimal menggunakan sumber daya yang tersedia. Kedua pandangan ini menekankan pentingnya mempertimbangkan efisiensi dalam mencapai hasil yang diinginkan. Hubungan antara manajer dan bawahan juga turut berperan dalam menentukan produktivitas kerja. Dinamika interaksi ini memengaruhi pelaksanaan tugas dan aktivitas harian secara signifikan.

Ketika menganalisis produktivitas kerja karyawan secara tidak langsung akan memunculkan harmonisasi kerja dalam prosesnya. Harmonisasi ini akan memberikan reaksi dari gaya kepemimpinan dengan produktivitas kerja.

Harmonisasi kerja adalah keterikatan individu pada pekerjaan di mana dia menginvestasikan waktu dan energinya (Bayraktar dan Jimenez, 2022). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan sebuah perusahaan akan memunculkan sikap yang akan dikeluarkan oleh karyawan saat mereka bekerja atau berkontribusi terhadap perusahaan. Jika pemimpin perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang baik, maka besar kemungkinan harmonisasi kerja yang dikeluarkan oleh karyawan akan terjalin dengan baik. Dalam penelitian ini harmonisasi kerja akan berperan sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang pengaruh gaya kepemimpinan visioner dengan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja dan harmonisasi kerja sebagai variabel moderating. Sehingga penelitian ini layak di lakukan oleh peneliti, karena nantinya penelitian ini akan membantu perusahaan dalam refrensi serta pertimbangan dalam pengambilan sebuah keputusan.

2. Tinjauan Pustaka

Visionary Leadership (Gaya Kepemimpinan Visioner)

Kepemimpinan visioner, menurut Anshar, Robbins, dan Coulter (2020), juga dikaitkan dengan tindakan pemimpin yang menginspirasi orang lain untuk berinovasi dan menciptakan visi masa depan yang layak, dapat dipercaya, dan menawan. Berdasar uraian tersebut kepemimpinan visioner ialah aksi pemimpin untuk menggerakkan karyawan perusahaan agar selalu berinovasi untuk menyatakan visi masa depan yang sesuai dengan perkembangan zaman. Menurut Erik, Meir, Daan, Florian (2019) kepemimpinan visioner dapat mempromosikan kejelasan tujuan dengan menjelaskan tujuan akhir dan dengan demikian memberikan orientasi dan keselarasan. Oleh karena itu kepemimpinan visioner dapat membantu menciptakan kekompakan dan kepercayaan serta meningkatkan diri komitmen dan kinerja (Van der Voet & Steijin, 2021). Dengan penjelasan tersebut, perilaku pemimpin akan membangkitkan karyawan memahami gambaran aktivitas kerja untuk berkontribusi pada masa depan. Dalam gaya penerapan kepemimpinan ini akan berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan atau target, visi, dan misi perusahaan sebagaimana yang sudah ditetapkan dalam Rencana Perusahaan. Adapun indikator dari *visionary leadership* dari Sully de Luque dkk., (2008); Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, (1990) antara lain :

1. Berbicara tentang masa depan.
2. Mengkomunikasikan gagasan yang jelas tentang apa yang harus dicapai.
3. Memiliki gagasan yang jelas tentang seperti apa masa depan yang seharusnya.
4. Mengkomunikasikan visinya tentang masa depan.
5. Menyatakan dengan jelas kemana tujuan kita.

Job Discipline (Disiplin Kerja)

Kepatuhan anggota terhadap peraturan dan pedoman yang relevan sangat penting dalam lingkungan perusahaan. Disiplin karyawan sangat penting karena tanpanya, organisasi akan kesulitan untuk mencapai tujuannya. Menurut Hasibuan (2019: 193), disiplin merupakan pemahaman dan komitmen seseorang untuk mematuhi segala kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Edy (2019: 86), di sisi lain, disiplin menunjukkan sikap hormat yang dimiliki anggota staf terhadap kebijakan dan kebenaran perusahaan. Oleh karena itu, kurangnya disiplin karyawan dapat diakibatkan oleh peraturan atau ketepatan yang diabaikan atau sering dilanggar. Sebaliknya, kondisi disiplin yang baik ditunjukkan ketika karyawan mengikuti kebijakan perusahaan. Disiplin kerja memiliki

peran penting dalam memberikan pengajaran kepada karyawan tentang pentingnya patuh terhadap aturan, prosedur, dan kebijakan, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Kedisiplinan dalam pekerjaan sangat penting, baik untuk individu maupun organisasi, karena tingkat disiplin kerja karyawan memiliki dampak langsung pada produktivitas mereka (Firmansyah dkk, 2023). Terdapat indikator job discipline yang dikemukakan oleh Lily (2003) yakni :

1. Kepatuhan
2. Kesadaran melaksanakan tugas
3. Reformasi diri
4. Menegakan disiplin
5. Harapan yang tinggi
6. Motivasi

Worker Productivity (Produktivitas Kerja)

Mahawati et al. (2021:12) menjelaskan produktivitas kerja sebagai kemampuan individu atau kelompok untuk menghasilkan output berupa barang atau jasa yang meningkat dari waktu ke waktu, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Menurut Handoko (dalam Irfan, 2022), produktivitas merupakan hasil dari sikap mental manusia dan upaya mencapai hasil yang lebih baik melalui pemanfaatan sumber daya secara efisien, yang akhirnya diukur dengan mempertimbangkan sumber daya yang digunakan untuk mencapai output optimal. Peningkatan produktivitas tenaga kerja memberikan keuntungan yang sebanding bagi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi yang sebenarnya bergantung pada kemampuannya untuk menggunakan sumber daya manusia secara efektif, terlepas dari jumlah sumber daya alam atau material yang dimilikinya (Hulu et al., 2022). Ada enam instrumen yang digunakan untuk mengukur indikator produktivitas pekerja, yang diambil dari Edy Sutrisno (2009):

1. Kemampuan
2. Meningkatkan hasil yang dicapai
3. Semangat kerja
4. Pengembangan diri
5. Mutu
6. Efisiensi

Harmonious Work (Harmonisasi kerja)

Membangun hubungan yang baik serta harmonis dalam lingkungan organisasi atau perusahaan menjadikan indikator terselubung yang dapat memperlancar organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang direncanakan, dengan menciptakan hubungan yang harmonis menjalankan tugas bersama rekan lebih menjadi mudah tanpa adanya rasa segan. Menurut Vallerand et al. (dalam Talat, 2023) Harmonisasi kerja adalah kecenderungan yang kuat dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya sehingga senang melakukannya dan menginvestasikan waktu dan energinya didalamnya. Selain dalam harmonisasi kerja, perlu dibentuk juga gairah yang harmonis kepada karyawan, Menurut Burke dkk (dalam Ashley dan Quincy, 2020) gairah yang harmonis karyawan tidak hanya terlibat dalam pekerjaan mereka, tetapi mereka juga terlibat dalam acara organisasi, yang menunjukkan komitmen organisasi yang solid. Laoli dkk (2022) menyatakan bahwa membangun dan meningkatkan keharmonisan (harmonisasi) tidak diragukan lagi merupakan tugas pimpinan dan setiap karyawan. Diharapkan perilaku dan sikap saling menghormati, pemimpin yang tidak mendiskriminasi stafnya, peran dan tanggung jawab yang jelas, serta komunikasi yang efektif dengan semua anggota staf akan menjadi faktor utama dalam membina keharmonisan di dalam sebuah

organisasi. Pada variabel *harmonious work* menggunakan tiga instrumen dari Trepanier dkk (2014) yakni :

1. Pemimpin memberikan pekerjaan yang sesuai kemampuan
2. Pemimpin memberikan pekerjaan sesuai keahlian
3. Pekerjaan terintegrasi dengan benar

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh gaya *visionary leadership* terhadap *worker productivity*

Gaya *visionary Leadership* beracuan terhadap visi yang telah ditentukan dan mengusahakan untuk tercapainya tujuan disebuah perusahaan. Dengan perusahaan menggunakan gaya kepemimpinan visioner untuk menggerakkan perusahaan, maka akan mempermudah suatu perusahaan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dengan begitu akan memberikan manfaat yang baik terhadap perusahaan. Hal ini sesuai Pratama (2022), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan visioner secara signifikan dan positif mempengaruhi produktivitas di tempat kerja.

H1 : gaya *visionary Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *worker productivity*.

Pengaruh gaya *visionary leadership* terhadap *Job discipline*

Kepemimpinan dengan gaya visioner sangat penting terhadap kedisiplinan kerja karyawan, dengan kedisiplinan karyawan akan memberikan manfaat terhadap perusahaan dan karyawan seperti keefektifan serta keefektifan. Sesuai dengan Ivon Mukaddamah (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner dan disiplin kerja di kalangan guru memiliki hubungan yang substansial. Hal ini mengimplikasikan bahwa guru akan menunjukkan tingkat disiplin kerja yang lebih tinggi jika kepala sekolah memiliki kepemimpinan yang visioner. Di sisi lain, tingkat kepemimpinan visioner yang rendah yang ditunjukkan oleh kepala sekolah juga secara umum diterjemahkan ke dalam tingkat disiplin kerja yang rendah di antara para guru.

H2 : Gaya *visionary leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job discipline*.

Pengaruh *Job Discipline* terhadap *Worker Productivity*

Disiplin di tempat kerja adalah komponen penting yang harus dijunjung tinggi oleh semua karyawan karena hal ini terkait dengan kewajiban moral mereka. Bagian yang mengendalikan, signifikan, dan krusial dalam meningkatkan produktivitas karyawan di tempat kerja adalah disiplin kerja. Hal ini sejalan dengan pemikiran bahwa disiplin kerja secara langsung mempengaruhi produktivitas di tempat kerja, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian Roni Faslah dan Meghan Tremtari (2017), yang juga menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas.

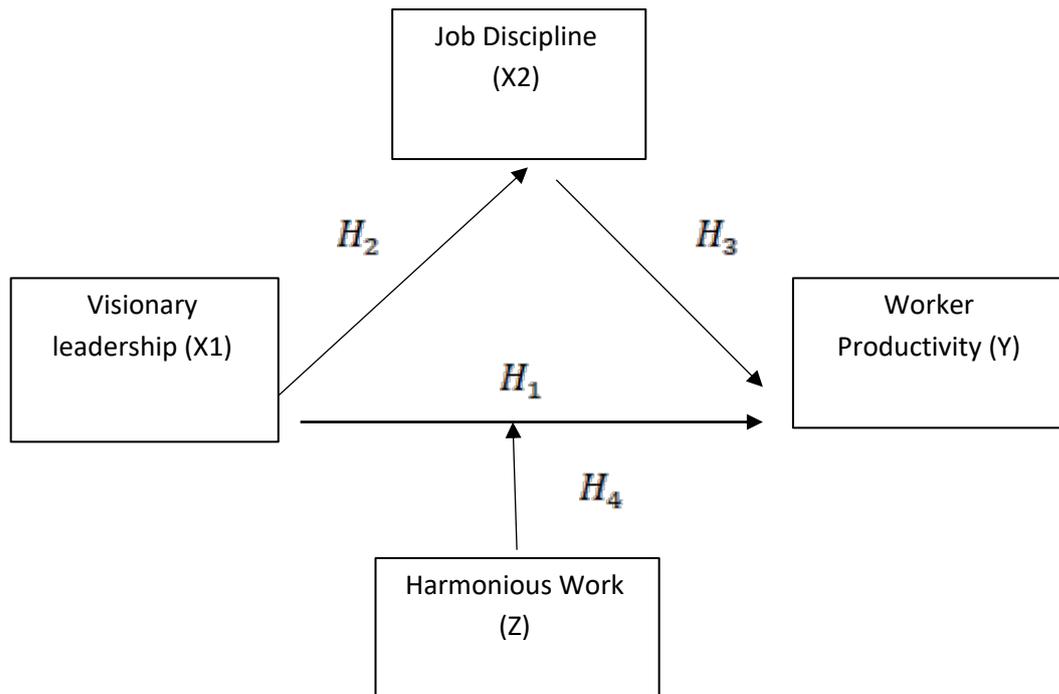
H3 : *Job Discipline* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *worker productivity*.

***Harmonious Work* sebagai variabel moderasi atas pengaruh gaya *visionary leadership* terhadap *Worker Productivity*.**

Pemimpin memiliki tantangan serta tanggung jawab yang berat, dan harus dihadapi. Tantangan dan tanggung jawab tersebut ialah mampu memotivasi bawahan agar selalu siap dan mau menggunakan kemampuan mereka untuk memberikan kontribusi yang maksimal bagi kepentingan perusahaan. Apabila hal tersebut dapat tercapai, maka akan membentuk efisiensi serta produktivitas kerja yang baik kepada karyawan. Produktivitas kerja yang baik juga tidak terlepas dari harmonisasi kerja yang tercipta. Harmonisasi kerja merujuk pada dampak positif berupa suasana hati yang baik, kepuasan hidup, serta peningkatan kualitas hidup dan kesejahteraan.

H4 : *Harmonious work* berpengaruh signifikan sebagai variabel moderasi atas pengaruh gaya *visionary leadership* terhadap *worker productivity*.

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan deskriptif dan metode penelitian berbasis kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui distribusi kuesioner yang menggunakan skala Likert 5 poin, di mana responden menilai kesetujuan atau ketidaksetujuan mereka pada rentang 1 sampai 5. Untuk setiap pernyataan yang diberikan, skala Likert digunakan untuk menunjukkan tingkat frekuensi terjadinya sesuatu dan sebaliknya.

Dari 105 karyawan di kantor pusat, 85 orang bekerja di salah satu perusahaan yang menyediakan layanan di kabupaten Gresik dan menjadi sampel penelitian ini. Pemilihan sampel acak sederhana, atau metode probabilitas sampel, merupakan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam pendekatan ini, sampel diambil dari populasi secara acak tanpa mempertimbangkan strata yang mungkin ada dalam populasi tersebut, sehingga dikenal sebagai pendekatan sederhana. Selanjutnya, proses pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin sebagai teknik pengukuran.

4. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Deskripsi profil responden berisi data tentang karakteristik dari responden yang telah mengisi kuesioner. Berdasarkan faktor-faktor seperti jenis kelamin, usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan terakhir, responden dikategorikan dalam karakteristik ini.

1.) Jenis kelamin

Berdasarkan pengisian identitas diri kuesioner responden, dapat diketahui data jenis kelamin sebagai berikut :

Tabel 1. Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentasi (%)
Laki – laki	63	74 %
Perempuan	22	26 %

TOTAL	85	100 %
-------	----	-------

Sumber : Data primer diolah, 2024

Pada Tabel diatas, terdapat karakteristik responden dengan 63 orang dengan presentase (74%) berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 22 orang dengan presentase (26%) berjenis kelamin perempuan. Dengan total responden 85 orang, dengan total jumlah responden paling banyak yakni laki-laki.

2.) Usia

Berdasarkan pengisian identitas diri pada kuesioner responden, data usia dapat diketahui sebagai berikut:

Tabel 2. Usia

Usia	Frekuensi	Presentase (%)
20 - 25	11	12 %
26 - 30	24	32 %
31- 40	9	10%
> 40	41	42%
TOTAL	85	100%

Sumber : Data primer diolah, 2024

Tabel 2 menunjukkan karakteristik usia responden, dimulai dari usia 20-25 tahun dengan jumlah 11 responden, mencapai persentase (12%); usia 26-30 tahun dengan jumlah 24 responden, mencapai persentase (32%); usia 31-40 tahun dengan jumlah 9 responden, mencapai persentase (10%); dan usia di atas 40 tahun dengan jumlah 41 responden, mencapai persentase (42%).

3.) Masa bekerja

Berdasarkan pengisian identitas diri pada kuesioner responden, masa kerja karyawan dapat diketahui sebagai berikut:

Tabel 3. Lama Bekerja

z	Frekuensi	Presentase (%)
< 1 tahun	3	3%
2 – 5 tahun	32	37%
6 – 9 tahun	20	23%
10 – 20 tahun	6	9%
> 20 tahun	24	28%
TOTAL	85	100%

Sumber : Data primer diolah, 2024

Karakteristik masa kerja responden tercantum dalam Tabel 3 Rentang jawaban dari responden adalah sebagai berikut: 3 responden memiliki pengalaman kerja kurang dari satu tahun, dengan persentase 3%; 32 responden memiliki pengalaman kerja antara 2-5 tahun, dengan persentase 37%; 20 responden memiliki pengalaman kerja antara 6-9 tahun, dengan persentase 23%; 6 responden memiliki pengalaman kerja antara 10-20 tahun, dengan persentase 9%; dan 24 responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 20 tahun, dengan persentase 28%.

4.) Pendidikan Terakhir

Berdasarkan pengisian identitas diri kuesioner responden, dapat diketahui data pendidikan terakhir responden sebagai berikut :

Tabel 4. Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase (%)
---------------------	-----------	----------------

SMP	1	1%
SMA/SMK	54	64%
D1	1	1%
D3	2	2%
D4	1	1%
S1	26	31%
TOTAL	85	100%

Sumber : Data primer diolah, 2024

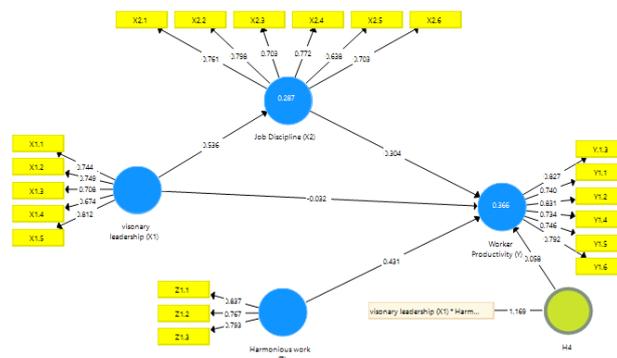
Informasi terkini pada Tabel 4. Tanggapan berkisar dari 1 responden (1% responden) yang hanya menamatkan SMP hingga 54 responden (64%) yang menamatkan SMA/SMK; 1 responden (1% responden) yang menamatkan pendidikan D1 hingga 2 responden (2% responden); 1 responden (1% responden) yang menamatkan pendidikan D4; dan 26 responden (31% responden) yang menamatkan pendidikan S1.

Analisis Data

Membentuk pola, klasifikasi, dan deskripsi dasar dari data memungkinkan perumusan hipotesis. Proses ini dikenal sebagai analisis data. Pengolahan data akan terjadi setelah pengumpulan, dan hasil dari teknik penelitian adalah data. Dalam penelitian ini, Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan PLS-SEM, difasilitasi oleh pemanfaatan perangkat lunak SmartPLS 3. Proses analisis meliputi teknik deskriptif dan PLS-SEM. Verifikasi dan keandalan data dinilai sebagai tahap awal. Selain itu, analisis mencakup penilaian multikolinearitas, pengujian Q-Square, perhitungan R2, serta pengujian hipotesis untuk mencapai pemahaman komprehensif tentang hubungan antara variabel dalam penelitian ini.

1. Outer Model

Dalam pengukuran (outer model) terdapat hasil dari analisis *outer model* adalah sebagai berikut :



Gambar 2. Outer model

a) Convergent Validity

Tabel 5. Convergent Validity

Variabel	Indikator	Outer Loading
Visionary Leadership (X1)	X _{1.1}	0,744
	X _{1.2}	0,749
	X _{1.3}	0,708
	X _{1.4}	0,674
	X _{1.5}	0,812

Job Discipline (X2)	$X_{2,1}$	0,761
	$X_{2,2}$	0,798
	$X_{2,3}$	0,703
	$X_{2,4}$	0,772
	$X_{2,5}$	0,638
	$X_{2,6}$	0,703
Worker Productivity (Y)	$Y_{1,1}$	0,740
	$Y_{1,2}$	0,831
	$Y_{1,3}$	0,827
	$Y_{1,4}$	0,734
	$Y_{1,5}$	0,746
	$Y_{1,6}$	0,792
Harmonious Work (Z)	$Z_{1,1}$	0,837
	$Z_{1,2}$	0,767
	$Z_{1,3}$	0,793
H4	(X1)*(Z)	1,169

Sumber : Data primer diolah, 2024

Hasilnya, seperti yang ditunjukkan oleh tabel di atas, menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan setiap variabel yang diteliti konsisten dengan variabel tersebut. Setiap pertanyaan memiliki nilai loading factor yang lebih besar dari 0,7, namun dua pertanyaan masih memenuhi syarat karena loading factornya lebih besar dari 0,5 meskipun kurang dari 0,7.

b) Uji validitas dan reabilitas

Tabel 6. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Avarage Variance Extracted (AVE)</i>
Visionary Leadership	0,794	0,857	0,546
Job Discipline	0,825	0,873	0,535
Worker Productivity	0,870	0,903	0,607
Harmonious Work	0,719	0,842	0,639
H4	1,000	1,000	1,000

Sumber : Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel diatas hasil *Cronbach's Alpha* variabel visionary leadership 0,794, variabel Job Discipline 0,825, variabel Woreker Productivity 0,870, dan varaibel Harmonious Work 0,719, dan H4 ialah 1,000. Sehingga semua variabel memiliki Reliabel. Sementara dalam *Composite Reliability* variabel visionary leadership 0,857, variabel Job Discipline 0,873, variabel Woreker Productivity 0,903, dan varaibel Harmonious Work 0,903, dan H4 1,000. Sehingga semua variabel Reliabel. Selain itu, berdasarkan tabel di atas, maka setiap indikator dalam variabel konstruk memiliki nilai yang >0,5. Maka nilai AVE dari variabel Visionary Leadership sebesar 0,546, nilai variabel Job Discipline sebesar 0,535, nilai variabel Worker Productivity

sebesar 0,607, dan untuk variabel Harmonious Work sebesar 0,639, serta H4 ialah 1,000. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dikatakan valid.

2. Uji Multikolinieritas

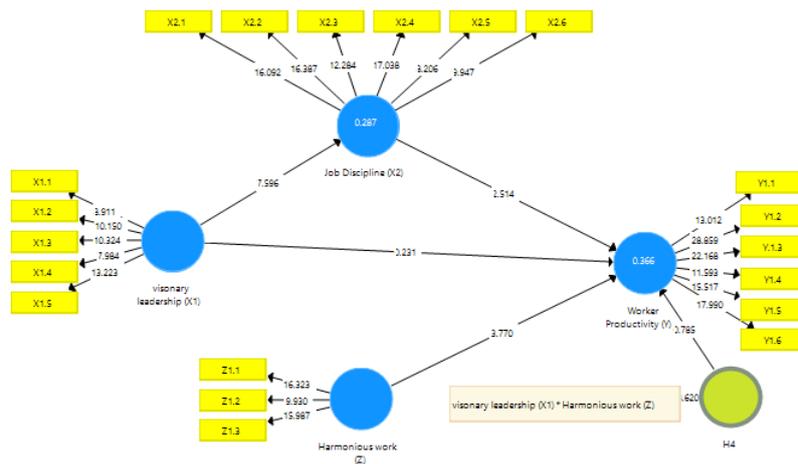
Tabel 7. Collinierity Statistic (VIF)

Variabel	Visionary Leadership	Job Discipline	Worker Productivity	Harmnious work	H4
Visionary Leadership		1,000	2,077		
Job Discipline			1,542		
Worker Productivity				1,558	
Harmonious Work					1,312

Collinierity Statistic (VIF) untuk melihat multikolinieritas dengan hail inner pada variabel visionary leadership terhadap job discipline adalah 1,000 dan terhadap worker productivity sebesar 2,077, kemudian pada variabel job discipline terhadap worker productivity sebesar 1,542, lalu pada varaibel harmonious work terhadap worker productivity sebesar 1,558, dan pada H4 1,312. Sehingga, dengan nilai VIF > 5, tidak ada indikasi multikolinieritas.

3. Uji Inner Model

Dalam pengukuran (Inner model) dapat dihasilkan analisis Inner model adalah sebagai berikut :



Gambar 3. Inner Model

4. Uji Coefficient determination (R²)

Dalam pengujian Coefficient determination (R²) menunjukkan seberapa jauh kemampuan variabel dependen.

Tabel 8. Coefficient determination (R²)

Variabel	R Square	Adjusted R Square
Job Discipline	0,287	0,278
Worker Productivity	0,366	0,344

Sumber : Data primer diolah, 2024

Terdapat besarnya pengaruh variabel visionary leadership terhadap worker productivity 0,287 atau 28,7 % dan besarnya pengaruh visionary leadership terhadap job discipline sebesar 0,366 atau 36,6 %.

5. Uji Q- Square (Q^2)

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\ &= 1 - [(1 - 0,287) \times (1 - 0,366)] \\ &= 1 - [(0,713) \times (0,634)] \\ &= 1 - (0,452) \\ &= 0,548 \end{aligned}$$

Nilai Q-Square adalah 0,548 menurut temuan analisis. Dapat diamati bahwa variabel independen menyumbang 54,8% dari variasi dalam model yang menjelaskan variabel dependen, dengan faktor-faktor lain menyumbang 45,2% sisanya. Oleh karena itu, studi ini mempunyai kecocokan yang baik.

6. Uji Hipotesis

Tabel 9. pengujian Hipotesis

	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistic (O/STDEV)	P Value	Keterangan
H4 → Worker Productivity(Y)	0,058	0,062	0,074	0,779	0,436	Positif tidak signifikan
Harmonious work(Z) → Worker productivity (Y)	0,431	0,446	0,113	3,823	0,000	Positif signifikan
Job Discipline (X2) → Worker Productivity (Y)	0,304	0,306	0,122	2.482	0,013	Positif signifikan
Visionary Leadership (X1) Job Discipline (X2) →	0,536	0,554	0,071	7,599	0,000	Positif signifikan
Visionary Leadership (X1) Worker Productivity (Y) →	-0,032	-0,034	0,136	0,238	0,812	Negatif tidak signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2024

Didasarkan pada data Tabel 4.9, pengaruh gaya *visionary leadership* terhadap *worker productivity* dianggap tidak signifikan dan bernilai negatif. Hal ini didukung oleh nilai t-statistik variabel tersebut yang lebih kecil dari t-tabel (1,967) yaitu sebesar (0,238) dengan nilai awal negatif 0,032 dan P Value > 0,05 yaitu 0,812. Maka tidak sesuai dengan : *Visionary Leadership* berpengaruh positif terhadap *Worker Productivity*, dengan demikian H1 ditolak.

Nilai t-statistic dari variabel gaya *visionary leadership* terhadap *job discipline* dengan melebihi nilai t-tabel (1,967), yang setara dengan besarnya 7,599. Nilai asli variabel ini adalah 0,536, dengan Nilai P kurang dari 0,05, khususnya 0.000. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pengaruh gaya *visionary leadership* terhadap *Job Discipline* secara signifikan positif.

Dengan demikian, sesuai dengan H2, yang menyatakan bahwa gaya *Visionary Leadership* memiliki pengaruh positif pada *Job Discipline*, H2 diterima.

Nilai t-statistic dari variabel yang mewakili *Job Discipline* terhadap *Worker Productivity* melampaui nilai t-table (1,967) dengan margin (2,482) dengan nilai asli 0,304 dan Nilai P < 0,05, khususnya 0,013. Akibatnya, dapat disimpulkan bahwa pengaruh job discipline terhadap worker productivity secara signifikan positif. Oleh karena itu, sesuai dengan H3: *Job Discipline* memiliki efek positif pada *Worker Productivity*, H3 diterima.

Nilai t-statistic untuk variabel *Harmonious work* terhadap *worker productivity* melebihi nilai t-table (1,967) sebesar 3,823, dengan nilai asli 0,431 dan Nilai P < 0,05 yakni 0,000, menunjukkan pengaruh positif yang signifikan secara statistik dari *harmonious work* pada *worker productivity*. Sebaliknya, ketika mempertimbangkan moderasi, nilai t-statistic untuk H4 dalam kaitannya dengan produktivitas pekerja lebih kecil dari nilai t-tabel (1,967) sebesar 0,779, dengan nilai asli 0,058 dan Nilai P > 0,05 yakni sebesar 0,436, menunjukkan bahwa pengaruh positif tidak signifikan secara statistik. Artinya *Harmonious work* tidak berperan dalam memoderasi hubungan antara variabel *visionary leadership* dengan *worker productivity*. Maka tidak sesuai dengan H4 : Harmonisasi kerja sebagai variabel moderasi atas pengaruh gaya *visionary leadership* terhadap produktivitas kerja. Maka pengaruh moderasi ini disebut *predictor moderasi*.

Pembahasan

Pengaruh gaya *visionary leadership* terhadap *worker productivity*

Temuan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa dampak gaya *visionary leadership* negatif dan tidak signifikan secara statistik. Pemeriksaan uji hipotesis mengungkapkan bahwa t-statistik adalah 0,238, yang lebih kecil dari nilai t-tabel (1,967). Selanjutnya, *original sample* menghasilkan koefisien -0,032, dan *p-value* adalah 0,812, menunjukkan bahwa itu lebih besar dari tingkat signifikansi konvensional 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan visioner tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas di salah satu perusahaan jasa yang berlokasi di Gresik.

Pengaruh gaya *visionary leadership* terhadap *Job discipline*

Temuan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya *visionary leadership* yang ditandai dengan visi yang jelas memiliki pengaruh yang menguntungkan dan patut diperhatikan pada variabel yang terkait dengan *job discipline*. Pengujian hipotesis ini mengungkapkan bahwa t-statistik melebihi nilai tabel t (1,967), yang berada di 7,599, disertai dengan efek yang berasal dari *original sample* 0,536, dan *p-value* kurang dari 0,05, khususnya 0,000. Oleh karena itu, dapat dikatakan gaya *visionary leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job disciplin* pada salah satu perusahaan bergerak dibidang jasa bertempat di Gresik.

Pengaruh *Job Discipline* terhadap *Worker Productivity*

Dapat diketahui dalam hasil analisis pengujian hipotesis variabel *job discipline* berpengaruh terhadap *worker productivity*. Hal ini dapat dilihat dari perolehan t-statistic yang lebih besar dari t-tabel (1,967) yakni sebesar 2,482 dengan besar *original sampel* yakni 0,304 dan hasil *p value* < 0,05 yakni 0,013. Maka dapat dikatakan bahwa *job discipline* berpengaruh positif terhadap *worker productivity* di salah satu perusahaan bergerak bidang jasa di Gresik.

***Harmonious Work* sebagai variabel moderasi atas pengaruh gaya *visionary leadership* terhadap *Worker Productivity*.**

Dalam hasil analisis pengujian hipotesis nilai t-statistik variabel *Harmonious work* terhadap *worker productivity* lebih besar dari t-tabel (1,967) yakni sebesar 3,823 dengan

original value sebesar 0,431 dan *P Value* < 0,05 yaitu sebesar 0,000 sehingga dapat dikatakan pengaruh *Harmonious work* terhadap *worker productivity* adalah positif signifikan. Sementara dalam moderasinya Nilai *t*-statistik pada H4 terhadap *worker productivity* lebih kecil dari *t*-tabel (1,967) yakni sebesar 0,779 dengan *original value* sebesar 0,058 dan *P Value* > 0,05 yaitu sebesar 0,436 sehingga dapat dikatakan positif tidak signifikan. Artinya *Harmonious work* tidak memiliki peran dalam memoderasi hubungan antara variabel *visionary leadership* dengan *worker productivity*.

5. Penutup Kesimpulan

Temuan penelitian telah membantah hipotesis awal, karena mereka menyajikan bukti yang menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan pada *worker productivity* dari gaya *visionary leadership*. Pelukan sadar dari pendekatan gaya *visionary leadership* dapat meningkatkan *job discipline* dengan menghasilkan dampak yang menguntungkan dan signifikan pada *job discipline*. Ini menunjukkan hipotesis kedua didukung. Karena telah terbukti bahwa *job discipline* meningkatkan *worker productivity*, maka penerapan *job discipline* yang kuat dapat meningkatkan *worker productivity*. Maka dengan ini dapat dikatakan hipotesis ketiga didukung. Dalam moderasinya *harmonious work* tidak memiliki peran dalam memoderasi hubungan antara variabel *visionary leadership* terhadap *worker productivity*. Sehingga dapat dikatakan harmonisasi tidak memiliki peran dengan *visionary leadership* terhadap *worker productivity*.

Terdapat beberapa kendala yang dihadapi peneliti dalam meneliti penelitian ini, salah satunya yakni mendapatkan informasi dalam penelitian. Karena terdapat arsip – arsip beserta informasi yang bersifat rahasia dan memiliki privasi sebagai bahan penelitian, sehingga tidak dapat disebar luaskan dan sulitnya sebagian karyawan untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner.

Saran untuk peniliti kepada perusahaan sebaiknya pertama, lebih meningkatkan gaya kepemimpinan visioner yang sesuai dengan memperhatikan produktivitas kerja karyawan dan juga meakukan evaluasi untuk merekomendasi serta mempertimbangkan dalam menentukan keputusan. Dengan demikian, hal tersebut dapat menciptakan keseimbangan yang baik dan berpotensi meningkatkan produktivitas kerja karyawan secara keseluruhan. Kedua, perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan kedisiplinan kerja untuk peningkatan produktivitas kerja yang lebih baik lagi dengan memberikan pemantauan karyawan secara berkala. Ketiga, perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan harmonisasi kerja karyawan untuk menciptakan hubungan yang kerja yang lebih baik dan dapat saling berkesinambungan antara gaya kepemimpinan visioner terhadap produktivitas kerja karyawan. Keempat, Peneliti berharap dapat memberikan manfaat dan referensi ilmiah bagi peneliti selanjutnya dalam membahas secara lebih mendalam mengenai variabel kepemimpinan visioner dan produktivitas kerja karyawan, serta mempertimbangkan pengaruhnya dari faktor-faktor lain yang relevan. Peneliti selanjutnya juga dapat mengeksplorasi berbagai pendekatan pembahasan yang berbeda untuk menambah keragaman referensi bagi penelitian mendatang.

Daftar Pustaka

- Anshar, M. (2017). "The impact of visionary leadership, learning organization, and innovative behavior to performance of customs and excise functional". *International Journal of Human Capital Management*, 1(2), 52-60.
- Ashley, N. S. & H, Quincy B. (2020). "Effects of Organizational Commitment and Harmonious Passion on Voluntary Turnover Among Social Workers: A Mixed Methods Study". *Journal Pre-proofs*.

- Bayraktar, S. dan Jimenez, A. (2022). "Friend or foe? The effects of harmonious and obsessive passion on entrepreneurs' well-being, strain and social loneliness". *Cross Cultural and Strategic Management*. Vol. 29 No. 2 halaman 320-348.
- Faslah, R., & Savitri, M. T. (2013). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PADA KARYAWAN PT. KABELINDO MURNI, Tbk. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 1(2), 40-53.
- Firmansyah, M. F. dkk (2023). *The Impact of Job Discipline to Improve Job Performance for office administration and records activities in Indonesia : A Meta Analysis. library philosophy and practice (e-journal)*.
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hulu, Darmawan dkk. (2022). ANALISIS LINGKUNGAN KERJA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA . *Jurnal EMBA*, 1487.
- Irfan, Muhammad. (2022). "Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan (studi kasus pada divisi quality assurance PT. Dankos Farma)". Skripsi thesis. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. Jakarta.
- Islam, T dkk. (2023). "How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion". Pakistan : *Engaging employees in work*.
- Karim, R. Al. (2019). *Impact of different training and development programs on employee performance in Bangladesh perspective. International Journal of Entrepreneurial Research*, 2(1), 8–14. <https://doi.org/10.31580/ijer.v1i2.497>
- Kearney, Eric dkk. (2019). "A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership". German : *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Laili, W., Musayroh, M., Ishaq, M., & Anshori, M. I. (2023). Kajian Teori Behavioral Approach Of Leadership: Studi Literatur Review. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1(3), 24-46.
- Laoli, Jasamantrin dkk. (2022). Analisis Hubungan Sikap Pribadi Dan Harmonisasi Kerja Pada Kantor Kecamatan Gunungsitoli Alo'oa Kota Gunungsitoli. *JURNAL ILMIAH SIMANTEK*, Vol. 6 No. 4.
- Lily, S. (2003). Kepuasan kerja Studi korelasional antara budaya organisasi dan disiplin kerja dengan kepuasan kerja pegawai Pusat Pengembangan Koleksi dan Pengolahan Bahan Pustaka Perpustakaan Nasional RI. TESIS. Jakarta: program Pascasarjana UHAMKA. Tidak diterbitkan.
- Makhrus, Oding Sunardi, Rita Retnowati. (2022). "Increasing teachers' creativity through the development of organizational culture, empowerment and visionary leadership of school principles". Bogor : *International journal of social and management studies (ijosmas)*.
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Rahayu, P. P., Fani, T., Sari, A. P., et al. (2021). Analisis Beban Kerja dan Produktifitas Kerja. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Mukaddamah, I. (2020). Hubungan antara kepemimpinan visioner kepala sekolah dan budaya organisasi dengan disiplin kerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Jakarta Barat. *Jurnal Ilmiah Pena Volume*, 12(1).
- Pratama, K. S. P., Aminudin, S. E., & MM, M. S. (2022). *Pengaruh Remunerasi, Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Visioner Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Biro Keuangan Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat* (Doctoral dissertation, ITB Ahmad Dahlan).
- Syahril, S. (2019). Teori-teori kepemimpinan. *Ri'ayah: Jurnal Sosial dan Keagamaan*, 4(02), 208-215.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Sully de Luque, M., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). *Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. Administrative Science Quarterly*, 53, 626–654.
- Trepanier, S.G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J. and Vallerand, R.J. (2014), "Linking job demands and resources to burnout and work engagement: does passion underlie these differential relationships?", *Motivation and Emotion*, Vol. 38 No. 3, pp. 353-366.
- Van der Voet, J., & Steijn, B. (2021). *Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion*. *Public Management Review*, 23(9), 1275-1294.