

## **Pengaruh kepemimpinan yang positif dan kepemimpinan yang mendukung terhadap produktivitas sdm dengan dimediasi persepsi pegawai yang positif**

Sayful Malik Fajar<sup>1✉</sup>, Jajuk Herawati<sup>2</sup>, Ignatius Soni Kurniawan<sup>3</sup>

Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta.

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan yang positif dan kepemimpinan yang mendukung terhadap produktivitas Sumber Daya Manusia (SDM) dengan dimediasi persepsi pegawai yang positif pada pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda, Dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan data primer diambil menggunakan kuesioner yang diambil secara *accidental sampling* pada 90 responden. Penarikan sampel menggunakan rumus Slovin. Data dikumpulkan melalui survey langsung kemudian diolah menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang positif tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap persepsi pegawai yang positif, kepemimpinan yang mendukung berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap persepsi pegawai yang positif. Kepemimpinan yang positif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, kepemimpinan yang mendukung berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM. Persepsi pegawai yang positif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM. Pengaruh kepemimpinan yang positif terhadap produktivitas SDM tidak dimediasi persepsi pegawai yang positif. Pengaruh kepemimpinan yang mendukung terhadap produktivitas SDM dimediasi persepsi pegawai yang positif.

**Kata kunci:** Kepemimpinan yang positif; kepemimpinan yang mendukung; persepsi pegawai yang positif; produktivitas SDM

## ***The influence of positive leadership and supportive leadership on human resources productivity by mediating positive employee perceptions***

### **Abstract**

*This study aims to determine the effect of positive leadership and supportive leadership on the productivity of Human Resources (HR) by mediated positive employee perceptions of employees of Dinas Pendidikan, Pemuda, Dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul. This research is a quantitative research and primary data was taken using a questionnaire that was taken by accident sampling on 90 respondents. Sampling using the Slovin formula. Data were collected through direct surveys and then processed using multiple linear regression analysis. The results showed that positive leadership did not have a positive and significant effect on positive employee perceptions, supportive leadership had a positive and significant effect on positive employee perceptions. Positive leadership has a positive and significant impact on HR productivity, supportive leadership has a positive and significant impact on HR productivity. Positive employee perceptions have a positive and significant impact on HR productivity. The positive influence of leadership on HR productivity is not mediated by positive employee perceptions. The influence of supportive leadership on HR productivity is mediated by positive employee perceptions.*

**Key words:** Positive leadership; supportive leadership; positive employee perception; HR productivity.

---

Copyright © 2022 Sayful Malik Fajar, Jajuk Herawati, Ignatius Soni Kurniawan

✉ Corresponding Author

Email Address: syaifulghokil1234@gmail.com

DOI: 10.29264/jkin.v19i1.10904

## PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki pegawai pemerintah saat ini masih banyak yang perlu ditingkatkan pada kualitas produktivitasnya. Produktivitas pegawai pada sebuah organisasi pemerintah sangat diperlukan untuk kesejahteraan rakyat dan meningkatkan perkembangan negara terutama pada negara berkembang seperti Indonesia. Salah satu departemen pemerintah tersebut dan sebagai obyek penelitian ini yaitu Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Gunung Kidul yang merupakan salah satu perangkat instansi daerah yang mempunyai peranan penting dalam penyelenggaraan kegiatan dibidang pendidikan sehingga wajib memiliki SDM yang berkualitas serta setiap pegawainya harus mempunyai tanggungjawab besar dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan oleh seorang pemimpin. Dimana pegawai wajib memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat umum maupun pegawai instansi lain yang membutuhkan.

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas SDM masih memiliki hasil yang berbeda (tidak konsisten). Penelitian Rina (2019) menghasilkan bahwa beberapa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja. Keterbatasan lain dari penelitian kepemimpinan sebelumnya adalah bahwa hubungan antara kepemimpinan yang mendukung dan hasil kerja terutama telah diperiksa pada satu tingkat analisis. Temuan empiris tentang kepemimpinan yang mendukung menunjukkan bahwa kepemimpinan atau perilaku suportif pemimpin berhubungan positif dengan kepuasan pengikut dan berhubungan negatif dengan stres kerja mereka (Cohen & Wills, 1985). Namun, masih belum jelas bagaimana kepemimpinan suportif di berbagai tingkat tim memengaruhi hasil kerja pengikut. Literatur kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan itu sendiri adalah proses bertingkat di mana interaksi pemimpin ke anggota berbeda dari pemimpin ke pemimpin lainnya. Persepsi pegawai atas dukungan yang positif diberikan oleh pemimpin organisasi menjadi hal yang sangat penting untuk membangun kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Persepsi pegawai atas dukungan yang dirasakan menciptakan keterikatan emosional yang positif dengan organisasi dan menciptakan rasa kewajiban untuk membayarnya. Oleh karena itu, persepsi pegawai yang positif harus dipertahankan oleh pemimpin organisasi dengan memberikan dukungan moral dan sosial secara positif agar produktivitas SDM pada suatu organisasi terutama sebuah instansi dapat terus berkembang.

Inkonsistensi hasil riset terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan yang positif, kepemimpinan yang mendukung terhadap produktivitas SDM dimediasi persepsi pegawai yang positif membuka peluang pengujian kembali pada pengaturan tempat penelitian yang berbeda, oleh karenanya penelitian ini dilakukan untuk menguji bagaimana Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul mampu membangun produktivitas pegawainya melalui kepemimpinan yang positif dan kepemimpinan yang mendukung melalui persepsi pegawai yang positif. Sebagai implikasinya hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan dalam pengambilan kebijakan untuk meningkatkan produktivitas pegawainya. Selain itu hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai literatur bagi peneliti produktivitas SDM guna pengembangan lebih lanjut.

### **Kepemimpinan yang Positif**

Menurut Cooperrider & Srivastva (1987) kepemimpinan positif mengacu pada penerapan prinsip-prinsip positif yang muncul dari bidang keilmuan organisasi positif, psikologi positif dan perubahan positif yang baru muncul. Pemimpin positif berfokus pada perkembangan organisasi, memungkinkan kondisi terbaik manusia, dan menciptakan hasil yang sangat positif, tidak hanya pada penyelesaian masalah, mengatasi hambatan, meningkatkan daya saing, atau bahkan mencapai keuntungan (Cameron, 2008). Sedangkan Xue (2013) dalam *kontan daily* berpendapat kepemimpinan positif berporos pada prasangka positif, penghargaan, dan keyakinan akan pencapaian gol, serta sang pemimpin memberikan teladan dengan perbuatan-perbuatan positif. Dalam dunia bisnis, ini juga berarti pemimpin semestinya mempunyai kemampuan untuk bisa mencapai berbagai tujuan yang ditetapkan bagi para anak buah.

### **Kepemimpinan yang Mendukung**

House (1996) menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka, menentukan arah, memberikan dukungan dan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sesuai dengan tujuan organisasi. Pemimpin yang suportif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk menumbuhkan rasa hormat, kepercayaan, kerjasama dan dukungan emosional (Daft *et al.*, 2005). Teori *path goal* yang ditulis dan dikembangkan oleh Koontz *et al.* (1989) menjelaskan tentang

keefektifan pemimpin tergantung pada bagaimana pemimpin memberi pengarahan, motivasi, dan bantuan untuk pencapaian tujuan para pengikutnya. Teori *path goal* menunjukkan *supportive leadership* yaitu gaya kepemimpinan yang memperhatikan pada kebutuhan pribadi karyawannya dan mengembangkan kepuasan hubungan interpersonal di antara para karyawan dan berusaha menciptakan iklim kerja yang bersahabat di dalam organisasi.

### Persepsi Pegawai yang Positif

Leavit (1986) mengartikan persepsi dalam arti sempit adalah penglihatan, yaitu bagaimana seseorang melihat sesuatu, sedang dalam arti luas yaitu pandangan atau pengertian bagaimana seseorang memandang dan mengartikan sesuatu. Gibson *et al.* (1991) juga menyatakan bahwa persepsi adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seseorang individu. Orang memberi arti terhadap stimulus, maka individu yang berbeda-beda akan melihat barang yang sama dengan cara yang berbeda. Sedangkan Moskowitz & Orgel (1969) mengatakan agar individu dapat menyadari dan mengadakan persepsi ada beberapa syarat yang harus dipenuhi, antara lain: (1) adanya obyek yang dipersepsi, (2) adanya alat indera, dan (3) adanya perhatian. Menurut Hurlock (1980) persepsi yang positif akan berkembang jika seseorang mengembangkan sifat-sifat yang berkaitan dengan *good self esteem*, *good self confidence*, dan kemampuan melihat diri secara realistis.

### Produktivitas SDM

*Organization of Economic Cooperation Development* (OECD) mendefinisikan produktivitas sebagai pendapatan dibagi dengan sumber daya; *European Productivity Agency* (EPA) mendefinisikan produktivitas dalam dua cara: (1) produktivitas mengacu pada tingkat penggunaan setiap elemen produksi, (2) produktivitas mengacu pada semacam pemikiran, seseorang harus percaya bahwa setiap tugas besok akan lebih baik dari sekarang (Bürge, 2019). Produktivitas bukanlah hubungan sederhana antara pendapatan dan sumber daya, tetapi merupakan kombinasi dari pendekatan untuk mencapai standar hidup yang tinggi dengan penggunaan sumber daya yang digunakan seminimal mungkin (Alinejad, 2002). Pada upaya yang konsisten untuk menyesuaikan aktivitas masa dengan situasi yang berubah dan meningkatkan kuantitas dan kualitas guna meningkatkan efektivitas untuk mendapatkan kepuasan sumber daya manusia (Zare, 2002).

### METODE

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Gunungkidul yang berjumlah 90 orang, yang diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin (1960) dari jumlah populasi 210 orang.

$$N = \frac{n}{1 + n e^2}$$

$$N = \frac{210}{1 + 210 \cdot 0,08^2} = \frac{210}{2,34} = 90 \text{ orang}$$

Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer, data tersebut diperoleh dari responden melalui kuesioner. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada skala Likert melalui Google Form pada lima alternatif jawaban, yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1). Pengukuran variabel menggunakan adaptasi dari kuesioner baku dari penelitian terdahulu (Tabel 1).

**Tabel 1.**

Indikator Penelitian	
Variabel	Indikator
Kepemimpinan yang positif	<i>Task oriented</i> (berpusat pada tugas)
	<i>Recognizing</i> (pengakuan/pengenalan)
	<i>Team building</i> (kerja tim)
	<i>Empowering</i> (pemberdayaan)
	<i>Leading by example</i> (memimpin dengan teladan) (Saulina, 2017)
Kepemimpinan yang mendukung	<i>Inspirational motivation</i> (motivasi inspirasi)
	<i>Intellectual stimulation</i> (stimulasi intelektual)
	<i>Individualized consideration</i> (konsiderasi individu) (Adamy, 2016)

Persepsi pegawai yang positif	Ekstraversi ( <i>exteversion</i> ) Keramahan Kehati-hatian Keterbukaan pada pengalaman Stabilitas emosional (McCrae & John, 1992)
Produktivitas SDM	Kuantitas kerja Kualitas kerja Ketepatan waktu (Busro, 2018)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reabilitas

Uji validitas menggunakan perbandingan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) adalah 5%. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,2702) dan nilainya positif, maka item pernyataan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Nilai koefisien reliabilitas yang baik adalah diatas 0,6 (kuat), di atas 0,8 (sangat kuat). Pengujian menghasilkan  $r$  hitung kepemimpinan yang positif (0,898 s.d. 0,773), kepemimpinan yang mendukung (0,884 s.d. 0,920), persepsi pegawai yang positif (0,905 s.d. 0,871), produktivitas SDM (0,779 s.d. 0,907). *Cronbach's Alpha* kepemimpinan yang positif (0,795), kepemimpinan yang mendukung (0,796), persepsi pegawai yang positif (0,791), produktivitas SDM (0,794)  $>$  0,6 atau dinyatakan reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas (Tabel 2 dan 3) menunjukkan Kolmogorov-Smirnov *Asymp. Sig.*  $>$  0,05, uji multikolinieritas tidak terjadi dengan *VIF*  $<$  10 dan *tolerance*  $>$  0,10. Uji heteroskedastisitas menggunakan Glejser *test* dengan hasil sig. lebih dari  $>$  0,05 atau tidak ada masalah heteroskedastisitas.

**Tabel 2.**

Hasil Asumsi Klasik Kepemimpinan yang Positif, Kepemimpinan yang Mendukung dan Persepsi Pegawai yang Positif Terhadap Produktivitas SDM

<i>Ind.</i>	<i>Dep.</i>	<i>Normal.</i>	<i>Multikol.</i>	<i>Heteros.</i>	
		<i>Sig.</i>	<i>Tol.</i>	<i>VIF</i>	<i>Sig.</i>
Kepemimpinan yang Positif			0,135	7,368	0,529
Kepemimpinan yang Mendukung	Produktivitas SDM	0,065	0,468	9,095	0,102
Persepsi Pegawai yang Positif			0,349	4,041	0,864

**Tabel 3.**

Hasil Asumsi Klasik Kepemimpinan yang Positif dan Kepemimpinan yang Mendukung terhadap Persepsi Pegawai yang Positif

<i>Ind.</i>	<i>Dep.</i>	<i>Normal.</i>	<i>Multikol.</i>	<i>Heteros.</i>	
		<i>Sig.</i>	<i>Tol.</i>	<i>VIF</i>	<i>Sig.</i>
Kepemimpinan yang Positif	Persepsi Pegawai yang Positif	0,173	1,380	7,227	0,632
Kepemimpinan yang Mendukung			1,380	7,227	0,296

### Pengujian Hipotesis

Hasil uji hipotesis pada Tabel 4 memperlihatkan nilai  $P$  untuk kepemimpinan yang positif (0,169) memiliki nilai  $>$  0,05 sehingga  $H_1$  ditolak. Adapun nilai  $P$  untuk kepemimpinan yang mendukung (0,000) memiliki nilai  $<$  0,05 sehingga  $H_2$  diterima. Besarnya pengaruh kepemimpinan yang positif dan kepemimpinan yang mendukung terhadap persepsi pegawai yang positif adalah sebesar 74,7% sisanya 25,3% dijelaskan oleh variabel yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

**Tabel 4.**

Hasil Regresi Berganda Kepemimpinan yang Positif dan Kepemimpinan yang Mendukung terhadap Persepsi Pegawai yang Positif

<i>Model</i>	<i>Unst. Coef.</i>	<i>Std. Coef.</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Adj. R<sup>2</sup></i>
	<i>B</i>	<i>Std. Err.</i>			

(Constant)	8,943	1,793		4,987	0,000	
Kepemimpinan yang positif	0,184	0,133	0,199	1,385	0,169	0,747
Kepemimpinan yang mendukung	0,603	0,127	0,680	4,743	0,000	

*Dependent Variable:* Persepsi pegawai yang positif

Hasil uji hipotesis pada Tabel 5 memperlihatkan nilai *P* untuk kepemimpinan yang positif (0,023), kepemimpinan yang mendukung (0,007) dan persepsi pegawai yang positif sebesar (0,041) memiliki nilai <0,05 sehingga H3, H4, dan H5 diterima. Besarnya pengaruh kepemimpinan yang positif, kepemimpinan yang mendukung, dan persepsi pegawai yang positif terhadap produktivitas SDM adalah sebesar 78,6% sisanya 21,4% dijelaskan oleh variabel yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

**Tabel 5.**

Hasil Regresi Berganda Kepemimpinan yang Positif, Kepemimpinan yang Mendukung Dan Persepsi Pegawai yang Positif Terhadap Produktivitas SDM

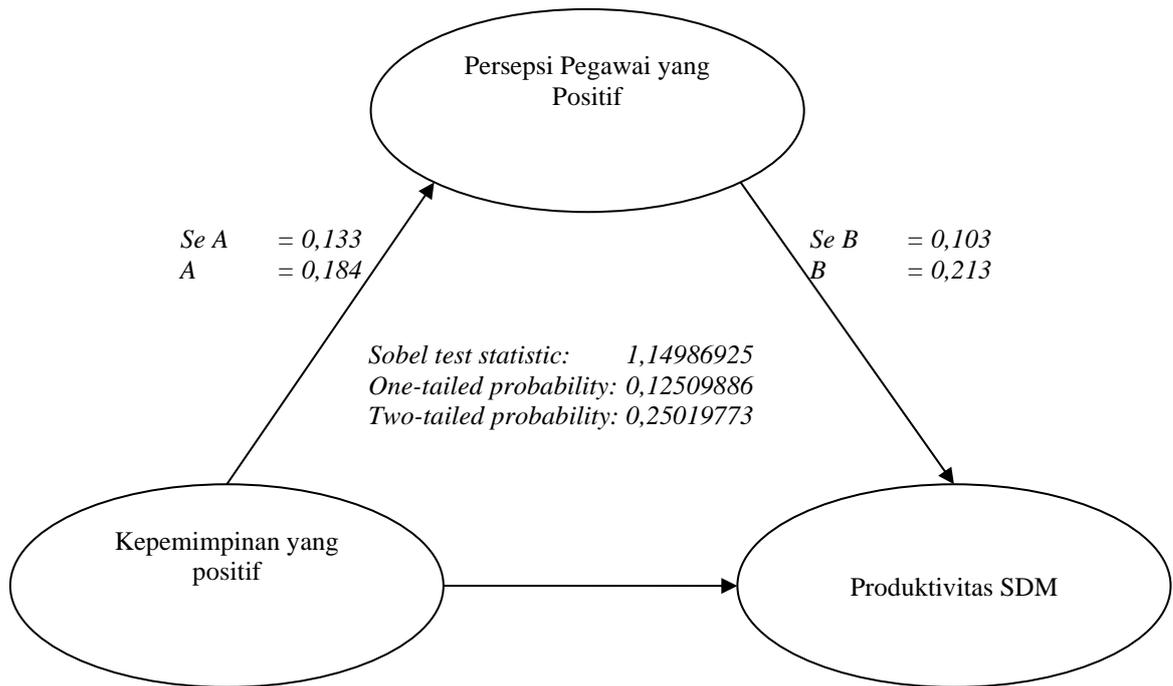
<i>Model</i>	<i>Unst. Coef.</i>		<i>Std. Coef.</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Adj. R<sup>2</sup></i>
	<i>B</i>	<i>Std. Err.</i>	<i>Beta</i>			
(Constant)	3,415	1,947		1,754	0,083	
Kepemimpinan yang positif	0,298	0,128	0,309	2,320	0,023	
Kepemimpinan yang mendukung	0,380	0,136	0,412	2,785	0,007	0,786
Persepsi pegawai yang positif	0,213	0,103	0,204	2,072	0,041	

*Dependent Variable:* Produktivitas SDM

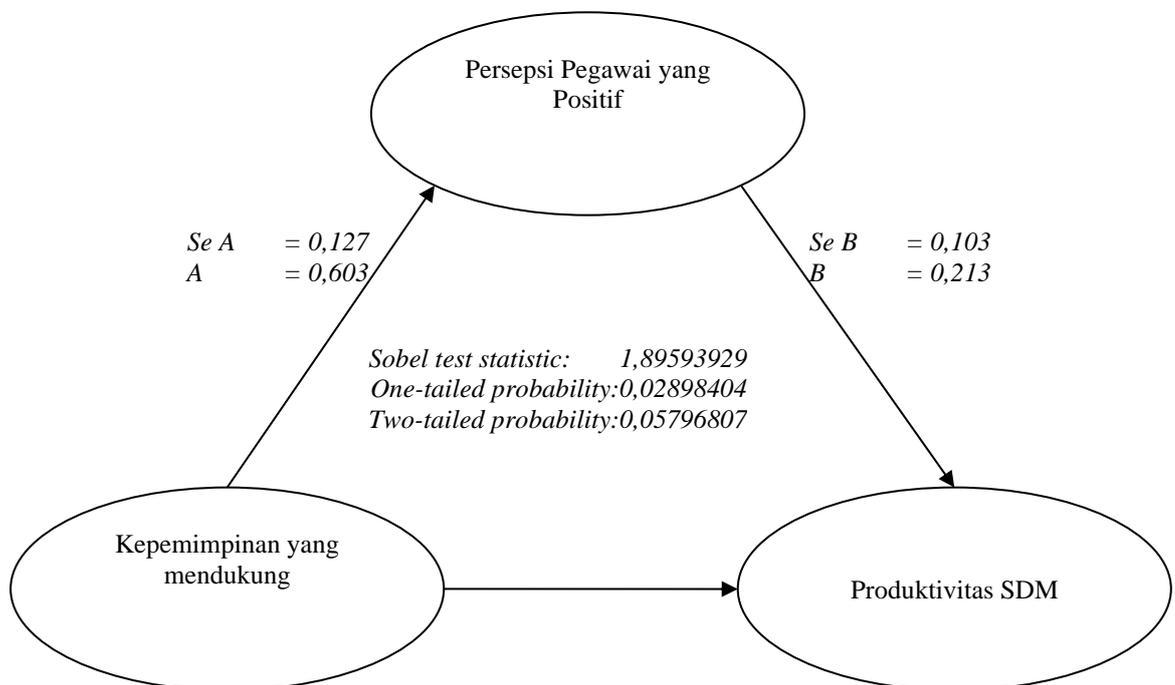
### Uji Sobel Test

Dalam penelitian ini 2 hipotesis diuji dengan menggunakan Sobel test (Ghozali, 2018). Hasil perhitungan Sobel test pada Gambar 1 menunjukkan nilai *one tailed probability* sebesar 0,12509 dengan tingkat signifikansi 5%. Berdasarkan hasil tersebut, nilai 0,12509 > 0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa persepsi pegawai yang positif tidak memediasi pengaruh kepemimpinan yang positif terhadap produktivitas SDM.

Hasil perhitungan Sobel test pada Gambar 2 menunjukkan nilai *one tailed probability* sebesar 0,02898 dengan tingkat signifikansi 5%. Berdasarkan hasil tersebut, nilai 0,02898 > 0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa persepsi pegawai yang positif mampu memediasi pengaruh kepemimpinan yang mendukung terhadap produktivitas SDM.



**Gambar 1.**  
 Hasil Analisis Sobel *test* Persepsi Pegawai yang Positif Memediasi Kepemimpinan yang Positif Terhadap Produktivitas SDM



**Gambar 2.**  
 Hasil Analisis Sobel *test* Persepsi Pegawai yang Positif Memediasi Kepemimpinan yang Mendukung Terhadap Produktivitas SDM

Penelitian ini terdiri dari 90 responden yang dapat dikelompokan berdasarkan karakteristik responden yang pertama berdasarkan jenis kelamin, dimana jumlah laki-laki sebanyak 9 dengan

persentase (10%) orang dan untuk perempuan sebanyak 81 orang dengan persentase (90%). Kemudian berdasarkan usia, karakteristik responden paling banyak berusia 40-49 tahun dengan jumlah 37 orang (41,1%). Setelah itu, berdasarkan jenjang pendidikan, responden paling banyak menempuh pendidikan terakhir S-1 dengan jumlah 64 orang (71,1%). Karakteristik responden menunjukkan berdasar usia dan tingkat pendidikan para pegawai sudah memiliki pengalaman kerja dan memiliki tingkat pengetahuan yang cukup untuk mengembangkan organisasi.

Statistik deskriptif berdasarkan pada setiap variabel penelitian ini diperoleh: item kepemimpinan yang positif dengan nilai tertinggi adalah “Atasan langsung mendorong saya terlibat aktif dalam pengambilan keputusan” dan “Atasan langsung memotivasi saya dalam pekerjaan dengan baik” (3,96) sedangkan item dengan nilai terendah adalah “Atasan langsung mengarahkan dan mengatur saya dalam melaksanakan pekerjaan” (3,82). Item kepemimpinan yang mendukung dengan nilai tertinggi adalah “Atasan langsung menghargai inisiatif saya saat bekerja” (4,08) sedangkan item nilai terendah adalah “Atasan langsung mudah untuk menerima ide dan saran dari saya” (3,69). Item persepsi pegawai yang positif dengan nilai tertinggi adalah “Suasana dalam tempat saya bekerja terbina dengan baik” (4,16) sedangkan item dengan nilai terendah adalah “Saya tidak menemukan kesulitan kesulitan dalam bekerja sama dengan rekan” (3,88). Item produktivitas SDM dengan nilai tertinggi adalah “Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja saya” (4,08) sedangkan item dengan nilai terendah adalah “Mutu dari hasil kerja saya selalu memenuhi standar yang telah ditetapkan” (3,79).

Hasil pengujian menunjukkan H1 ditolak, temuan ini sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh Chen *et al.* (2019) bahwa lintas tingkat emosi positif pemimpin yang dirasakan oleh pengikut secara positif tidak signifikan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jiang *et al.* (2019) dan Salas-Vallina *et al.*, (2020) yang menyatakan peran kepemimpinan yang positif dapat berpengaruh signifikan terhadap persepsi pegawai yang positif. Kepemimpinan yang positif pada dasarnya mengacu pada kinerja yang unggul secara positif melebihi ukuran normal. Berorientasi pada kekuatan, bukan pada kelemahan seperti optimisme ketimbang pesimisme, dan supportif ketimbang kritis. Akan tetapi, pada penelitian ini semakin tinggi penerapan kepemimpinan yang positif pada lingkup Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kab. Gunungkidul tidak mampu memengaruhi peningkatan persepsi pegawai yang positif.

Hasil pengujian menunjukkan H2 diterima, temuan ini sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh Shin (2016) dan Men & Yue (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung berpengaruh signifikan terhadap persepsi pegawai yang positif. Perilaku mendukung yang diberikan oleh seorang pemimpin pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kab. Gunungkidul dengan cara memberi dorongan lebih terhadap pegawai seperti membantu bawahan memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dan memahami kebutuhan bawahan secara tidak langsung memberikan dampak persepsi timbal-balik yang timbul pada pegawai dengan berperilaku dan bersikap positif semakin tinggi pada saat bekerja.

Hasil pengujian menunjukkan H3 diterima, temuan ini sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh Avey *et al.* (2011) dan Subiyanto, Herawati, & Tursino (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang positif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas SDM. Kepemimpinan yang positif dapat meningkatkan produktivitas SDM semakin tinggi, dengan melalui beberapa cara seperti peran pemimpin menerapkan konsep pengembangan ditempat kerja, pengembangan interpersonal, perilaku berbudi luhur, emosi positif, dan jaringan yang memberikan dampak energi positif serta memungkinkan kinerja lebih produktif dari sebelumnya.

Hasil pengujian menunjukkan H4 diterima, temuan ini sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh Setiawan *et al.* (2021) dan Bourini *et al.* (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung berpengaruh signifikan terhadap produktivitas SDM. Perilaku kepemimpinan yang mendukung berfokus pada kesejahteraan pegawai dan memiliki perhatian yang mendalam terhadap kebutuhan, preferensi, dan kepuasan pegawai. Selain itu, tempat kerja yang diperkaya dengan pemimpin yang *supportif* membawa hasil sukses yang bermanfaat bagi kesejahteraan pegawai dan organisasi serta dapat meningkatkan produktivitas SDM pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kab. Gunungkidul.

Hasil pengujian menunjukkan H5 diterima, temuan ini sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh El-said (2016) dan Bastos & Barsade (2020) bahwa persepsi pegawai yang positif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas SDM. Konsep diri yang positif, seperti keyakinan akan kemampuan

diri dalam melaksanakan sesuatu atau tugas yang diberikan oleh pimpinan akan mampu membawa kesuksesan seseorang. Dengan dasar konsep diri positif semacam itu, pegawai dapat memiliki perasaan mampu melaksanakan tugasnya, Berbagai hambatan dan rintangan dalam pelaksanaan tugas akan mampu diatasi manakala pegawai tersebut mempunyai konsep diri yang baik. Persepsi pegawai yang positif yang baik pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kab. Gunungkidul merupakan modal dasar yang bagi kesuksesan tugas dan secara tidak langsung memberikan dampak pada produktivitas SDM menjadi semakin tinggi.

Hasil pengujian menunjukkan H6 ditolak, berdasarkan hasil Sobel *test* hasil untuk kepemimpinan yang positif terhadap produktivitas SDM melalui persepsi pegawai yang positif tidak berpengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa semakin baik kepemimpinan yang positif melalui persepsi pegawai yang positif tidak mampu memengaruhi produktivitas SDM untuk semakin tinggi di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kab. Gunungkidul. Temuan ini berlawanan dengan hasil penemuan yang dilakukan oleh Subiyanto *et al.* (2020) dan Saulina (2017) yang menunjukkan persepsi pegawai yang positif mampu memediasi kepemimpinan yang positif terhadap produktivitas SDM secara positif dan signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa peran pemimpin yang menerapkan positif psikologi *capital* terhadap persepsi pegawai dapat menciptakan positif emosi di pikiran pegawai yang secara tidak langsung dapat memberikan efek terhadap produktivitas kerja pegawai.

Hasil pengujian menunjukkan H7 diterima, berdasarkan hasil Sobel *test* kepemimpinan yang mendukung berpengaruh terhadap produktivitas SDM melalui persepsi pegawai yang positif. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa semakin baik kepemimpinan yang positif melalui persepsi pegawai yang positif mampu memengaruhi produktivitas SDM semakin tinggi di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kab. Gunungkidul. Temuan ini sejalan dengan Rego *et al.* (2012) yang menunjukkan gaya kepemimpinan dapat memengaruhi psikologi *capital* dan kreativitas pegawai yang pada saat yang sama dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Subiyanto *et al.* (2020) yang menunjukkan kepemimpinan yang mendukung tidak dapat memengaruhi produktivitas SDM melalui persepsi pegawai yang positif. Hasil tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan yang tepat mampu memberikan dampak secara tidak langsung pada psikologi *capital* pegawai di lingkungan pekerjaan yang mana mampu mendorong kreativitas pegawai. Untuk membantu organisasi memperoleh ekspektasi yang diinginkan dalam meningkatkan produktivitas kerja pada setiap sumber daya manusianya.

Variabel yang berpengaruh paling kuat terhadap produktivitas SDM yaitu variabel kepemimpinan yang mendukung, kemudian kepemimpinan yang positif, dan yang terakhir persepsi pegawai yang positif. Kepemimpinan yang mendukung memberikan pengaruh terkuat karena melalui dukungan seorang pemimpin memberikan dampak kesejahteraan pegawai dan memiliki perhatian yang mendalam terhadap kebutuhan, preferensi, dan kepuasan pegawai. Kepemimpinan yang positif berada di posisi kedua dalam pengaruhnya mendukung produktivitas SDM yang menunjukkan pengaruh dari pemimpin yang mengembangkan interpersonal, perilaku berbudi luhur, emosi positif, dan jaringan yang memberikan dampak energi positif serta memungkinkan kinerja pegawai lebih produktif dari sebelumnya.

## SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa variabel kepemimpinan yang positif tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap persepsi pegawai yang positif. Kepemimpinan yang mendukung berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap persepsi pegawai yang positif. Kepemimpinan yang positif, kepemimpinan yang mendukung dan. persepsi pegawai yang positif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM. Kepemimpinan yang positif melalui persepsi pegawai yang positif tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM. Kepemimpinan yang mendukung berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM melalui persepsi pegawai yang positif.

Pemimpin pada setiap bagian di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kab. Gunungkidul dapat memperkuat upaya menerapkan konsep pengembangan ditempat kerja, pengembangan interpersonal, perilaku berbudi luhur, emosi positif, dan jaringan yang memberikan dampak energi positif serta memungkinkan kinerja lebih produktif dari sebelumnya. Selain itu, pemimpin bagian harus

mampu menyejahterakan pegawai dan memiliki perhatian yang mendalam terhadap kebutuhan, preferensi, dan kepuasan pegawai guna untuk meningkatkan kualitas peran pemimpin dalam mengelola setiap bagiannya sehingga produktivitas SDM maupun persepsi pegawai yang positif di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kab. Gunungkidul terus meningkat dan menghasilkan dampak yang lebih baik lagi kedepannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*. Lhokseumawe: Unimal Press.
- Alinejad, M. J. (2002). *An Examination of Factors affecting on human resources productivity of staff Tarbiat Modarres University*. Master Thesis, Tarbiat Modarres University, Tehran.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 282–294. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004>
- Bastos, W., & Barsade, S. G. (2020). A new look at employee happiness: How employees' perceptions of a job as offering experiences versus objects to customers influence job-related happiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 176–187.
- Bourini, I., Jahmani, A., Mumtaz, R., & Al-Bourini, F. A. (2019). Investigating the managerial practices' effect on Employee-Perceived Service Quality with the moderating role of supportive leadership behavior. *European Research on Management and Business Economics*, 25, 8–14.
- Bürgi, R. (2019). Learning Productivity: The European Productivity Agency—An Educational Enterprise. In *The OECD's Historical Rise in Education* (pp. 17–37). Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership Strategies for Extraordinary Performance*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Chen, Q., Kong, Y., Niu, J., Gao, W., Li, J., & Li, M. (2019). How Leaders' Psychological Capital Influence Their Followers' Psychological Capital: Social Exchange or Emotional Contagion. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01578>
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129–169.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2005). *The Leadership Experience*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Desjardins, C. (2012). The Leadership Productivity Model. *Journal of Applied Leadership and Management*, 1, 20–38.
- El-said, O., & Shaaban, M. A. (2016). Impacts of Workplace Relationships on Employees' Perceptions of Productive Work Environment in hotels. *EuroCHRIE Dubai Conference Proceedings, The Emirates Academy of Hospitality Management, Dubai, United Arab Emirates*, 1–14.
- Ghozali. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. In *Badan Penerbit Universitas Diponegoro* (Vol. 20). Semarang.
- Gibson, J. J., Pittenger, J., Reed, E. S., & Kim, M. (1997). *The Purple Perils essays on the psychology of perception*. (November 1996).
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. ., & Donnelly. (1991). *Organisasi Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses* (Wahid, Ed.). Jakarta: Erlangga.

- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 6, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Haryokusumo, D. (2017). Pengaruh kepemimpinan autentik pada emosi positif, kepercayaan dan harapan serta dampaknya pada komitmen organisasional. *Jurnal Ilmiah Manajemen UPB*, 02(02), 13–31.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- House, Robert J. (1996). Path goal theory of leadership: lesson legacy and a reformulated theory. *Leadership quarterly. The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- Hurlock, E. B. (1980). *Psikologi Perkembangan Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan* (Soedjarwo & Istadawanti, Eds.). Jakarta: Erlangga.
- Jiang, J., Gu, H., Dong, Y., & Tu, X. (2019). The Better I Feel, The Better I Can Do: The Role Of Leaders' Positive Affective Presence. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 251–260.
- Khalid, A., Murtaza, G., Zafar, A., Zafar, M. A., Saqib, L., & Mushtaq, R. (2012). The Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance. *Manajemen Informasi Dan Tinjauan Bisnis*, 4(9), 487–495.
- Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1720066>
- Ko, S.-H., & Choi, Y. (2021). Positive leadership and organizational identification: mediating roles of positive emotion and compassion. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 13–23. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.02)
- Koontz, et, A. (1989). *Intisari Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara.
- Leavit, H. . (1986). *Psikologi Manajemen* (D. Muslichah, Ed.). Jakarta: Erlangga.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175–215.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2014). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 1–42.
- Moskowitz, & Orgel. (1969). *General psychology: a core text in human behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Ramdas, S. K., & Patrick, H. A. (2019). Driving Performance Through Positive Leadership. *Journal of Positive Management*, 9(3), 17–33. <https://doi.org/10.12775/JPM.2018.146>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital And Creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429–437.
- Rina. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bank Danamon. *Journal of Management*, 9(1), 14–24.
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Guerrero, R. F. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107(C), 162–171.
- Saulina, T. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Positif Terhadap Kinerja Kreatif Para Anggota Organisasi Dengan Modal Psikologi Sebagai Variabel Mediasi Studi Pada Anggota Kongregasi Suster Figlie Della Carita' Canossiana (FDCC)*. Thesis, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

- Setiawan, R., Cavaliere, L. P. L., Navarro, E. R., Wisetsri, W., Jirayus, P., Chauhan, S., ... Rajan, R. (2021). The Impact of Leadership Styles on Employees Productivity in Organizations: A The Impact of Leadership Styles on Employees Productivity in Organizations: A Comparative Study Among Leadership Styles. *Productivity Management*, 26(1), 382–404. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3875252>
- Shin, Y., Oh, W.-K., Sim, C.-H. S., & Lee, J.-Y. (2016). A Multilevel Study Of Supportive Leadership And Individual Work Outcomes: The Mediating Roles Of Team Cooperation, Job Satisfaction, And Team Commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(1), 55–70. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i1.9523>
- Slovin, E. (1960). Slovin's formula for sampling technique. Retrieved July 21, 2021, from <https://prudencxd.weebly.com/>
- Subiyanto, D., Herawati, J., & Tursino, A. (2020). Studi Persepsi Kepemimpinan Yang Positif, Kepemimpinan Yang Mendukung, Persepsi Karyawan Yang Positif Dan Berpengaruh Terhadap Produktivitas Sumber Daya Manusia Pada Karyawan PT. Wahana Kasih Mulia. *Among Makarti: Journal of Economics an Business*, 13(2), 27–41.
- Xue, J. M. (2013). Siasat bisnis dan Kepemimpinan positif. Retrieved December 20, 2021, from Kontan website: <https://www.jenniexue.com/kepemimpinan-positif/>
- Zare, M. (2002). *Prioritize the factors affecting labor productivity increased in Yazd Regional Electric Company*. MA thesis, Islamic Azad University- Kerman Branch.