

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN BUDAYA KERJA TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. PLN (Persero) DISTRIBUSI BALI, AREA BALI SELATAN**

**I Putu Agus Eka Cahyantara<sup>1</sup>  
Made Subudi<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: ekacahyantara@yahoo.com

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

### **ABSTRAK**

Penelitian ini memiliki tujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, dan budaya kerja terhadap disiplin kerja karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali, Area Bali Selatan. Menentukan responden menggunakan metode populasi, dan menggunakan analisis jalur (path analyze) sebagai alat analisis yang sebelumnya telah lolos uji validitas dan uji realibilitas. Berdasarkan hasil uji analisis diketahui gaya kepemimpinan partisipatif, budaya kerja, dan disiplin kerja memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas kerja, produktivitas kerja juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja melalui variabel disiplin kerja dan hasilnya signifikan. Gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Atas dasar tersebut, penulis menyarankan agar mengoptimalkan ketiga variabel diatas sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

**Kata kunci:** *disiplin kerja, produktivitas kerja, gaya kepemimpinan partisipatif, dan budaya kerja*

### **ABSTRACT**

The purpose of this study was to analyze the effect of participative leadership style, and work culture to work discipline of employees and work productivity of employees. The study was conducted at PT. PLN (Persero) Distribution of Bali, Bali South Area. Determining respondents using population, and using path analysis (path analyze) as an analytical tool that previously have passed the test validity and reliability test. Based on the test results of analysis of participative leadership style, work culture, and discipline of work has a direct impact on work productivity, work productivity is also influenced by a participative leadership style and work culture through variable work discipline and the results are significant. Participative leadership style and work culture are variables to consider in improving work discipline and work productivity. On this basis, the authors suggest that optimizing the above three variables that can increase employee work productivity.

**Keywords:** *work discipline, work productivity, participatory leadership style, and work culture*

## **PENDAHULUAN**

Disiplin kerja merupakan proses berperilaku pada peraturan-peraturan yang ditetapkan perusahaan, baik yang ditulis maupun tidak ditulis serta tidak mengelak dalam menerima sanksi (Mills & Goos, 2007). Suryadi (2011), menjelaskan bahwa variabel motivasi kerja dan variabel budaya kerja dapat mempengaruhi disiplin kerja. Wahyuddin dan Parlinda (2007), memaparkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Tintri dan Fitriatin (2010), dalam penelitiannya menjelaskan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Mills & Goos (2007) menerangkan bahwa untuk menciptakan produktivitas, diperlukan tenaga kerja yang berpegang teguh terhadap disiplin kerja. Disiplin kerja diukur dengan (1) ketepatan waktu kerja, (2) mengikuti cara kerja perusahaan, dan (3) tanggung jawab terhadap kerja (Novitasari, 2008).

Produktivitas sering dinilai pada level-level dan bentuk-bentuk yang berbeda. Maksud dari level produktivitas adalah adalah unit-unit analisis yang dipakai untuk menghitung atau mendefinisikan produktivitas. Griffin (2004: 213), membagi produktivitas menjadi lima level, yakni (1) produktivitas agregat, (2) produktivitas industri, (3) produktivitas perusahaan, (4) produktivitas unit, dan (5) produktivitas individual. Penelitian ini berfokus terhadap produktivitas pada level unit, yakni nilai produktivitas tenaga kerja khususnya karyawan pada satu perusahaan. Hirsan (2009), mendefinisikan produktivitas sebagai peningkatan dari proses produksi yang telah dilakukan oleh suatu perusahaan. Peningkatan disini berarti perbandingan membaik

dari jumlah sumberdaya yang digunakan (masukan) dengan jumlah barang dan jasa yang dihasilkan (keluaran).

Usaha meningkatkan produktivitas pada suatu perusahaan, perlu adanya dukungan baik internal maupun eksternal dari karyawan (Wijayanti, 2011). PT. PLN (Persero) Distribusi Bali, Area Bali Selatan adalah sebuah cabang perusahaan dari PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) dan memberikan layanan terhadap pelanggan diantaranya pembayaran rekening listrik, pasang baru dan tambah daya serta baca meter pelanggan. Hasil observasi yang dilakukan, ditemukan adanya beberapa karyawan yang sering keluar kantor pada jam kerja. Faktor absensi juga merupakan faktor yang sering diperhatikan dalam disiplin kerja. Mengingat salah satu indikator dalam disiplin kerja yang dikemukakan oleh Saydam (2005: 287) adalah jumlah absensi. Berdasarkan data yang didapat, persentase absensi sebesar 1,8 persen. Winaya dalam Mudiarta, (2002:93) tingkat absensi yang wajar berada di bawah 3 persen, hal ini berarti jumlah persentase absensi masih dianggap wajar, namun jika dibandingkan dengan rayon-rayon yang dibawah PT. PLN (Persero) wilayah area Bali selatan masih menunjukkan ketidak wajarannya, karena seharusnya sub wilayah area Bali Selatan mampu memberikan contoh positif (panutan) bagi bawahan (rayon).

Tanto, dkk. (2010), dalam penelitiannya menjelaskan terdapat empat variabel yang mempengaruhi produktivitas kerja yakni (1) upah kerja, (2) tingkat pendidikan, (3) kemampuan kerja, dan (4) disiplin kerja. Rusdiana (2011), dalam penelitiannya

menjelaskan bahwa pengendalian mutu dan budaya kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan data sekunder yang didapat, diketahui produktivitas kerja petugas Tusbung yang rendah, hal tersebut mengindikasikan rendahnya hasil kerja yang berarti produktivitas kerja rendah. Mengingat indikator dari produktivitas kerja adalah hasil kerja.

Variabel yang digunakan dalam mempengaruhi produktivitas kerja pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, dan budaya kerja melalui disiplin kerja. Mengingat banyaknya teori mengenai gaya kepemimpinan, untuk lebih memfokuskan pembahasan gaya kepemimpinan yang akan dibahas adalah gaya kepemimpinan partisipatif, selain hal tersebut berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan kepada beberapa pegawai, variabel gaya kepemimpinan partisipatif, dan budaya kerja dapat mempengaruhi disiplin kerja serta produktivitas kerja karyawan.

Penelitian tentang gaya kepemimpinan dilakukan oleh Aroma, dkk. (2006) untuk menguji adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja dengan variabel perantara motivasi serta kemampuan kerja karyawan dan memiliki hasil yang signifikan. Penelitian tersebut membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Rezaei & Safa (2010) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif dapat membuat tenaga kerja terlibat dalam pengambilan keputusan, menjadi lebih terikat dan mengikuti pedoman yang ada tanpa menurunkan derajat pimpinan.

Beverly, *et.al.*, (2008) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa keterlibatan pemimpin dalam beraktifitas dapat meningkatkan aturan standar kerja (dapat dikatakan sebagai disiplin kerja) yang berarti pula meningkatkan produktivitas kerja. Berdasarkan observasi yang dilakukan, pimpinan kurang memberikan kesempatan terhadap bawahan dalam membuat keputusan baik dalam menentukan target kerja maupun aturan baru dan di satu sisi karyawan harus mengikuti keputusan tersebut. Hasil wawancara dengan beberapa karyawan juga ditemukan bahwa pimpinan kurang berperan serta dalam mengatasi permasalahan yang dialami oleh karyawan. Hal tersebut dapat mengakibatkan menurunnya disiplin kerja dan pada akhirnya menurunkan tingkat produktivitas karyawan.

Schunbell, *et.al.*, (2008) memaparkan bahwa budaya kerja selain mendorong pegawai untuk giat dalam menghasilkan produktivitas kerja, budaya kerja yang baik juga akan menjauhkan seorang pegawai dari bermacam resiko yang mungkin bisa mengancam posisi kepegawaiannya tersebut. Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi produktivitas yang dihasilkan pegawai. Budaya kerja pada perusahaan ini dinyatakan rendah, dinilai berdasarkan hasil observasi dimana karyawan mengeluh terhadap pekerjaan yang diberikan dan menganggap kerja sebagai beban. Hal tersebut merupakan permasalahan yang harus diperhatikan sehingga dapat meningkatkan budaya kerja bagi pegawai yang pada akhirnya mempengaruhi disiplin kerja dan produktivitas kerja.

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan maka dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut.

H1: Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.

H2: Budaya kerja memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan.

H3: Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

H4: Budaya kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

H5: Disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

H6: Terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan partisipatif melalui variabel disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

H7: Terdapat pengaruh tidak langsung budaya kerja melalui variabel disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

H8: Terdapat pengaruh total (*total effect*) gaya kepemimpinan partisipatif, budaya kerja, dan disiplin kerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan pada penelitian ini yang menggambarkan fenomena sosial dan tidak dapat diukur dengan angka. Fenomena itu adalah berkenaan dengan pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja, terhadap disiplin kerja dan produktivitas kerja karyawan. Penelitian dilakukan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali, Area Bali Selatan yang beralamat di Jalan P.B.

Sudirman No. 2 Denpasar. Penelitian ini menggunakan seluruh populasi sebagai responden. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yakni sebanyak 138 pegawai. Indikator variabel pada penelitian ini seluruhnya diukur menggunakan *Skala Likert Summated Ratings*. Teknik analisis yang digunakan adalah *path analyze* dengan menerapkan *direct* dan *indirect* pada variabel yang beberapa diantaranya dianggap penyebab variabel lainnya, dengan sebelumnya telah lolos asumsi klasik agar model analisis terbebas dari penyimpangan uji asumsi klasik.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Statistik Deskriptif**

Penelitian terhadap 138 orang responden mengenai pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja terhadap disiplin kerja dan produktivitas kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali, Area Bali Selatan diukur dengan menggunakan rata-rata skor yang didapat dari perhitungan interval untuk mengetahui baik atau tidaknya variabel yang diteliti berdasarkan jawaban responden, kemudian dibagi menjadi lima klasifikasi dengan kriteria (1) 1,00 – 1,80 = sangat tidak baik (STB), (2) 1,81 – 2,60 = tidak baik (TB), (3) 2,61 – 3,40 = cukup baik (CB), (4) 3,41 – 4,20 = baik (B), dan (5) 4,21 – 5,00 = sangat baik (SB). Deskripsi data tiap variabel dalam penelitian ini sebagai berikut.

**Tabel 1** Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Tiap Variabel

Keterangan	X1				X2			
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4
Total Skor	418	428	426	433	414	414	418	415
Rata-rata	3.03	3.10	3.09	3.14	3.00	3.00	3.03	3.01
Kategori Nilai	CB							

Keterangan	Y1						Y2					
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6
Total Skor	410	425	402	432	411	402	406	414	407	413	410	417
Rata-rata	2.97	3.08	2.91	3.13	2.98	2.91	2.94	3.00	2.95	2.99	2.97	3.02
Kategori Nilai	CB											

Tabel 1 menunjukkan nilai statistik deskripsi total skor, rata-rata skor, dan kategori nilai dari keempat variabel. Berdasarkan tabel tersebut diketahui seluruh butir pertanyaan pada tiap variabel memiliki katagori nilai cukup baik. Hal ini menunjukkan tiap indikator pada variabel berada dalam katagori cukup baik.

### Uji Validitas dan Reabilitas

Dua puluh (20) pertanyaan dari empat variabel yang disebarkan pada 138 responden, semua variabel dinyatakan valid karena dilihat dari nilai variabel tersebut diatas 0,3. Indikator-indikator yang telah lolos uji validitas disebarkan kepada responden berikutnya.

**Tabel 2 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Butir Pertanyaan	Koefisien Korelasi	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)	Perilaku pimpinan	0,908	Valid
	Keterlibatan bawahan	0,700	Valid
	Peran pimpinan	0,788	Valid
	Penerimaan konsekuensi	0,859	Valid
Budaya Kerja (X2)	Sudut pandang terhadap kerja	0,919	Valid
	Kredibilitas kerja	0,879	Valid
	Integritas kerja	0,837	Valid
	Proaktif	0,905	Valid
Disiplin Kerja (Y1)	Tingkat kehadiran	0,848	Valid
	Tepat waktu kehadiran	0,863	Valid
	Ketaatan terhadap tata tertib	0,725	Valid
	Kompetensi	0,823	Valid
	Gairah kerja	0,764	Valid
Produktivitas Kerja (Y2)	Pencapaian target	0,737	Valid
	Peningkatan hasil kerja	0,925	Valid
	Etos kerja	0,848	Valid
	Mutu kerja	0,924	Valid
	Pengembangan diri	0,849	Valid
	Kemampuan kerja	0,729	Valid
	Efisiensi	0,844	Valid

*Sumber : data diolah, 2015*

Tabel 2 menjabarkan nilai koefisien validasi memiliki nilai  $\geq 0,3$  di ujikan kepada 138 responden. Hasil uji validitas yang dilakukan dengan kuisioner terhadap variabel penelitian ini dikatakan valid, dan dapat dilakukan analisa tahap selanjutnya.

## Uji Reliabilitas

**Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Alpha Cronbach's</i>	Keterangan
Gaya kepemimpinan partisipatif (X1)	0,834	Reliabel
Budaya kerja (X2)	0,908	Reliabel
Disiplin kerja (Y1)	0,882	Reliabel
Poduktivitas kerja (Y2)	0,926	Reliabel

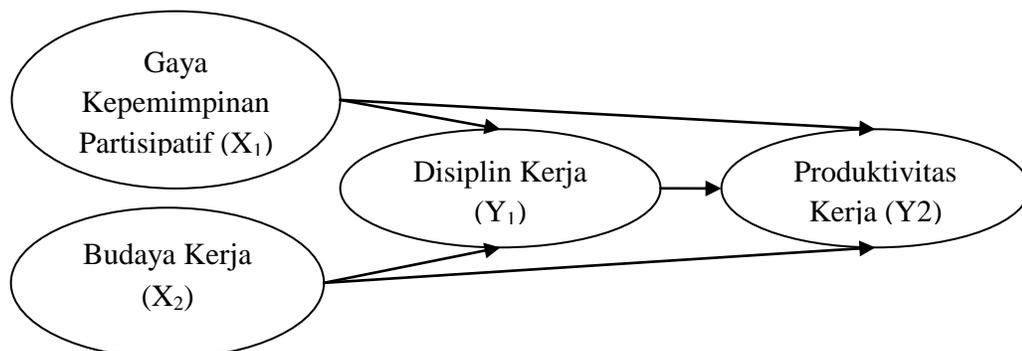
Sumber : data diolah, 2015

Tabel 3 menunjukkan, seluruh hasil perhitungan reabilitas memperoleh koefisien *Alpha Cronbach's*  $> 0,6$ , ini berarti apapun alat ukur yang digunakan akan memberikan hasil konsisten terhadap subyek yang sama.

## Hasil Analisis Jalur

Penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analyze*) untuk menguji hubungan pengaruh antar vabariabel. Berikut model *path analyze* yang digunakan.

**Gambar 1 Model Analisis Jalur**



Sumber: beberapa pendapat dan publikasi, dikembangkan untuk penelitian, 2015

Analisis *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect* pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

1) Pengaruh langsung (*direct effect*)

**Tabel 4 Hasil Uji Path Analyze (Sub-Struktur 1)**

Model	Standardized Coefficients		
	Beta	t	Sig.
1 (Constant)		.000	1.000
Gaya Kepem.	.415	7.786	.000
Budaya kerja	.556	10.430	.000

a. Dependent Variable: Disiplin

*Sumber: data diolah, 2015*

(1) Pengaruh langsung variabel pada variabel gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_1$ ) terhadap variabel disiplin kerja ( $Y_1$ ) menghasilkan nilai *standardized coefficient beta* 0,415. Variabel gaya kepemimpinan memberikan kontribusi secara langsung sebesar 41,5 persen terhadap fluktuasi disiplin kerja karyawan. Secara parsial gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan pada taraf signifikan  $0,000 < 0,05$ .

Hipotesis pertama yang menyatakan “gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan” terbukti. Hasil ini diperkuat oleh temuan hasil pada penelitian sebelumnya oleh Dimas (2008) yang menjelaskan bahwa gaya

kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja.

- (2) Pengaruh langsung variabel budaya kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel disiplin kerja ( $Y_1$ ) menghasilkan nilai *standardized coefficient beta* sebesar 0,556, artinya variabel budaya kerja mampu memberikan kontribusi secara langsung sebesar 55,6 persen terhadap fluktuasi disiplin kerja. Budaya kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan dengan taraf signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ .

Hipotesis kedua yang menyatakan "budaya kerja memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan" terbukti. Hasil ini diperkuat temuan hasil penelitian Suryadi (2011) yang menjelaskan bahwa budaya kerja mempengaruhi disiplin kerja.

**Tabel 5 Hasil Uji *Path analyze*, Sub-Struktur 2**

Model	Standardized Coefficients		
	Beta	t	Sig.
1 (Constant)		.000	1.000
Gaya Kepem.	.204	3.251	.001
Budaya kerja	.196	2.790	.006
Disiplin	.555	6.583	.000

a. Dependent Variable: Produktivitas

*Sumber: data diolah*

- (3) Pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_1$ ) terhadap variabel produktivitas kerja ( $Y_2$ ) menghasilkan nilai

*standardized coefficient beta* sebesar 0,204, artinya variabel gaya kepemimpinan memberikan kontribusi 20,4 persen fluktuasi produktivitas kerja karyawan. Secara parsial variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif pada taraf signifikan  $0,001 < 0,05$ .

Hipotesis ketiga, yang menyatakan "gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan" terbukti. Hasil ini diperkuat temuan Aroma, dkk (2006) yang menjelaskan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja.

- (4) Pengaruh langsung variabel budaya kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel produktivitas kerja ( $Y_2$ ) menghasilkan nilai *standardized coefficient beta* sebesar 0,196, artinya variabel budaya kerja mampu memberikan kontribusi secara langsung sebesar 19,6 persen pada fluktuasi produktivitas kerja karyawan. Budaya kerja secara parsial memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan secara positif dengan taraf signifikan  $0,006 < 0,05$ .

Hipotesis keempat yang menyatakan "budaya kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja" terbukti. Hasil ini diperkuat oleh Astika (2010), yang menjelaskan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja

(5) Pengaruh langsung variabel disiplin kerja ( $Y_1$ ) terhadap variabel produktivitas kerja ( $Y_2$ ) menghasilkan nilai *standardized coefficient beta* sebesar 0,555, artinya variabel disiplin kerja memberikan kontribusi secara langsung sebesar 55,5 persen terhadap fluktuasi produktivitas kerja karyawan. Disiplin kerja secara parsial memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan secara positif dengan taraf signifikan 0,000 < 0,05. Hasil penelitian ini diperkuat temuan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tintri dan Fitriatin (2010), dalam penelitiannya menjelaskan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja dan memiliki hasil yang signifikan.

2) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

(1) Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif ( $X_1$ ) terhadap produktivitas kerja ( $Y_2$ ) melalui disiplin kerja ( $Y_1$ ) menjadi persamaan sebagai berikut.

$$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (p_1 \times p_5) = (0,415 \times 0,555) = 0,230 \dots \dots \dots (1)$$

Nilai 0,230 memiliki arti bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif melalui variabel disiplin kerja memberikan kontribusi sebesar 23 persen terhadap fluktuasi produktivitas kerja karyawan. Hasil ini diperkuat penelitian yang dilakukan oleh Aroma, dkk (2006) yang menjelaskan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap produktivitas dengan faktor mediasi motivasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian

sebelumnya terletak pada faktor pemediasi dimana penelitian ini menggunakan pemediasi disiplin kerja.

- (2) Pengaruh variabel budaya kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel produktivitas kerja ( $Y_2$ ) melalui variabel disiplin kerja ( $Y_1$ ) karyawan memiliki persamaan sebagai berikut.

$$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (p_2 \times p_5) = (0,556 \times 0,555) = 0,309 \dots \dots \dots (2)$$

Nilai 0,309 memiliki arti bahwa variabel budaya kerja melalui variabel disiplin kerja memberikan kontribusi sebesar 30,9 persen terhadap fluktuasi produktivitas kerja karyawan. Hasil ini diperkuat penelitian yang dilakukan oleh Susila dan Susanti (2010) yang menjelaskan bahwa motivasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas dengan faktor pemediasi disiplin kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada faktor pemediasi dimana penelitian ini juga menggunakan pemediasi disiplin kerja.

3) *Total effect*

*Total effect* didapat dari hasil perhitungan variabel gaya kepemimpinan partisipatif, budaya kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja.

- (1) Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap produktivitas kerja melalui disiplin kerja dapat digunakan persamaan sebagai berikut.

$$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (p_1 + p_5) = (0,415 + 0,555) = 0,970 \dots \dots \dots (3)$$

Hasil perhitungan didapatkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki *total effect* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,970. Nilai tersebut memiliki arti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan partisipatif maka semakin baik pula disiplin kerja karyawan yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

- (2) Pengaruh budaya kerja terhadap produktivitas kerja melalui variabel disiplin kerja dapat digunakan persamaan sebagai berikut.

$$X2 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = (p_2 + p_5) = (0,556 + 0,555) = 1,111 \dots \dots \dots (4)$$

Hasil perhitungan didapatkan bahwa budaya kerja memiliki *total effect* terhadap kinerja karyawan sebesar 1,111. Nilai tersebut memiliki arti bahwa semakin baik budaya kerja maka semakin baik pula disiplin kerja karyawan yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Langkah selanjutnya dari *path analyze* adalah memeriksa validasi model. Alat ukur yang digunakan adalah (1) koefisien determinasi total dan (2) *theory trimming*, hasilnya dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Analisis determinasi total

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (e_1)^2 - (e_2)^2 \\ R^2_m &= 1 - (0,448)^2 - (0,438)^2 \\ R^2_m &= 0,961 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan memberikan nilai koefisien determinasi sebesar

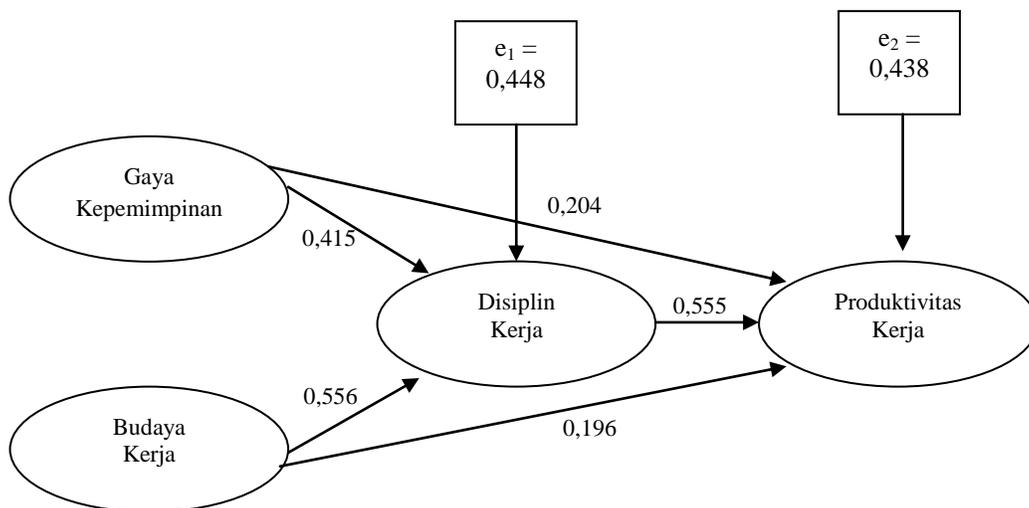
0,961, artinya keragaman data yang dihasilkan mampu menjelaskan 96,1 persen informasi data dalam model, sedangkan 3,9 persen sisanya, dijelaskan variabel lain diluar model dan standar error.

(2) *Theory Trimming*

Pengujian validitas digunakan dua cara sebagai berikut (a) dengan membandingkan besarnya  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ , variabel dikatakan signifikan bila  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ . (b) membandingkan angka taraf signifikan mendapatkan hasil hubungan yang valid dengan nilai *level of significant* ( $sig$ )  $\leq 0,05$ .

Berdasarkan hasil analisis di atas, maka dapat digambarkan model analisis jalur sebagai berikut.

**Gambar 2** Model *path analyze* pengaruh gaya kepemimpinan, Budaya Kerja terhadap disiplin kerja dan produktivitas kerja



Sumber: Data diolah, 2015

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Sesuai dengan hasil penjelasan diatas, maka disimpulkan variabel gaya kepemimpinan partisipatif, budaya kerja, berpengaruh secara langsung terhadap disiplin kerja maupun, produktivitas kerja. Ditemukan pula adanya pengaruh langsung antara disiplin kerja terhadap produktivitas secara positif dan signifikan. Selanjutnya gaya kepemimpinan partisipatif atau budaya kerja melalui disiplin kerja berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan gaya kepemimpinan partisipatif, budaya kerja, dan disiplin kerja karyawan secara total (*total effect*) berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan bagi pihak pimpinan untuk lebih menerima saran dari karyawan, dengan demikian diharapkan adanya partisipasi karyawan dalam setiap keputusan yang dibuat oleh pimpinan sehingga produktivitas kerja karyawan dapat meningkat. Saran bagi pihak karyawan adalah hendaknya memiliki sudut pandang terhadap kerja yang positif dan mampu meningkatkan kredibilitas kerja, taat terhadap tata tertib yang ditetapkan perusahaan, mengikuti peraturan yang telah diterapkan, lebih meningkatkan usaha untuk tercapainya target perusahaan yang telah ditetapkan, menyelesaikan tugas-tugas yang telah diberikan

serta mampu meningkatkan hasil pekerjaannya dari waktu ke waktu sehingga karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

## REFERENSI

- Aroma Pratiguna, Agnes., Marchaban, Edi Prasetyo Nugroho. 2006. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja dengan Faktor Pemeditasi Motivasi dan Kemampuan Kerja Karyawan di Dinas Kesehatan Kabupaten Klaten. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada*. Halaman: 21-29.
- Astika, Sari Dewi. 2010. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Negeri Sipil (Studi pada Dinas Kesehatan Dati II Kabupaten Asahan). *Skripsi*. Departemen Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Medan.
- Beverly Alimo, John Alban, Jeevi Martissan, and Chara Samele. 2008. Impact of Engaging Leadership on Performance, Attitudes to Work and Wellbeing at Work. *Journal of Health Organization and Management*, vol. 22/6. Page 586-598.
- Dimas, Agung. 2008. Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Motivasi Kerja Karyawan pada Area Pelayanan dan Jaringan PT. PLN (Persero) Distribusi Banten. *Skripsi*. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Bandung, Bandung.
- Griffin, Ricky W. (Gina Giana, Penerjemah), 2004. *Manajemen*. Jakarta: Elangga.
- Hirsan Hanafi, Muhammad. 2009. Pengaruh Semangat Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Akademi Pariwisata Medan. *Tesis*. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Mills, Martin., Goos Merrylin. 2007. Productive Pedagogies: Working with Disciplines and Teacher and Student Voices. Paper presented at the *annual conference of the Australian Association for Research in Education*, Fremantle, 25-29 November 2007.
- Mudiartha Utama, Wayan. 2002. *Manajemen Sumber Daya manusia*, Denpasar : UTP Penerbit Universitas Udayana.
- Novitasari, Anisa. 2008. Hubungan Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja dengan Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Grobogan. *Skripsi*. Jurusan Administrasi Publik. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro, Semarang.
- Rezaei, Dolatabadi and Safa, Muhammad. 2010. Effect of Directive and Participative Leadership Style on Employees' Commitment to Service Quality. *International Bulletin of Business Administration*, vol. 9. Page: 31-42.

- Rusdiana, Disa. 2011. Pengaruh Penerapan Gugus Kendali Mutu dan Budaya Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus: Departemen Produksi, Rumah Potong Ayam PT. Sierad Produce, Tbk - Bogor). *Skripsi*. Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Saydam. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Schubnell, T., Meuer, L., dan Bengtson, R., 2008. Improving Surgical Services Performances Throught Changing Work Culture. *Aorin-Inc. Journal*, vol. 87/ Mach edition. Page: 575-584.
- Suryadi, Edy A. 2011. Faktor Motivasi Kerja dan Budaya Kerja yang Mempengaruhi Kedisiplinan Kerja Dosen Pengampu Matakuliah Keperawatan Akademi Keperawatan Pamekasan. *Tesis*, Program studi Magister Keperawatan Akper\_Pamekasan, Pamekasan.
- Susila, Linda Nur., Susanti Adriyani. 2010. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta. *E-Learning*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi , AUB Surakarta.
- Tanto, Dwi., Murni Dwi, Sari., Budio Sugeng P.2010, Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Pekerja pada Pengerjaan Atap Baja Ringan di Perumahan Green Hills Malang. *Jurnal Rekayasa Sipil, Vol 6*. Halaman: 69-82.
- Tintri, Darma., Fitriatin. 2010. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Kayawan pada PT. Food Station Tjipinang Jaya. *Jurnal Online Universitas Gunadarma*. Tahun 2010 Semester Genap. Halaman 1-13.
- Wahyuddin., Parlinda, Vera. 2007. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. *Jurnal Universitas muhammadiyah Surakarta*, volume 3. Halaman: 53-68.
- Wijayanti, Emi. 2011. Rancangan Pengukuran Kinerja Pelayanan dengan Pendekatan *Service Excellent Scorecard* (Studi Kasus PT PLN (Persero) Wilayah Lampung Cabang Tanjung Karang). *Skripsi*. Program Sarjana Alih Jenis Manajemen Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor, Bogor.