

**INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE, WORK DISCIPLINE,
AND WORK ENVIRONMENT ON WORK PRODUCTIVITY WITH ORGANIZATIONAL
CULTURE AS AN INTERVENING VARIABLE
(Case Study at Citrus Department Store DP Mall Semarang)**

Vivi Choiryah¹⁾, Heru Sri Wulan, SE., MM.²⁾, Andi Tri Haryono, SE., MM.³⁾

¹⁾Mahasiswa Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Pandanaran Semarang

²⁾³⁾Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRACTION

Citrus Department Store is a retail company engaged in fashion, which has famous products. Department Stores located on the ground floor of DP Mall Semarang began launching on June 12, 2013. This research was conducted with the aim to find out how the influence of transformational leadership style, work discipline, and environment on work productivity through organizational culture on employees of Citrus Department Store DP Mall Semarang.

The sampling method used in this study is saturated sampling technique, where all members of the population are sampled. Data was obtained by distributing questionnaires to 100 respondents who were employees of Citrus Department Store DP Mall Semarang. Data testing techniques used in this study include validity test, reliability test, classic assumption test, model feasibility test, stepwise linear regression analysis test, determination coefficient test (R Square), and direct and indirect influence test.

The results of the analysis and discussion show that the variables of transformational leadership style, work discipline, and work environment partially and positively influence significantly on Citrus Department Store employee organizational culture variables and show that variables of transformational leadership style, work discipline, and work environment are partially influential positive and significant variable on work productivity. In addition, partially the variables of transformational leadership style, work discipline, and work environment on work productivity are not influenced by organizational culture as an intervening variable.

Keywords: *transformational leadership style, work discipline, work environment, work productivity, organizational culture.*

ABSTRAKSI

Citrus Department Store merupakan perusahaan retail yang bergerak di bidang fashion, yang mempunyai produk-produk ternama. Department Store yang berlokasi di lantai dasar DP Mall Semarang mulai launching pada tanggal 12 Juni 2013. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja melalui budaya organisasi pada karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Data diperoleh dengan cara penyebaran kuesioner kepada 100 responden yang merupakan karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji kelayakan model, uji analisis regresi linear bertahap, uji koefisien determinasi (R^2), dan uji pengaruh langsung dan tidak langsung.

Hasil analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel budaya organisasi karyawan Citrus Department Store dan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel produktivitas kerja. Selain itu, secara parsial variabel gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi sebagai variabel intervening.

Kata kunci : gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, lingkungan kerja, produktivitas kerja, budaya organisasi.

1. Pendahuluan

Setiap perusahaan selalu mengharapkan peningkatan produktivitas perusahaan yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan. Salah satu cara efektif yang dilakukan perusahaan adalah melakukan pengelolaan manajemen sumber daya manusia secara optimal agar dapat meningkatkan produktivitas kerja setiap karyawannya. Produktivitas tenaga kerja sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pendidikan, keterampilan, disiplin kerja, budaya, etika kerja, manajemen, tingkat penghasilan, kesempatan berprestasi, beban pekerjaan, budaya organisasi dan teknologi (Tohardi, 2002:452).

Dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja, diperlukan suatu nilai-nilai filosofi, kebijakan dan kebiasaan-kebiasaan positif dalam perusahaan. Nilai-nilai yang terdapat dalam suatu organisasi tersebut, nantinya dapat menjadi suatu budaya organisasi yang efektif sehingga dapat menjadi pedoman bagi karyawan melakukan hal produktif untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Pedoman tersebut nantinya akan menjadi acuan baku yang dapat menjadi budaya organisasi yang baik untuk menuntun karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja perusahaan. Menurut Robbin (2008:256) menjelaskan bahwa budaya organisasi atau kultur organisasi adalah sebuah system makna bersama yang dianut anggotanya yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Sebuah sistem di dalam perusahaan tentu saja tidak terlepas dari pengaruh seorang pemimpin di perusahaan. Peranan pemimpin sangat menentukan kesuksesan sebuah sistem yang dapat menciptakan budaya organisasi yang terintegrasi tinggi serta dapat mendorong semangat kerja karyawan. Pemimpin harus dapat memiliki gaya kepemimpinan yang baik agar dapat mempengaruhi karyawan untuk dapat bersama-sama meningkatkan produktivitas perusahaan. Dari sekian banyaknya gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan di dalam perusahaan. Robbin (2007:473) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatian kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Selain itu, untuk menanamkan nilai-nilai perusahaan diperlukan kedisiplinan kerja yang harus dilakukan secara baik oleh karyawan. Menurut Hasibuan (2014:193) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan yang dimiliki seseorang dalam menaati semua peraturan serta norma-norma sosial yang telah ditetapkan dalam perusahaan. Melalui sikap disiplin, karyawan akan melakukan pekerjaan sesuai dengan sistem yang diinginkan perusahaan, sehingga produktivitas perusahaan juga akan meningkat.

Disamping faktor peran pemimpin dan disiplin kerja, kondisi lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi dalam suatu perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2001:21) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut : "Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan

bahan yang dihadapi di lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok".

Citrus Department Store DP Mall Semarang mulai dioperasikan oleh PT. Lazarus Citra Indah pada tanggal 12 Juni 2013. Perusahaan yang bergerak dalam bidang retail ini berlokasi di Lantai Dasar DP Mall, Jalan Pemuda No. 150 Semarang. Dalam menghadapi persaingan bisnis retail yang sangat ketat, Citrus Department Store senantiasa berupaya untuk mempertahankan produktivitas perusahaan. Namun pada kenyataannya, berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, terdapat berbagai kendala yang dihadapi sehingga menyebabkan omset yang diharapkan perusahaan tidak dapat dicapai secara maksimal. Penurunan penjualan tersebut, diduga disebabkan oleh budaya organisasi yang selama ini terbentuk, tidak dapat mendukung upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Manajemen tidak memperhatikan jumlah staff untuk menunjang kegiatan operasional sehari-hari. Kurangnya karyawan yang dimiliki dalam level staff, menyebabkan kegiatan pengawasan dan pengelolaan terhadap perusahaan menjadi tidak maksimal. Keberadaan jumlah staff dalam 1 shift yang hanya berjumlah 2 orang, membuat operasional perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik, karena banyak pekerjaan yang seharusnya menjadi tugas masing-masing staff menjadi terabaikan. Supervisor yang seharusnya melakukan briefing setiap pagi, sudah disibukkan dengan pekerjaan di dalam area office, sehingga karyawan kurang mendapatkan arahan, informasi dan komunikasi dengan atasan.

Selain itu, indikasi penurunan penjualan Citrus Department Store juga dikarenakan rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan, terutama dalam hal kehadiran karyawan. Hal ini dapat dilihat pada tingkat absensi karyawan selama bulan April 2017 – Maret 2018 (tabel 1.2)

Tabel 1.3

**Tingkat Absensi Karyawan Citrus Department Store DP Mall
Bulan April 2017 – Maret 2018**

Bulan	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja Orang Sesungguhnya (Hari)	Jumlah Absensi	Tingkat Absensi (%)
1	2	3	$4 = 2 \times 3$	5	$7 = 5:4 \times 100\%$
April 2017	26	114	2.964	63	2,12
Mei 2017	26	119	3.094	61	1,98
Juni 2017	26	127	3.302	42	1,28
Juli 2017	26	124	3.224	41	1,28
Agustus 2017	26	110	2.860	49	1,71
Sept 2017	26	106	2.756	44	1,60
Oktober 2017	26	107	2.782	44	1,59
Nov 2017	25	107	2.675	47	1,75
Des 2017	27	117	3.159	65	2,05
Januari 2018	26	103	2.678	40	1,50
Feb 2018	24	101	2.424	60	2,48
Maret 2018	27	103	2.781	53	1,90

Sumber : Citrus Department Store DP Mall

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa tingkat absensi terendah yaitu 1,28% terjadi pada bulan Juni dan Juli 2017, sedangkan yang tertinggi yaitu 2,48% terjadi pada bulan Februari 2018. Longgarnya toleransi yang diberikan oleh pimpinan Citrus Department Store menyebabkan karyawan dengan mudah untuk meminta ijin tidak masuk kerja dengan alasan yang bermacam-macam. Hal ini membuat budaya kerja yang ada di perusahaan menjadi bertambah buruk. Dalam data yang didapatkan oleh peneliti, hampir setiap counter yang ada di Citrus Department Store, hanya memiliki 1 orang SPG/B. Apabila terdapat SPG/B yang tidak masuk kerja, karyawan yang standby di area menjadi berkurang. Dengan tidak adanya karyawan yang melakukan pelayanan, pelanggan akan merasa kebingungan untuk berbelanja di Citrus Department Store karena tidak ada yang membantu untuk mencari ukuran/size pakaian dan sepatu.

Faktor lain yang diduga menjadi penyebab tidak maksimalnya penjualan adalah faktor lingkungan kerja yang tidak nyaman. Ruang karyawan yang sempit menyebabkan karyawan selalu beralasan berlama-lama untuk melakukan grooming atau *bermake up* sehingga mereka tidak tepat waktu untuk masuk ke area kerja. Karyawan menghabiskan waktu yang tidak perlu untuk melakukan hal-hal yang tidak produktif di area ruang karyawan, seperti duduk-duduk terlalu lama dan menggunakan handphone untuk kegiatan yang tidak penting pada saat jam kerja. Selain itu, tidak adanya toilet karyawan di dalam area Citrus Department Store juga menjadi celah bagi karyawan untuk berlama-lama meninggalkan area counter. Karyawan terpaksa menggunakan toilet mall yang lokasinya terpisah dan cukup jauh dengan area Citrus Department Store. Kebiasaan karyawan ini menyebabkan counter menjadi banyak yang kosong, sehingga ketika ada customer yang datang berbelanja merasa tidak terlayani karena tidak adanya/tidak sigapnya karyawan yang berjaga. Hal ini tentu saja dapat menyebabkan tidak optimalnya produktivitas kerja yang diinginkan oleh perusahaan.

Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi Citrus Department Store DP Mall Semarang?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap budaya organisasi Citrus Department Store DP Mall Semarang?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap budaya organisasi Citrus Department Store DP Mall Semarang?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang?

8. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening di Citrus Department Store DP Mall Semarang?
9. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening di Citrus Department Store DP Mall Semarang?
10. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening di Citrus Department Store DP Mall Semarang?

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat vital dalam pengelolaan suatu organisasi. Tanpa adanya pemimpin, pergerakan roda pengelolaan fungsi manajemen dalam suatu organisasi tidak akan dapat berjalan dengan baik. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Dubrin, 2001:3).

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. (Robbin, 2007:473). Bass (dalam Wutun, 2001:350), juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional cenderung membangun kesadaran para bawahannya mengenai pentingnya nilai kerja dan tugas mereka. Pemimpin berusaha memperluas dan meningkatkan kebutuhan melebihi minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi (Wutun, 2001:352).

Bass (1990, dalam Harsiwi, 2001) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi, yaitu:

a. *Attributed Charisma*.

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi).

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasi digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual).

Pemimpin transformasi harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

d. *Individualized Consideration* (Konsiderasi Individu)

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasi digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

2.2 Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2014:193) pengertian disiplin kerja yaitu kesadaran dan kesediaan yang dimiliki seseorang dalam menaati semua peraturan serta norma-norma sosial yang telah ditetapkan dalam perusahaan. Seseorang akan bersedia menaati semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa.

Suatu sikap dan perbuatan yang dilakukan pegawai dalam mematuhi peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan (Nitisemito, 2002). Menurut Nawawi (2006:322) menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan dan ketertiban.

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, Menurut Fathoni (2006:127) indikator disiplin kerja tersebut adalah :

a. Tujuan dan kemampuan

Kepuasan kerja karyawan merupakan pendorong moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Teladan pimpinan

Untuk meningkatkan disiplin, seorang pemimpin merupakan panutan bagi karyawan untuk menegakan disiplin itu sendiri. Jadi untuk menegakan disiplin pemimpin harus terlebih dahulu menaati peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

c. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

e. Waskat (Pengawasan Melekat)

Waskat ialah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal control yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

f. Sanksi Hukuman

Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner

karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus dipertimbangkan secara logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan, namun juga tidak terlalu berat agar dapat tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya.

g. Ketegasan

Ketegasan seorang pemimpin untuk menjalankan peraturan sangatlah penting, ini diharapkan agar seluruh karyawan turut ikut serta dalam meningkatkan disiplin.

h. Hubungan kemanusiaan

Dengan adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan maka akan tercipta lingkungan kerja yang nyaman.

2.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja Schultz dan Schultz (2006) mengemukakan bahwa segala sesuatu yang berhubungan dengan fasilitas yang ada pada perusahaan maupun hubungan yang terjalin antara sesama rekan kerja termasuk atasan dan bawahan. Serta dapat menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena adanya suatu hal yang dialami saat bekerja seperti rasa bosan ketika bekerja, pekerjaan yang sama secara terus menerus serta lelah dalam bekerja.

Secara garis besar, Sedarmayanti (2001:21) membagi 2 lingkungan kerja yang terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik, yaitu sebagai berikut :

a. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan

berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi menjadi 2 kategori, yakni:

- Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti : pusat kerja, meja, kursi dan sebagainya.

- Lingkungan kerja perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti temperatur udara, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna tembok, dan lain – lain.

b. Sementara untuk lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Indikator lingkungan kerja dapat dibagi menjadi 2 aspek, yaitu aspek fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik (Schultz dan Schultz, 2006) meliputi :

- a. Lokasi tempat kerja
- b. Desain tempat kerja
- c. Penerangan
- d. Tata warna
- e. kelembaban

Sedangkan lingkungan kerja non fisik (Nitisemito, 1991) meliputi :

- a. Suasana kerja
- b. Hubungan dengan rekan kerja
- c. Hubungan antara bawahan dengan atasan.

2.4 Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2011:63) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai oleh organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemandirian sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Sedangkan menurut Rivai (2009:432), “Budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi”.

Indikator yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins (2011:64) ada tujuh indikator yang secara bersama-sama dalam hakikat budaya organisasi yaitu :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian ke hal yang rinci, sejauh mana para karyawan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada hal-hal detail.
- c. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
- d. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu.
- f. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
- g. Stabilitas, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status *quo* sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

2.5 Produktivitas Kerja

Setiap perusahaan tentunya selalu berusaha untuk mengembangkan potensi karyawan yang dimunculkan melalui produktivitas kerja. Hal ini berfungsi untuk mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut Anoraga (2004:175) sebagai konsep ekonomis, produktivitas berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia dan masyarakat pada umumnya. Sedangkan menurut Sutrisno (2013:99) produktivitas adalah hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang).

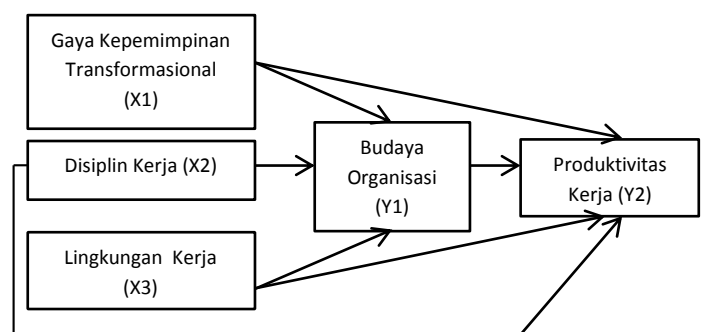
Masih menurut Sutrisno (2013:101), ada tiga aspek utama yang perlu ditinjau dalam menjamin produktivitas yang tinggi yaitu :

1. Aspek kemampuan manajemen tenaga kerja
2. Aspek efisiensi tenaga kerja
3. Aspek kondisi lingkungan pekerjaan

Menurut Sutrisno (2013:104) untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator sebagai berikut :

- a. Kemampuan
- b. Meningkatkan hasil yang dicapai
- c. Semangat kerja
- d. Pengembangan diri
- e. Mutu
- f. Efisiensi

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H₁ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang.
- H₂ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap budaya organisasi karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang.
- H₃ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap budaya organisasi karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang.
- H₄ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang.
- H₅ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang.
- H₆ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang.
- H₇ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang.

- H₈ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang.
- H₉ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang.
- H₁₀: Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang.

3. Metode Penelitian

3.1 Variabel Penelitian

Variabel merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan dalam penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008).

Variabel-variabel dalam analisis ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- Variabel Bebas (*Independent Variable*)**
Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel bebas adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3).
- Variabel Terikat (*Dependent Variable*)**
Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel terikat adalah Produktivitas Kerja (Y2).
- Variabel Intervening (*Intervening Variable*)**
Variabel Intervening adalah variabel yang terletak diantara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel intervening adalah Budaya Organisasi (Y1).

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

- Populasi**
Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang yang berjumlah 103 orang karyawan.
- Sampel**
Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah teknik sampling jenuh. Sampel pada penelitian ini adalah seluruh anggota populasi yaitu karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang, kecuali 1 (satu) orang Store Manager dan 2 (dua) orang Supervisor. Sehingga jumlah sampel yang digunakan berjumlah 100 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka atau bilangan. Dalam penelitian ini yang termasuk dalam data kuantitatif adalah data jumlah karyawan, data keterlambatan karyawan, dan data realisasi penjualan Citrus Department Store DP Mall Semarang.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder.

- Data Primer**
Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang terdiri dari observasi, wawancara dan kuesioner yang disebarikan kepada responden di Citrus Department Store DP Mall Semarang
- Data Sekunder**
Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Dalam penelitian ini, data sekunder hanya mendukung pengumpulan data awal sebagai output penelitian. Data sekunder yang dimaksud adalah data jumlah karyawan, tingkat realisasi penjualan terhadap target penjualan, tingkat kehadiran/absensi karyawan di Citrus Department Store DP Mall Semarang.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam metode pengumpulan data dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner yang berisi pertanyaan berdasarkan indikator yang diajukan. Penelitian ini bersifat kuantitatif.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghasilkan data yang akurat yaitu dengan menggunakan *Skala Likert*. Sugiyono (2014:134) menyatakan bahwa *Skala Likert* digunakan untuk mengukur suatu sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”.

3.5 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2012:206) analisis deskriptif statistik adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa ada maksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskriptif dalam penelitian ini merupakan deskripsi penilaian dari responden atas kuesioner penelitian yang telah dibagikan, yaitu kuesioner tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan antara lain adalah uji instrumen (validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik berupa uji normalitas, uji multikolonieritas, dan uji heteroskedastisitas. Selain itu dalam penelitian ini juga menggunakan uji regresi linier bertahap, uji kelayakan model (uji t), koefisien determinasi (R Square), dan uji pengaruh langsung dan tidak langsung.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Berikut hasil uji validitas variabel dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4.1
Hasil Uji Pengukuran Validitas

Variabel	r Hitung	Tanda >/<	r Tabel	Ket
Gaya Kepemimpinan Transformatif				
X1.1	0,722	>	0,197	VALID
X1.2	0,796	>	0,197	VALID
X1.3	0,473	>	0,197	VALID
X1.4	0,292	>	0,197	VALID
X1.5	0,722	>	0,197	VALID
X1.6	0,796	>	0,197	VALID
Disiplin Kerja				
X2.1	0,567	>	0,197	VALID
X2.2	0,629	>	0,197	VALID
X2.3	0,631	>	0,197	VALID
X2.4	0,550	>	0,197	VALID
X2.5	0,560	>	0,197	VALID
X2.6	0,617	>	0,197	VALID
X2.7	0,615	>	0,197	VALID
X2.8	0,526	>	0,197	VALID
Lingkungan Kerja				
X3.1	0,721	>	0,197	VALID
X3.2	0,666	>	0,197	VALID
X3.3	0,669	>	0,197	VALID
X3.4	0,582	>	0,197	VALID
X3.5	0,721	>	0,197	VALID
X3.6	0,666	>	0,197	VALID
X3.7	0,669	>	0,197	VALID
X3.8	0,582	>	0,197	VALID
Budaya Organisasi				
Y1.1	0,723	>	0,197	VALID
Y1.2	0,768	>	0,197	VALID
Y1.3	0,723	>	0,197	VALID
Y1.4	0,536	>	0,197	VALID
Y1.5	0,725	>	0,197	VALID
Y1.6	0,7521	>	0,197	VALID
Y1.7	0,719	>	0,197	VALID
Produktivitas Kerja				
Y2.1	0,376	>	0,197	VALID
Y2.2	0,430	>	0,197	VALID
Y2.3	0,718	>	0,197	VALID
Y2.4	0,719	>	0,197	VALID
Y2.5	0,659	>	0,197	VALID
Y2.6	0,514	>	0,197	VALID

Dari tabel 4.1 dapat diketahui bahwa keseluruhan variabel menunjukkan r hitung lebih besar dari r table, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed* variabel bagi variabel latennya dapat dikatakan telah mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya, atau data dapat dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengetahui reliabilitas data atau tingkat kepercayaan suatu data dengan menggunakan alat ukur *cronbach's alpha*, yaitu nilai *cronbach's alpha* harus > 0,6. Adapun uji reliabilitas variabel dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2
Hasil Uji Reliabilitas

Hasil Uji Reliabilitas dari tabel 4.2 tersebut terlihat bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang berada di bawah nilai batas yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai variabel *observed* bagi variabel latennya dapat dikatakan telah mampu

Indikator	Nilai <i>Cronbach's alpha</i> variable	<i>Cronbach's alpha</i>	Ket
Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)	0,846	0,6	Reliable
Disiplin Kerja (X2)	0,848	0,6	Reliable
Lingkungan Kerja (X3)	0,888	0,6	Reliable
Budaya Organisasi (Y1)	0,897	0,6	Reliable
Produktivitas Kerja (Y2)	0,809	0,6	Reliable

menjelaskan variabel latennya, atau data dikatakan *reliable*/dapat dipercaya.

4.2 Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik adalah pengujian pada variabel penelitian dengan model regresi, apakah dalam variabel dan model regresinya terjadi kesalahan atau tidak. Ada beberapa macam-macam uji asumsi klasik yaitu Uji Normalitas, Uji Multikolonieritas, Uji Heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal (Ghozali, 2016). Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan Uji Kolmogorov Smirnov, dimana Uji Kolmogorov Smirnov adalah pengujian normalitas dalam program SPSS for windows, jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal. Sebaliknya jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

Tabel 4.3
Perhitungan Uji Kolmogorov Smirnov

		X1	X2	X3	Y1	Y2
N		100	100	100	100	100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,5317	3,6725	3,8100	4,3957	4,0800
	Std. Deviation	,44990	,44195	,49635	,47178	,41942
Most Extreme Differences	Absolute	,122	,128	,118	,130	,097
	Positive	,122	,112	,118	,100	,096
	Negative	-,089	-,128	-,092	-,130	-,097
Kolmogorov-Smirnov Z		1,221	1,282	1,181	1,302	,971
Asymp. Sig. (2-tailed)		,102	,075	,123	,067	,303

Dari tabel 4.3 diatas dapat dilihat nilai asymp.sig masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian > 0,05 dimana nilai asymp.sig X1 0.102, X2 0.075, X3 0.123, Y1 0.6, Y2 0.303, maka dapat dikatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian berdistribusi normal.

b. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *Tolerance* (Gujarati, 2000).

Tabel 4.4
Hasil Uji Multikolonieritas Tahap I

Model	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	

(Constant) 1			
X1	,805	1,242	Tidak terjadi Multikolonieritas
X2	,627	1,594	Tidak terjadi Multikolonieritas
X3	,586	1,706	Tidak terjadi Multikolonieritas

a. Dependent Variable: Y₁

Tabel 4.5
Hasil Uji Multikolonieritas Tahap II

Model	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
(Constant) 1			
X1	,741	1,349	Tidak terjadi Multikolonieritas
X2	,558	1,792	Tidak terjadi Multikolonieritas
X3	,516	1,937	Tidak terjadi Multikolonieritas
Y1	,492	2,031	Tidak terjadi Multikolonieritas

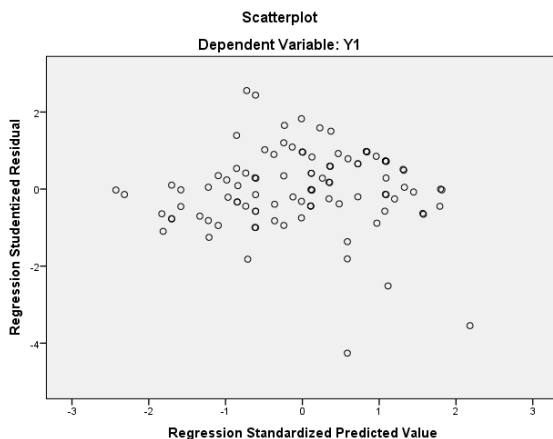
a. Dependent Variable: Y₂

Hasil perhitungan tabel 4.4 dan tabel 4.5 di atas, menunjukkan bahwa nilai VIF semua variabel bebas jauh di bawah 10 dan hasil perhitungan nilai *tolerance* menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0.10 dan nilainya tidak lebih dari 0,90. Dengan demikian dapat disimpulkan semua variabel tidak memiliki gejala multikolonieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2011). Deteksi ada tidaknya problem heteroskedastisitas adalah dengan model grafik, apabila grafik membentuk pola khusus, maka model terdapat heteroskedastisitas.

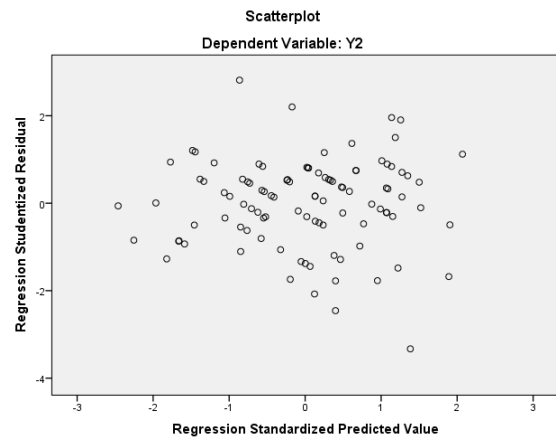
Gambar 4.3
Scatter Plot Tahap I



Gambar 4.3 *Scatter Plot* pada uji regresi menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tidak membentuk pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hasil pengujian Heteroskedastisitas menunjukkan tidak ada satupun variabel bebas yang signifikan berhubungan dengan nilai mutlak residual. Hal ini berarti bahwa model regresi tidak memiliki gejala adanya Heteroskedastisitas, dengan demikian model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel terikat dalam penelitian ini, yaitu budaya organisasi.

Gambar 4.4

Scatter Plot Tahap II



Gambar 4.4 *Scatter Plot* pada uji regresi menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tidak membentuk pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hasil pengujian Heteroskedastisitas menunjukkan tidak ada satupun variabel bebas yang signifikan berhubungan dengan nilai mutlak residual. Hal ini berarti bahwa model regresi tidak memiliki gejala adanya Heteroskedastisitas, dengan demikian model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel terikat dalam penelitian ini, yaitu produktivitas kerja.

4.3.4 Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan pada penelitian ini diajukan untuk menguji pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), disiplin kerja (X2), lingkungan kerja (X3) terhadap produktivitas kerja (Y2) dengan budaya organisasi (Y1) sebagai variabel intervening, baik secara parsial (Uji t) maupun secara tidak langsung.

a. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t)

Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara individual (sendiri-sendiri) maka digunakan uji t.

Tabel 4.6
Hasil Output Uji t Tahap I

Model	Standardized Coefficients	T	Sig.
	Beta		
1	(Constant)	3,224	,002
	X1	2,882	,005
	X2	3,448	,001
	X3	3,613	,000

a. Dependent Variable: Y1

1. Pengujian Hipotesis Pertama (H₁)

Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X₁) memiliki nilai t hitung sebesar 2,882 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.005, karena nilai t hitung 2,882 > t tabel 1,66055 dan tingkat signifikansi t hitung 0.005 < $\alpha = 0.05$ (*one taile*) dan bertanda positif, maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, maka H₀ ditolak dan menerima H_a.

Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi adalah 0,230 atau 23,0 persen. Hal ini dapat diartikan apabila gaya kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan, maka akan berdampak pada peningkatan budaya organisasi pada karyawan Citrus Departement

Store DP Mall Semarang, sebaliknya jika gaya kepemimpinan transformasional mengalami penurunan, maka akan berdampak pula pada penurunan budaya organisasi pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang.

2. Pengujian Hipotesis Kedua (H₂)

Variabel disiplin kerja memiliki nilai t hitung sebesar 3,448 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.001, karena nilai t hitung $3,448 > t$ tabel 1.66055 dan tingkat signifikansi t hitung $0.001 < \alpha = 0.05$ (*one taile*) dan bertanda positif, dengan demikian dapat dikatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, maka H_a diterima dan menolak H_o .

Besarnya pengaruh disiplin kerja terhadap budaya organisasi adalah 0,312 atau 31,2 persen. Hal ini dapat diartikan apabila disiplin kerja mengalami peningkatan, maka akan berdampak pada peningkatan budaya organisasi pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang, sebaliknya jika disiplin kerja mengalami penurunan, maka akan berdampak pula pada penurunan budaya organisasi pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga (H₃)

Variabel lingkungan kerja memiliki nilai t hitung sebesar 3,613 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000, karena nilai t hitung $3,613 > t$ tabel 1.66055 dan tingkat signifikansi t hitung $0.000 < \alpha = 0.05$ (*one taile*) dan bertanda positif, dengan demikian dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, maka H_a diterima dan menolak H_o .

Besarnya pengaruh lingkungan kerja terhadap budaya organisasi adalah 0,338 atau 33,8 persen. Hal ini dapat diartikan apabila lingkungan kerja mengalami peningkatan, maka akan berdampak pada peningkatan budaya organisasi pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang, sebaliknya jika lingkungan kerja mengalami penurunan, maka akan berdampak pula pada penurunan budaya organisasi pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang.

Tabel 4.7
Hasil Output Uji t Tahap II

Hasil Output SPSS Regresi				
Model		Standardized Coefficients	T	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		3,069	,003
	X1	,244	2,888	,005
	X2	,221	2,272	,025
	X3	,208	2,053	,043
	Y1	,217	2,094	,039

a. Dependent Variable: Y2

1. Pengujian Hipotesis Pertama (H₁)

Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X₁) memiliki nilai t hitung sebesar 2,888 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.005, karena nilai t hitung $2,888 > t$ tabel 1,66055 dan tingkat signifikansi t hitung $0.005 < \alpha = 0.05$ (*one taile*) dan bertanda positif, maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, maka H_o ditolak dan menerima H_a .

Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja adalah 0,244 atau 24,4 persen. Hal ini dapat diartikan apabila gaya kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan, maka akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang, sebaliknya jika gaya kepemimpinan transformasional mengalami penurunan, maka akan berdampak pula pada penurunan produktivitas kerja pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang.

2. Pengujian Hipotesis Kedua (H₂)

Variabel disiplin kerja memiliki nilai t hitung sebesar 2,272 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.025, karena nilai t hitung $2,272 > t$ tabel 1.66055 dan tingkat signifikansi t hitung $0.02 < \alpha = 0.05$ (*one taile*) dan bertanda positif, dengan demikian dapat dikatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, maka H_a diterima dan menolak H_o .

Besarnya pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja adalah 0,221 atau 22,1 persen. Hal ini dapat diartikan apabila disiplin kerja mengalami peningkatan, maka akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang, sebaliknya jika disiplin kerja mengalami penurunan, maka akan berdampak pula pada penurunan produktivitas kerja pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H₂) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga (H₃)

Variabel lingkungan kerja memiliki nilai t hitung sebesar 2,053 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.043, karena nilai t hitung $2,053 > t$ tabel 1.66055 dan tingkat signifikansi t hitung $0.043 < \alpha = 0.05$ (*one taile*) dan bertanda positif, dengan demikian dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, maka H_a diterima dan menolak H_o .

Besarnya pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja adalah 0,208 atau 20,8 persen. Hal ini dapat diartikan apabila lingkungan kerja mengalami peningkatan, maka akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang, sebaliknya jika lingkungan kerja mengalami penurunan, maka akan berdampak pula pada penurunan produktivitas kerja pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang.

4. Pengujian Hipotesis Keempat (H₄)

Variabel budaya organisasi memiliki nilai t hitung sebesar 2,094 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.039, karena nilai t hitung $2,094 > t$ tabel 1.66055 dan tingkat signifikansi t hitung $0.039 < \alpha = 0.05$ (*one taile*) dan bertanda positif, dengan demikian dapat dikatakan

bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, maka H_0 diterima dan menolak H_0 .

Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja adalah 0,217 atau 21,7 persen. Hal ini dapat diartikan apabila budaya organisasi mengalami peningkatan, maka akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang, sebaliknya jika budaya organisasi mengalami penurunan, maka akan berdampak pula pada penurunan produktivitas kerja pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang.

4.5 Analisis Regresi Linear Bertahap

Analisis regresi linear bertahap digunakan untuk menguji adanya variabel mediasi antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2016). Analisis ini dilakukan dengan 2 tahap atau *Two Stage Least Square* (2SLS) yang terdiri dari 2 model. Model pertama sebagai variabel dependennya adalah budaya organisasi (Y_1) dan variabel independennya adalah gaya kepemimpinan transformasional (X_1), disiplin kerja (X_2) dan lingkungan kerja (X_3). Pada model kedua sebagai variabel dependennya adalah produktivitas kerja (Y_2) dan variabel independennya adalah gaya kepemimpinan transformasional (X_1), disiplin kerja (X_2), lingkungan kerja (X_3) dan budaya organisasi (Y_1).

Tabel 4.8

Analisis Regresi Bertahap I

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	1,097	,340	
	X1	,241	,084	,230
	X2	,333	,097	,312
	X3	,321	,089	,338

a. Dependent Variable: Y_1

Persamaan regresi yang mencerminkan hubungan antara variabel variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

$$Y = \alpha + X_1 + X_2 + X_3 + e$$

$$Y = 1,097 + 0,241X_1 + 0,333X_2 + 0,321X_3 + e$$

Persamaan regresi linear bertahap pada persamaan tahap I dapat dijelaskan sebagai berikut :

Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), disiplin kerja (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) memiliki koefisien regresi bertanda positif, hal ini berarti ketiga variabel penelitian tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap budaya organisasi, sehingga apabila terjadi peningkatan gaya kepemimpinan transformasional (X_1), disiplin kerja (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) maka akan meningkatkan dampak positif terhadap budaya organisasi.

Dari persamaan regresi linier bertahap yang telah dituliskan, maka dapat dianalisis:

a. Konstanta (α) sebesar : 1,097

Artinya :

Apabila gaya kepemimpinan transformasional (X_1), disiplin kerja (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) sama dengan 0 atau ditiadakan, maka budaya organisasi akan mengalami peningkatan sebesar 109,7 persen ($1,097 \times 100\%$).

b. Nilai $b_1 = 0,241$

Artinya :

Variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap budaya organisasi. Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, maka budaya organisasi akan mengalami peningkatan sebesar 24,1 persen dengan asumsi variabel disiplin kerja dan lingkungan kerja adalah konstan.

c. Nilai $b_2 = 0,333$

Artinya :

Variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap budaya organisasi. Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel disiplin kerja, maka budaya organisasi akan mengalami peningkatan sebesar 33,3 persen dengan asumsi gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja adalah konstan.

d. Nilai $b_3 = 0,321$

Artinya :

Variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap budaya organisasi. Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel lingkungan kerja, maka budaya organisasi akan mengalami peningkatan sebesar 32,1 persen dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja adalah konstan.

Tabel 4.9

Analisis Regresi Bertahap II

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	,992	,323	
	X1	,227	,079	,244
	X2	,210	,092	,221
	X3	,175	,085	,208
	Y1	,193	,092	,217

a. Dependent Variable: Y_2

Persamaan regresi yang mencerminkan hubungan antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

$$Y = \alpha + X_1 + X_2 + X_3 + Y_1 + e$$

$$Y = 0,992 + 0,227X_1 + 0,210X_2 + 0,175X_3 + 0,193Y_1 + e$$

Persamaan regresi linear bertahap pada persamaan tahap II dapat dijelaskan sebagai berikut :

Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), disiplin kerja (X_2), lingkungan kerja (X_3) dan budaya organisasi (Y_1) memiliki koefisien regresi bertanda positif, hal ini berarti keempat variabel penelitian tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja, sehingga apabila terjadi peningkatan gaya kepemimpinan transformasional (X_1), disiplin kerja (X_2), lingkungan kerja (X_3) dan budaya organisasi (Y_1) maka akan meningkatkan dampak positif terhadap produktivitas kerja.

Dari persamaan regresi linier bertahap yang telah dituliskan, maka dapat dianalisis:

a. Konstanta (α) sebesar : 0,992

Artinya :

Apabila gaya kepemimpinan transformasional (X_1), disiplin kerja (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) dan budaya organisasi (Y_1) sama dengan 0 atau ditiadakan, maka produktivitas kerja akan

mengalami peningkatan sebesar 99,2 persen ($0,992 \times 100\%$).

- b. Nilai $b_1 = 0,227$

Artinya :

Variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, maka produktivitas kerja akan mengalami peningkatan sebesar 22,7 persen dengan asumsi variabel disiplin kerja, lingkungan kerja dan budaya organisasi adalah konstan.

- c. Nilai $b_2 = 0,210$

Artinya :

Variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel disiplin kerja, maka produktivitas kerja akan mengalami peningkatan sebesar 21,0 persen dengan asumsi gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan budaya organisasi adalah konstan.

- d. Nilai $b_3 = 0,175$

Artinya :

Variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel lingkungan kerja, maka produktivitas kerja akan mengalami peningkatan sebesar 17,5 persen dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan budaya organisasi adalah konstan.

- e. Nilai $b_4 = 0,193$

Artinya :

Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas kerja. Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel budaya organisasi, maka produktivitas kerja akan mengalami peningkatan sebesar 19,3 persen dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan lingkungan kerja adalah konstan.

4.4 Koefisien Determinasi (R Square)

Koefisien determinasi (R Square) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependent atau variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen (bebas) dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel dependen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Tabel 4.10
Model Summary^b Tahap I

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,712a	,508	,492	,33621	1,948

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y1

Berdasarkan tabel 4.10 besarnya nilai (R^2) R square adalah 0,508 yang berarti variasi variabel budaya organisasi dapat dijelaskan oleh variabel bebas yang meliputi gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan lingkungan kerja sebesar 0,508 atau 50,8 persen, sedangkan sisanya sebesar 49,2 persen dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar variabel penelitian.

Sementara itu besarnya nilai SEE (Standard Error of the Estimate) adalah 0,33621 dimana makin besar nilai SEE akan membuat model regresi yang digunakan dalam penelitian ini semakin tepat dalam memprediksi variabel budaya organisasi.

Tabel 4.11

Model Summary^b Tahap II

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,706 ^a	,499	,477	,30318	1,617

a. Predictors: (Constant), Y1, X1, X2, X3

b. Dependent Variable: Y2

Berdasarkan tabel 4.11 besarnya nilai (R^2) R square adalah 0,499 yang berarti variasi variabel produktivitas kerja dapat dijelaskan oleh variabel bebas yang meliputi gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, lingkungan kerja dan budaya organisasi sebesar 0,499 atau 49,9 persen, sedangkan sisanya sebesar 50,1 persen dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar variabel penelitian.

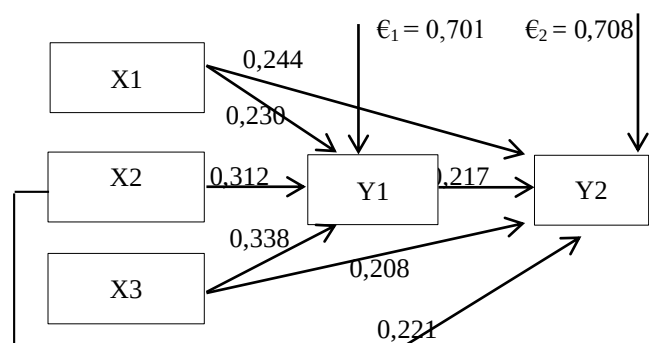
Sementara itu besarnya nilai SEE (Standard Error of the Estimate) adalah 0,30318 dimana makin besar nilai SEE akan membuat model regresi yang digunakan dalam penelitian ini semakin tepat dalam memprediksi variabel produktivitas kerja.

4.5 Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel intervening merupakan variabel antara atau mediating yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel-variabel dependen (Ghozali, 2016). Nilai $\epsilon = \sqrt{1 - R^2}$.

Gambar 4.5

Model Diagram Jalur Empiris Produktivitas Kerja Standardized, n=100



Berdasarkan estimasi model diagram jalur pada gambar 4.5 dapat dihitung pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening.

a. Pengaruh langsung (Direct Effect/DE)

Untuk menghitung pengaruh langsung digunakan formula sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi (X_1 terhadap Y_1) dengan nilai 0,230.
2. Pengaruh variabel disiplin kerja terhadap budaya organisasi (X_2 terhadap Y_1) dengan nilai 0,312.
3. Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap budaya organisasi (X_3 terhadap Y_1) dengan nilai 0,338.
4. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja (X_1 terhadap Y_2) dengan nilai 0,244.
5. Pengaruh variabel disiplin kerja terhadap produktivitas kerja (X_2 terhadap Y_2) dengan nilai 0,221.
6. Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja (X_3 terhadap Y_2) dengan nilai 0,208.
7. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap produktivitas kerja (Y_1 terhadap Y_2) dengan nilai 0,217.

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect/IE*) dan Pengaruh Total (*Total Effect*)

Untuk menghitung pengaruh langsung dan pengaruh total digunakan formula sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung yang diberikan variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap budaya organisasi (Y_1) sebesar 0,230, sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional (X_1) melalui budaya organisasi (Y_1) terhadap produktivitas kerja (Y_2) yaitu $0,230 \times 0,217 = 0,0499$. Maka, pengaruh total yang diberikan X_1 terhadap Y_2 melalui Y_1 adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung yaitu : $0,244 + 0,0499 = 0,2939$. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar 0,244 dan pengaruh tidak langsung 0,0499 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsungnya. Hasil ini menunjukkan bahwa Y_1 tidak memediasi pengaruh X_1 terhadap Y_2 .
2. Pengaruh langsung yang diberikan variabel disiplin kerja (X_2) terhadap budaya organisasi (Y_1) sebesar 0,312, sedangkan pengaruh tidak langsung disiplin kerja (X_2) melalui budaya organisasi (Y_1) terhadap produktivitas kerja (Y_2) yaitu $0,312 \times 0,217 = 0,068$. Maka, pengaruh total yang diberikan X_2 terhadap Y_2 melalui Y_1 adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung yaitu : $0,221 + 0,068 = 0,289$. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar 0,221 dan pengaruh tidak langsung 0,068 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsungnya. Hasil ini menunjukkan bahwa Y_1 tidak memediasi pengaruh X_2 terhadap Y_2 .
3. Pengaruh langsung yang diberikan variabel lingkungan kerja (X_3) terhadap budaya organisasi (Y_1) sebesar 0,338, sedangkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja (X_3) melalui budaya

organisasi (Y_1) terhadap produktivitas kerja (Y_2) yaitu $0,338 \times 0,217 = 0,073$. Maka, pengaruh total yang diberikan X_3 terhadap Y_2 melalui Y_1 adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung yaitu : $0,208 + 0,073 = 0,281$.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar 0,208 dan pengaruh tidak langsung 0,073 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsungnya. Hasil ini menunjukkan bahwa Y_1 tidak memediasi pengaruh X_3 terhadap Y_2 .

Kesimpulan

Ada beberapa kesimpulan yang dapat diambil terkait dengan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening (studi kasus di Citrus Department Store DP Mall Semarang), antara lain yaitu :

1. Pengujian Hipotesis Pertama (H_1)

Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki nilai t hitung sebesar 2,882 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.005, karena nilai t hitung $2,882 > t$ tabel 1,66055 dan tingkat signifikansi t hitung $0.005 < \alpha = 0.05$ (one taile) dan bertanda positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang.

2. Pengujian Hipotesis Kedua (H_2)

Variabel disiplin kerja memiliki nilai t hitung sebesar 3,448 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.001, karena nilai t hitung $3,448 > t$ tabel 1.66055 dan tingkat signifikansi t hitung $0.001 < \alpha = 0.05$ (one taile) dan bertanda positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga (H_3)

Variabel lingkungan kerja memiliki nilai t hitung sebesar 3,613 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000, karena nilai t hitung $3,613 > t$ tabel 1.66055 dan tingkat signifikansi t hitung $0.000 < \alpha = 0.05$ (one taile) dan bertanda positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap budaya organisasi pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang.

4. Pengujian Hipotesis Keempat (H_4)

Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki nilai t hitung sebesar 2,888 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.005, karena nilai t hitung $2,888 > t$ tabel 1,66055 dan tingkat signifikansi t hitung $0.005 < \alpha = 0.05$ (one taile) dan bertanda positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat (H_4) yang menyatakan bahwa

gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang.

5. Pengujian Hipotesis Kelima (H_5)

Variabel disiplin kerja memiliki nilai t hitung sebesar 2,272 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.025, karena nilai t hitung $2,272 > t$ tabel 1.66055 dan tingkat signifikansi t hitung $0.02 < \alpha = 0.05$ (one taile) dan bertanda positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima (H_5) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang.

6. Pengujian Hipotesis Keenam (H_6)

Variabel lingkungan kerja memiliki nilai t hitung sebesar 2,053 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.043, karena nilai t hitung $2,053 > t$ tabel 1.66055 dan tingkat signifikansi t hitung $0.043 < \alpha = 0.05$ (one taile) dan bertanda positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam (H_6) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang.

7. Pengujian Hipotesis Ketujuh (H_7)

Variabel budaya organisasi memiliki nilai t hitung sebesar 2,094 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.039, karena nilai t hitung $2,094 > t$ tabel 1.66055 dan tingkat signifikansi t hitung $0.039 < \alpha = 0.05$ (one taile) dan bertanda positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh (H_7) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pada karyawan Citrus Departement Store DP Mall Semarang.

8. Pengujian Hipotesis Kedelapan (H_8)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar 0,244 dan pengaruh tidak langsung 0,0499 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsungnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedelapan (H_8) yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang.

9. Pengujian Hipotesis Kesembilan (H_9)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar 0,221 dan pengaruh tidak langsung 0,068 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsungnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kesembilan (H_9) yang menyatakan bahwa variabel disiplin kerja terhadap produktivitas kerja tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang.

10. Pengujian Hipotesis Kesepuluh (H_{10})

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar 0,208 dan pengaruh tidak langsung 0,073 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsungnya. Dengan demikian dapat disimpulkan

bahwa hipotesis kesepuluh (H_{10}) yang menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan Citrus Department Store DP Mall Semarang.

Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang membatasi penelitian ini, antara lain :

1. Pengumpulan data dalam penelitian ini hanya didasarkan hasil isian angket mengenai gaya kepemimpinan transformasional, sehingga banyak responden yang terkesan tidak objektif dalam mengisi kuesioner dikarenakan takut dalam memberikan penilaian kepada atasan.
2. Saat penyebaran kuesioner, peneliti tidak melakukan pengawasan dan pendampingan secara khusus kepada responden. Hal ini dikhawatirkan jawaban yang diberikan oleh responden benar-benar sesuai dengan pendapat masing-masing responden atau tidak.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis bermaksud memberikan saran yang dapat dijadikan acuan sesuai dengan penelitian ini yaitu :

1. Untuk dapat menciptakan budaya organisasi yang baik, manajemen Citrus Department Store DP Mall untuk kedepannya diharapkan dapat melakukan pengelolaan manajemen dengan baik. Salah satu caranya adalah dengan menambah jumlah karyawan di level staff, sehingga peran supervisor sebagai pemimpin dapat terlihat, dimana supervisor dapat lebih fokus dalam memberikan pengarahan, pengawasan, dan pembinaan. Selain itu pemimpin harus dapat menjadi teladan dan panutan bagi setiap karyawan, agar karyawan dapat melakukan tugasnya dengan baik. Supervisor juga harus sering mengadakan briefing kepada bawahan, sehingga karyawan akan lebih terarah dan mengetahui hal-hal apa saja yang harus dikerjakan untuk mendukung tujuan yang diinginkan perusahaan.
2. Manajemen Citrus Department Store DP Mall diharapkan mempunyai peraturan yang tegas dan jelas mengenai sanksi/hukuman bagi karyawan yang melanggar kedisiplinan.. Selain itu, hukuman/sanksi yang berlaku, harus dilakukan secara adil kepada setiap karyawan.
3. Manajemen Citrus Department Store DP Mall hendaknya dapat memberikan lingkungan kerja yang nyaman kepada karyawan. Masalah pendingin ruangan harus lebih diperhatikan oleh perusahaan, karena dengan tingkat kesejukan ruangan, karyawan menjadi nyaman dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, perusahaan hendaknya dapat menyediakan toilet untuk karyawan, sehingga karyawan tidak harus keluar dari area kerja.
4. Manajemen Citrus Department Store DP Mall diharapkan dapat menanamkan budaya organisasi yang baik, terutama dalam hal membiasakan karyawan agar selalu menerapkan customer service kepada pelanggan. Manajemen perlu memberikan

keyakinan dan pemahaman kepada setiap karyawan agar tujuan perusahaan harus bisa dicapai secara maksimal.

5. Untuk mencapai produktivitas kerja yang diinginkan, manajemen Citrus Department Store DP Mall sebaiknya dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh supervisor dengan baik, menciptakan disiplin kerja yang baik, serta memberikan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan. Hal ini dapat membuat budaya organisasi yang baik dapat terbentuk sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai

Dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan Bagian Produksi Pada CV. Andora Semarang. *Journal of Management*, 1(1).

Ayu Rembulan Sari. (2016). Analisis Disiplin Kerjadan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Padang. *Journal of Economic and Economic Education*, 5 (1), 25-38.

Anoraga, Pandji, 2004. *Manajemen Bisnis*. Cetakan Ke 3. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.

Arep, Ishak, dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Trisakti : Jakarta.

Arikunto, 1996. *Prosedur Penelitian*, Rineka Cipta. Jakarta.

Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I Jung & Y. Berson (2003), "Predicting Unit Performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No. 2, pp. 207-218.

Bejo, Siswanto, 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta : Bumi Aksara.

Dubrin . 2005. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Henry, Simamora, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta, STIE YPKN.

Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivarriate dengan Program SPSS*. Semarang:UNDIP.

Hasibuan, SP. Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV.Pustaka Setia.

I Ketut Febri Ananta. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(2), 1103-1130.

Irma Wardhani. (2016). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pt. Riau Pos Intermedia Pekanbaru. *JOM Fekon 3 (1)*, 95-107.

Kristiana Widiawati. (2016). Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komunikasi Mempengaruhi Disiplin Kerja Guru Di SMKN 6 Kota Bekasi. *Jurnal Administrasi Kantor*, 4 (2), 393-417.

DAFTAR PUSTAKA

Abdurrahmat, Fathoni, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Rineka Cipta.

Angga Indra Iskandar Alfa. (2015). Pengaruh Dukungan Organisasi, Kepemimpinan Transformatif,

- Lusana Resty Ardiana. (2013). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi Di Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Daerah Pati. *Journal of Social and Industrial Psychology*, 2(1).
- Mangkunegara. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosda Kara.
- Mathis L. Robert dan Jhon H. Jakson 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Minarti Luhut. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Gunta Samba Jaya Miau Baru Estate Di Desa Miau Baru. *eJournal Administrasi Bisnis*, 5(3), 840-854.
- Nawawi. H. 2003. *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex S. 1991. *Manajemen Personalia*. Cetakan Ke. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pabundu, Tika. 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta : Cetakan Pertama, PT Bumi Aksara.
- Rifka Anissa Oktaria & Rini Nugraheni. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. *Diponegoro Journal Of Management*, 6(3), 1-10.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins SP, Judge TA. 2011. *Perilaku Organisasi Jilid 2*. Salemba Empat. Jakarta.
- Schermerhorn, John R, 2003, *Manajemen, buku I*, Andi Yogyakarta.
- Schultz, Duanne, and Sydney Ellen Schultz. 2006. *Psychology & Work Today. Ninth*. New Jersey: Person Education, Inc.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Madar Jaya.
- Simanjuntak, Payaman J, 2003. *Produktivitas Kerja Pengertian dan Ruang Lingkupnya*. Prisma: Jakarta.
- Sintia Wahyu Hati. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Fungsional di Politeknik Negeri Batam. *Jurnal Perspektif Bisnis*, 1 (2) , 103-111.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sondang P Siagian. 2003. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Surono. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Muliapack Gravurindo Semarang. *Journal of Management* (02).
- Sutrisno, Edy. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*, Jakarta: Kencana.
- Suwatno, & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suyitno, Andi Setyawan. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi pada Perhimpunan BMT Indonesia di Kabupaten Semarang). *Among Makarti*, 9(18).
- Yulia Ningsih. (2017). Analisis Pengaruh Etos Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus Pada PT Indosat Tbk Pangkalpinang). *Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis (Jipmb)*, 17 (2), 38-48.