

***THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP STYLES ON WORK PRODUCTIVITY WITH WORK ETHOS AS  
INTERVENING VARIABLES  
(Study at CV. Fairuz Group Demak)***

**Mohamad Zaenudin<sup>1)</sup> Andi Tri Haryono, S.E, M.M<sup>2)</sup> Dra. Cicik Harini, M.M<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup>Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran

<sup>2),3)</sup>Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi (X1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X2) terhadap produktivitas kerja (Y), melalui Etos Kerja (Z) sebagai intervening. Penelitian ini dilakukan di CV Fairuz Group Demak, populasi sebanyak 324 orang, sebanyak 105 orang dijadikan sebagai responden, metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial budaya organisasi (X1) tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja (Y), sedangkan gaya kepemimpinan transformasional (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y), budaya organisasi (X1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja (Z) sebagai variabel intervening, etos kerja (Z) sebagai variabel intervening dalam hubungannya dengan produktivitas kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y), budaya organisasi (X1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X2) bersama-sama secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y) melalui variabel etos kerja (Z) sebagai intervening di CV Fairuz Group di CV Fairuz Group Demak.

**Katakunci : Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Etos Kerja, dan Produktivitas Kerja.**

**ABSTRACT**

*This study aims to examine the influence of organizational culture (X1) and transformational leadership style (X2) on work productivity (Y), through the Work Ethic (Z) as intervening. This research was conducted at CV Fairuz Group Demak, a population of 324 people, as many as 105 people were made as respondents, the analytical method used was multiple linear regression analysis. The results showed that partially organizational culture (X1) had no effect on work productivity (Y), while transformational leadership style (X2) partially had a positive and significant effect on work productivity (Y), organizational culture (X1) and transformational leadership style (X2) partially positive and significant effect on work ethic (Z) as an intervening variable, work ethic (Z) as an intervening variable in relation to work productivity partially positive and significant effect on work productivity (Y), organizational culture (X1) and style transformational leadership (X2) simultaneously has a positive and significant effect on work productivity (Y) through the work ethic variable (Z) as intervening in CV Fairuz Group in CV Fairuz Group Demak.*

**Keywords: Organizational Culture, Transformational Leadership Styles, Work Ethics, and Work Productivity**

## PENDAHULUAN

Industri selalu bertransformasi mengikuti zaman dan kemajuan teknologi, sampai pada era globalisasi suatu perusahaan harus dapat bersaing dengan perusahaan lainya. Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan produktifitas kerja karyawan untuk dapat bersaing, berkembang, mendapat keuntungan serta untuk mendapatkan susatu kepercayaan dari pihak luar perusahaan.

Produktivitas merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam persaingan dunia usaha yang semakin ketat (Anis dkk, 2007). Produktivitas kerja adlah jumlah output yang di hasilkan seseorang secara utuh dalam satuan waktu kerja yang dilakukan meliputi hasil yang efektif dalam mencapai hasil atau prestasi kerja yang bersumber dari input dan menggunakan bahan secara efisien (Sinungan, 1997).

Sumber daya manusia merupakan kunci pokok untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja perusahaan sebagai pelaksana dan penentu kebijakan seluruh kegiatan perusahaan. Sumber daya manusia bukan hanya sebagai alat produksi tetapi juga sebagai penggerak dan penentu berlangsungnya proses produksi dan segala aktivitas organisasi (Subowo dan Setiawan 2015). Oleh karena itu, berhasil atau tidaknya kegiatan produksi suatu perusahaan akan di tentukan faktor sumber daya manusia atau karyawannya untuk mencapai target produksi perusahaan. Akan tetapi sumber daya manusia tidak akan bisa berjalan sendiri tanpa adanya fakto-faktor lain yang mendukung. Hal tersebut karena sumber daya manusia mempunyai keterbatasan dalam menjalankan fungsinya di perusahaan.

Pada dasarnya sumber daya manusia yang berada pada perusahaan berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak agar semua pihak tidak saling berbenturan. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi acuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan problem

eksternal serta usaha untuk menyesuaikan integrasi ke internal perusahaan sehingga setiap anggota organisasi perlu mengerti nilai-nilai yang ada untuk berperilaku didalam organisasi (Susanto 2002).

Budaya organisasi memberi pedoman kepada karyawan karena akan membantu mengembangkan rasa memiliki jati diri bagi karyawan, dapat diterapkan untuk membangun hubungan karyawan dengan perusahaan, membantu stabilisasi perusahaan sebagai sistem kerja, dan menjadi pedoman perilaku sebai hasil dari norma yang telah di bentuk.

Didalam menciptakan budaya organisasi yang baik tentu di perlukan kepemimpinan yang selalu dapat mendukung terciptanya peningkatan, penggerakan, pengendalian dan pengarahan anggota-anggotanya. (Dubrin, 2009) kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasi organisasi dalam mencapai tujuan. Pemimpin merupakan pengarah langsung dan tidak langsung kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan. Cara atau gaya yang di gunakan pemimpin untuk melaksanakannya juga banyak mempengaruhi keberhasilan pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Menurut (Girsang, 2014) tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan pengaruhi gaya kepemimpinan dan kemampuan pemimpin dalam menggerakan bawahannya . setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi karyawannya dengan cara nya sendiri untuk mencapai angka produktivitas kerja karyawan yang tinggi

Selain itu etos kerja mempunyai pengaruh penting terhadap produktivitas kerja karyawan. etos kerja berhubungan dengan beberapa hal penting seperti orientasi ke masa yang akan datang menghargai waktu dengan adanya disiplin waktu, tanggung jawab, hemat, sederhana, dan bersaing secara sehat. Seorang karyawan yang memiliki etos kerja yang baik akan memiliki profesionalitas,

bermoral, kreatif, tanggung jawab serta berkinerja tinggi, sehingga mempunyai kemampuan dan persepsi yang tepat terhadap kinerjanya demi kinerja yang akan di capai (Sinamo, 2002).

Perusahaan adalah tempat dimana barang dan jasa di hasilkan, Produktivitas kerja karyawan menjadi faktor penentu keberhasilan. Akan tetapi faktor-faktor lain juga berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan etos kerja karyawan. Seperti halnya CV FAIRUZ Group yang menjadikan produktivitas kerja karyawan sesuatu yang harus di perhatikan.

Dengan adanya budaya organisasi yang baik setiap karyawan akan tau dan mengerti tugas dan tanggung jawab masing-masing. Kepemimpinan yang menyatu dengan karyawan, sehingga karyawan merasa nyaman dengan pimpinan dan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Dalam CV FAIRUZ Group karyawan dilibatkan dalam membangun perusahaan, dimana perusahaan tidak hanya tergantung pada pimpinan selaku penentu kebijakan perusahaan sehingga pertumbuhan perusahaan dapat dicapai.

Tidak tercapainya target produksi atau menurunnya produktivitas kerja karyawan disebabkan berbagai masalah yang timbul. Kurangnya kepedulian karyawan terhadap budaya organisasi, diantara masalah tersebut yaitu keluar masuk karyawan, sehingga karyawan yang baru masuk perusahaan belum dapat menyesuaikan dengan kondisi budaya perusahaan, tingkat kesalahan produksi yang tinggi, pekerjaan yang harusnya sudah selesai harus di kerjakan ulang, tingkat terciptanya kebiasaan karyawan untuk menjaga dan meningkatkan apa yang sudah dicapai. Rajin di tempat kerja berarti pengembangan kebiasaan positif di tempat kerja. kehadiran yang menurun membuat setiap tim kerja harus bekerja lebih keras lagi untuk mengisi bagian yang kosong, mengakibatkan tidak tercapainya target produksi. adanya masalah pribadi dari

setiap masing-masing individu yang terkadang pimpinan tidak dapat untuk ikut campur dalam masalah mereka, yang membuat karyawan tidak bersemangat, kurang fokus dalam bekerja dan berujung pada menurunnya dalam produktivitas kerja.

Berdasarkan latar belakang di atas, membuat peneliti berminat untuk melakukan penelitian di CV FAIRUZ Group, dengan judul “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN ETOS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING” (Studi kasus pada CV FAIRUZ Group).

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Produktivitas Kerja**

Secara umum produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang di gunakan (*input*). Menurut Cascio (Almigo, 2004) definisi produktivitas kerja adalah sebagai pengukur output berupa barang atau jasa dalam hubungannya dengan input yang berupa karyawan, modal, materi, modal, bahan baku, dan peralatan. Rivianto (2010;76) produktivitas adalah hubungannya efisiensi penggunaan sumber daya, masukan dalam menghasilkan tingkat perbandingan antara masukan dan keluaran.

Yuniarsih (Wahyuni, 2012) mengemukakan bahwa produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hasil kongkrit (produk) yang di hasilkan oleh individu atau kelompok, selama satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Dalam hal ini, semakin tinggi tingkat produk yang di hasilkan dalam waktu yang semakin singkat dapat dikatakan bahwa nilai produktivitasnya mempunyai nilai yang tinggi, begitupun sebaliknya.

Produktivitas dapat di ukur dengan standar utama, yaitu produktivitas fisik dan

produktivitas nilai. Produktivitas fisik diukur dari aspek kuantitas dan kualitas produk yang di hasilkan. Sedangkan produktivitas nilai diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, disiplin, perilaku, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan. Oleh karena itu mengukur produktivitas tidaklah mudah, disamping banyaknya variabel yang harus diukur dan juga alat yang di gunakan.

Menurut George J Washin (Slamet Saksono 1997 ; 113) mengemukakan bahwa produktivitas mengandung dua konsep utama, yaitu efisiensi dan efektifitas. Efisiensi mengukur tingkat sumber daya, baik manusia, keuangan, maupun alam yang di butuhkan untuk memenuhi tingkat pelayanan yang di butuhkan. Sedangkan efektifitas mengukur tentang hasil mutu pelayanan yang di capai.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang di anut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins dan Coulter (2012:80) budaya organisasi sebagai nilai-nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang di anut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak.

Menurut Kreitner dan Kinichi (2005; 79) Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang benareka ragam.

Menurut Schein (2010: 12) mendefinisikan budaya organisasi adalah pola asumsi bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal, di ajarkan ke anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berfikir dan merasa masalah tersebut.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap pemimpin memiliki kepribadian dan gaya memimpin yang berbeda. Seorang pemimpin juga harus dapat memberi motivasi, contoh, dan dorongan agar pengikutnya merasa nyaman, dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut O'Leary (2001) Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dia lakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan dari bawahan yang akan berpengaruh pada peningkatan kinerja.

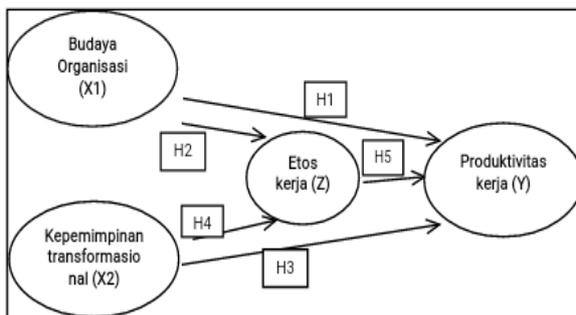
Robbins (2008) mengatakan pemimpin transformasional mendorong bawahannya agar lebih inovatif dan kreatif. Para pemimpin transformasional di pandang lebih efektif karena mereka lebih kreatif, mereka juga lebih efektif karena mereka mendorong bawahannya untuk lebih kreatif. Para pemimpin transformasional menghasilkan komitmen di pihak para pengikut dan menanamkan pada dirinya rasa percaya yang lebih besar kepada pemimpin. Pemimpin transformasional menaruh perhatian pada pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran pengikut kepada isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah yang lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati para pengikutnya untuk bekerja keras guna untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional memiliki ciri memperhatikan perkembangan dan perubahan prestasi dari

pengikutnya, apakah akan menjadi semakin baik menurut kriteria organisasi atau tidak. Kepemimpinan transformasional paling cocok diterapkan kepada menejer puncak dan lebih tepat di terapkan untuk situasi yang non-rutin, Bass (1985) dalam Robby (2005).

## Etos Kerja

Pandangan sinamo (2011) mengartikan etos kerja sebagai seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral. Menurutny jika seorang atau suatu organisasi menganut suatu paradigma kerja tersebut, semua itu akan menimbulkan sikap dan perilaku kerja mereka yang khas, itulah yang akan menjadi etos kerja dan budaya.

## Kerangka pemikiran



## Hipotesis

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja di CV fairuz group.

H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja melalui etos kerja sebagai variable intervening di CV fairuz group.

H3: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja di CV fairuz group.

H4: gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja melalui etos kerja

sebagai variable intervening di CV fairuz group.

H5: Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja di CV fairuz group.

## METODE PENELITIAN

Sebelum menguji hipotesis penelitian, maka terlebih dahulu dilakukan pengidentifikasian variabel-variabel yang akan dilibatkan dalam penelitian. Variabel merupakan konstruk atau sifat yang akan dipelajari yang mempunyai nilai yang bervariasi (kerlinger, 2006). Dalam penelitian ini variabel yang digunakan yaitu:

1. Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang negatif (Ferdinand, 2006).
2. Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2007).
3. Variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakikatnya sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006).

## Populasi dan sampel penelitian

### Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian sawing yang bekerja di CV.Fairuz Group dan berjumlah 324 orang. Populasi penelitian ini terdiri dari beberapa kelas yang berbeda, sehingga perlu dilakukan sampling, yaitu dengan penentuan jumlah subyek yang

dapat dipilih, ditentukan sesuai jumlah sample yang dikehendaki, artinya kuota

ditentukan dari tiga kelas yang ada, tetapi sampel yang akan diambil (Sutrisno,2002).

### Sampel

Sampel memiliki arti suatu bagian dari keseluruhan serta karakteristik yang dimiliki sebuah populasi (Sugiyono, 2008). Jika populasi tersebut besar, sehingga peneliti tidak memungkinkan untuk mempelajari keseluruhannya yang terdapat pada populasi tersebut beberapa kendala yang akan dihadapi di antaranya seperti keterbatasan dana, tenaga dan waktu maka hal ini perlu menggunakan sampel yang di ambil dari populasi tersebut. Perhitungan sampel menggunakan rumus Slovin (Husein Umar, 2005 )

$$n = \frac{N}{1 + N (Moe)^2}$$

dimana  $n$  = ukuran sampel  
 $N$  = ukuran populasi  
 $Moe$  = margin of error merupakan tingkat kesalahan maksimal yang masih dapat ditoleransi.

$$n = \frac{324}{1 + 324 (0,08)^2}$$

$$n = 105,41$$

dibulatkan menjadi 105

### Metode analisis

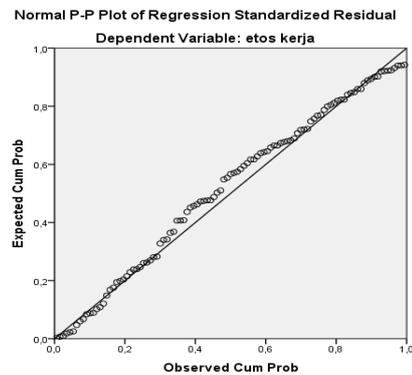
Analisis regresi linear berganda adalah sebagai regresi yang bertujuan untuk memperkirakan atau memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan dan penurunan dan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi, variabel

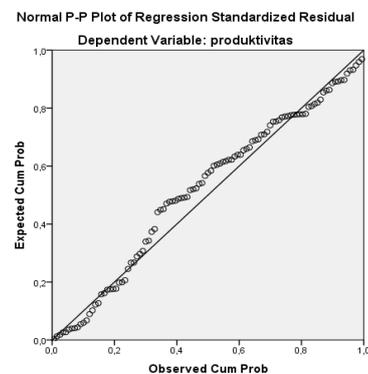
terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki ditribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011).

### Uji Normalitas Tahap 1



Demikian pengujian terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap etos kerja berdistribusi normal dan bisa dilanjutkan pada pengujian selanjutnya.

### Uji Normalitas tahap 2



Gambar menunjukkan bahwa titik-titik yang menyebar normal di sekitar garis diagonal. Hal ini dapat dilihat bahwa garis yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonal. Dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal.

### Uji Multikolonieritas

Untuk menguji ada atau tidaknya korelasi antara variabel-variabel bebas atau

(independen) di dalam model regresi. Model regresi yang baik ialah model yang tidak memiliki hubungan atau korelasi antar variabel independennya. Penelitian ini mengukur korelasi antara variabel independen dengan melihat nilai tolerance  $> 0.10$  dan VIF  $< 10$  sebagai syarat multikolonieritas dalam model regresi (Ghozali, 2011).

### Uji Multikolonieritas Step 1

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	(X1)	,712	1,404
	(X2)	,712	1,404

a. Dependent Variable: ETOS KERJA (Z)

Dengan demikian, hasil uji multikolonieritas menunjukkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini tidak memiliki korelasi atau hubungan di setiap variabel independennya sehingga merupakan model regresi yang baik.

### Uji Multikolinieritas Step 2

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	(X1)	,675	1,482
	(X2)	,623	1,604
	(Z)	,708	1,412

a. Dependent Variable: PRODUKTIVITAS KERJA (Y)

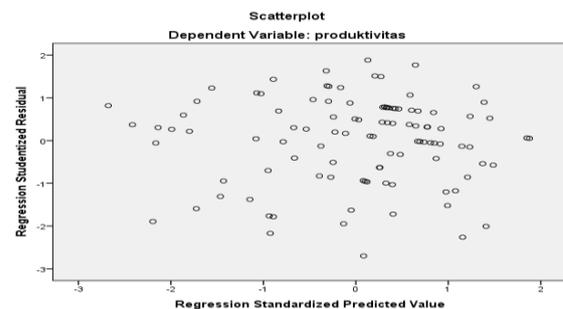
Berdasarkan kedua tabel tersebut hasil uji multikolonieritas menunjukkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini tidak memiliki korelasi atau hubungan di setiap variabel independennya sehingga merupakan model regresi yang baik.

### Uji heteroskedastisitas

bertujuan untuk menguji ada tidaknya ketidak samaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya dalam model regresi yang memiliki residual tetap (Ghozali, 2011) dalam penelitian ini uji

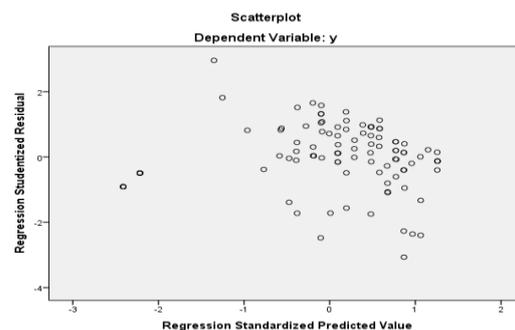
heteroskedastisitas dilakukan dengan cara pengamatan scatter plot.

### Uji Heteroskedastisitas Tahap 1



Berdasarkan pada gambar diatas menunjukkan bahwa pengaruh antara Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Etos Kerja tidak terjadi problem heteroskedastisitas.

### Uji Heteroskedastisitas Tahap 2



Berdasarkan pada gambar diatas menunjukkan bahwa pengaruh antara Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasioal dan Etos Kerja Terhadap Produktivitas kerja tidak terjadi problem heteroskedastisitas.

### Rigresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan variabel intervening dimana variabel bebas.

variabel bebas dalam penelitian ini meliputi Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), Sedangkan variabel terikatnya yaitu Etos Kerja (Z). Dibawah ini adalah Hasil analisis tersebut

### Uji Linier Berganda Tahap 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Con)	7,689	1,343	
(X1)	,,155	,066	,235
(X2)	,260	,069	,376

a. Dependent Variabel: (Z)

Didapatkan hasil persamaan regresi pertama sebagai berikut:

$$Z = 0,235 X_1 + 0,376 X_2$$

Persamaan regresi tersebut memberi arti sebagai berikut :

- a. Budaya Oraganisasi ( $X_1$ ) = 0,235. Nilai positif yang didapat menunjukkan bahwa penerapan Budaya Organisasi dapat meningkatkan Etos Kerja.
- b. Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) = 0,376. Nilai positif yang didapat menunjukkan bahwa peningkatan Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan Etos Kerja.

### Uji Regresi Linier Berganda Tahap 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Con)	5,440	1,415	
(X1)	-,001	,062	-,001
(X2)	,239	,067	,376
(Z)	,243	,092	,263

a. Dependent Variable: (Y)

Didapatkan hasil persamaan regresi pertama sebagai berikut:

$$Y = (-,001 X_1) + 0,376 X_2 + 0,263 Z$$

Berdasar persamaan tersebut dapat diketahui koefisien rigresi dari variabel Gaya kepemimpinan Transformasional ( $X_2 = 0,376$ ), Etos Kerja ( $Z = 0,263$ ), memiliki koefisien positif. berarti apabila terjadi peningkatan dari  $X_2$  dan  $Z$  maka akan meningkatkan Budaya Organisasi ( $X_1 = -0,001$ ) yang memiliki koefisien negative.

### Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap dependen secara parsial pada ketentuan penerimaan hipotesis t hitung  $> t$  tabel dan sig t  $< 0,05$ . Penentuan untuk t tabel yaitu sig. 0,05 dan df =n-2 maka 105-2-1= 102, sehingga nilai t sebesar 1.659. Da

### Hasil Uji t Tahap 1

Model	T	Sig
1 (Con)	5,725	,000
(X1)	2,356	,020
(X2)	3,773	,000

a. Dependent Variable: (Z)

#### 1. H2 : Budaya Organisasi Mempunyai Pengaruh Positif Terhadap Etos Kerja

Berdasarkan hasil pengujian , di peroleh hasil nilai t hitung = 2,356  $> t$  tabel = 1,659 dengan sig t. 0,020  $< 0,05$ . Dengan hasil ini menandakan bahwa Budaya Organisasi ( $X_1$ ) t mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja (Z). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H2 diterima. Sehingga hipotesis budaya organisasi mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap etos kerja diterima.

#### 2. H4: Gaya Kepemimpinan Transformasional Mempunyai Pengaruh Positif Terhadap Etos Kerja

Berdasarkan hasil pengujian , di peroleh hasil nilai t hitung = 3,773  $> t$  tabel = 1,659 dengan sig t. 0,00  $< 0,05$ . Dengan hasil ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap etos kerja (Z).

## Hasil Uji t Tahap 2

Coefficient <sup>a</sup>		
Model	T	Sig
(Con)	3,834	,000
(X1)	-,012	,991
(X2)	3,549	,001
(Z)	2,645	,020

a. Dependent Variable: (Y)

### 1. H1: Budaya Organisasi Mempunyai Pengaruh Positif Terhadap Produktivitas kerja.

Berdasarkan hasil pengujian , di peroleh hasil nilai t hitung =  $-0,012 < t$  tabel = 1,659 dengan sig t.  $0,991 > 0,05$ . Dengan hasil ini menandakan bahwa Budaya Organisasi (X1) tidak mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja (Y).

### 2. H3: Gaya kepemimpinan Transformasional Mempunyai Pengaruh Positif Terhadap Produktivitas kerja

Berdasarkan hasil pengujian , di peroleh hasil nilai t hitung =  $3,549 > t$  tabel = 1,659 dengan sig t.  $-0,001 < 0,05$ . Dengan hasil ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y). positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja diterima.

### 3. H5: Etos kerja Mempunyai Pengaruh Positif Terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian , di peroleh hasil nilai t hitung =  $(2,645 > t$  tabel = 1,659 dengan sig t.  $0,020 < 0,05$ . Dengan hasil ini menandakan bahwa Etos kerja (Z) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja (Y).

## Uji F

Dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh koefisien regresi linier berganda dalam hal ini variabel bebas terhadap variabel terikat secara serempak atau bersama – sama pengujian terhadap pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan pada penerimaan hipotesis sig.  $< 0,05$ . Penentuan untuk F tabel yaitu taraf sig. = 0,05 dan  $df1 = k = 3, df2 = n - k - 1 = 105 - 2 - 1 = 102$ , sehingga didapat nilai F tabel = 3,088.

### Hasil Uji-F Tahap 1

ANOVA <sup>a</sup>			
Model	F	Sig.	
1	Regression	20,592	,000 <sup>b</sup>
	Residual		
	Total		

a. Dependent Variable: (Z)  
b. Predictors: (Constant), (X1), (X2)

Hasil F hitung =  $20,592 > F$  tabel = 3,088 dengan sig.  $0,000 < 0,05$ . Dengan hasil ini maka budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap etos kerja.

Penentuan F tabel yaitu taraf sig. = 0,05 dan  $df1 = k = 3, df2 = n - k - 1 = 105 - 3 - 1 = 101$ , sehingga didapat nilai F tabel = 2,699.

### Hasil Uji-F Tahap 2

ANOVA <sup>a</sup>			
Model	F	Sig.	
1	Regression	14,723	,000 <sup>b</sup>
	Residual		
	Total		

a. Dependent Variable: (Y)  
b. Predictors: (Constant), (Z), (X2), (X1)

Hasil F hitung =  $14,723 > F$  tabel = 2,699 dengan sig.  $0,000 < 0,05$ . Dengan hasil ini maka budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan etos kerja memiliki pengaruh positif dan

signifikan secara simultan terhadap produktivitas kerja.

### Koefisien Determinasi

Digunakan untuk melihat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil koefisien determinasi dapat dilihat dari besarnya nilai *adjusted R<sup>2</sup>*.

### Hasil Uji R Square tahap 1

Model Summary <sup>b</sup>	
Model	Adjusted R Square
1	,728
a. Predictors: (Constant) (X1), (X2)	
b. Dependent Variable: (Z)	

### Hasil Uji R Square tahap 2

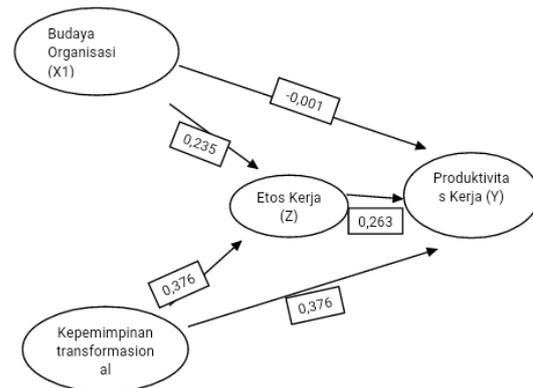
Model Summary <sup>b</sup>	
Model	Adjusted R Square
1	,788
a. Predictors: (Constant), (X1), (X2), (Z)	
b. Dependent Variable: (Y)	

Dapat diketahui bahwa besarnya nilai koefisien determinasi ditunjukkan nilai *Adjusted R Square* pada tahap 1 yaitu 0,728 yang artinya bahwa variasi dari semua variabel bebas yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dapat menerangkan variabel terikat etos kerja sebesar 72,8%, sedangkan sisanya sebesar 27,2 % diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini. Pada step 2 nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh variabel nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,788 yang artinya bahwa variasi dari semua variabel bebas yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional dapat menerangkan variabel terikat produktivitas kerja 78,8%, sedangkan sisanya sebesar 21,2% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

### Uji analisis jalur

Digunakan untuk membuktikan variabel etos kerja sebagai variabel intervening antara budaya organisasi dan

gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja. Perhitungan dilakukan menggunakan nilai *standardized coefficients* dan apabila didapat hasil pengaruh tidak langsung yang lebih besar di banding pengaruh langsung maka etos kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja. Uji analisis jalur dapat digambarkan



- Analisis jalur X1 terhadap Y melalui Z: Dari hasil analisis jalur diketahui pengaruh langsung yang diberikan X1 terhadap Y sebesar -0,001. Sedangkan pengaruh tidak langsung X1 melalui Z terhadap Y adalah perkalian antara nilai beta X1 terhadap Z, dengan nilai beta Z terhadap nilai beta Y yaitu:  $0,235 \times 0,263 = 0,062$ . maka pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung yaitu :  $-0,001 + 0,062 = 0,061$ . Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung antara X1 ke Y sebesar -0,001 dan pengaruh tidak langsung X1 ke Y melalui Z sebesar 0,061, yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X1 melalui Z mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y.
- Analisis jalur X2 terhadap Y melalui Z: Dari hasil analisis jalur diketahui pengaruh langsung yang diberikan X2 terhadap Y sebesar 0,376. Sedangkan pengaruh tidak langsung X2 melalui Z

terhadap Y adalah perkalian antara nilai beta X2 terhadap Z, dengan nilai beta Z terhadap nilai beta Y yaitu:  $0,376 \times 0,263 = 0,098$ . maka pengaruh total yang diberikan X2 terhadap Y adalah pengaruh langsung di tambah pengaruh tidak langsung yaitu :  $0,376 + 0,098 = 0,474$ . Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung antara X2 ke Y sebesar 0,376 dan pengaruh tidak langsung X2 ke Y melalui Z sebesar 0,474, yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X2 melalui Z mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas kerja Dengan Etos Kerja sebagai Variabel Intervening (pada karyawan CV.Fairus Group Demak). Berdasar kan rumusan masalah yang diajukan dan analisis serta pembahasan yang telah diuraikan :

1. Budaya Organisasi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja (Z), dengan didapat nilai t hitung =  $2,356 < t \text{ tabel} = 1,659$  dengan sig t.  $0,020 > 0,05$ . dengan hasil ini maka menerima hipotesis yang menyatakan Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja (Z).
2. Budaya Organisasi (X1) secara parsial tidak berpengaruh terhadap Produktivitas kerja , di peroleh hasil nilai t hitung =  $-0,012 < t \text{ tabel} = 1,659$  dengan sig t.  $0,991 > 0,05$ . Dengan hasil ini menandakan bahwa Budaya Organisasi (X1) tidak mempunyai pengaruh terhadap Produktivitas kerja (Y). hipotesis ditolak.
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y) , di peroleh hasil nilai t hitung =  $3,549 > t \text{ tabel} = 1,659$  dengan sig t.  $0,001 < 0,05$ . Dengan hasil ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y).
4. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja (Z), dengan didapat nilai t hitung =  $3,773 > t \text{ tabel} = 1,659$  dengan sig t.  $0,00 < 0,05$ . Dengan hasil ini maka menerima hipotesis yang menyatakan Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja (Z)
5. Etos Kerja (Z) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y). Dengan didapat nilai t hitung =  $2,645 < t \text{ tabel} = 1,659$  dengan sig t.  $0,020 > 0,05$ . Dengan hasil ini menerima hipotesis yang menyatakan Etos Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y).
6. Hasil F hitung =  $20,592 > F \text{ tabel} = 3,088$  dengan sig.  $0,000 < 0,05$ . Dengan hasil ini maka budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap etos kerja
7. Hasil F hitung =  $14,723 > F \text{ tabel} = 2,699$  dengan sig.  $0,000 < 0,05$ . Dengan hasil ini maka budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan etos kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap produktivitas kerja.
8. Nilai analisis jalur pengaruh langsung antara X1 ke Y sebesar  $-0,001$  dan pengaruh tidak langsung X1 ke Y melalui Z sebesar  $0,061$ , yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung Budaya Organisasi (X1) melalui Etos Kerja (Z)

mempunyai pengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja (Y).

9. Nilai analisis jalur pengaruh langsung antara X2 ke Y sebesar 0,376 dan pengaruh tidak langsung X2 ke Y melalui Z sebesar 0,474, yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) melalui etos Kerja (Z) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y).

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat di sampaikan sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan perlu ditingkatkan lagi pentingnya nilai-nilai budaya organisasi untuk mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. dengan cara mensosialisasikan tugas, tanggung jawab masing-masing karyawan, pentingnya kemampuan berinovasi, dan berorientasi pada tim atau organisasi. perlunya pimpinan mempunyai motivasi dan kreativitas tinggi agar dapat dicontoh bawahannya.
2. Bagi karyawan Karyawan agar lebih berani untuk mengemukakan ide-ide dan gagasannya. Dapat dilakukan saat breaving di setiap bagian masing-masing untuk dijadikan sebagai salah satu sumber informasi dan inovasi dalam menyelesaikan suatu permasalahan dalam perusahaan.
3. Bagi peneliti selanjutnya Peneliti selanjutnya agar dapat melakukan penelitian yang lebih lanjut dengan melibatkan variabel lain yang berhubungan dengan produktivitas kerja, karena masih banyak faktor lain

yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anis, M., Nadiroh, S., dan Supriyanto, A. (2007). Usaha peningkatan produktivitas dengan Productivity Evolution Tree (PET) Models. *Jurnal ilmiah tehnik industri*.
- Dubrin J. Andre. 2009. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja". Tugas Akhir Program Magister Universitas Terbuka Jakarta.
- Ferdinan, 2006. *Metode Penelitian Menejemen*. Edisi 2 BP Universitas Diponegoro. Semarang
- George J washine, 1997. "Administrasi Kepegawaian". (Slamet Saksono. Terjemah).
- Ghozali, Imam, 2011. Aplikasi Multi Variate dengan Program IBM SPSS19 edisi 5. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Kreitner, Robert dan Kinichi, 2005. *Perilaku Organisasi* Jakarta: Salemba Empat.
- O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi pertama. Yogyakarta: Andi
- Robbins , 2008. *Perilaku Orbanisasi*. Yogyakarta: Salemba Empat
- Sinamo, J.H. 2002. *Ethos Kerja 21*. Jakarta: Mahardika.
- Sinamo, J.H. 2011. *Etos Kerja Profesional*. Bogor: PT Grafika Mardi Yuana.
- Subowo, Robin, Roy Setiyawan, 2015. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas KerjaKaryawan" Pada PT Multi Artistika Citra. *Agora* 3(1): 493-99.
- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitan Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2008. *Belajar AAnalisis Data Sampel*. Bandung: Alfabeta

- Susanto, Singgih, 2002. *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11,5*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Umar, Husain, 2008. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

