

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP  
PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN ETOS KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. MULIAPACK GRAVURINDO  
SEMARANG**

**Surono<sup>1)</sup>, Patricia Dhiana P<sup>2)</sup>, Moh. Mukeri Warso<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup> Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

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

**ABSTRAKSI**

PT.Muliapack Gravurindo adalah sebuah perusahaan *converting* dan *rotogravure* Printing untuk flexible packaging, produk-produk perusahaan banyak dipakai oleh perusahaan baik non food, makanan dan minuman mulai dari snack, sambal dan jenis minuman gelas lainnya. Bahan dari produk yang dibuat PT.Muliapack Gravurindo adalah PET, OPP, NYLON, PE dll. dimana penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja dengan etos kerja sebagai variabel intervening pada PT.Muliapack Gravurindo Semarang.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 54 orang responden pada bagian produksi dengan menggunakan teknik total sampling. Analisis konstan yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda dan uji t dan uji F.

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang signifikan dari variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap etos kerja dengan nilai  $F_{hitung} (8,765) >$  dari  $F_{tabel} (2,78)$  dan  $sig (0,000)$ . Ada pengaruh positif antara etos kerja terhadap produktivitas kerjadengan nilai koefisien 0,876 dan nilai  $t_{hitung} (12,631) >$  dari pada  $t_{tabel} (1,6746)$ .

Sebaiknya PT.Muliapack Gravurindo Semarang menerapkan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan seperti gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan disiplin kerja dengan etos kerja sebagai variabel intervening.

**Kata kunci : gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja dengan etos kerja sebagai variabel intervening**

## ABSTRACT

PT.Muliapack Gravurindo is a company converting dan rotogravure Printing for flexible packaging, the company's products used by many companies both non-food, food and beverages ranging from snacks, chili and other types of beverage glass. Material from products made PT.Muliapack Gravurindo is PET, OPP, NYLON, PE etc. where this research has the objective to determine the effect of transformational leadership style, organizational culture and work discipline on work productivity with a work ethic as an intervening variable in PT.Muliapack Gravurindo Semarang.

The population used in this study were 54 respondents in the production by using total sampling technique. Analisis konstan used are validity and reliability, the classic assumption test, multiple regression analysis and t test and F.

The results showed no significant effect of variables of leadership style, organizational culture and discipline of the work ethic with F count (8.765) > from F table (2.78) and sig (0,000). There is a positive influence on the productivity of the work ethic kerjadangan 0.876 coefficient value and the value of the t (12.631) > of the t table (1.6746).

Semarang Gravurindo PT.Muliapack should implement policies that aim to improve the productivity of employees as transformational leadership, organizational culture and work discipline with the work ethic as an intervening variable.

**Keywords: transformational leadership, organizational culture and work discipline on work productivity with a work ethic as an intervening variable**

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Didalam menghadapi era persaingan yang semakin kompleks dan kompetitif, suatu perusahaan diharuskan mempunyai visi yang harus dijalankan dan misi yang harus dicapai. Sumber daya manusia merupakan suatu hal yang sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan seperti peningkatan ketertarikan karyawan, dan kesadaran akan masalah, serta peningkatan kemampuan mereka untuk menyelesaikan masalah dengan cara baru. Dalam hal tersebut

*supportive leadership* juga ikut berperan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan seperti memberi sedikit perhatian, pujian serta ucapan terima kasih atas usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah dicapai untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

Dalam dunia bisnis, pencapaian tujuan perusahaan bukanlah hal yang mudah dilakukan, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kedisiplinan dan usaha yang sangat gigih karna kedisiplinan memiliki pengaruh yang besar terhadap kemajuan perusahaan dan semangat kerja karyawan . Lingkungan usaha

pun berpengaruh dimana perusahaan atau organisasi tersebut beroperasi. Agar perusahaan dapat berkembang dan produktivitas perusahaan tidak mengalami penurunan diperlukan nilai-nilai yang menjadi konsep dasar dan keyakinan suatu perusahaan untuk menjadi patokan perusahaan. Dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan semangat kerja karyawan perlu diperhatikan seperti memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan yang dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja, dalam hal tersebut sikap karyawan dan kesediaan karyawan dalam melakukan pekerjaan juga memiliki pengaruh yang besar terhadap produktivitas perusahaan.

Secara umum produktivitas diartikan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan daya atau faktor produksi yang digunakan. dengan menerapkan nilai kejujuran, sikap, kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu hal tersebut perlu diterapkan untuk menunjang produktivitas kerja karyawan di dalam bekerja Ardana dkk (2012:270). Sedangkan Kusriyanto (2012:2) produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.

Produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat Sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan keluaran yang optimal, bahkan mungkin yang maksimal . Menurut Winardi (2000:43) produktivitas kerja adalah jumlah yang dicapai seorang pekerja atau

unit faktor produksi lain dalam jangka waktu tertentu.

Adanya faktor-faktor yang mempengaruhi meningkatnya produktivitas kerja, etos kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas. Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan adanya tingkat kepuasan ekonomis seperti gaji, insentif, bonus serta hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan dapat mengacu semangat kerja karyawan.( Sondang p. Siagian, 2002) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan etos kerja adalah norma-norma yang bersifat mengikat dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan suatu organisasi.

Dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dimana pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampaikan kepentingan pribadi mereka demi kemajuan perusahaan dengan menerapkan beberapa hal seperti *vision*, *inspirational communication*, *intellectual stimulation* dan lain-lain (Gibson, 2005;120). sedangkan Rofiudin (2008:32) menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi pemberian motivasi, pengarahan pemimpin, perhatian pemimpin, mendelegasi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Adanya faktor budaya organisasi dalam perusahaan mempunyai dampak yang semakin

kuat dan besar terhadap prestasi organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam menjalankan misi perusahaan lingkungan usaha memiliki peran penting sehingga perusahaan dapat berkembang dengan meningkatkan nilai-nilai konsep perusahaan. Organisasi yang berhasil akan memperoleh suatu kecocokan eksternal yang baik budayanya akan dibentuk sesuai dengan strategi dan lingkungannya. Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kerjanya (Wibowo, 2011;19).

Selain kedua faktor tersebut disiplin kerja juga berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan karena disiplin kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk kemajuan perusahaan. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani, 2004;825). Dalam pembentukannya, disiplin kerja mengacu pada beberapa indikator menurut Edy Sutrisno (2009:94) antara lain sebagai berikut : Besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan pemimpin

dalam perusahaan, ada tidaknya peraturan pasti yang di jadikan pegangan, keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian kepada karyawan, diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformational terhadap etos kerja karyawan PT. Muliapack Gravrindo
- b. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap etos kerja karyawan PT.Muliapack Gravrindo
- c. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap etos kerja karyawan PT.Muliapack Gravrindo
- d. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap etos kerja karyawan PT.Muliapack Gravrindo
- e. Untuk mengetahui pengaruh etos kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **GayaKepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan yang di maksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu segi pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya

kepemimpinan, sebab gaya kepemimpinan sebagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu. Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah selagi bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya secara konseptual, kepemimpinan transformasional pada umumnya dibedakan dari model kepemimpinan transaksional yang mengandalkan kepentingan pribadi sebagai dasar memotivasi para karyawan (Bass dan Riggio, 2006:79).

Gaya pemimpin yang kurang melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan, akan mengakibatkan bawahan merasa tidak diperlukan, karena pengambilan keputusan tersebut terkait dengan tugas bawahan sehari-hari. Pemaksaan kehendak oleh atasan mestinya tidak dilakukan namun pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat merupakan tindakan yang bijaksana kepada bawahan, maka akan terjadi kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pemimpin yang bijaksana umumnya lebih memperhatikan kondisi bawahan guna pencapaian tujuan organisasi. Gaya yang akan digunakan mendapat sambutan hangat oleh bawahan sehingga proses mempengaruhi bawahan berjalan baik dan disatu sisi timbul kesadaran untuk bekerja sama dan bekerja produktif. Berbagai macam cara mempengaruhi bawahan tersebut guna kepentingan pemimpin yaitu tujuan organisasi. Pimpinan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam tugas dan fungsi, melalui proses komunikasi dengan bawahannya sebagai dimensi dalam kepemimpinan dan teknik-teknik untuk memaksimalkan pengambilan keputusan.

Pola dasar terhadap gaya kepemimpinan yang lebih mementingkan pelaksanaan tugas oleh para bawahannya, menurut penyelesaian tugas yang dibebankan padanya sesuai dengan keinginan pimpinan. Pemimpin menuntut agar setiap anggota seperti dirinya, menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pemimpin beranggapan bahwa setiap anggota melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, pasti akan dicapai hasil yang diharapkan sebagai penggabungan hasil yang dicapai masing-masing anggota.

Gaya kepemimpinan yang berpola untuk mementingkan pelaksanaan kerja sama, pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerja sama yang insentif, dan efisien semua tugas dapat dilaksanakan secara optimal. pelaksanaan dan bagaimana tugas dilaksanakan berada di luar perhatian pemimpin, karna yang

terpenting adalah hasilnya bukan prosesnya. Namun jika hasilnya tidak seperti yang diharapkan, tidak ada pilihan lain, selain mengganti pelaksanaan tanpa menghiraukan siapa orangnya. Pola dasar ini menggambarkan kecenderungan, jika dalam organisasi tidak ada yang mampu, mencari pengganti dari luar meskipun harus menyewa serta membayar tinggi, pemimpin hanya membuat beberapa keputusan penting pada tingkat tertinggi dengan pemahaman yang konseptual. Pemimpin yang efektif dalam organisasi menggunakan desentralisasi dalam membuat keputusannya. Hal tersebut memberikan kewenangan pada bawahan serta melaksanakan sharing dalam memutuskan suatu keputusan. Dibawah ini akan di uraikan secara terperinci gaya kepemimpinan berdasarkan teori sumber daya manusia yang telah ada.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbin, 2006;721) Menurut Tampubolon (2004:178) budaya organisasi merupakan kumpulan persepsi secara umum dari seluruh karyawan sebagai anggota organisasi. Definisi lain budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreither dan Kinick, 2005;79).

Budaya organisasi menunjukkan suatu nilai-nilai, kepercayaan dan prinsip-prinsip yang mendasari suatu sistem manajemen suatu organisasi perusahaan (Dessler, 2004;56). Definisi lain menurut Gordon (2004:24) mengenai budaya organisasi adalah sebagai seperangkat sikap, sikap-sikap, nilai-nilai, keyakinan dan perilaku yang dipegang oleh individu atau sekelompok orang yang dikomunikasikan dari generasi yang satu ke generasi berikutnya.

Budaya organisasi merupakan hal yang penting bagi perusahaan karna kemampuannya mempengaruhi kinerja karyawan, pengaruh ini semakin besar jika budaya organisasi semakin kuat. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus mampu mengelola budayanya dengan baik agar tercipta budaya yang kuat yang mampu mendorong tercapainya kinerja tinggi dan pada sisi lain juga menekan tingkat keluarnya karyawan, budaya yang kuat adalah budaya yang dicirikan oleh nilai inti organisasi yang dipegang secara insentif dan dianut secara meluas diseluruh organisasi, pengelolaan budaya organisasi harus diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatnya kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan.

Mangkunegara (2007:72) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan juga perilakunya dalam organisasi. Budaya perusahaan atau organisasi oleh Mangkunegara (2007:81) disebut sebagai kepribadian perusahaan dimana perusahaan yang memiliki kompetensi yang khas akan menjadi

pemenang dalam persaingan bila manajemen mampu mengelola perusahaan dalam pasar yang dihadapi dengan kekuatan budaya perusahaan.

Individu atau kelompok dalam organisasi tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai rangsangan untuk bertindak. Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya, karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut dapat diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individu.

### **Disiplin Kerja**

Salah satu aspek kekuatan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat tercermin pada sikap dan perilaku disiplin, sebab disiplin mempunyai dampak yang kuat terhadap suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam mengejar tujuan yang direncanakan. Segala macam kebijaksanaan tidak mempunyai arti jika tidak didukung oleh pelaksananya. Menurut Rivai (2004:444) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial dan yang berlaku.

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya Siagian (2006:304).

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan tersebut peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan dan ketetapan yang ada itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik Sutrisno (2011:86)

Disiplin adalah suatu kondisi yang tertib, dengan anggota organisasi yang berperilaku dan memandang peraturan perusahaan organisasi sebagai perilaku yang dapat diterima (Haiman dalam Nawawi 2006:330).

### **Etos Kerja**

Memahami definisi etos kerja dapat dilakukan dengan menguraikan satu persatu susunan katanya, karna pada dasarnya etos kerja terdiri dari dua suku yaitu etos dan kerja yang diadopsi dari bahasa Yunani (ethos) yang memberikan arti sikap, watak karakter serta keyakinan atas sesuatu, sikap ini tidak hanya dimiliki individu tetapi juga oleh sekelompok atau bahkan masyarakat. Etos dibentuk

oleh berbagai kebiasaan, pengaruh budaya serta sistem nilai yang diyakini. Dari kata etos ini dikenal juga kata etika yang hampir mendekati pada pengertian ahlag atau nilai yang berkaitan dengan baik buruk (moral) , sehingga dalam etos tersebut mengandung gairah atau semangat yang sangat kuat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, lebih baik dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sempurna (Wursanto, 2000;15)

Dalam etos tersebut ada semangat untuk menyempurnakan segala sesuatu dan menghindari segala kerusakan (Fasad) sehingga setiap pekerjaannya diarahkan untuk mengurangi bahkan menghilangkan sama sekali cacat dari hasil pekerjaannya (no single defect). Etos yang juga memiliki nilai moral juga berkaitan dengan nilai kejiwaan seseorang, etos menunjukkan pula sikap dan harapan seseorang, di dalam harapan tersimpan kekuatan didalam hatinya.

Menurut Toto Tasmara, (2002) Etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal sehingga pola hubungan antar manusia dengan dirinya dan hubungan manusia dengan makhluk lainnya dapat terjalin dengan baik.

Dalam rumusan Sinamo (2005:30), etos kerja adalah seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan Fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma yang integral. Menurutnya, jika seseorang, suatu organisasi atau suatu komunitas

menganut paradigma kerja, mempercayai, dan berkomitmen pada paradigma tersebut, semua itu akan melahirkan sikap dan perilaku kerja mereka yang khas itulah yang akan menjadi etos kerja dan budaya. Lebih lanjut Sinamo (2005;32) memandang bahwa etos kerja merupakan fondasi dari sukses yang sejati dan otentik. Pandangan ini dipengaruhi oleh kajiannya terhadap studi sosiologi sejak zaman Max Weber di awal abad ke-20 dan penulisan-penulisan manajemen duapuluh tahun belakangan ini yang semuanya bermuara pada satu kesimpulan utama; bahwa keberhasilan diberbagai wilayah kehidupan ditentukan oleh perilaku manusia, terutama perilaku kerja. Sebagian orang menyebut perilaku kerja ini sebagai motivasi, kebiasaan (habit) dan budaya kerja.

Berdasarkan definisi diatas ditarik kesimpulan bahwa etos kerja merupakan dasar yang akan membentuk sikap, kebiasaan serta kepercayaan yang bersifat khusus tentang seseorang individu maupun sekelompok manusia. Etos kerja yang tinggi akan terwujud berupa kesediaan datang dan pulang dari tempat kerja tepat pada waktunya, suka membantu dan tidak menolak bantuan orang lain sehingga terwujud kerja sama dalam bekerja. Berdisiplin dengan menggunakan jam kerja sebagai mana mestinya untuk melaksanakan pekerjaannya dan bahkan sering bekerja diluar jam pekerjaan meskipun tidak mendapatkan imbalan. Personal tersebut selalu terdorong untuk selalu berpartisipasi memecahkan masalah yang timbul dalam melaksanakan

pekerjaan yang cepat menghambat pencapaian tujuan.

### **Produktivitas Kerja**

Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungannya dengan karakteristik kepribadian individu dalam konteks ini pengertian produktivitas adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini (Kusnendi, 2003;84).

Adapun menurut Drs. Muchdarsyah Sinungan (2000;23) pengertian produktivitas dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- a. Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain ialah ratio dari pada apa yang dihasilkan terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan.
- b. Produktivitas pada dasarnya ialah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini
- c. Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor esensial, yakni : investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi secara riset,

manajemen dan tenaga kerja

Sementara itu ditinjau dari dimensi keorganisasian, konsep produktivitas secara keseluruhan merupakan dimensi lain dari pada upaya mencapai kualitas dan kuantitas suatu proses kegiatan berkenaan dengan bahasa ilmu ekonomi. Oleh karena itu, selalu berorientasi kepada bagaimana berfikir dan bertindak untuk mendayagunakan sumber masukan agar mendapatkan keluaran yang optimum. Dengan demikian proses produktivitas dalam pandangan ini selalu ditempatkan pada kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) (Kusnendi, 2003;84).

Dari berbagai pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumber daya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu perusahaan.

### **Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap etos kerja karyawan PT.Muliapack Gravurindo Semarang.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap etos kerja karyawan PT.Muliapack Gravurindo Semarang.
3. Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap etos kerja

- karyawan PT.Muliapack Gravurindo Semarang.
4. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap etos kerja PT. Muliapack Gravurindo Semarang.
  5. Produktivitas kerja berpengaruh positif terhadap Etos Kerja karyawan PT. Muliapack Gravurindo Semarang.

karakteristiknya seluruh karyawan bagian produksi PT. Muliapack Gravurindo yang berjumlah 54 orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti dan dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi. Pengambilan sample dalam penelitian ini menggunakan metode *total sampling*, yaitu semua populasi yang ada bisa digunakan sampel (Sugiono, 2009:55)

**METODE PENELITIAN**

**Populasi dan Penentuan Sampel**

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari obyek yang **Hasil Analisis Data Penelitian**

**Metode dan Alat Analisis**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan alat analisis regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS versi 20.

**Tabel  
Nilai VIF dan Tolerance  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,937	3,703		,253	,801		
Gaya Kepemimpinan Transformasional	,374	,091	,476	4,106	,000	,976	1,024
Budaya Organisasi	,274	,098	,326	2,806	,007	,972	1,029
Disiplin Kerja	,271	,099	,318	2,730	,009	,968	1,033

a. Dependent Variable: Etos Kerja

Sumber : pengolahan data spss, 2015

Dari tabel data diatas dapat disimpulkan bahwa untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap etos kerja sebagai variabel Dependen tidak memiliki persoalan multikolinearitas karena nilai VIF dan Tolerance memenuhi syarat yang telah di tentukan.

**Tabel  
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda 1  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------	-------------------------

	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,937	3,703		,253	,801		
Gaya Kepemimpinan Transformasional	,374	,091	,476	4,106	,000	,976	1,024
Budaya Organisasi	,274	,098	,326	2,806	,007	,972	1,029
Disiplin Kerja	,271	,099	,318	2,730	,009	,968	1,033

a. Dependent Variable: Etos Kerja

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2015

Berdasarkan data tabel tersebut maka persamaan regresi yang mencerminkan pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,937 + 0,374X_1 + 0,274X_2 + 0,271X_3 + e$$

Dimana :

$Y_1$  = Etos Kerja

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  = Budaya Organisasi

$X_3$  = Disiplin Kerja

Persamaan tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

a. Nilai konstanta sebesar 0,937  
Jika variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan disiplin kerja ( $X_3$ ) bernilai 0, maka terjadi peningkatan etos kerja karyawan sebesar 0,937.

b. Koefisien regresi ( $X_1$ ) sebesar 0,374  
Jika variabel gaya kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan maka etos kerja karyawan juga akan

mengalami peningkatan. Maka variabel lainnya dianggap konstan.

c. Koefisien regresi ( $X_2$ ) sebesar 0,274

Jika variabel budaya organisasi mengalami peningkatan maka etos kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan, maka variabel lainnya dianggap konstan.

d. Koefisien regresi ( $X_3$ ) sebesar 0,271

Jika variabel disiplin kerja mengalami peningkatan maka etos kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan, maka variabel lainnya dianggap konstan

**Tabel**  
**Hasil Regresi Linier Berganda 2**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,097	1,339		1,566	,123	
	Etos Kerja	,876	,069	,868	12,631	,000	1,000

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2015

Berdasarkan tabel tersebut maka persamaan regresi yang mencerminkan pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y_2 = 2,097 + 0,876 (Y_1)$$

Dimana :

Y<sub>2</sub> = Produktivitas kerja

Persamaan tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

a. Nilai konstanta sebesar 2,097

Jika etos kerja sama dengan 0 maka karyawan memiliki produktivitas yang tinggi

b. Koefisien regresi (Y<sub>2</sub>) sebesar 0,876

Jika produktivitas kerja karyawan di tingkatkan maka etos kerja karyawan juga akan ikut meningkat.

### Pengujian Goodness of Fit

**Tabel**

**Hasil Uji t<sub>hitung</sub> 1**

Variabel	T <sub>hitung</sub>	T <sub>tabel</sub>	Hasil Sig
Constan	0,253	1,6746	0,801
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	4,106	1,6746	0,000
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	2,806	1,6746	0,007
Disiplin Kerja (X <sub>3</sub> )	2,730	1,6746	0,009

Dependent variable : Etos Kerja

Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara parsial atau individual (Uji t) maupun secara bersama-sama atau simultan (Uji F).

### Uji Hipotesis Parsial (uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji signifikan dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini adalah untuk melihat signifikansi dari masing – masing variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>), budaya organisasi (X<sub>2</sub>) dan disiplin kerja (X<sub>3</sub>) terhadap produktivitas (Y<sub>2</sub>) dan etos kerja sebagai variabel intervening (Y<sub>1</sub>).

**Tabel**

**Hasil Uji t<sub>hitung</sub> 2**

Variabel	T <sub>hitung</sub>	T <sub>tabel</sub>	Hasil Sig
Constant	1,566	1,6746	0,123
Etos Kerja	12,631	1,6746	0,000

Dependent Variable : Produktivitas Kerja

Sumber : Data primer hasil yang diolah tahun 2015

**1. Hipotesis pertama (H<sub>1</sub>)  
Pengaruh Gaya  
Kepemimpinan Transformasi  
onal terhadap Etos Kerja**

Variabel Gaya  
Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap etos kerja dengan koefisien nilai t hitung Gaya Kepemimpinan Transformational adalah 4,106 dan t tabel sebesar 1,6746 (*one tailed*) dengan  $df = n - k = 54 - 2 = 52$ , jadi nilai t hitung lebih besar daripada t tabel atau signifikansi t hitung 0,000 lebih kecil daripada  $\alpha$  0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformational berpengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Hasil pengujian tersebut dapat diartikan bahwa jika gaya kepemimpinan transformational yang diberikan lebih ditingkatkan, maka akan meningkatkan Etos Kerja karyawan. Dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja karyawan pada PT. Muliapack Gravurindo Semarang.

**2. Hipotesis kedua (H<sub>2</sub>)  
Pengaruh Budaya  
Organisasi Terhadap Etos  
Kerja**

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel diperoleh nilai t hitung Budaya Organisasi

adalah 2,806 dan t tabel sebesar 1,6746 (*one tailed*) dengan  $df = n - k = 54 - 2 = 52$ , jadi nilai t hitung lebih besar daripada t tabel atau signifikansi t hitung 0,007 lebih kecil daripada  $\alpha$  0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Etos Kerja. Hasil pengujian tersebut dapat diartikan jika Budaya Organisasi yang diberikan lebih ditingkatkan, maka akan meningkatkan Etos Kerja karyawan.

**3. Hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>)  
Pengaruh Disiplin Kerja  
Terhadap Etos Kerja**

Variabel Disiplin Kerja (X<sub>3</sub>) mempunyai pengaruh positif terhadap etos kerja. Koefisien disiplin kerja sebesar 2,730 lebih besar dari t hitung yaitu 1,6746. Jika variabel disiplin kerja meningkat maka etos kerja karyawan juga akan meningkat.

**4. Hipotesis kelima (Y<sub>2</sub>)  
Pengaruh Etos Kerja  
terhadap Produktivitas  
Kerja**

Variabel etos kerja (Y1) mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja dengan koefisien sebesar 12,631 lebih besar dari t hitung sebesar 1,6746 dan hasil signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Jika etos kerja karyawan dinaikkan maka akan

berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

sama dengan cara membuktikan nilai Sig lebih kecil dari 0,05 hasil analisisnya terdapat pada tabel berikut :

**Uji Hipotesis Secara Serentak (Uji F)**

Uji F ini digunakan untuk membuktikan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-

**Tabel**

**Hasil Uji F 1**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	84,149	3	28,050	8,765	,000 <sup>b</sup>
	Residual	160,000	50	3,200		
	Total	244,148	53			

a. Dependent Variable: Etos Kerja

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi

Berdasarkan tabel 4.20 dengan taraf Sig (0,05) dan df n-2 (54-2 = 52) maka diperoleh Ftabel sebesar 2,79 diketahui bahwa tingkat signifikansi F hitung 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan nilai F

hitung 8,765 lebih besar dari 2,79 sehingga hipotesis menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap etos kerja.

**Tabel Hasil Uji F 2**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	187,445	1	187,445	159,548	,000 <sup>b</sup>
	Residual	61,092	52	1,175		
	Total	248,537	53			

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

b. Predictors: (Constant), Etos Kerja

Berdasarkan tabel dengan taraf Sig (0,05) dan df n-2 (54-2 = 52) maka diperoleh F tabel sebesar 2,79 diketahui bahwa tingkat signifikansi F hitung 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan nilai F hitung 159,548 lebih besar dari 2,79 sehingga hipotesis menyatakan bahwa Etos Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Produktivitas kerja

**Koefisien Determinasi (Square ((1))**

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan variabel independen terhadap variabel dependen ( Ghazali, 2011:112). Dalam penelitian ini yang digunakan adalah nilai *Adjusted R Square*. Berikut hasil pengujian

yang dibantu dengan program SPSS sebagai berikut :

**Tabel**  
**Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,587 <sup>a</sup>	,345	,305	1,78885	2,064

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Etos Kerja

Besarnya *adjusted R<sup>2</sup>* model regresi adalah 0,305, yang dapat diartikan 30,5 persen kerja karyawan dapat diterangkan oleh 3 variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan disiplin kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijadikan dalam model penelitian ini.

**Tabel**  
**Koefisien Determinasi 2**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,868 <sup>a</sup>	,754	,749	1,08391	1,992

a. Predictors: (Constant), Etos Kerja

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Berdasarkan tampilan pada tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa besarnya prosentase variabel Produktivitas Kerja mampu dijelaskan oleh variabel Etos Kerja organisasi ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R Square* ( $R^2$ ) yaitu sebesar 0,749. Dipilihnya *Adjusted R Square* agar data tidak bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka *R square* pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis di PT. Muliapack Gravurindo Semarang, maka ada beberapa hal yang dapat disimpulkan, yaitu :

1. Dari hasil uji asumsi klasik, maka model regresi dianggap layak untuk dipakai karena terbebas dari multikolinearitas, heteroskeastisitas dan memenuhi asumsi normalitas.
2. Ada pengaruh positif signifikan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap etos kerja karyawan PT.Muliapack Gravurindo Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan hasil koefisien regresi

- sebesar 0,374 dan nilai  $t_{hitung}$  4,106 > dari pada  $t_{table}$  1,6746, artinya jika gaya kepemimpinan transformasional makin ditingkatkan maka etos kerja karyawan juga akan meningkat
3. Ada pengaruh positif signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap etos kerja karyawan PT.Muliapack Gravurindo Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan hasil koefisien regresi sebesar 0,274 dan nilai  $t_{hitung}$  2,806 > dari pada  $t_{table}$  1,6746, artinya jika budaya organisasi makin ditingkatkan maka etos kerja karyawan juga akan meningkat
  4. Ada pengaruh positif signifikan dari variabel disiplin kerja terhadap etos kerja karyawan PT.Muliapack Gravurindo Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan hasil koefisien regresi sebesar 0,271 dan nilai  $t_{hitung}$  2,730 > dari pada  $t_{table}$  1,6746, artinya jika disiplin kerja makin ditingkatkan maka etos kerja karyawan juga akan meningkat
  5. Ada pengaruh positif signifikan dari variabel produktivitas kerja terhadap etos kerja dengan nilai regresi sebesar 0,876 dan nilai  $t_{hitung}$  12,631 > dari pada  $t_{table}$  1,6746, artinya produktivitas kerja berpengaruh terhadap etos kerja.
  6. Ada pengaruh yang signifikan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap etos kerja dan produktivitas kerja terhadap etos kerja karyawan PT.Muliapack Gravurindo Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $F_{hitung}$  8,765 > dari pada  $F_{table}$  2,79 dan Sig 0,000 < dari pada Sig 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya ada pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap etos kerja secara bersama-sama.

#### Saran

Sehubungan dengan penelitian yang telah dilakukan di perusahaan PT.Muliapack Gravurindo Semarang, maka penulis memberikan saran sebagai alternatif pilihan bagi pihak pimpinan PT.Muliapack Gravurindo Semarang sebagai berikut :

1. Hendaknya PT.Muliapack Gravurindo Semarang meningkatkan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja agar etos kerja karyawan dapat meningkat sehingga produktivitas kerja karyawan juga ikut meningkat.
2. Hendaknya pihak PT.Muliapack Gravurindo Semarang lebih meningkatkan ketelitian

dalam memilih calon karyawan dengan baik agar dapat bekerja dengan baik saat bekerja.

3. Sebaiknya pihak manajemen perusahaan lebih dapat bekerja sama dengan para karyawan berusaha menciptakan suasana kerja yang nyaman baik secara fisik maupun psikis, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan saat bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I komang, Ni Wayan Muljati, I Wayan Mudiarta, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Dessler, G, 2004. *Manajemen Sumber Daa Manusia*. Jilid 2. Edisi Ke-7, Alih bahasa : Benyamin Molan, Jakarta : Prehallindo.
- Gibson, J. L., Donnely, Jr, J. H., & Ivancevich, J. M, 2005. *Manajemen*. Jilid 2. Edisi Ke-9, Alih bahasa : Sularno Tjiptowardoyo & Iman Nurmawan, Jakarta : Erlangga.
- Gordon, 2005. *Manajemen Personalia*, Cetakan Kedua, Jakarta : PT. Rajawali.
- Kusnendi, 2003. *Model-Model Persamaan Struktural*. Bandung. Alfabeta.
- Kusriyanto, Bambang. 2000. *Meningkatkan Efektivitas Karyawan*. Penerbit Pustaka Binama Pressindo, Jakarta.
- Mangkunegara, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosda Kara.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada Universit press.
- Rival, Veithzal, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, 2004. *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1. Edisi Ke 8, Alih bahasa : Hadyana Pujaatmaka & Benyamin Molan, PT. Prehallindo Jakarta.
- Siagian P. Sondang, *Kiat Meningkatkan Produktivitas*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2002.
- Sinamo.2005. *Etos Kerja Profesional*: Jakarta: Darma Mahardika
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup
- Wibowo, 2011. *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Jakarta : Rajawali Press.