

**PENGARUH PELATIHAN, DISIPLIN KERJA, DAN  
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN  
(Studi Pada Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**RIZAL BIMA BAYUAJI**

**NIM. 12010110120122**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2015**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Rizal Bima Bayuaji  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120122  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH PELATIHAN, DISIPLIN  
KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA  
KARYAWAN (Studi Pada Otoritas Jasa  
Keuangan Regional 3 Surabaya)**  
Dosen Pembimbing : Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si.

Semarang, 23 Maret 2015

Dosen Pembimbing,

(Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si.)

NIP. 197004251997021001

## **PENGESAHAN KELULUSAN**

Nama Penyusun : Rizal Bima Bayuaji  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120122  
Fakultas/Jurusan : Fakultas Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH PELATIHAN, DISIPLIN KERJA  
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN (Studi  
Pada Otoritas Jasa Keuangan Regional 3  
Surabaya)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 27 Maret 2015**

Tim Penguji

1. Dr. Edy Rahardja, SE., M.Si. (.....)
2. Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M.Si. (.....)
3. Mirwan Surya Perdhana, SE., MM. (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah sini saya, Rizal Bima Bayuaji, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **PENGARUH PELATIHAN, DISIPLIN KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN (Studi Pada Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 23 Maret 2015

Yang membuat pernyataan,

(Rizal Bima Bayuaji)

NIM: 12010110120122

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

“Jangan sengaja pergi agar dicari. Jangan sengaja lari biar dikejar.

Berjuang tak sepercanda itu”

(Sudjiwo Tedjo)

*“it'll all be okay in the end. If it's not okay, it's not the end”*

(John Lennon)

“Di sekitar kita ada kawan yang selalu hadir sebagai pahlawan”

(Andrea Hirata)

*Skripsi ini ku persembahkan untuk :*

*Keluarga ku tercinta, Papa & Mama*

## ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi perlunya produktivitas yang tinggi bagi Otoritas Jasa Keuangan sebagai lembaga baru. Keberadaan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) ini sebagai suatu lembaga pengawas sektor keuangan di Indonesia perlu untuk diperhatikan, karena harus dipersiapkan dengan baik segala hal untuk mendukung keberadaan OJK tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya.

Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan sampel penelitian berjumlah 93 orang dari populasi karyawan Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian mendapatkan bahwa persamaan regresi sebagai berikut:  $Y = 0.499 X_1 + 0.426 X_2 + 0.355 X_3$ .

Berdasarkan analisis data statistik, indikator-indikator dalam penelitian ini bersifat valid dan reliabel. Pada pengujian asumsi klasik, model regresi bebas multikolonieritas, tidak terjadi heteroskedastisitas, dan berdistribusi normal. Variabel yang paling besar yaitu variabel pelatihan sebesar 0,499, sedangkan variabel yang paling kecil yaitu variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,355. Hasil penelitian mendapatkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependennya.

**Kata kunci:** Pelatihan, Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Produktivitas Kerja Karyawan

## **ABSTRACT**

*This study was based on Financial Services Authority needs' of high productivity as a new-born body. Financial Services Authority (OJK) as a financial services monitoring body in Indonesia is important to note as a support to OJK,s existence. This study aimed to examine the effect of training, work discipline, and leadership to employees' productivity in OJK Regional 3 Surabaya.*

*This study used purposive sampling method with a sample of 93 people from a population of employees in OJK Regional 3 Surabaya. The analytical method used is multiple linear regressions. The results of the study found that the following regression equation:  $Y = 0.499 X_1 + 0.426 X_2 + 0.355 X_3$ .*

*Based on statistical data analysis, the indicators in this study were valid and reliable. In the classical assumption test, regression model was free from multicollinearity, no heteroscedasticity, and normal distribution. The greatest variable was training variable which equaled to 0.499, while the smallest variable is leadership which equaled to 0,355. The results of the study found that all independent variables were positive and had a significant effect on the dependent variable.*

*Keywords: Training, Work Discipline, Leadership, and Employees' Productivity*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya)”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan program pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Bimbingan, dorongan dan bantuan dari berbagai pihak sangat membantu dalam penyusunan skripsi ini, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, S.E. M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulisan dalam menyelesaikan skripsi ini
3. Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., selaku dosen wali yang telah memberikan dukungan dan arahan selama masa studi.
4. Seluruh dosen pengajar, staff dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
5. Kedua orang tua tercinta Dwi Ariyanto & Mei Kristinah, Mbak Kiki serta Icha tersayang yang telah memberikan motivasi, bimbingan, dan nasihat. Terimakasih atas segala kesabaran, kasih sayang serta doanya sehingga skripsi ini dapat terwujud.

6. Bapak Sukanto selaku Kepala Kantor Regional 3 Surabaya, beserta karyawan Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya yang telah memberikan izin dan membantu untuk kelancaran penelitian ini.
7. Para responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner.
8. Rara Shizuka terima kasih telah menjadi penyemangat selama ini.
9. Teman seperjuangan: Ramadhani, Baskoro, Anggarin, Uud, Arie, Seto, Aulia dan seluruh teman-teman R1 Manajemen 2010 yang tidak bisa disebutkan satu per satu, terima kasih telah memberikan keceriaan, pengalaman, & persahabatan.
10. Sahabat Sinyo Crew terima kasih atas motivasi, dan persahabatan yang tak terlupakan.
11. Keluarga Taman Joglo Café terima kasih atas bantuan, dan kerjanya selama ini.
12. Teman-teman TIM II KKN 2014 Desa Kapuhan, Kec.Sawangan, Kab.Magelang: Erwin, Rino, Teddy, Mas Cahyo, Mar'i, Valen, Ifa, Fani, Mindo, Sani, Elia, Bapak & Ibu Kades terima kasih untuk persahabatan dan pengalaman tak terlupakan.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang juga telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kesalahan Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis dan para pembaca.

Semarang, 23 Maret 2015

Penulis,

Rizal Bima Bayuaji

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	12
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	12
1.4 Manfaat Penelitian .....	13
1.5 Sistematika Penulisan .....	13
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	15

2.1.1 Produktivitas Kerja .....	15
2.1.2 Pelatihan Kerja .....	17
2.1.3 Disiplin Kerja .....	20
2.1.4 Kepemimpinan .....	26
2.2 Hubungan Antar Variabel .....	35
2.3 Penelitian Terdahulu .....	39
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	46

### BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	48
3.1.1 Variabel Penelitian .....	48
3.1.2 Definisi Operasional .....	49
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	51
3.3 Populasi dan Penentuan Sampel .....	51
3.2.1 Populasi .....	51
3.2.2 Sampel .....	52
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	53
3.5 Metode Analisis .....	53
3.5.1 Analisis Deskriptif .....	54
3.5.2 Analisis Data .....	55
3.5.2.1 Uji Kualitas Data .....	55
3.5.2.2 Uji Validitas .....	55
3.5.2.3 Uji Reliabilitas .....	55
3.5.3 Uji Asumsi Klasik .....	56

3.5.3.1 Uji Multikolonieritas .....	56
3.5.3.2 Uji Heteroskedastisitas .....	56
3.5.3.3 Uji Normalitas .....	57
3.5.4 Analisis Regresi .....	58
3.5.5 Menilai Goodness of Fit Suatu Model.....	58
3.5.5.1 Koefisien Determinasi .....	58
3.5.5.2 Uji Model.....	59
3.5.5.3 Uji Hipotesis .....	59

#### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	61
4.1.1 Deskripsi Perusahaan .....	61
4.1.2 Gambaran Umum Responden .....	64
4.1.2.1 Jenis Kelamin dan Usia Responden .....	65
4.1.2.2 Status Responden .....	66
4.1.2.3 Pendidikan Responden .....	67
4.1.2.4 Jabatan Responden .....	67
4.2 Analisis Hasil Penelitian .....	68
4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	68
4.2.1.2 Uji Validitas .....	68
4.2.1.2 Uji Reliabilitas .....	69
4.2.2. Analisis Deskriptif .....	70
4.2.2.1 Jawaban Responden Mengenai Pelatihan .....	71
4.2.2.2 Jawaban Responden Mengenai Disiplin Kerja .....	73

4.2.2.3 Jawaban Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan	75
4.2.2.4 Deskripsi Variabel Produktivitas Kerja Karyawan.....	77
4.2.3 Uji Asumsi Klasik .....	80
4.2.3.1 Uji Normalitas .....	80
4.2.2.2 Uji Multikolinearitas .....	82
4.2.2.3 Uji Heteroskedastisitas .....	82
4.2.4 Uji Regresi.....	84
4.2.5 Uji <i>Goodness of Fit</i> .....	85
4.2.5.1 Uji Kelayakan Model (Uji F) .....	85
4.2.5.2 Uji Determinasi ( $R^2$ ) .....	86
4.2.5.3 Uji Parsial (Uji t) .....	87
4.3 Pembahasan .....	88
4.3.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan ...	88
4.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja .....	89
4.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas .....	90
 BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	92
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	93
5.3 Saran .....	94
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	95
Daftar Pustaka .....	97
Lampiran – lampiran .....	101

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kesesuaian Rencana dengan Realisasi Jadwal Pemeriksaan BPR ...	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	39
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator .....	49
Tabel 4.1 Jenis Kelamin dan Usia Responden .....	65
Tabel 4.2 Status Responden .....	66
Tabel 4.3 Pendidikan Responden .....	67
Tabel 4.4 Jabatan Responden .....	68
Tabel 4.5 Uji Pengujian Validitas .....	69
Tabel 4.6 Uji Pengujian Reliabilitas .....	70
Tabel 4.7 Jawaban Pelatihan .....	72
Tabel 4.8 Deskripsi Indeks Jawaban Pelatihan .....	73
Tabel 4.9 Jawaban Disiplin Kerja .....	74
Tabel 4.10 Deskripsi Indeks Jawaban Disiplin Kerja .....	75
Tabel 4.11 Jawaban Gaya Kepemimpinan .....	76
Tabel 4.12 Deskripsi Indeks Jawaban Gaya Kepemimpinan .....	77
Tabel 4.13 Jawaban Produktivitas Kerja Karyawan .....	78
Tabel 4.14 Deskripsi Indeks Jawaban Produktivitas Kerja Karyawan .....	79
Tabel 4.16 Uji Multikolinearitas .....	82
Tabel 4.17 Hasil Analisis Regresi .....	84
Tabel 4.18 Hasil Perhitungan Uji F .....	86
Tabel 4.19 Hasil Uji Determinasi .....	86
Tabel 4.20 Hasil Uji t .....	87

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	46
Gambar 4.1 Pengujian Normalitas Histogram .....	80
Gambar 4.2 Pengujian Normalitas PP Plot .....	81
Gambar 4.3 Uji Heterokedastisitas .....	83

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Surat Ijin Penelitian .....	101
Lampiran B Kuesioner dan Tabulasi Hasil Kuesioner.....	103
Lampiran C Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	116
Lampiran D Hasil Uji Asumsi Klasik .....	122
Lampiran E Hasil Uji Goodness of Fit .....	125

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan zaman yang semakin pesat mengakibatkan terjadinya persaingan antar perusahaan yang tidak dapat dihindari karena semakin banyak nya jumlah perusahaan. Tantangan bagi negara-negara berkembang di era globalisasi ini adalah bagaimana pelaksanaan dari perekonomiannya tersebut. Persaingan yang sifatnya terbuka antar pelaku ekonomi global, memaksa perusahaan dituntut aktif dalam meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber dayanya agar mampu menghadapi persaingan global. Untuk mendukung pengembangan sumber daya dibutuhkan adanya perubahan individu kearah yang lebih positif.

Salah satu dasar perkembangan perekonomian adalah dengan meningkatnya produktivitas kerja dari tiap perusahaan. Produktivitas kerja merupakan pencapaian pelaksanaan kegiatan/tugas yang dilakukan oleh karyawan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan dalam kurun waktu tertentu.

Produktivitas merupakan salah satu faktor kunci dalam mendorong pertumbuhan ekonomi secara optimal. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan tanggung jawab dari berbagai pihak. Perusahaan menyediakan alat, sarana, fasilitas pelatihan, dan prasarana kerja lainnya, sementara karyawan berkewajiban untuk menampilkan

etos kerja, disiplin yang baik, dan berinisiatif untuk melakukan perbaikan hasil kerja secara terus menerus.

Perusahaan dalam mencapai produktivitas yang tinggi perlu memperhatikan masalah pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku yang merupakan faktor pendorong dalam mencapai produktivitas, karena dengan produktivitas yang tinggi akan dapat menjamin ke eksisan suatu perusahaan. Peningkatan produktivitas merupakan salah satu faktor kunci bagi perkembangan suatu perusahaan supaya dapat maju. Pengertian dari produktivitas itu sendiri adalah hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai (Sutrisno, 2009:105).

Memberikan perhatian kepada sumber daya manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya untuk peningkatan produktivitas kerja. Peningkatan produktivitas kerja dilakukan oleh pribadi yang dinamis, kreatif serta terbuka, namun tetap kritis dan tanggap terhadap ide-ide baru dan perubahan. Seorang pegawai yang produktif adalah pegawai yang terampil dan mampu memahami pekerjaannya sesuai dengan apa yang diharapkan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset sebuah organisasi yang paling berharga, karena dengan sumber daya manusia yang baik maka diharapkan mampu untuk menjawab semua tantangan yang ada, baik dari dalam maupun dari luar organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kualitas sumber daya manusia yang

dibutuhkan dapat terpenuhi dengan dilakukannya pengembangan yang mengarah kepada pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia.

Peranan sumber daya manusia sangat penting demi tercapainya tujuan organisasi karena sumber daya manusia merupakan ujung tombak dalam suatu organisasi. Dengan memberikan pendidikan dan latihan (diklat) diharapkan pengembangan dari karyawan dimana peran pendidikan dapat memberikan pengetahuan tentang subyek tertentu tetapi sifatnya lebih umum dan lebih terstruktur. Pengembangan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik sesuai dengan standar. Adanya pelatihan kerja mampu meningkatkan pengetahuan serta keterampilan karyawan, sehingga tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya akan semakin besar.

Pendidikan dipergunakan untuk mempersiapkan pegawai dalam memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi didalam organisasi. Pendidikan yang dilakukan oleh organisasi berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan tanggung jawab yang berbeda dan lebih tinggi. Pegawai yang memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi akan memiliki kematangan secara emosional dan kemampuan intelektual yang lebih baik dibanding pegawai yang hanya memiliki pendidikan lebih rendah. Pegawai yang memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi

akan bertindak lebih terarah karena memiliki kemampuan konseptual yang lebih baik. Tanggung jawab karyawan yang semakin besar terhadap pekerjaannya akan mengurangi tingkat ketidakhadiran dan turn over.

Faktor pelatihan merupakan aktivitas yang diprogram untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengalaman, dan pengetahuan. Kegiatan pelatihan lebih diarahkan pada pemenuhan jangka pendek untuk tugas-tugas operasional. Output yang diharapkan dari pelatihan adalah terciptanya sumber daya manusia yang terlatih sehingga mampu mengerjakan tugas operasional jangka pendek dengan lebih baik. Pegawai yang tidak mendapatkan pelatihan akan belajar lebih panjang dalam mengerjakan tugas operasional yang belum pernah diembannya. Demikian pula pegawai yang tidak mendapatkan pelatihan akan relatif lebih sulit menyelesaikan tugas operasional dengan lebih efektif karena tidak ada update terhadap kemampuan teknik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Turunnya semangat dan kegairahan kerja karyawan diakibatkan oleh hal-hal yang bersifat material dan non material. Dengan menurunnya semangat dan kegairahan kerja, maka akan berakibat banyak pekerjaan yang tertunda, tingginya perpindahan karyawan, tingkat absensi yang tinggi. Alex S. Nitisemito (2000) Jumlah absensi karyawan yang berfluktuasi tersebut menunjukkan keadaan semangat dan kegairahan kerja karyawan kurang baik yang akhirnya akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Sebagai akibat tingkat absensi yang berfluktuasi maka pekerjaan banyak

yang tertunda penyelesaiannya, dan hal ini mempengaruhi kinerja perusahaan, yaitu mempengaruhi target penjualan dan volume penjualan.

Disiplin kerja karyawan merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Disiplin kerja memiliki arti yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, dengan adanya disiplin yang tinggi akan menimbulkan tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan, tingginya semangat dan gairah kerja serta inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan, besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan. Ada beberapa hal yang menyebabkan karyawan tidak disiplin, diantaranya adanya kesempatan untuk melakukan tindakan indisipliner, budaya kerja yang tidak baik, pemberian sanksi yang tidak tegas, kurang adanya pengawasan terhadap karyawan, melihat contoh yang tidak baik, atasan yang tidak mau menegur, karyawan menganggap disiplin sebagai siksaan, moral kerja yang rendah, dan karyawan tidak menyukai pekerjaannya.

Faktor lain yang juga turut mempengaruhi produktivitas kerja di samping sistem pelatihan dan disiplin kerja adalah faktor kepemimpinan. Syafie (2009:1) mengasumsikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok. Seorang pimpinan harus mampu

menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai.

Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan sendiri, seorang pemimpin yang berhasil di lingkungan kerja, dengan adanya kepemimpinan belum tentu cocok bila di aplikasikan pada perusahaan lain karena keberhasilan gaya kepemimpinan sangat tergantung pada situasi perusahaan yang dipimpinya itu. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang berhasil mengusahakan karyawanya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, akan bergantung dengan kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya pada situasi kerja yang dihadapinya.

Otoritas Jasa Keuangan adalah sebuah lembaga pengawas jasa keuangan seperti industri perbankan, pasar modal, reksadana, perusahaan pembiayaan, dana pensiun dan asuransi yang sudah harus terbentuk pada tahun 2010. Keberadaan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) ini sebagai suatu lembaga pengawas sektor keuangan di Indonesia perlu untuk diperhatikan, karena harus dipersiapkan dengan baik segala hal untuk mendukung keberadaan OJK tersebut.

Setelah keluarnya Undang-undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan yang diundangkan tanggal 22 November 2011, pengaturan dan pengawasan sektor perbankan yang semula berada pada Bank Indonesia telah dialihkan pada Otoritas Jasa Keuangan. Dalam penjelasan Undang-undang OJK disebutkan bahwa dibutuhkan lembaga pengaturan dan pengawasan sektor jasa

keuangan yang lebih terintegrasi dan komprehensif agar dapat dicapai mekanisme koordinasi yang lebih efektif dalam menangani permasalahan yang timbul dalam sistem keuangan sehingga dapat menjamin tercapainya sistem keuangan.

OJK KR 3 Surabaya merupakan suatu institusi yang dipercaya dapat mewujudkan *good corporate & good governance* dengan tugas memeriksa pengawasan dan pengaturan dalam sektor perbankan untuk saat ini. Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya memiliki kewajiban mengawasi lebih dari 130 bank umum dan bank syariah dalam sektor perbankan. Dari tiap bank tersebut minimal 1 kali dalam setahun harus diawasi secara langsung (turun lapangan). Belum lagi para pengawas diwajibkan untuk memeriksa secara *passive* laporan keuangan yang dikirimkan oleh bank tiap bulan nya.

Sasaran utama pengelolaan sumber daya manusia tersebut adalah menciptakan sistem pemberdayaan personel yang dapat menampilkan kinerja yang produktif. Produktivitas kerja menunjukkan tingkat pegawai dalam mencapai hasil (output) terutama dilihat dari sisi kuantitasnya. Produktivitas ditentukan oleh dukungan semua sumber daya organisasi yang dapat diukur dari segi efektivitas dan efisiensi, yang difokuskan pada aspek-aspek (1) hasil akhir yang dicapai, kualitas dan kuantitasnya, (2) lamanya waktu yang digunakan untuk mencapai hasil akhir, dan (3) penggunaan sumber daya secara optimal. Keberhasilan OJK dalam mengemban misi pemeriksaan sangat tergantung dari para auditornya. Adapun jadwal pemeriksaan BPR di bawah naungan OJK Kantor Regional III Surabaya sebagai berikut :

Tabel 1.1  
Kesesuaian Rencana dengan Realisasi  
Jadwal Pemeriksaan BPR di Jawa Timur  
(dalam minggu)

Tahun	Jumlah Pemeriksa	Periode	Rencana	Realisasi
2013	15	Januari – Maret	9	7
		April – Juni	12	10
		Juli – September	9	9
		Oktober - Desember	4	3
		Total	34	29
2014	17	Januari – Maret	6	5
		April – Juni	8	11
		Juli – September	10	6
		Oktober - Desember	3	2
		Total	27	24

Sumber : Data OJK Kantor Regional III Surabaya

Tabel di atas dapat diketahui bahwa dalam rencana pemeriksaan pada tahun 2013 selama 34 minggu, namun realisasinya hanya 29 minggu saja. Ketepatan rencana dengan realisasi hanya pada periode Juli – September saja, periode selain itu mengalami perbedaan, dimana frekuensi realisasi lebih kecil dibanding jadwal pemeriksaan yang direncanakan.

Untuk tahun kerja 2014, dari 27 minggu yang dijadwalkan hanya terealisasi 24 minggu saja. Pada periode april – juni, pemeriksaan lebih insentif dilakukan dengan bukti bahwa ada tiga minggu jadwal pemeriksaan di luar jadwal yang direncanakan. Dari data tampilan ada dugaan kurang produktifnya OJK KR 3 karena jadwal pemeriksaan mempunyai frekuensi yang lebih kecil dari jadwal yang direncanakan.

Produktivitas ini menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan kinerja organisasi dalam proses pencapaian tujuan.

Kepala Bagian Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Bapak Dwi Ariyanto menuturkan “produktivitas kerja karyawan di OJK KR 3 Surabaya diukur dengan tercapainya indikator kinerja individual. Indikator kinerja individual tersebut dapat diukur dengan pengawasan yang dilakukan secara langsung ke bank dalam setahun minimal sekali, kinerja bank yang diperiksa sehat sesuai ketentuan yang berlaku, rasio permodalan bank minimal 8 %, dan NPL (kredit macet) bank yang diawasi harus kurang dari 5 %. Dengan tugas yang berat serta terbatasnya sumber daya manusia yang ada, diharapkan karyawan dapat bekerja secara efektif.”

Sebagai organisasi baru Otoritas Jasa Keuangan memerlukan produktivitas kerja karyawan yang tinggi demi tercapainya pelaksanaan tugas pengaturan dan pengawasan di sektor perbankan. Pelatihan kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan menjadi faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Penelitian tentang pelatihan sudah banyak dilaksanakan oleh para peneliti. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Endang Permadi (2008:73) yang dilakukan pada Pt Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Distrik Pangkal Pinang menunjukkan hasil dimana dapat disimpulkan bahwa pelatihan secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas. Hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Mapparenta (2008:16) dimana hasil penelitian

menyebutkan bahwa secara parsial pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas.

Terkait penelitian tentang pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan terdapat pengaruh positif dan signifikan diantara keduanya. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh M. Fandy Jauhari (2008:58), Iin Puspika Dewi Nur Aeni (2012:11), Roni Faslah (2013:14). Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil berbeda didapatkan dengan penelitian yang dilakukan Jurist Risaldi Desmanair Bolang (2011). Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

Secara umum hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan diantara keduanya. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Denny Indrata (2005:72), Natasha (2012:69), Husna Purnama (2012:69) yang menyebutkan adanya hasil yang sama bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil berbeda didapat dari penelitian yang dilakukan oleh Saleh Bahari, Hasan Azarnia, dkk (2012:723) yang menyebutkan tidak ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang diuraikan tersebut diatas, maka peneliti melakukan analisis mengenai pengaruh pelatihan kerja, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan di Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Karyawan merupakan sumber daya yang memiliki pengaruh penting bagi kesuksesan suatu perusahaan maupun organisasi dalam jangka panjang. Otoritas Jasa Keuangan sebagai lembaga pengawas perbankan diharap mampu menjalankan fungsinya sebagai organisasi pengawas. Produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan merupakan suatu output perwujudan kegiatan yang telah berjalan pada organisasi. Pelatihan digunakan untuk membekali sumber daya manusia supaya lebih efektif dalam menyelesaikan tugas nya. Kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk mempengaruhi karyawan agar meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Dengan berpegang pada visi, misi dan *research gap* dari penelitian-penelitian terdahulu dimana dalam pelatihan terjadi perbedaan hasil penelitian yang dilakukan Endang Permadi (2008:73) dengan Mapparenta (2008:16), dalam disiplin kerja terjadi perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Roni Faslah (2013:14) dengan Jurist Risaldi Desmaniar Bolang (2011), dalam gaya kepemimpinan terjadi perbedaan hasil penelitian yang dilakukan Denny Indrata (2005:72) dengan Saleh Bahari, Hasan Azarnia, dkk (2012:723). Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi Otoritas Jasa Keuangan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Dalam pengamatan masih

terdapat ketidaksamaan hasil penelitian dari masing-masing penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Berdasarkan hasil tersebut permasalahan dalam penelitian ini adalah: “bagaimana meningkatkan produktivitas kerja dengan memperhatikan pelatihan, disiplin kerja, dan kepemimpinan yang sesuai dengan visi sehingga karyawan mengeluarkan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menghasilkan output yang diharapkan demi kemajuan Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya”. Selanjutnya, peneliti mengembangkan beberapa pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Apa pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan OJK Regional 3 Surabaya?
- b. Apa pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan OJK Regional 3 Surabaya?
- c. Apa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan OJK Regional 3 Surabaya?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut

- a. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan OJK Regional 3 Surabaya.
- b. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan OJK Regional 3 Surabaya.

- c. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan OJK Regional 3 Surabaya.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Secara teoritis, hasil penelitian ini bermanfaat untuk memperkaya studi tentang manajemen, khususnya mengenai pengaruh pelatihan, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan OJK Regional 3 Surabaya, serta sebagai bahan referensi bagi peneliti mendatang yang ingin mengkaji masalah yang sama.
- b. Secara praktis, hasil penelitian ini bertujuan untuk dapat memberi masukan yang berarti bagi pihak yang berkepentingan khususnya OJK Regional 3 Surabaya, terutama mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pelatihan, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan OJK Regional 3 Surabaya.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan skripsi ini terdapat lima bab yang tidak dapat dipisahkan karena keterkaitan yang merupakan laporan dari hasil penelitian. Gambaran rinci mengenai penulisan skripsi dapat dilihat sebagaimana berikut,

## BAB I: PENDAHULUAN

Penulisan bab ini peneliti membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bagian tinjauan pustaka mencakup diantaranya tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis. Disamping itu juga terdapat ringkasan hasil penelitian terdahulu yang sangat membantu dalam penulisan bab ini.

## BAB III: METODE PENELITIAN

Bagian metodologi penelitian mencakup variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis data. Pada bab ini menjelaskan secara rinci mengenai deskripsi penelitian secara operasional.

## BAB IV: PEMBAHASAN

Bagian hasil dan pembahasan mencakup diantaranya tentang deskripsi objek penelitian, analisis data dan pembahasan. Bab ini membahas analisis dengan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, disertai interpretasi hasil secara rinci.

## BAB V: PENUTUP

Bagian bab penutup ini mencakup diantaranya tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran. Bab ini berisi kesimpulan atas hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, disertai dengan keterbatasan dan saran yang bermanfaat bagi penelitian yang akan datang.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Produktivitas Kerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Produktivitas Kerja**

Pengertian produktivitas dikemukakan orang dengan menunjukkan kepada rasio output terhadap input (Gomes, 2003:159). Input bisa mencakup biaya produksi (*production cost*) dan biaya-biaya peralatan (*equipment cost*). Sedangkan output bisa terdiri dari penjualan, pendapatan, *market share*, dan kerusakan. Menurut Sedarmayanti (2001:56) produktivitas adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupannya di segala bidang. Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input).

Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa pengertian produktivitas memiliki dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi. Dimensi yang pertama berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan (Sedarmayanti, 2001:58).

Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan (input) yang direncanakan dengan penggunaan masukan yang sebenarnya terlaksana. Apabila masukan yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi, tetapi semakin kecil masukan yang dapat dihemat, sehingga semakin rendah tingkat efisiensi. Pengertian efisiensi disini lebih berorientasi kepada masukan sedangkan keluaran (output) kurang menjadi perhatian utama. Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai. Pengertian efektivitas ini lebih berorientasi kepada keluaran sedangkan penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat (Sedarmayanti, 2001:59).

#### **2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas**

Sumber daya yang digunakan dalam menghasilkan barang dan jasa terdiri dari berbagai faktor seperti tenaga kerja, tanah, modal dan skill. Namun dari semua faktor produksi tersebut, faktor produksi sumber daya manusia memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas. Nasution (2001:205) secara terperinci ada beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Secara konsisten selalu mencari gagasan-gagasan yang lebih baik lagi.
2. Selalu memberikan saran-saran untuk perbaikan secara sukarela.
3. Menggunakan waktu secara efektif dan efisien.

4. Bersikap positif terhadap pekerjaan
5. Dapat berlaku sebagai anggota kelompok yang baik, sebagaimana menjadi seorang pemimpin yang baik.
6. Dapat memotivasi dirinya sendiri melalui dorongan dari dalam.
7. Sangat menyadari dan memperhatikan masalah pemborosan dan biaya-biaya.
8. Mempunyai tingkat kehadiran yang baik.
9. Selalu mempelajari sesuatu yang baru dengan cepat.
10. Bukan merupakan tipe orang yang selalu mengeluh dalam bekerja.

Menurut Gomes (2003:160), indikator – indikator dalam penilaian produktivitas kinerja meliputi :

1. pengetahuan (knowledge)
2. ketrampilan (skills)
3. kemampuan (abilities)
4. sikap (attitudes)
5. perilaku (behaviors)

Dan selanjutnya dalam penelitian ini cara pengukuran variabel produktivitas kerja sesuai yang dikemukakan oleh Gomes di atas.

## **2.1.2 Pelatihan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Pelatihan Kerja**

Menurut Kaswan (2011:2), pelatihan adalah proses untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Sedangkan menurut Wibowo (2011:442), pelatihan sebagai suatu investasi yang sangat penting dalam sumber daya manusia. Rachmawati (2008:110) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan wadah lingkungan

bagi karyawan, dimana mereka mendapatkan pelajaran dalam hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab seperti perilaku, pengetahuan, kemampuan dan keahlian serta sikap. Pelatihan merupakan upaya dan proses untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dijadikan suatu aset investasi penting dalam sumber daya manusia. Akrani dalam Kaswan (2011:213), menguraikan bahwa terdapat empat jenis pelatihan, sebagai berikut: pelatihan induksi, pelatihan pekerjaan, pelatihan untuk promosi, pelatihan penyegaran, pelatihan untuk pengembangan manajerial.

Menurut Proctor dan Thorton dalam Manullang & Marihot (2008:68) terdapat berbagai macam manfaat dalam pelatihan bagi karyawan dan perusahaan, sebagai berikut: menaikkan rasa puas pegawai, pengurangan pemborosan, mengurangi ketidakhadiran dan turnover pegawai, memperbaiki metode dan sistem kerja, menaikkan tingkat penghasilan, mengurangi biaya-biaya lembur, mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin, mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin, mengurangi keluhan-keluhan pegawai, mengurangi kecelakaan, memperbaiki komunikasi, meningkatkan pengetahuan serbaguna pegawai, memperbaiki moral pegawai dan menimbulkan kerjasama yang lebih baik.

Jeffrey dalam Wibowo (2011:442) menyebutkan beberapa faktor, sebagai berikut: perubahan yang cepat dalam teknologi berlanjut menyebabkan meningkatnya tingkat keausan keterampilan, desain ulang pekerjaan dalam pekerjaan yang mempunyai tanggung jawab, merger dan akuisisi telah meningkat dengan pesat,

sumber daya manusia bergerak dari satu pemberi kerja ke pemberi kerja lainnya dengan frekuensi lebih besar daripada periode sebelumnya. Indikator pelatihan Menurut Rivai (2004:324) meliputi;

1. materi yang dibutuhkan
2. metode yang digunakan
3. kemampuan instruktur pelatihan
4. sarana dan fasilitas pelatihan
5. peserta pelatihan,

#### **2.1.2.2 Prinsip Pelatihan yang Mendukung Prestasi Kerja**

Agar mampu mendukung adanya prestasi kerja karyawan, menurut John Soeprihanto (2001: 89) ada beberapa hal prinsip sebaiknya diperhatikan dalam diklat, yaitu sebagai berikut.

1. Pendidikan umum yang sudah dimiliki oleh setiap karyawan merupakan dasar kemampuan permulaan serta dasar penilaian permulaan bagi seorang karyawan yang belum pernah bekerja (pengalaman kerja 0 tahun).
2. Bagi setiap tingkat pendidikan membutuhkan suatu masa tertentu atau diklat untuk dapat menyesuaikan dirinya dengan pekerjaan yang baru dijabatnya. Selain itu juga diperlukan pendidikan dan latihan untuk meningkatkan kejuruan/keahlian sesuai dengan perkembangan teknologi.
3. Sistem karir yang hendaknya disertai dengan sistem merit, sehingga terdapat kesinambungan antara pangkat dengan mutu atau prestasi karyawan. Untuk

mengimbangi dan menjembatani keterbatasan karyawan yang memenuhi syarat maka dilaksanakan diklat.

4. Agar terwujud perencanaan dan pengembangan karir yang seimbang maka diberikan kesempatan pengembangan (pendidikan dan latihan) bagi semua jabatan pimpinan maupun jenis-jenis pekerjaan yang terdapat dalam perusahaan. Dengan demikian mereka terangsang untuk mencari prestasi yang optimal secara kompetitif dan positif.

Melalui diklat yang seimbang dapat didekati jarak antara kemampuan karyawan dari jabatan tertinggi dengan terendah dan jarak antara kemampuan karyawan dengan persyaratan formal yang harus dipenuhi.

### **2.1.2.3 Indikator-indikator Diklat**

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (2001: 29), ada beberapa indikator yang dipakai yaitu: “Kurikulum dan relevansi yang digunakan, mutu, pandangan karyawan atau peserta tentang pelaksanaan pelatihan, kemampuan instruktur dalam memberikan pelatihan dan bagaimana cara penerapan prinsip belajar dalam pelaksanaan pelatihan, waktu dan *skill*”.

## **2.1.3 Disiplin Kerja**

### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting. Karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi produktivitas kerja, tanpa disiplin karyawan yang baik maka sulit bagi perusahaan

untuk mencapai hasil yang optimal. Menurut Sinungan (2000:273) disiplin adalah sikap mental yang mencerminkan melalui perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kekuatan terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan-ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etika norma dan kaidah yang berlaku di masyarakat untuk tujuan tertentu.

Siagian (2003:305), mengartikan disiplin sebagai suatu tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Menurut Sinungan (2000:134), disiplin kerja adalah sikap kejiwaan dari seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan atau keputusan yang telah ditetapkan.

Gorda (2001:106) disiplin kerja adalah sikap dan perilaku seorang karyawan yang diwujudkan dalam bentuk kesediaan seorang karyawan dengan penuh kesadaran dan ketulusikhlasan atau dengan paksaan untuk mematuhi dan melaksanakan seluruh kebijaksanaan perusahaan dari dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai upaya memberi sumbangan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

### 2.1.3.2 Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Sastrohadiwiryono, S., 2002, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi 2 tujuan adanya disiplin adalah:

- a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak, serta melaksanakan perintah manajemen.
- b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan service yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- d. Dapat bertindak berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

Follow up dari hal-hal tersebut di atas para tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas kerja yang tinggi sesuai dengan harapan dari perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Gary Dessler juga memberikan pendapat bahwa tujuan disiplin ialah untuk mendorong karyawan berperilaku hati-hati dalam pekerjaan. Dengan perilaku penuh kehati-hatian tersebut karyawan memiliki tanggungjawab besar terhadap pekerjaan yang telah dilimpahkan kepadanya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pembentukan disiplin kerja pada penelitian ini adalah:

- a. Memastikan bahwa perilaku karyawan konsisten dengan aturan-aturan perusahaan.
- b. Menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara penyelia dan bawahan-bawahan.
- c. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- d. Menciptakan lingkungan yang kondusif untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi.
- e. Memelihara kelancaran kegiatan organisasi agar berjalan secara efektif dan efisien.
- f. Mewujudkan tujuan organisasi berdasarkan rencana yang telah disepakati.

### **2.1.3.3 Jenis-jenis Disiplin**

Berdasarkan pendapat H. Simamora (2004) dapat dijelaskan bahwa jenis-jenis disiplin adalah sebagai berikut:

#### **a. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar atau aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukannya semata-mata karena dipaksa manajemen.

#### **b. Disiplin Progresif**

Perusahaan bisa menerapkan, suatu kebijaksanaan disiplin progresif, yang berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Disiplin progresif juga memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan memperbaiki kesalahan.

#### c. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan, secara ringkas adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperbaiki pelanggar
2. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan yang serupa
3. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif

#### d. Aturan Kompromi Panas

Suatu pedoman sangat yang sangat berguna untuk disiplin korektif adalah aturan “kompromi-panas”. Aturan ini pada hakekatnya menyatakan bahwa tindakan pendisiplinan hendaknya mempunyai ciri-ciri yang sama dengan hukuman yang

diterima seseorang karena menyentuh sebuah kompor panas. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah bahwa disiplin hendaknya dilakukan dengan peringatan, segera, konsisten dan tidak bersifat pribadi.

#### **2.1.3.4 Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Basri Veithzal Rivai A.F.M. (2005: 444) disiplin kerja memiliki beberapa komponen indikator seperti:

##### 1. Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

##### 2. Ketaatan pada peraturan kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

##### 3. Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

##### 4. Tingkat kewaspadaan tinggi

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

##### 5. Bekerja etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

Sedangkan indikator kedisiplinan kerja menurut Robbin (2001), meliputi;

1. kehadiran,
2. perilaku dalam bekerja (dalam lingkungan kerja),
3. kejujuran,
4. aktivitas di luar lingkungan kerja.

## **2.1.4 Kepemimpinan**

### **2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan didefinisikan oleh P. Hersey dan Blanchard, dalam Tohardi (2002:57) sebagai proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan. Siagian (2002:63) mengatakan kepemimpinan dari seseorang atau sekelompok orang adalah antara lain untuk memperoleh kepercayaan dari orang-orang yang dipimpin dan keterampilan untuk menggerakkan orang-orang yang dipimpin, sehingga pencapaian tujuan yang telah ditentukan dapat terlaksana dengan efisien, efektif dan ekonomis. Mengacu kepada Wehrich and Koontz (1994:490) *“Leadership is defined as influence, that is, the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals”*. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dengan cara apapun, agar mampu

mempengaruhi orang lain untuk berbuat atau tidak berbuat sesuatu sesuai dengan kehendaknya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam perkuatan dan peningkatan disiplin individu serta produktivitas tenaga kerja. Hal ini sejalan dengan Transformational Leadership Theory, Barney and Griffin (1992:604). Barney and Griffin menyatakan Transformational *leadership to describe leadership that transmits a sense of mission, stimulates learning experiences, and inspires new ways of thinking*. Hodgetts and Luthans (1997:364), menyatakan “*Leader behaviors can be translated into three commonly recognized styles: (1) authoritarian, (2) paternalistic, and (3) participative*”. Ada tiga peran utama pemimpin menurut Mitzberg, dalam Handoko (2003:54) yaitu: (1) interpersonal role, yaitu sebagai tokoh, (2) informational role, yaitu sebagai pemicara, dan (3) decisional role, yaitu sebagai pemecah masalah dan pengambil keputusan. Dengan adanya keputusan berarti ada masalah yang dapat dipecahkan sehingga organisasi selalu dinamis dan berkembang.

#### **2.1.4.2 Tanggung Jawab Pemimpin**

Heidjrachman (1994:23) menyatakan bahwa tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut :

1. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realitas (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan dan sebagainya).
2. Melengkapi para karyawan dengan sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.

3. Mengkomunikasikan para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
4. Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
5. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
6. Menghilangkan hambatan, untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
7. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
8. Menunjukkan perhatian kepada karyawan.

Yang penting dalam hal ini adalah tanggung jawab dalam memadukan seluruh kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut efektif dan efisien. Stimulus atau dorongan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang (attempted leadership) yang diperlukannya telah berhasil dipengaruhi oleh seorang pemimpin, mungkin mengakibatkan suatu resultante yang "sukses" (berhasil) atau mungkin "tidak sukses". Selanjutnya yang sukses belum tentu efektif, sebab mungkin juga tidak efektif.

#### **2.1.4.3 Wewenang Kepemimpinan**

Wewenang kepemimpinan tersebut diatas dapat diperoleh dari 2 sumber yakni berasal dari atas atau penetapan dari atas (*top down authority*), pimpinan dipilih dan diterima oleh mereka yang akan menjadi bawahannya. Dengan demikian bawahan akan menghargai wewenang itu karena mereka mempunyai respek pribadi untuk menghargai orang yang telah dipilih mereka menjadi pemimpin yang berkewenangan.

#### **2.1.4.4 Gaya-gaya Kepemimpinan**

Menurut Boone dan Kurtz (199:69) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai cara seseorang memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk memimpin orang lain. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi dan menentukan gaya kepemimpinan yaitu: pemimpin itu sendiri, orang yang dipimpin, dan situasi. Gaya kepemimpinan merupakan fungsi dari ketiga variabel tersebut. Menurut Terry yang dialihbahasakan oleh Winardi (2001:350), menggolongkan jenis-jenis kepemimpinan sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan Pribadi (Personal Leadership)**

Kepemimpinan pribadi dilaksanakan melalui hubungan pribadi. Petunjuk-petunjuk dan dorongan atau motivasi diberikan secara pribadi oleh pihak pimpinan. Hal tersebut merupakan jenis kepemimpinan biasa dan pada umumnya bersifat sangat efektif dan mudah untuk dilaksanakan.

2. **Kepemimpinan Non Pribadi (Non Personal Leadership)**

Jenis ini dipengaruhi untuk menunjukkan bahwa kepemimpinan dilaksanakan melalui orang-orang bawahan pimpinan dan melalui non pribadi serta kepercayaan.

3. **Kepemimpinan Otoritas (Authoritasion Leadership)**

Jenis ini dilaksanakan atas anggapan bahwa kepemimpinan merupakan suatu hak dan terdapat hingga tingkat yang sama dalam otoritas yang dimiliki seorang individu. Tugas-tugas, fasilitas dan petunjuk-petunjuk yang diberikan tanpa mengadakan konsultasi dengan pekerjaan yang melaksanakan tugas.

#### 4. Kepemimpinan Demokrasi

Ditandai oleh partisipasi kelompok dan diproduktifkan opini-opininya. Pihak-pihak pimpinan menganjurkan tindakan tertentu, akan tetapi menunggu persetujuan kelompok dan berusaha untuk memenuhinya.

#### 5. Kepemimpinan Paternalistis

Dicirikan oleh suatu pengaruh yang paternal atau kebijakan dalam hubungan antar pimpinan dalam tujuan untuk melindungi dan memberi arah.

#### 6. Kepemimpinan Bakat (Indegeneous Leadership)

Kepemimpinan yang timbul pada orang-orang dari kelompok organisasi sosial informal. Kelompok ini membentuk saling mempengaruhi diri seseorang dengan orang lain pada pekerjaan di rumah, di sekolah, pada permainan dan sering timbul secara spontan. White dan Lippit (1999:25) mengemukakan tipe tipe gaya kepemimpinan, yaitu:

##### 1. Gaya kepemimpinan Otokrasi (Autocratia)

Dalam tipe kepemimpinan ini, pemimpin menentukan sendiri "*policy*" dan dalam rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan-keputusan sendiri, namun mendapatkan tanggung jawab penuh. Bawahan harus patuh dan mengikuti perintahnya, jadi pemimpin tersebut menentukan atau mendiktekan aktivitas dari anggotanya. Dalam kepemimpinan otokrasi terjadi adanya keketatan dalam pengawasan, sehingga sukar bagi bawahan dalam memuaskan kebutuhan egoistisnya.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah:

- a. Keputusan dapat diambil secara tepat.
- b. Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, kurang inisiatif, bergantung pada atasan kerja, dan kurang kecakapan.
- c. Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang yaitu pemimpin.

Kelemahannya adalah:

- a. Dengan tidak diikutsertakannya bawahan dalam mengambil keputusan atau tindakan maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.
- b. Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahannya tersebut.
- c. Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan.
- d. Bawahan kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja.

## 2. Gaya kepemimpinan Demokrasi (Demokratis)

Dalam gaya ini pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikuti bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Disini pemimpin seperti moderator atau koordinator dan tidak memegang peranan seperti pada kepemimpinan otoriter. Partisipan digunakan dan kondisi yang tepat, akan menjadikan hal yang

efektif. Maksudnya supaya dapat memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengisi atau memperoleh kebutuhan egoistisnya dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya untuk meningkatkan produktivitasnya. Pada pemimpin demokratis, sering mendorong bawahan untuk ikut ambil bagian dalam hal tujuan-tujuan dan metode-metode serta menyokong ide-ide dan saran-saran. Disini pemimpin mencoba mengutamakan “*human relation*” (hubungan antar manusia) yang baik dan mengerjakan secara lancar.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah:

- a. Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan *control* terhadap *leadership*.
- b. Merasa lebih bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan.
- c. Produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan.
- d. Ada kesempatan untuk mengisi kebutuhan egoistisnya
- e. Lebih matang dan bertanggung jawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.
- f. Disini kedua belah pihak yaitu pemimpin dan bawahan dapat saling mengenal dan saling mengerti lebih dalam tentang hubungan antar kemanusiaan. Bawahan dapat membantu pemimpin dalam menghadapi persoalan, jadi dapat saling mengisi kekurangan dan dapat saling menghadapi.

Kelemahannya adalah:

- a. Harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi.
- b. Membutuhkan waktu yang relatif lama dalam mengambil keputusan.
- c. Memberikan persyaratan tingkat “*skilled*” (kepandaian) yang relatif tinggi bagi pimpinan.
- d. Diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena jika tidak dapat menimbulkan perselisihan paham.

### 3. Gaya kepemimpinan Laissez Faire

Kepemimpinan pada tipe ini melaksanakan perannya atas dasar aktivitas kelompok dan pimpinan kurang mengadakan pengontrolan terhadap bawahannya. Pada tipe ini pemimpin akan meletakkan tanggung jawab keputusan sepenuhnya kepada para bawahannya, pemimpin akan sedikit saja atau hampir tidak sama sekali memberikan pengarahan. Pemimpin pada gaya ini sifatnya pasif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruhnya kepada bawahannya.

Kebaikan pada gaya kepemimpinan ini:

- a. Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreatifitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.
- b. Bawahan lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang ia anggap penting dan tidak bergantung pada atasan sehingga proses yang lebih cepat.

Kelemahannya adalah:

- a. Bila bawahan terlalu bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari bawahan serta dapat mengakibatkan salah tindak dari memakan banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman.
- b. Pemimpin sering sibuk sendiri dengan tugas-tugas dan terpisah dari bawahan. Beberapa tidak membuat tujuan tanpa suatu peraturan tertentu.
- c. Kelompok dapat mengkambinghitamkan sesuatu, kurang stabil, frustrasi, dan merasa kurang aman.

Penggunaan tipe atau gaya kepemimpinan tersebut akan selalu berubah secara bergantian sesuai dengan perubahan situasi yang dihadapi oleh pemimpin bersangkutan. Dalam situasi tenang dan dalam menghadapi masalah-masalah memerlukan pikiran bersama antara pemimpin dengan pelaksanaannya, dengan sendirinya saat memimpin memberikan pengarahan atau perintah yang kaku. Tetapi, pada saat lain ia memberikan saran. Oleh karena itu, tidak ada tipe atau gaya kepemimpinan yang lebih baik semua tergantung kepada situasi atau lingkungannya. Ralph and Lippit (2000:26-27).

Berdasarkan teori diatas maka indikator – indikator pendukung kepemimpinan meliputi (Miftah Thoha, 1990):

1. Fungsi Komunikasi
2. Fungsi Pembagian tugas .

3. Fungsi Pendelegasian wewenang
4. Fungsi Pengawasan

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Pengaruh Pelatihan (Diklat) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**

Setiap organisasi perlu melaksanakan pelatihan terhadap karyawan, hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Flippo (1995: 215) mengungkapkan bahwa tidak seorang pun yang sepenuhnya cocok untuk bekerja pada suatu pekerjaan sehingga harus dilakukan pelatihan lebih lanjut dijelaskan bahwa dengan pelatihan akan memberikan manfaat terhadap peningkatan produktivitas, moral kerja, pengurangan biaya, stabilitas dan keluwesan organisasi yang makin besar untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan eksternal yang berubah

Putti (1986: 153) menegaskan pentingnya forum pelatihan dalam meningkatkan produktivitas kerja, khususnya melalui *on the job training*. Melalui program ini para karyawan akan termotivasi untuk mengembangkan karier dalam perusahaan. Hasilnya akan tampak dalam tingkat *turn over* yang dapat diminimalkan dan melicinkan jalan menuju tingkat produktivitas yang tinggi.

Peran unsur sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas suatu organisasi, pelatihan pada dasarnya merupakan suatu unsur yang penting dalam merencanakan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan organisasi. Pelatihan merupakan suatu proses harmonisasi yang mempertemukan kebutuhan-kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan.

Hasil-hasil yang dirasakan organisasi dari pelatihan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas, kuantitas dan produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sifat loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam meningkatkan pengembangan pribadi mereka.

Sedangkan hasil yang dirasakan oleh karyawan secara perorangan adalah berupa kepuasan kerja, keamanan, pengembangan diri, serta integritas pekerjaan dan keluarga.

Dalam menyimak uraian di atas, dapat diungkapkan bahwa pelatihan memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang akhirnya akan merupakan dorongan besar bagi pencapaian tujuan organisasi maupun karyawan yang bersangkutan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.**

### **2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**

Disiplin kerja yang efektif dalam perusahaan adalah apabila pemimpin tidak mentolelir perilaku karyawan yang menyimpang, karena hal tersebut dianggap tidak

relevan dalam tindakan pendisiplinan. Dalam penegakan disiplin kerja sebaiknya diarahkan kepada perilakunya dan bukan kepada karyawan secara pribadi, karena alasan pendisiplinan adalah untuk meningkatkan produktivitas.

Beberapa faktor yang mengarah pada praktik disiplin kerja yang efektif di perusahaan menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001: 317), diantaranya:

1. Pelatihan manajer
2. Konsistensi dari tindakan pendisiplinan
3. Dokumentasi
4. Tindakan disiplin yang segera
5. Disiplin yang impersonal

Beberapa penelitian yang relevan antara disiplin kerja dengan produktivitas kerja karyawan diantaranya adalah hasil penelitian dari Afni Faunida (2012: 12) menyatakan “hubungan antara disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan adalah sangat kuat, yang artinya jika disiplin kerja yang diterapkan dalam perusahaan baik maka produktivitas kerja karyawan juga akan semakin meningkat”. Hal serupa di ungkapkan oleh Widodo dan Sunarso (2009:55), “disiplin kerja sangat memengaruhi terhadap produktivitas karena dengan disiplin kerja maka pekerja mampu melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan ilmu yang di dapat dari penyuluhan”.

**H2: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.**

### **2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**

Seperti kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai tujuan tertentu. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan sendiri. Seseorang pemimpin yang baik, sangat bergantung pada kemampuan pemimpin tersebut dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya pada situasi kerja yang dihadapinya.

Tannenbaum dan Schmidt yang dikutip oleh Gibson (2001:285) mengatakan bahwa: “Manajer yang baik adalah orang yang dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan yang menentukan perilakunya yang paling cocok bagi waktu tertentu dan benar-benar mampu bertindak demikian”. Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinan yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berprestasi terhadap tujuan bersama.

Seperti yang dikatakan oleh Dale Tingle (1999:31) mengatakan: “Pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan”.

Dengan mengerti dan mengetahui hal-hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang yang merupakan kunci untuk mengatur orang lain. Tugas

pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi karyawan agar dapat berprestasi dengan baik yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh kuat terhadap produktivitas kerja karyawan.

**H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivits kerja karyawan.**

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai hubungan dengan penelitian yang akan dilakukan seperti dijabarkan pada table berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil
1	Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus: PT. Behaestex, Gresik)	M. Fandy Jauhary (2008)	<b>Independen:</b> Disiplin kerja karyawan (mentaati waktu kerja, melakukan pekerjaan dengan baik, mentaati peraturan dan norma sosial) <b>Dependen:</b> Produktivitas karyawan	Mentaati waktu kerja, melakukan pekerjaan dengan baik dan memenuhi peraturan perusahaan secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan perusahaan.
2	Pengaruh Pelatihan Terhadap	Endang Permadi (2008)	<b>Independen:</b> Pelatihan <b>Dependen:</b> Produktivitas kerja	Dari hasil analisis korelasi

	Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Distrik Pangkal Pinang		karyawan	peranan pelatihan dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah cukup kuat, dimana <i>rs</i> dari hasil hitungan menunjukkan angka sebesar 0,682 (karena ada pada kisaran 0,51-0,75).
3	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan PT. Kabelindo Murni, Tbk.	Roni Fasliah (2013)	<b>Independen:</b> Motivasi kerja, Disiplin kerja <b>Dependen:</b> Produktivitas kerja	Ada pengaruh positif yang signifikan antara disiplin kerja terhadap produktivitas kerja
4	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai pada Rutan Klas 1 di Bandar Lampung	In Puspika Dewi Nur Aeni (2012)	<b>Independen:</b> Disiplin Kerja <b>Dependen:</b> Produktivitas Pegawai	Pengaruh Disiplin terhadap Produktivitas kerja pegawai diketahui dari besarnya nilai koefisien determinasi berganda sebesar 0,563 yang berarti 56,3% dipengaruhi

				oleh disiplin kerja. Dengan demikian disiplin mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja yang dapat dilihat dari besarnya nilai koefisien regresi yang bertanda positif sebesar 0,868.
.5	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan pada Como Shambala Estate at Begawan Giri Ubud Bali	I Made Hedy Wartana (2011)	<b>Independen:</b> Pendidikan (diklat), Disiplin kerja, Kepemimpinan. <b>Dependen:</b> Produktivitas kerja karyawan	Diklat, Disiplin kerja, dan Kepemimpinan secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.
6	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Pekerja Pada Pengerjaan Atap Baja Ringan di Perumahan Green Hills	Dwi tanto, Sri Murni Dewi, Sugeng P. Budio (2012)	<b>Independen:</b> Presepsi upah, Pendidikan, Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja <b>Dependen:</b> Produktivitas kerja	Perlu adanya peraturan yang tegas guna meningkatkan kedisiplinan para pekerja

	Malang			
7	Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur Provinsi Maluku Utara	Mapparent a (2008)	<b>Independen:</b> Tingkat Pendidikan, Pelatihan, Disiplin Kerja <b>Dependen:</b> Produktivitas Kerja	Pendidikan, pelatihan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, meskipun secara parsial pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas.
8	Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Sapu Dunia Semarang	Afni Fuanida (2012)	<b>Independen:</b> Pelatihan, Disiplin kerja, Motivasi <b>Dependen:</b> Produktivitas kerja karyawan	Variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja
9	Analisis Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Erajaya Swasembada Cabang Makassar	Rony Salinding (2011)	<b>Independen:</b> Metode Pelatihan, Isi pelatihan <b>Dependen:</b> Produktivitas kerja karyawan	Pelaksanaan pelatihan berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Dalam hal ini karyawan telah memahami

				yang menjadi pekerjaan dan tugas mereka sehingga dalam pelaksanaannya dapat sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.
10	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Menurut Persepsi Karyawan Auto 200	Denny Indrata (2005)	<b>Independen:</b> Gaya kepemimpinan <b>Dependen:</b> Produktivitas kerja	Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan persepsi karyawan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah benar.
11	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Bengkel pada CV Mitra Denso di Bandar Lampung	Husna Purnama (2012)	<b>Independen:</b> Gaya Kepemimpinan <b>Dependen:</b> Produktivitas Kerja	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan adalah positif.
12	Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Natasha (2012)	<b>Independen:</b> Motivasi, Gaya kepemimpinan <b>Dependen:</b> Produktivitas kerja	Pada hubungan variabel gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan diperoleh relasi yang kuat

	PT Mitrabuana Jayalestari Jakarta			dengan pengaruh yang signifikan
13	Significance of Leadership in Productivity Management	Preetham George (2008)	<b>Independen:</b> Gaya kepemimpinan <b>Dependen:</b> Produktivitas kerja	Menemukan bahwa tidak ada yang otomatis atau baik yang berorientasi tugas atau berorientasi kepuasan orang. Tapi, efektivitas kepemimpinan tergantung pada berbagai elemen di lingkungan kelompok. Kepemimpinan benar-benar melakukan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat bersama dengan bantuan dari tim.
14	The Relationship between Leadership Style and Productivity in Public Sport Organization s	Saleh Bahari, Hasan Azarnia, Shariar Piri, Eslam Babaei (2012)	<b>Independen:</b> Gaya Kepemimpinan <b>Dependen:</b> Produktivitas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan (baik sikap orang- berorientasi

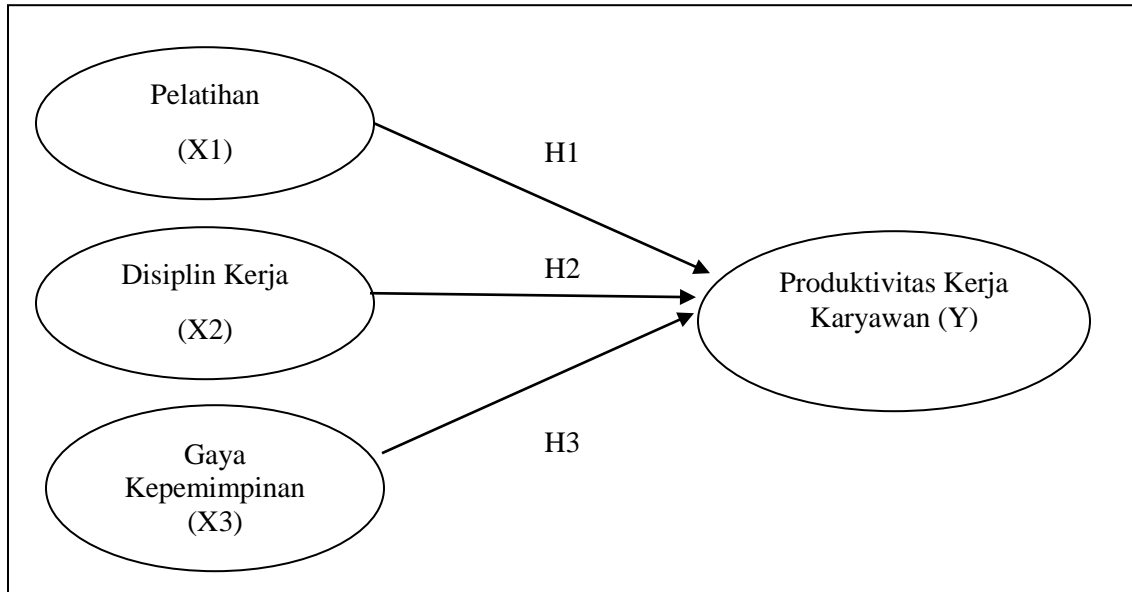
				dan tugas-oriented) dan produktivitas
15	Pengaruh Semangat dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan pada Hotel Sahid Montana Malang	Jurist Risaldi Desmanair Bolang (2011)	<b>Independen:</b> Semangat, Disiplin Kerja <b>Dependen:</b> Produktivitas Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan.

#### 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis adalah konsep awal yang menjadi acuan dalam sebuah penelitian. Kerangka pemikiran teoritis mempunyai dasar-dasar dari sumber penelitian terdahulu yang dianggap relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan. Kerangka pemikiran teoritis menjadi sebuah gambaran penelitian yang ditunjukkan dengan variabel-variabel yang saling berhubungan satu sama lain dan sebuah landasan penelitian.

Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu Pelatihan (X1), disiplin kerja (X2), dan gaya kepemimpinan (X3) terhadap variabel dependen, yaitu produktivitas kerja karyawan (Y1).

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber:

H1: Endang Permadi (2008), Mapparenta (2008), Rony Salinding, I Made Hedy Wartana (2011), Afni Fuanida (2012).

H2: M. Fandy Jauhary (2008), Dwi tanto, Sri Murni Dewi, Sugeng P. Budio (2012), Iin Puspika Dewi Nur Aeni (2012), Roni Faslah (2013), M. Fandy Jauhary (2008), Jurist Risaldi Desmanair Bolang (2011).

H3: Denny Indrata (2005), Preetham George (2008), Natasha (2012), Husna Purnama (2012), Saleh Bahari (2012)

## 2.5 Hipotesis

Menurut Arikunto (2002: 64) hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan peneliti. Berdasar data-data yang penulis himpun, maka hipotesisnya adalah

- H1: Diduga ada pengaruh positif dari pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan.
- H2: Diduga ada pengaruh positif dari disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.
- H3: Diduga ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Definisi Operasional Variabel dan Variabel Penelitian**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Untuk memudahkan suatu penelitian berangkat dan bermuara pada suatu tujuan yang jelas, maka penelitian itu disimplifikasi kedalam bangunan variabel. Perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan (Ferdinand, 2006: 25).

Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka peneliti menetapkan variabel dalam penelitian ini antara lain:

1. Variabel Bebas (Independen)

Variabel Independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel yang mempengaruhi dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negative (Ferdinand, 2006: 26). Dalam penelitian ini, pelatihan, disiplin kerja dan kepemimpinan adalah sebagai variabel bebas atau independen.

2. Variabel Terikat (Dependen)

Variabel Dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam script analysis, nuansa sebuah masalah tercermin

dalam variabel dependen. Hakekat sebuah masalah mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006: 26). Dalam penelitian ini peneliti menetapkan Produktivitas kerja karyawan sebagai variabel terikat atau dependen.

### 3.1.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu operasional yang ditujukan pada variabel atau dengan cara memberikan arti pada kegiatan operasional yang perlu mengukur variabel tersebut. Definisi operasional meliputi:

**Tabel 3.1**  
**Variabel dan Indikator**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
Produktivitas Kerja Karyawan (Y)	Produktivitas memiliki dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi. Dimensi yang pertama berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.  Sedarmayanti (2001:58)	a. pengetahuan (knowledge) b. ketrampilan (skills) c. kemampuan (abilities) d. sikap (attitudes) e. perilaku (behaviors)  Gomes (2013:160), dalam jurnal Fitria Alfaidah (2007)	Skala Likert: ( 1-7 ) 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = sedikit tidak setuju 4 = tidak tahu 5 = sedikit setuju 6 = setuju 7 = sangat setuju
Pelatihan (X1)	Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka mendapatkan pelajaran dalam hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab seperti perilaku, pengetahuan,	a. materi yang dibutuhkan b. metode yang digunakan c. kemampuan instruktur	Skala Likert: ( 1-7 ) 1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju

	<p>kemampuan dan keahlian serta sikap.</p> <p>Rachmawati (2008:110)</p>	<p>pelatihan</p> <p>d. sarana dan fasilitas pelatihan</p> <p>e. peserta pelatihan</p> <p>Menurut Rivai (2004:324), dalam jurnal Daniel Arfan Aruan (2013)</p>	<p>3 = sedikit tidak setuju</p> <p>4 = tidak tahu</p> <p>5 = sedikit setuju</p> <p>6 = setuju</p> <p>7 = sangat setuju</p>
<p>Disiplin Kerja (X2)</p>	<p>Disiplin kerja adalah sikap kejiwaan dari seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan atau keputusan yang telah ditetapkan.</p> <p>Sinungan (2000:134)</p>	<p>a. kehadiran</p> <p>b. perilaku dalam bekerja (dalam lingkungan kerja)</p> <p>c. kejujuran</p> <p>d. aktivitas di luar lingkungan kerja</p> <p>Menurut Robbins (2001:451), dalam jurnal Agung Romandhoni (2010)</p>	<p>Skala Likert: (1-7)</p> <p>1 = sangat tidak setuju</p> <p>2 = tidak setuju</p> <p>3 = sedikit tidak setuju</p> <p>4 = tidak tahu</p> <p>5 = sedikit setuju</p> <p>6 = setuju</p> <p>7 = sangat setuju</p>
<p>Gaya Kepemimpinan (X3)</p>	<p>Cara seseorang pemimpin mempengaruhi bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi</p> <p>Boone dan Kurtz (1999:69)</p>	<p>a. fungsi komunikasi</p> <p>b. fungsi pembagian tugas</p> <p>c. fungsi pendelegasian wewenang</p> <p>d. fungsi pengawasan</p> <p>Miftah Thoha (1990)</p>	<p>Skala Likert: (1-7)</p> <p>1 = sangat tidak setuju</p> <p>2 = tidak setuju</p> <p>3 = sedikit tidak setuju</p> <p>4 = tidak tahu</p> <p>5 = sedikit setuju</p> <p>6 = setuju</p> <p>7 = sangat setuju</p>

### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Menurut Uma Sekaran (2006:77) data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individu maupun perorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan peneliti.

2. Data Sekunder

Menurut Uma Sekaran (2006:77), data sekunder adalah data primer yang diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain misalnya dalam bentuk table-tabel atau diagram-diagram.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi dan sampel penelitian merupakan sumber data yang akan diungkap dalam penelitian. Sehingga jumlah populasi dan sampel sangat mempengaruhi perolehan dan penelitian.

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2002:108).

Populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian, atau keseluruhan unit atau individu dalam ruang

lingkup yang akan diteliti (Martono, 2011:74). Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh Karyawan OJK Surabaya.

## 2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2001:109). Sampel adalah sebagai bagian dari populasi yang memiliki ciri ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti (Martono, 2011:74). Tahapan selanjutnya adalah menentukan jumlah sampel yang ada. Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan OJK Surabaya yang berjumlah 120 karyawan. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *simple random sampling* dengan menggunakan pendekatan Yamane (1973) dalam Ferdinand (2006:227):

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

$$n = \frac{120}{1+120(0,05)^2}$$

$$n = 92,3$$

Keterangan:

n: Jumlah sampel

N: Ukuran populasi

d: Presisi yang ditetapkan atau prosentasi kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Cara memperoleh data dalam suatu penelitian dikenal dengan metode pengumpulan data. Terdapat dua cara pengumpulan data yang akan diperlukan untuk melakukan analisis dalam penelitian, melalui:

a. Questionnaire (Angket)

Questionnaire (angket) adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2006:28).

b. Interview (Wawancara)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Pada dasarnya terdapat dua jenis wawancara yaitu wawancara terstruktur (structured interview) dan wawancara bebas tidak terstruktur (unstructured interview). Wawancara dapat dilakukan secara langsung atau dengan bertatap muka, tetapi juga dapat dilakukan dengan telepon (Ferdinand, 2006:28).

### **3.5 Metode Analisis**

Analisis data merangkum sejumlah data besar yang dapat memperoleh informasi tentang pemahaman karakteristik responden atau sifat-sifat data tersebut dan menjawab permasalahan dalam penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah:

### 3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis data dapat dilakukan untuk menyajikan temuan empiris berupa data statistic deskriptif yang menjelaskan mengenai karakteristik responden khususnya dalam hubungannya dengan variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam pengujian hipotesis (Ferdinand, 2006:289). Berdasar hasil pengumpulan data yang dilakukan, peneliti menghitung nilai indeks para responden dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1x1)+(\%F2x2)+(\%F3x3)+(\%F4x4) \\ + (\%F5x5)+(\%F6x6)+(\%F7x7) / 7$$

Keterangan : F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah Frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah Frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah Frekuensi responden yang menjawab 5

F6 adalah Frekuensi responden yang menjawab 6

F7 adalah Frekuensi responden yang menjawab 7

Dalam pengukuran rentang nilai indeks peneliti menggunakan kriteria tiga kotak atau *Three-box Method*.

## **3.5.2 Analisis Data**

### **3.5.2.1 Uji Kualitas Data**

#### **3.5.2.2 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013:52). Metode yang digunakan untuk menguji validitas pada penelitian ini adalah menggunakan analisis faktor konfirmatori. Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel (Ghozali, 2013:55). Jika hasilnya signifikan maka indikator pada masing-masing pertanyaan adalah valid. Pengujian validitas ini dibantu dengan program SPSS.

#### **3.5.2.3 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005:41). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu (Ghozali, 2005:42):

- a. Repeated Measure atau pengukuran ulang

Disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah dia tetap konsisten dengan jawabannya.

b. One Shot atau pengukuran sekali saja

Disini pengukutannya hanya sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Disini software SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan ujia statistic Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu kpnstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0.60$  (Nunally dalam Ghozali, 2005:42).

### **3.5.3 Uji Asumsi Klasik**

#### **3.5.3.1 Uji Multikolonieritas**

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesame variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2013:105).

#### **3.5.3.2 Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut

homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2013:139).

Dasar analisis (Ghozali, 2013:139):

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### **3.5.3.3 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji  $t$  dan  $F$  mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali, 2013:160). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya (Ghozali, 2013:163).

Adapun dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau garis histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2013:163).

- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2013:163).

### 3.5.4 Analisis Regresi

Analisis Regresi dilakukan untuk mengetahui pengaruh pelatihan diklat (X1), disiplin kerja (X2) dan kepemimpinan (X3) terhadap produktivitas kerja karyawan (Y). adapun persamaannya adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e$$

**Y** : kinerja karyawan

**A** : konstanta

**X1** : pendidikan (diklat)

**X2** : disiplin kerja

**X3** : kepemimpinan

**B1,...,3** : koefisien regresi

**E** : Standar error

### 3.5.5 Menilai Goodness of Fit Suatu Model

#### 3.5.5.1 Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel Dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R<sup>2</sup> yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel

independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat erbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hamper semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2013:97).

### **3.5.5.2 Uji Model (Uji F)**

Uji F pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model yang mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat (Ghozali, 2013:98). Kriteria pengujian:

- a) Apabila probabilitas signifikan kurang 5%, maka hipotesis diterima
- b) Apabila probabilitas signifikan lebih 5%, maka hipotesis ditolak

### **3.5.5.3 Uji Hipotesis (Uji t)**

Menurut Imam Ghozali (2013:98) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh satu variabel penjelas / independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Menurut Ghozali, (2013:99) Cara melakukan uji t adalah sebagai berikut

Quick look: bila jumlah degree of freedom (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5% maka  $H_0$  yang menyatakan  $\beta_i = 0$  dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternative, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

Membandingkan nilai statistic t dengan titik kritis menurut table. Apabila nilai statistic t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai table, kita menerima hipotesis alternative yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.