



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

Rizal Bima Bayuaji, Edy Rahardja¹
Email : rizalpaux@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

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

PENDAHULUAN

Sasaran utama pengelolaan sumber daya manusia adalah menciptakan sistem pemberdayaan personel yang dapat menampilkan kinerja yang produktif. Produktivitas kerja menunjukkan tingkat pegawai dalam mencapai hasil terutama dilihat dari sisi kuantitasnya. Produktivitas ditentukan oleh dukungan semua sumber daya organisasi yang dapat diukur dari segi efektivitas dan efisiensi, yang disokuskan 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

¹ Corresponding author

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.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

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).

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).

Pengaruh Pelatihan 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.

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 diungkapkan 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.

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.

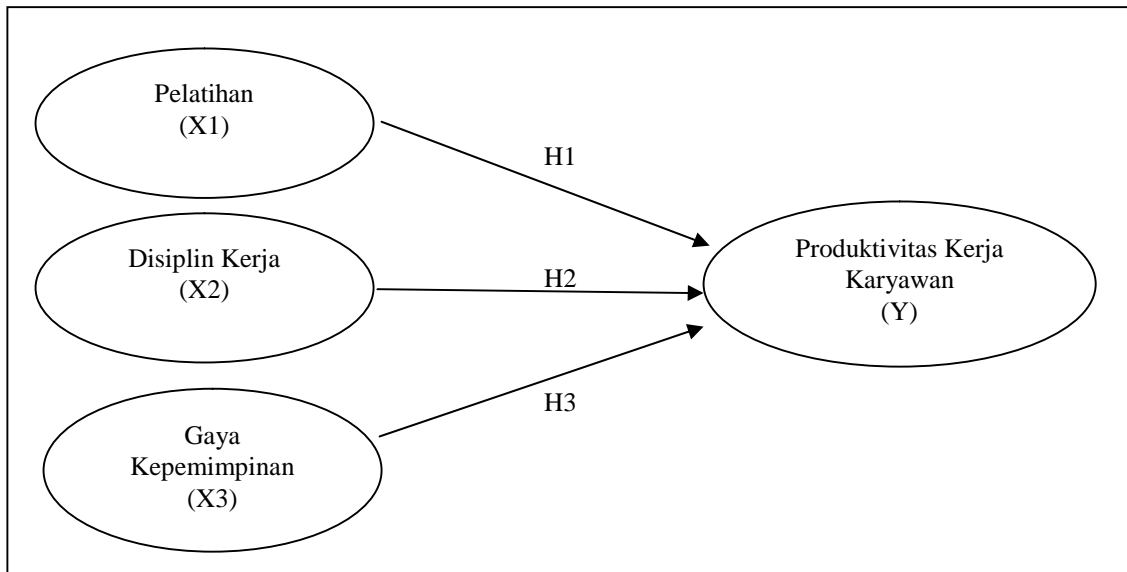
Seperti yang dikatakan oleh Dale Timple (1999:31) mengatakan: “Pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan”.

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 produktivitas kerja karyawan.

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)

METODE PENELITIAN

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, kemampuan dan keahlian serta sikap. Rachmawati (2008:110)	a. materi yang dibutuhkan b. metode yang digunakan c. kemampuan instruktur pelatihan d. sarana dan fasilitas pelatihan e. peserta pelatihan Menurut Rivai	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

		(2004:324), dalam jurnal Daniel Arfan Aruan (2013)	
Disiplin Kerja (X2)	Disiplin kerja adalah sikap kejiwaan dari seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan atau keputusan yang telah ditetapkan. Sinungan (2000:134)	a. kehadiran b. perilaku dalam bekerja (dalam lingkungan kerja) c. kejujuran d. aktivitas di luar lingkungan kerja Menurut Robbins (2001:451), dalam jurnal Agung Romandhoni (2010)	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
Gaya Kepemimpinan (X3)	Cara seseorang pemimpin mempengaruhi bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi Boone dan Kurtz (1999:69)	a. fungsi komunikasi b. fungsi pembagian tugas c. fungsi pendelegasian wewenang d. fungsi pengawasan Miftah Thoha (1990)	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

Penentuan Sampel

Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan OJK Surabaya yang berjumlah 120 karyawan. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *simple random sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner. Berdasarkan kriteria tersebut, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 93 responden.

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Model regresi merupakan suatu model yang digunakan untuk menganalisis terjadinya pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen (Ferdinand,2006), maka digunakan model regresi linier berganda yang dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

- Y = Produktivitas Kerja Karyawan
- a = konstanta
- b1, b2, b3 = Koefisien regresi
- X1 = Variabel Pelatihan
- X2 = Variabel Disiplin Kerja
- X3 = Variabel Gaya Kepemimpinan
- e = Standard Error

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya. Kuesioner berjumlah 93 responden telah dikumpulkan dengan jawaban yang lengkap. Gambaran umum dari responden sebagai objek penelitian tersebut satu per satu dapat dijelaskan pada bagian berikut:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pekerjaan dilakukan oleh pria yaitu sebanyak 61 orang atau dengan prosentase sebesar 65.6% sedangkan sisanya 32

orang atau 24.4% dikerjakan oleh karyawan wanita. Hal ini menunjukkan banyak dari karyawan OJK Regional 3 Surabaya banyak menggunakan tenaga kerja laki-laki.

Sebaliknya usia/umur responden yang paling dominan adalah karyawan berusia kurang dari 36 - 45 tahun yaitu sebanyak 34 orang atau 36,6% dan diikuti dengan kelompok umur 25 – 35 tahun sebanyak 31 atau 33,3%. Dengan demikian umur karyawan Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya masih banyak berusia produktif karena pekerjaan di OJK KR 3 Surabaya tersebut banyak yang memerlukan pemikiran dan tenaga fisik yang prima.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji keabsahan dari kuesioner dengan tujuan untuk mengukur suatu variabel. Sebuah indikator dinyatakan valid apabila r hitung lebih besar r tabel.

Tabel 4.5
Hasil Pengujian Validitas

No	Indikator	R	r tabel	Keterangan
1	Pelatihan			
	Indikator 1	0,741	0,198	Valid
	Indikator 2	0,691	0,198	Valid
	Indikator 3	0,702	0,198	Valid
	Indikator 4	0,587	0,198	Valid
2	Disiplin Kerja			
	Indikator 1	0,694	0,198	Valid
	Indikator 2	0,763	0,198	Valid
	Indikator 3	0,726	0,198	Valid
	Indikator 4	0,634	0,198	Valid
3	Gaya Kepemimpinan			
	Indikator 1	0,715	0,198	Valid
	Indikator 2	0,789	0,198	Valid
	Indikator 3	0,670	0,198	Valid
4	Produktivitas Kerja Karyawan			
	Indikator 1	0,721	0,198	Valid
	Indikator 2	0,717	0,198	Valid
	Indikator 3	0,755	0,198	Valid
	Indikator 4	0,526	0,198	Valid
Indikator 5	0,628	0,198	Valid	

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Dari tabel 4.5 dapat diperoleh bahwa semua indikator yang digunakan dalam mengukur variabel-variabel yang digunakan penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari r table = 0,198 (nilai r tabel untuk $n=93$), maka semua indikator tersebut adalah valid.

Uji Reliabel

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat kehandalan dari sebuah alat ukur dalam mengukur suatu variabel. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach Alpha. Ringkasan hasil dari pengujian validitas selengkapannya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
Pelatihan	0,667	Reliabel
Disiplin Kerja	0,660	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,658	Reliabel
Produktivitas Kerja Karayawan	0,694	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

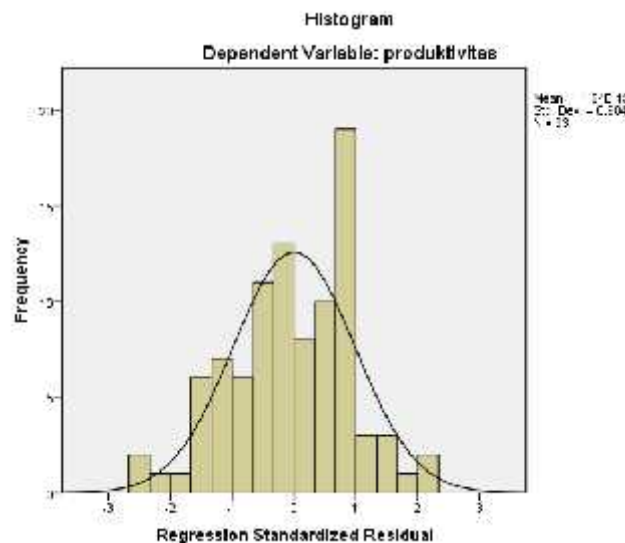
Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60 maka semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner yaitu reliabel sehingga agar selanjutnya item pada masing-masing konsep variabel ini layak digunakan untuk alat ukur.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi tersebut, variabel dependen dan variabel independen mempunyai distribusi yang normal atau tidak. Hal ini bisa dibuktikan dengan bentuk distribusi data, yaitu dalam bentuk histogram seta pada *normal probability plot*. Bentuk histogram dapat dilihat dalam gambar 4.1 berikut:

Gambar 4.1
Hasil Pengujian Normalitas

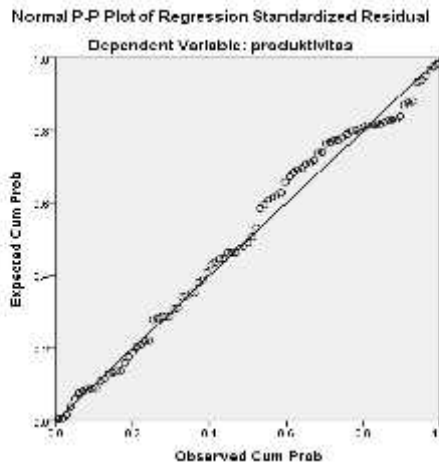


Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan pada gambar 4.1 dapat diketahui bahwa pada grafik histogram diatas menunjukkan pola distribusi yang normal yaitu berbentuk seperti lonceng yang tidak menceng ke kanan ataupun ke kiri. Hal tersebut menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

Selanjutnya pada uji normalitas menghasilkan grafik *normal probability plot* yang tampak pada Gambar 4.2 berikut:

Gambar 4.2
Uji Normalitas



Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Pada gambar 4.2 dapat diketahui bahwa grafik *normal probability plot of regression standardized* menunjukkan pola grafik yang normal. Hal tersebut terlihat dari titik-titik yang menyebar di sekitar garis diagonal serta dalam penyebarannya mengikuti garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi layak dipakai karena telah memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas yaitu uji yang bertujuan untuk membuktikan ada tidaknya hubungan yang linear antara variabel independen satu dengan variabel independen yang lainnya. Metode untuk mengetahui adanya *multicollinearity* yaitu dengan cara menganalisis nilai *tolerance* serta *variance inflation factor* (VIF).

Tabel 4.16
Hasil Pengujian Multikolinearitas

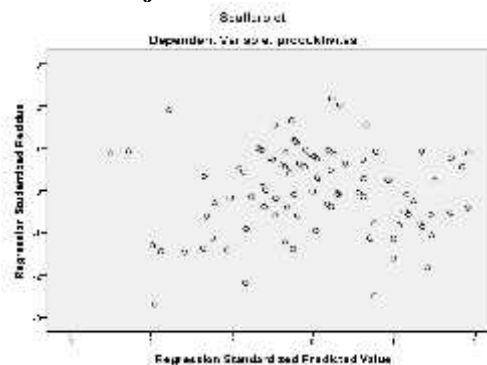
Variabel	Tolerance	VIF
Pelatihan	0.966	1.036
Disiplin Kerja	0.948	1.055
Gaya Kepemimpinan	0.917	1.091

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil dari pengujian multikolinearitas pada Tabel 4.16 dapat diketahui bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai VIF yang lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa data bebas dari multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Gambar 4.3
Uji Heterokedastisitas



Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan grafik *scatterplots* pada gambar 4.3 dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar secara acak dan menyebar di atas ataupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas terhadap model regresi tersebut.

Model Regresi

Analisis regresi yaitu analisis digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*). Berdasarkan perhitungan regresi berganda dengan yang dilakukan program spss, serta dalam perhitungannya dapat disajikan pada Tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17
Hasil Analisis Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-16.824	2.862		-5.879	.000
	pelatihan	.658	.077	.499	8.567	.000
	disiplin.kerja	.612	.085	.426	7.239	.000
	gaya.kepemimpinan	.509	.086	.355	5.939	.000

a. Dependent Variable: produktivitas

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Dari hasil tersebut, persamaan regresi yang diperoleh yaitu sebagai berikut:

$$Y = 0.499 X_1 + 0.426 X_2 + 0.355 X_3$$

Keterangan:

Y : produktivitas kerja karyawan

X₁ : pelatihan

X₂ : disiplin kerja

X₃ : gaya kepemimpinan

Persamaan regresi berganda tersebut, semua koefisien variabel memiliki arah koefisien yang bertanda positif. Hal tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel pelatihan (X₁) mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja karyawan (Y) sebesar 0,499. Variabel ini memiliki pengaruh positif yang paling besar terhadap produktivitas kerja karyawan.
2. Variabel kualitas disiplin kerja (X₂) mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja karyawan (Y) sebesar 0,426. Variabel ini memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.
3. Variabel gaya kepemimpinan (X₃) mempunyai pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja karyawan (Y) sebesar 0,355. Variabel ini memiliki pengaruh positif yang paling kecil terhadap produktivitas kerja karyawan.

Uji Kelayakan Model (Uji F)

Uji F yaitu uji yang digunakan untuk mengetahui variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Berikut merupakan dari tabel hasil uji F dengan perhitungan statistik dengan menggunakan SPSS

Tabel 4.18
Hasil Uji F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1203.873	3	401.291	72.087	.000 ^b
	Residual	495.439	89	5.567		
	Total	1699.312	92			

a. Dependent Variable: produktivitas

b. Predictors: (Constant), gaya.kepemimpinan, pelatihan, disiplin.kerja

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil uji F pada tabel ANOVA pada Tabel 4.18 diketahui bahwa nilai F sebesar 72,087 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka model regresi yang digunakan sudah fit.

Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) yaitu digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yaitu antara nol dan satu (Ghozali, 2001). Nilai koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 4.19 di bawah ini:

Tabel 4.19
Hasil Uji Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.842 ^a	.708	.699	2.35939

a. Predictors: (Constant), gaya.kepemimpinan, pelatihan, disiplin.kerja

b. Dependent Variable: produktivitas

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,699. Maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel pada pelatihan, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen produktivitas kerja karyawan yaitu sebesar 69,9 persen dan sisanya sebesar 30,1% dipengaruhi oleh variabel lain.

Uji Parsial (Uji t)

Uji t pada dasarnya yaitu untuk mengetahui bahwa seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen yang secara individual dalam menerangkan variasi terhadap variabel dependen (Ghozali, 2006). Uji ini dilakukan agar dapat mengetahui apakah secara individual variabel pelatihan (X1), disiplin kerja (X2), dan gaya kepemimpinan (X3) benar-benar berpengaruh terhadap variabel produktivitas kerja karyawan (Y).

Tabel 4.20
Hasil Uji Parsial (Uji t)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-16.824	2.862		-5.879	.000
	pelatihan	.658	.077	.499	8.567	.000
	disiplin.kerja	.612	.085	.426	7.239	.000
	gaya.kepemimpinan	.509	.086	.355	5.939	.000

a. Dependent Variable: produktivitas

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 4.20 diatas, dapat diperoleh t hitung sebesar 8,567 lebih besar dari t tabel 1,98 dan tingkat signifikan untuk variabel pelatihan (X1) sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 dan t hitung > t tabel, dengan demikian Ho ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Y).

Pada variabel disiplin kerja (X2) diperoleh t hitung sebesar 7,239 lebih besar dari t tabel 1,98 dan tingkat signifikansi sebesar 0.000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari (0,05) dan t hitung > t tabel, dengan demikian Ho ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Y).

Pada variabel gaya kepemimpinan (X3) diperoleh t hitung sebesar 5,939 lebih besar dari t tabel 1,98 dan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari (0,05) dan t hitung > t tabel, dengan demikian Ho ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Y).

KESIMPULAN

Dari pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya serta berdasarkan data yang penulis peroleh dari penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik pelatihan yang diberikan, maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan.
2. Pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik disiplin kerja karyawan, maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan.
3. Pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahan, maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan.

Keterbatasan

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan dalam berbagai aspek. Beberapa keterbatasan tersebut dapat dijadikan sebagai bahan koreksi serta bahan pembelajaran untuk melakukan penelitian yang akan datang. Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Hasil dalam pengisian kuesioner untuk jenis pertanyaan terbuka masih terdapat beberapa jawaban yang kosong atau belum terisi. Hal tersebut dapat mengurangi informasi yang seharusnya diperoleh dari responden sebagai fakta empiris sehingga membuat implikasi manajerial yang dibuat oleh penulis semakin terbatas.
2. Kondisi responden saat diberikan untuk pengisian kuesioner masih terdapat beberapa yang belum mengerti sepenuhnya tentang pertanyaan kuesioner tersebut. Hal tersebut dapat mengurangi keabsahan dalam hasil jawaban yang diberikan responden, sebaiknya peneliti harus dapat menjelaskan dengan detail serta melihat waktu yang pas untuk memberikan kuesioner terhadap responden tersebut.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Pelatihan

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan merupakan faktor terbesar yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya. Berdasarkan tanggapan terbuka dari karyawan, bahwa tujuan daripada pelatihan dalam rangka memperlancar pelaksanaan pekerjaan. Oleh sebab itu manajemen otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya dalam pelatihan tidak hanya memberikan pengetahuan secara teori tetapi juga dengan solusi untuk mengatasi permasalahan.

2. Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya.

Hasil tersebut dapat menjadi acuan bagi Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya untuk menetapkan standar operasional secara jelas, agar karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Disamping itu karyawan menyesuaikan dengan perubahan prosedur kerja dengan baik.

3. Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya, namun menjadi yang paling rendah dibanding variabel lainnya. Berdasarkan tanggapan terbuka dari karyawan, pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik, pimpinan memberikan bimbingan dengan baik kepada karyawan dalam melaksanakan tugas, pimpinan berkoordinasi dengan baik saat memberikan tugas, pimpinan memberikan reward terhadap karyawan yang berprestasi.

Agenda Penelitian Mendatang

Banyak keterbatasan dalam penelitian ini, untuk itu perlu penelitian yang akan datang. Agenda penelitian yang akan datang antara lain:

1. Menambah variabel indepen selain variabel pelatihan, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan, sebagai contoh variabel lain tersebut yaitu seperti motivasi (Natasha, 2012), pendidikan (Mapparenta, 2008), kemampuan kerja (Dwi Tanto, 2012), dan lain sebagainya agar mampu menghasilkan gambaran yang lebih luas terhadap masalah penelitian yang sedang diteliti.
2. Untuk penelitian yang akan datang disarankan agar meneliti dengan obyek yang berbeda mungkin mengalami permasalahan yang sama, maupun dengan obyek yang sama dengan variabel yang berbeda. Hal tersebut dapat dijadikan sebagai pembanding serta dapat melengkapi penelitian tersebut.

REFERENSI

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Aeni, Iin Puspika Dewi Nur. 2012. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Pegawai pada Rutan Kelas 1 di Bandar Lampung. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol.2, No:2, hal:85-95.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bahari, Saleh, Hasan Azarnia, dkk. 2012. *Relationship between Leadership Style and Productivity in Public Sport Organizations*. *European Journal of Experimental Biology*. Vol.2, No.3, hal:723-725.
- Bolang, Jurist Risaldy Desmanair. 2011. Pengaruh Semangat dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan pada Hotel Sahid Montana Malang. *SKRIPSI*. Universitas Negeri Malang. tidak dipublikasikan.
- Cardoso Gomes, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Dwi Ineke Kartikawati. 2006. "Hubungan antara Sistem Pengupahan dan Motivasi Kerja dengan Produktivitas Kerja karyawan pada Industri Wingko di Kulon Progo". *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Faslah, Roni. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja dan Dsiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan PT. Kabelindo Murni, Tbk. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, Vol.1, No.2, hal:40-53.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fuanida, Afni. 2012. Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Sapu Dunia Semarang. *Jurnal Ilmu Bisnis*, Vol.2, No.3, hal:11-22.
- George, Preetham. 2008. Significance of Leadership in Productivity Management. *Journal of Business Management*. Vol.2, No.3, hal:19-21.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.



- , 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Ferdosa. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta : Andi
- Hani Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE Fakultas Ekonomi UGM.
- Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Indrata, Denny. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Peningkatan produktivitas Kerja Menurut Persepsi Karyawan Auto 2000. *Jurnal Bisnis Manajemen*. Vol.1, No.4, hal:45-56.
- Kusnendi, dkk. 2003. *Ekonomi Sumber Daya Manusia dan Alam*. Jakarta. Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Jauhary,M. Fandy. 2008. Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan Studi Pada PT. Behastex Gresik. *SKRIPSI*. Institut Pertanian Bogor. Tidak dipublikasikan.
- Malayu S. P Hasibuan 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mapparenta. 2008. Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol.9, No.3, hal:1043-1049
- Robbin, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Muchdarsyah Sinungan. 2005. *Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Natasha. 2012. Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Mitrabuana Jayalestari Jakarta. *THESIS*. Bina Nusantara. tidak dipublikasikan.
- Permadi, Endang. 2008. Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Distrik Pangkal Pinang. *SKRIPSI*. Universitas Widyautama. tidak dipublikasikan
- Purnama, Husna. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Bengkel pada CV. Mitra Denso di Bandar Lampung. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. Vol.2, No.1, hal:34-45.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen SDM untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Salinding, Rony. 2011. Analisis Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Erajaya Swasembada Cabang Makassar. *SKRIPSI*. Universitas Hasanuddin. tidak dipublikasikan
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business: Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kedelapan. CV Alfabeta. Bandung.
- Tanto, Dwi, Sri Murni Dewi, dkk. 2012. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Pekerja Pada Pengerjaan Atap Baja Ringan di Perumahan Green Hills Malang. *Jurnal Rekayasa Sipil*. Vol.6, No.1, hal:69-82.