

**PERAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI MEDIASI PENGARUH
PELATIHAN, KOMUNIKASI, DAN BEBAN KERJA
TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI
PT BPR BANK BOYOLALI (PERSERODA)**

JURNAL TESIS

Diajukan sebagai salahsatu syarat untuk menyelesaikan

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN SEKOLAH
TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) – AUB SURAKARTA**



Oleh:

DARYONO

2019015184

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) – AUB
SURAKARTA**

2021

Peran Disiplin Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Pelatihan, Komunikasi, Dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)

The Role of Work Discipline as Mediating the Effect of Training, Communication, and Workload on Employee Productivity of PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)

Daryono

S2-Manajemen STIE-AUB
dardhidhone@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menguji, dan menganalisis secara empiris pengaruh pelatihan, komunikasi, dan beban kerja terhadap produktivitas kerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).

Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, dokumentasi, dan kuesioner. Penelitian menggunakan metode sampel jenuh dengan jumlah 47 yang selanjutnya akan dianalisis dengan analisis jalur, regresi linier berganda, uji t, uji F, dan uji determinasi.

Hasil penelitian menunjukkan pelatihan dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja; beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja; pelatihan, beban kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai; komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Uji F menghasilkan semua variabel bebas bersama-sama mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Uji determinasi menghasilkan nilai $R^2_{total} = 0,909$ yang berarti produktivitas kerja pegawai dapat dijelaskan oleh pelatihan, komunikasi, beban kerja, dan disiplin kerja sebesar 90,9% dan sisanya sebesar 9,1% dijelaskan dengan variabel lain di luar model penelitian. Hasil analisis jalur menunjukkan variabel disiplin kerja efektif dalam memediasi variabel pelatihan, komunikasi, dan beban kerja terhadap variabel produktivitas kerja pegawai yang dibuktikan dengan nilai koefisien pengaruh langsung < pengaruh total. Variabel pelatihan memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap produktivitas kerja pegawai dari pada variabel yang lain.

Kata kunci: Produktivitas Kerja, Disiplin Kerja, Pelatihan, Komunikasi, Beban Kerja

Abstract

This study aims to determine, test, and analyze empirically the effect of training, communication, and workload on employee work productivity with work discipline as an intervention variable at PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).

Data was collected by observation, documentation, and questionnaires. This study uses a saturated sample method with a total of 47 which will then be analyzed by path analysis, multiple linear regression, t test, F test, and determination.

The results show that training and communication had a significant effect on work discipline; workload has no significant effect on work discipline; training, workload, and work discipline have a significant effect on employee work productivity; communication has no significant effect on employee work productivity. The F test produces all independent variables together that affect employee productivity. The determination test resulted in $R^2_{total} = 0.909$, which means that employee work productivity can be explained by training, communication, workload, and work discipline by 90.9% and the remaining 9.1% is explained by other variables outside the research model. The results of path analysis show that work discipline variables is effective in mediate training, communication, and workload on employee work productivity variables as evidenced by the value of direct influence < total effect. The training variable has the greatest direct influence on employee work productivity.

Keywords: Work Productivity, Work Discipline, Training, Communication, Workload

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia pada suatu perusahaan merupakan modal dasar bagi perusahaan untuk bertahan dan berhasil di tengah perkembangan dunia bisnis yang semakin ketat. Dalam rangka menyikapi hal tersebut, perusahaan-perusahaan berlomba meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang mereka miliki untuk mendongkrak produktivitas kerja pegawainya. Salah satunya, dengan cara pelatihan-pelatihan kepada para pegawainya. Selain itu, para perusahaan juga mengoptimalkan peran manajemen sumber daya manusia. Salah satunya adalah dengan cara pengelolaan disiplin dan beban kerja terhadap pegawainya untuk mendapatkan kinerja yang efektif dan efisien.

PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perbankan yang mampu bertahan dan berkembang selama puluhan tahun. Perusahaan ini merupakan Bank Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik Pemerintah Kabupaten Boyolali yang mayoritas sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Boyolali yang didirikan pada tanggal 5 April 1968 (bankboyolali.com). Sebagai perusahaan yang mampu bertahan selama puluhan tahun tentu memiliki banyak pengalaman yang tinggi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Pada umumnya, pengelolaan sumber daya manusia yang utama adalah dengan cara peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan kepada para pegawai. Menurut Widodo (2015), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan pegawai dilakukan tanpa memandang jabatan, akan tetapi tema atau spesifikasi pelatihan yang disesuaikan dengan bidang dan jabatan yang diampu oleh pegawai tersebut. Dengan adanya pelatihan secara berkala, maka produktivitas kerja pegawai diharapkan mampu terus meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian Kurniawan dkk. (2016); Aspiyah dan Martono (2016); dan Sudarijati dkk. (2020) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Namun demikian, perusahaan harus mampu dalam menjaga perilaku pegawai baik dalam hal sikap, komunikasi, maupun kedisiplinannya agar performa perusahaan dapat stabil dan terkontrol.

Perilaku komunikasi saat bekerja memiliki peran dasar saat bekerja secara tim. Komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau mengubah sikap, pendapat, atau perilaku baik langsung secara lisan

maupun tidak langsung melalui media (Athoilla, 2016). Dalam hal ini, komunikasi pegawai perlu diatur sesuai dengan standar perusahaan agar tidak terjadi salah paham. Contohnya, yaitu penggunaan bahasa, kode, atau media tertentu dalam berkomunikasi. Tujuannya agar mendapatkan kemudahan dalam bertukar informasi, pemahaman, hingga keefektifan dalam berkomunikasi. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Putri dan Holia (2015); Fandi dkk. (2017); dan South dkk. (2018) juga menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Selanjutnya, diperlukan pembagian beban kerja yang sesuai dan terukur dan perilaku disiplin kerja agar semua pekerjaan lebih efisien.

Beban kerja (workload) merupakan usaha yang harus dikeluarkan oleh seseorang untuk memenuhi permintaan dan pekerjaan tersebut (Irzal, 2016). Pengelolaan beban kerja harus dilakukan sesuai dengan kemampuan pegawai dan kebutuhan perusahaan. Hal itu dapat berpedoman pada indikator beban kerja yang meliputi kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan target yang harus dicapai (Koesomowidjojo, 2017). Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Kurniawan dkk. (2016); Fandi dkk. (2017); dan South dkk. (2018) juga menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Selanjutnya, agar beban kerja tersebut dapat optimal maka disiplin kerja perlu dibudayakan dalam bekerja.

Disiplin kerja merupakan sikap dasar yang harus dibentuk pegawai dalam bekerja agar produktivitas dapat meningkat dan stabil. Disiplin kerja adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis (Hambali, 2016). Berdasarkan penelitian Aspiyah dan Martono (2016) dan Sudarijati dkk. (2020) juga menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Dengan adanya disiplin kerja, maka peran pelatihan, komunikasi, dan pengelolaan beban kerja dapat lebih optimal sehingga produktivitas kerja juga akan meningkat dan stabil.

Dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, penelitian mengenai variabel pelatihan, komunikasi, beban kerja, disiplin kerja, dan produktivitas pegawai sebenarnya telah dikaji oleh peneliti-peneliti terdahulu, namun secara parsial. Tidak semua variabel dalam penelitian ini dikaji oleh peneliti terdahulu secara utuh. Terlebih pada kasus pegawai perbankan. Peneliti-peneliti yang dimaksud antara lain Putri dan Holia (2015); Dessy dan Wibawa (2015); Kurniawan dkk. (2016); Aspiyah dan Martono (2016); Rahmadhani dan Iskandar (2016); Widiawati (2016); Fandi dkk. (2017); Sulaefi (2017); Oktaliani (2017); Wihara dan Riati

(2018); South dkk. (2018); Sudarijati dkk. (2020); Fachira dkk. (2020). Selanjutnya, originalitas penelitian ini terletak pada sampel, waktu, dan tempat penelitian.

Mengetahui pentingnya pelatihan, komunikasi, beban kerja, disiplin kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, maka perlu dilakukan kajian lebih mendalam baik secara teori maupun penelitian langsung di lapangan. Dalam hal ini, peneliti menjadikan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) sebagai lokasi penelitian mengingat perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang mampu bertahan dan berkembang puluhan tahun. Oleh karena itu, penelitian dianggap perlu dan penting dalam mengetahui peran disiplin kerja sebagai mediasi pengaruh pelatihan, komunikasi, dan beban kerja terhadap produktivitas pegawai PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).

HIPOTESIS

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁ Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).
- H₂ Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).
- H₃ Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).
- H₄ Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).
- H₅ Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).
- H₆ Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).
- H₇ Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).

METODE

Kerangka konseptual penelitian disusun dengan variabel disiplin kerja sebagai variabel antara untuk variabel pelatihan, komunikasi, dan beban kerja terhadap produktivitas kerja pegawai (Gambar 1). Selanjutnya, analisis data dilakukan dengan cara uji validitas, uji reliabilitas, uji linieritas, analisis jalur, regresi linier berganda, uji t, uji F, uji koefisien determinasi (R²), dan uji korelasi. Analisis jalur merupakan pengembangan bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan dan signifikansi hubungan sebab akibat dalam seperangkat variabel. Oleh karena itu, persamaan yang digunakan adalah berikut:

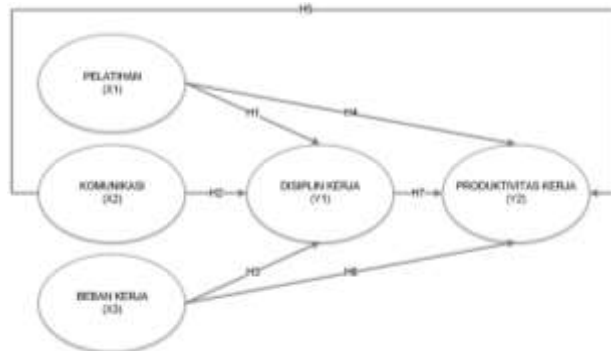
$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan:

- Y₁ = Disiplin kerja
- Y₂ = Produktivitas kerja
- X₁ = Pelatihan

- X₂ = Komunikasi
- X₃ = Beban kerja
- X₄ = Disiplin kerja
- β₁... β₄ = Koefisien regresi
- e = Error term/ residu/ sisa



Gambar 1. Kerangka konseptual penelitian.

POPULASI DAN SAMPEL

Populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi pada penelitian ini yaitu seluruh pegawai Kantor Pusat PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). Berdasarkan data kepegawaian, jumlah pegawai Kantor Pusat PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) adalah 47 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2018). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik penentuan sampel yaitu sampling jenuh (sensus). Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2018). Tujuan dari pemilihan metode sampling jenuh yaitu untuk meminimalisir terjadinya generalisasi pada sampel yang telah ditentukan.

HASIL PENELITIAN

1. Hasil uji validitas dan uji reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dan nilai r_{tabel}. Diketahui jumlah sampel adalah 47 sampel sehingga diketahui pula nilai r_{tabel} = 0,288. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pernyataan memiliki nilai r_{hitung} > 0,288 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan pada seluruh variabel dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas, dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai Alpha Cronbach > 0,60. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan pada seluruh variabel dalam keadaan reliabel.

2. Hasil analisis jalur

Tabel 1
 Hasil Analisis Jalur Persamaan 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,588	2,293		1,129	,265
	Pelatihan	,303	,094	,428	3,233	,002
	Komunikasi	,280	,096	,391	2,925	,005
	Beban Kerja	,048	,154	,032	,309	,759

a. Dependent Variable: Disiplin Kerja

Persamaan 1:

$$Y_1 = 0,428 X_1 + 0,391 X_2 + 0,032 X_3$$

Tabel 2
 Hasil Analisis Jalur Persamaan 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,077	1,606		4,408	,000
	Pelatihan	,241	,072	,350	3,351	,002
	Komunikasi	,064	,072	,091	,880	,384
	Beban Kerja	,220	,107	,153	2,064	,045
	Disiplin Kerja	,472	,105	,484	4,486	,000

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Persamaan 2:

$$Y_2 = 0,350 X_1 + 0,091 X_2 + 0,153 X_3 + 0,484 X_4$$

3. Hasil uji t

Tabel 3
 Hasil Uji t

Persamaan	Variabel	Sig	Keterangan
1	Pelatihan terhadap disiplin kerja	0,002	Signifikan
	Komunikasi terhadap disiplin kerja	0,005	Signifikan
	Beban kerja terhadap disiplin kerja	0,759	Tidak Signifikan
2	Pelatihan terhadap produktivitas kerja pegawai	0,002	Signifikan
	Komunikasi terhadap produktivitas kerja pegawai	0,384	Tidak Signifikan
	Beban kerja terhadap produktivitas kerja pegawai	0,045	Signifikan
	Motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai	0,000	Signifikan

4. Hasil uji F

Tabel 3
 Hasil Uji F

Persamaan	Variabel	F	Sig
1	Pelatihan, komunikasi, dan beban kerja terhadap disiplin kerja	18,790	0,000
2	Pelatihan, komunikasi, beban kerja, dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai	39,209	0,000

5. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Hasil uji determinasi menghasilkan nilai R₁² = 0,567 dan nilai R₂² = 0,789. Selanjutnya nilai R²_{total} dapat dihitung sebagai berikut:

$$R^2_{total} = 1 - (e_1^2 \times e_2^2)$$

$$= 1 - ((1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2))$$

$$= 1 - ((1 - 0,567) \times (1 - 0,789))$$

$$= 1 - (0,433 \times 0,211)$$

$$= 1 - 0,091$$

$$= 0,909$$

$$e_1^2 = 0,433$$

$$e_1 = 0,658$$

$$e_2^2 = 0,211$$

$$e_2 = 0,459$$

6. Uji Korelasi.

Tabel 4
 Hasil analisis koefisien korelasi.

		Pelatihan	Komunikasi	Beban Kerja	Disiplin Kerja	Produktivitas Kerja
Pelatihan	Pearson Correlation	1	,650**	,232	,689**	,777**
	Sig. (2-tailed)		,000	,117	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
Komunikasi	Pearson Correlation	,650**	1	,268	,677**	,687**
	Sig. (2-tailed)	,000		,069	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
Beban Kerja	Pearson Correlation	,232	,268	1	,236	,372**
	Sig. (2-tailed)	,117	,069		,110	,010
	N	47	47	47	47	47
Disiplin Kerja	Pearson Correlation	,689**	,677**	,236	1	,822**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,110		,000
	N	47	47	47	47	47
Produktivitas Kerja	Pearson Correlation	,777**	,687**	,372**	,822**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,010	,000	
	N	47	47	47	47	47

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

7. Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total

Tabel 5
 Hasil Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Pelatihan dengan produktivitas kerja pegawai	0,350	-	-
Komunikasi dengan produktivitas kerja pegawai	0,091	-	-
Beban kerja dengan produktivitas kerja pegawai	0,153	-	-
Pelatihan dengan produktivitas kerja pegawai melalui disiplin kerja	-	= 0,428 x 0,484 = 0,207	= 0,350 + 0,207 = 0,557
Komunikasi dengan produktivitas kerja pegawai	-	= 0,391 x 0,484 = 0,189	= 0,091 + 0,189 = 0,280

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
produktivitas kerja pegawai melalui disiplin kerja			
Beban kerja dengan produktivitas kerja pegawai melalui disiplin kerja	-	= 0,032 x 0,484 = 0,015	= 0,153 + 0,015 = 0,168

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh maka diinterpretasikan hal-hal sebagai berikut:

Persamaan 1:

$$Y_1 = 0,428 X_1 + 0,391 X_2 + 0,032 X_3$$

β_1 = koefisien regresi pelatihan adalah sebesar 0,428. Hal ini berarti pelatihan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja sehingga apabila pelatihan ditingkatkan, maka disiplin kerja akan mengalami peningkatan.

β_2 = koefisien regresi komunikasi adalah sebesar 0,391. Hal ini berarti komunikasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja apabila komunikasi ditingkatkan, maka disiplin kerja akan mengalami peningkatan.

β_3 = koefisien beban kerja adalah sebesar 0,032. Hal ini berarti beban kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja apabila beban kerja ditingkatkan, maka disiplin kerja akan mengalami peningkatan.

Persamaan 2:

$$Y_2 = 0,350 X_1 + 0,091 X_2 + 0,153 X_3 + 0,484 X_4$$

β_1 = koefisien regresi pelatihan adalah sebesar 0,350. Hal ini berarti pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai sehingga apabila pelatihan ditingkatkan, maka produktivitas kerja pegawai akan mengalami peningkatan.

β_2 = koefisien regresi komunikasi adalah sebesar 0,091. Hal ini berarti komunikasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai sehingga apabila komunikasi ditingkatkan, maka produktivitas kerja pegawai akan mengalami peningkatan.

β_3 = koefisien beban kerja adalah sebesar 0,153. Hal ini berarti beban kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai sehingga apabila beban kerja ditingkatkan, maka produktivitas kerja pegawai akan mengalami peningkatan.

β_4 = koefisien disiplin kerja adalah sebesar 0,484. Hal ini berarti disiplin kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai sehingga apabila disiplin kerja ditingkatkan, maka produktivitas kerja pegawai akan mengalami peningkatan.

Hasil uji t pada persamaan 1 dan persamaan 2, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Hasil persamaan regresi menunjukkan bahwa pelatihan memiliki nilai signifikansi 0,002 terhadap disiplin kerja, di mana $0,002 < 0,05$ sehingga **hipotesis 1 terbukti**.
2. Hasil persamaan regresi menunjukkan bahwa komunikasi memiliki nilai signifikansi 0,005 terhadap disiplin kerja, di mana $0,005 < 0,05$ sehingga **hipotesis 2 terbukti**.
3. Hasil persamaan regresi menunjukkan bahwa beban kerja memiliki nilai signifikansi 0,759 terhadap disiplin kerja, di mana $0,759 > 0,05$ sehingga **hipotesis 3 tidak terbukti**.
4. Hasil persamaan regresi menunjukkan bahwa pelatihan memiliki nilai signifikansi 0,002 terhadap produktivitas kerja pegawai, di mana $0,002 < 0,05$ sehingga **hipotesis 4 terbukti**.
5. Hasil persamaan regresi menunjukkan bahwa komunikasi memiliki nilai signifikansi 0,384 terhadap produktivitas kerja pegawai, di mana $0,384 > 0,05$ sehingga **hipotesis 5 tidak terbukti**.
6. Hasil persamaan regresi menunjukkan bahwa beban kerja memiliki nilai signifikansi 0,045 terhadap produktivitas kerja pegawai, di mana $0,045 < 0,05$ sehingga **hipotesis 6 terbukti**.
7. Hasil persamaan regresi menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki nilai signifikansi 0,000 terhadap produktivitas kerja pegawai, di mana $0,000 < 0,05$ sehingga **hipotesis 7 terbukti**.

Berdasarkan hasil uji F, dapat diinterpretasikan bahwa pada persamaan 1 didapatkan nilai $F = 18,790$ dengan kriteria signifikansi $0,00 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama pelatihan, komunikasi dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Pada persamaan 2, didapatkan nilai $F = 39,209$ dengan kriteria signifikansi $0,00 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama pelatihan, komunikasi, beban kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

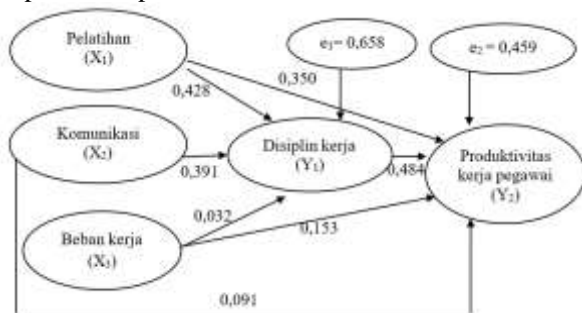
Hasil uji determinasi didapatkan nilai $R^2_{total} = 0,909$. Artinya, produktivitas kerja pegawai dapat dijelaskan oleh pelatihan, komunikasi, beban kerja, dan disiplin kerja sebesar 90,9% dan sisanya 9,1% dijelaskan variabel lain di luar model penelitian. Sebagai contoh, variabel motivasi kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan lain sebagainya.

Hasil uji korelasi antar variabel dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Hubungan antara variabel pelatihan dan disiplin kerja adalah kuat, dengan nilai korelasi sebesar 0,689.
2. Hubungan antara variabel komunikasi dan disiplin kerja adalah kuat, dengan nilai korelasi sebesar 0,677.

3. Hubungan antara variabel beban kerja dan disiplin kerja adalah rendah, dengan nilai korelasi sebesar 0,236.
4. Hubungan antara variabel pelatihan dan produktivitas kerja pegawai adalah kuat, dengan nilai korelasi sebesar 0,777.
5. Hubungan antara variabel komunikasi dan produktivitas kerja pegawai adalah kuat, dengan nilai korelasi sebesar 0,687.
6. Hubungan antara variabel beban kerja dan produktivitas kerja pegawai adalah rendah, dengan nilai korelasi sebesar 0,379.
7. Hubungan antara variabel disiplin kerja dan produktivitas kerja pegawai adalah sangat kuat, dengan nilai korelasi sebesar 0,822.

Berdasarkan hasil pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total, maka hasil analisis jalur dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil analisis jalur.

PENUTUP

Simpulan

Kesimpulan pada penelitian peran disiplin kerja sebagai mediasi pengaruh pelatihan, komunikasi, dan beban kerja terhadap produktivitas pegawai PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) adalah pengujian hipotesis 1, 2, 4, 6, dan 7 telah terbukti benar, sedangkan pada hipotesis 3 dan 5 telah terbukti tidak benar. Seluruh variabel secara bersama-sama mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Uji determinasi menghasilkan nilai $R^2_{total} = 0,909$ yang berarti produktivitas kerja pegawai dapat dijelaskan oleh pelatihan, komunikasi, beban kerja, dan disiplin kerja sebesar 90,9% dan sisanya sebesar 9,1% dijelaskan dengan variabel lain di luar model penelitian. Hasil analisis jalur menunjukkan variabel disiplin kerja efektif dalam memediasi variabel pelatihan, komunikasi, dan beban kerja terhadap variabel produktivitas kerja pegawai yang dibuktikan dengan nilai koefisien pengaruh langsung < pengaruh total.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengikuti prosedur ilmiah penelitian. Namun demikian, di dalam penelitian ini masih terdapat keterbatasan yaitu:

1. Penelitian ini hanya menjelaskan mengenai pengaruh variabel pelatihan, komunikasi, beban, dan disiplin kerja terhadap variabel produktivitas kerja pegawai sehingga diharapkan terdapat variabel lain dalam penelitian selanjutnya yang dapat menyempurnakan.
2. Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data penelitian sehingga terkadang dapat menghasilkan jawaban yang tidak sesuai atau hanya mendekati keadaan sebenarnya.

Saran

Saran yang disampaikan sebagai berikut:

1. Saran dalam rangka meningkatkan pelatihan, komunikasi, dan beban kerja melalui pertimbangan uji validitas adalah sebagai berikut:
 - a. Peningkatan variabel pelatihan yang paling efektif untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) adalah dengan cara pengarahan kepada pegawai yang mengikuti pelatihan mengenai maksud, tujuan, dan penerapannya dalam pekerjaan; Pembekalan mengenai metode pelatihan kepada peserta pelatihan; dan penyelenggaraan seleksi peserta pelatihan.
 - b. Peningkatan variabel komunikasi yang paling efektif untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) adalah dengan cara memberikan alat komunikasi (telepon) untuk komunikasi antar pegawai saat bekerja; pimpinan memberikan tugas secara langsung kepada staff atau pegawainya; dan membiasakan penggunaan Bahasa Indonesia saat berada di lingkungan kerja.
 - c. Peningkatan variabel beban kerja yang paling efektif untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) adalah dengan cara pengecekan secara berkala dan rutin beban kerja harian pegawai; pembuatan jadwal pengingat pekerjaan; dan pengecekan target kerja secara rutin dan berkala dalam menentukan target perusahaan pada periode selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aspiyah, M. dan S. Martono. 2016. Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Pelatihan Pada Produktivitas Kerja. *Management Analysis Journal*. Vol 5 No. 4.
- bankboyolali.com. 2021. Profil PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). Diakses pada tanggal 26 Maret 2021.
- Dessy, Putu N. A. dan I Made A. W. 2015. Pengaruh Komunikasi, Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Disiplin Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Kantor Pusat. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol 4. No. 2.

e-jurnal Program Magister Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Adi Unggul Bhirawa (STIE-AUB)
Surakarta (2021)

- Fachira, Y. H. Saptomo, dan M. S. Sabarofek. 2020. Pengaruh Beban, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Studi Kasus: PT. BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Manokwari). *Cakrawala Management Business Journal*. Universitas Papua. Vol. 3 No. 1.
- Fandi, A. R., Muslichah E. W., dan Enny I. 2017. Pengaruh Kemampuan Kerja, Beban Kerja Dan Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. White Cement Balongbendo. *Jurnal Manajemen Branchmark*. Vol 3 No. 3
- Hambali, A. Y. 2016. Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan. Yogyakarta: CAPS.
- Irzal. 2016. Dasar-dasar Kesehatan dan Keselamatan Kerja. Jakarta: Kencana.
- Koesomowidjojo, S. R. 2017. Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja. Jakarta: Kencana.
- Kurniawan, H., Muh Mukeri W., dan Aziz F. 2016. Pengaruh Reward, Punishment, Beban Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Andalan Arthalestari Semarang). *Jurnal Universitas Pandanaran. Journal Of Management*. Vol. 2 No.2.
- Oktaliani, M. 2017. Pengaruh Pelatihan Dan Supervisi Terhadap Kedisiplinan Kerja Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Universitas Muhammadiyah Palembang. Vol. 7 No. 1.
- Putri, A. K. dan S. Holia. 2015. Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Hasil Musi Lestari Jayaloka Kabupaten Musi Rawas. *Jurnal Profit Kajian Pendidikan Ekonomi dan Ilmu Ekonomi Universitas Sriwijaya*. Vol. 2 No. 2.
- Rahmadhani, Y dan A. Iskandar. 2016. Analisis Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Humas Dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Paser. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*. Institut Pertanian Bogor. Vol. 16 No. 2.
- South, J. G., David P. E. S., dan Johan R. T. 2018. The Influence Of Workload, Job Stress, And Effective Communication Towards Employee's Productivity At CV. Kombos Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi*. Vol 6. No. 3.
- Sudarijati, Lucky H. M., dan Rismaya. 2020. Employee Productivity Of Agribusiness Companies Based On Training And Discipline. *Indonesian Journal of Social Research*. Vol 2. No. 2.
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif. Bandung: Alfabeta.
- Sulaefi. 2017. Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Universitas Merdeka Malang. Vol. 5 No. 1.
- Widiawati, K. 2016. Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komunikasi Mempengaruhi Disiplin Kerja Guru Di SMKN 6 Kota Bekasi. *Jurnal Administrasi Kantor*. Universitas Bina Insani Bekasi. Vol. 4 No. 2.
- Widodo, S. E. 2015. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Wihara, D. S. dan D. Riati. 2018. Pengaruh Supervisi dan Beban Kerja terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT Bank Jatim Cabang Kediri. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan*. STIE Kesuma Negara Blitar. Vol 3 No. 1.