

Pengaruh Kepemimpinan dan Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah Terhadap Disiplin dan Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen di Kota Denpasar

Wayan Gede Supartha

Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Denpasar-Bali

ABSTRAK

Untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja pada perusahaan garmen di Kota Denpasar, maka ada berbagai variabel yang dapat mempengaruhi produktivitas tenaga kerja, baik variabel internal maupun variabel eksternal. Berdasarkan analisis model persamaan struktural dengan menggunakan SPSS ver. 10. dan AMOS ver. 4.1, di dapat kesimpulan, yakni: (1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Tenaga Kerja pada perusahaan garmen. (2) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Tenaga Kerja pada perusahaan garmen. (3) Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Tenaga Kerja pada perusahaan garmen. (4) Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Tenaga Kerja pada perusahaan garmen. (5) Disiplin Tenaga Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Tenaga Kerja pada perusahaan garmen. (6) Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja perusahaan garmen, dapat dilakukan melalui peningkatan Disiplin Tenaga Kerja dan adanya Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah yang kondusif serta pematapan pelaksanaan Kepemimpinan Perusahaan Garmen. (7) Dari keenam kesimpulan tersebut dapat disusun kesimpulan umum bahwa: peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja, dapat dilakukan melalui peningkatan Disiplin Tenaga Kerja serta Peningkatan Disiplin Tenaga Kerja dapat dilakukan melalui pelaksanaan Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah, dan memantapkan Kepemimpinan (*transformational leadership*). Untuk itu disarankan: (1) Disiplin Tenaga Kerja harus ditingkatkan melalui penciptaan kebijakan ketenagakerjaan yang kondusif serta adanya kepemimpinan transformasional. (2) Masing – masing perusahaan garmen harus menciptakan dan membangun disiplin kerja yang kuat. (3) Untuk setiap pimpinan perusahaan dan seluruh tenaga kerja hendaknya diberikan sosialisasi tentang Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah, sehingga manajemen perusahaan dapat melaksanakan fungsi manajemen dengan baik dan harus menerapkan prinsip transparansi. (4) Untuk para peneliti selanjutnya, hendaknya dapat melaksanakan penelitian lebih rinci tentang produktivitas tenaga kerja dengan menambah variabel serta indikator yang diperlukan.

Kata kunci: kepemimpinan, kebijakan ketenagakerjaan, disiplin dan produktivitas tenaga kerja.

ABSTRACT

To increase manpower productivity at garment manufactures in Denpasar City, there are some variables which may affect the productivity of manpower, both internal as well as external variables. Base on the analysis of structural equation model using SPSS ver. 10 and AMOS 4.1, it can be concluded that : (1) leadership has positive and significant effect to manpower discipline of garment manufactures. (2) leadership has positive and significant effect to manpower productivity of garment manufactures. (3) manpower policy of Local Government has positive and significant effect to manpower discipline of garment manufactures. (4) manpower policy of Local Government has positive and significant effect to manpower productivity of garment manufactures. (5) manpower discipline has positive and significant effect to manpower productivity of garment manufactures. (6) the increase of manpower productivity can be done through the increase of manpower discipline and conducive manpower policy of Local Government. (7) from the six conclusions it can be composed a general conclusion that the increase of manpower productivity can be executed through manpower discipline improvement, and manpower discipline improvement can be done through implementation manpower policy of Local Government and Leadership (transformational leadership). It is suggested that (1) manpower discipline must be improved by creating conducive manpower policy of Local Government and transformational leadership. (2) each garment manufacture should create and build a strong working discipline, (3) every leader and manpower should be provided socialization of Local Government Manpower Policy so company management can execute management functions and transparency principle should be applied, (4) future researches should be able to conduct detail researches on manpower productivity by adding variables as well as indicator considered necessary.

Keywords: leadership, manpower policy, manpower discipline and productivity.

PENDAHULUAN

Perekonomian global berkaitan secara langsung dengan perekonomian Indonesia, oleh karena perekonomian Indonesia adalah perekonomian terbuka dimana transaksi ekspor - impor memainkan peran penting dalam memacu perekonomian Indonesia. Pertumbuhan ekonomi Indonesia dan perekonomian Bali mengalami penurunan setelah adanya krisis ekonomi pada tahun 1997 - 1998. Terlebih lagi perekonomian Bali mengalami hambatan yang cukup berarti sejak Bom Bali pada tahun 2002 dan pada tahun 2005.

Secara makro, terpinggirnnya sektor ketenagakerjaan tampak dari minimnya alokasi anggaran yang disediakan oleh pemerintah. Sektor ketenagakerjaan seringkali kurang mendapatkan prioritas dalam proses politik menyangkut kebijakan anggaran pemerintah. Selama ini pemerintah memandang sektor tenaga kerja hanya dari sisi atau perannya dalam menciptakan output/produk tanpa memperhatikan kualitasnya. Salah kaprah inilah yang kemudian menyebabkan mutu tenaga kerja menjadi buruk”.

Terbatasnya penyerapan tenaga kerja di Provinsi Bali disebabkan oleh terpuruknya pariwisata yang berdampak pada semakin banyaknya perusahaan yang bergerak dalam pariwisata, melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK). Hal ini menyebabkan semakin banyaknya pengangguran di Provinsi Bali.

Pertumbuhan jumlah penduduk yang bekerja (penyerapan tenaga kerja) di Provinsi Bali pada tahun 1991-2005 secara keseluruhan berfluktuasi Berdasarkan data dapat dinyatakan bahwa jumlah penduduk bekerja tertinggi, terjadi pada tahun 2005 yakni sebesar 1.895.741 orang, sedangkan jumlah penduduk bekerja terendah, terjadi pada tahun 1991 yakni sebesar 1.441.985 orang. Sedangkan jika dilihat dari persentase pertumbuhan, rata-rata pertumbuhan jumlah penduduk yang bekerja tahun 1991-2005 adalah sebesar 1,92 persen tiap tahunnya. Persentase pertumbuhan yang tertinggi, terjadi pada tahun 2002 sebesar 8,30 persen, sedangkan persentase terendah terjadi pada tahun 2001, yakni mencapai minus 7,53 persen. Hal ini disebabkan oleh gejolak ekonomi, politik dan keamanan yang tidak mendukung yang terjadi dalam kurun waktu 15 tahun tersebut. Dimana banyak perusahaan terutama yang bergerak dibidang pariwisata gulung tikar. Oleh karena jumlah wisatawan yang datang untuk berkunjung ke hotel relatif kecil, yang menyebabkan pendapatan lebih kecil dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk operasional perusahaan sehingga perusahaan harus melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK).

Terpuruknya bidang pariwisata Bali mulai tahun 2002, merupakan pukulan berat bagi mereka yang bergerak di bidang pariwisata dan bagi pendapatan daerah Bali. Pemerintah Daerah Bali perlu mencari

alternatif lain, selain bidang pariwisata, dimana salah satu bidang yang perlu mendapat perhatian adalah ekspor garmen. Produk garmen yang dihasilkan oleh industri-industri pakaian jadi di Bali telah mampu menembus pasar internasional, baik di Benua Asia, Australia, Afrika, Amerika maupun Eropa. Hal ini dapat dilihat dari realisasi ekspor daerah Bali yang berasal dari komoditas hasil industri sebesar \$ USA 193.773.256,78 atau sebesar 51,1 persen dari total realisasi ekspor Bali pada Tahun 2006. Dari ekspor hasil industri tersebut sebesar \$ USA 172.616.334,68 atau 89,1 persen berasal dari komoditas tekstil dan produk tekstil yang merupakan produksi dari perusahaan garmen.

Pelaku bisnis yang mendukung ekspor garmen adalah perusahaan garmen skala besar yang memiliki karyawan 100 orang atau lebih. Perusahaan garmen tersebut sebagian terbesar berdomisili di Kota Denpasar, yakni sebanyak 17 perusahaan besar. Total tenaga kerja yang dipergunakan oleh perusahaan garmen besar tersebut berkisar 5.000 orang, dimana sebaran tenaga kerja antara 100 orang-1.800 orang untuk masing-masing perusahaan garmen skala besar (Dinas Tenaga Kerja Provinsi Bali, 2006).

Salah satu hal yang menyebabkan produk garmen Bali diterima oleh pasar luar negeri (ekspor ke manca negara) adalah kualitas pakaian jadi yang diproduksi di Bali telah diakui dan dipercaya oleh pasar luar negeri. Guna menjaga dan meningkatkan ekspor produk garmen yang telah dicapai tersebut, maka diperlukan usaha untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas hasil kerja dan produktivitas tenaga kerja yang terlibat dalam perusahaan garmen tersebut.

Dalam usaha meningkatkan dan mempertahankan kualitas hasil kerja serta produktivitas tenaga kerja maka diperlukan adanya kepemimpinan yang kuat, kebijakan pemerintah bidang ketenagakerjaan yang menguntungkan semua pihak dan disiplin tenaga kerja yang tinggi. Ada beberapa variabel yang mempengaruhi kualitas hasil kerja dan produktivitas tenaga kerja sehingga variabel yang mempengaruhi produktivitas tersebut sangat perlu di kaji dalam usaha meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Dalam kaitannya dengan peningkatan produktivitas tenaga kerja, kepemimpinan, kebijakan dan disiplin tenaga kerja sangat menentukan kualitas kerja seseorang serta produktivitas dalam suatu perusahaan. Disiplin tenaga kerja dan produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan dan kebijakan pemerintah dalam bidang tenagakerjaan yang diberlakukan di masing-masing unit perusahaan.

Dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja, Muchiri (2002), menyatakan kepemimpinan transfor-

asional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku tenaga kerja dan disiplin tenaga kerja serta produktivitas tenaga kerja. Ini berarti kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap disiplin dan berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas tenaga kerja.

Dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja, Liou (1994), menyatakan *that employee commitment is generally recognized as one of the major determinants of organizational effectiveness*. Ini berarti komitmen tenaga kerja merupakan salah satu hal yang menentukan produktivitas tenaga kerja. Sedangkan Perry and Porter (1982) menyatakan bahwa produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh ; sikap karyawan, kepercayaan karyawan dan kepentingan karyawan, yang dapat dikategorikan sebagai disiplin tenaga kerja.

Dalam usaha meningkatkan produktivitas tenaga kerja di perusahaan garmen, maka perusahaan tersebut seharusnya memiliki kepemimpinan yang kuat dan didukung oleh kebijakan ketenagakerjaan yang baik, yang diharapkan dapat meningkatkan disiplin tenaga kerja sehingga produktivitas tenaga kerja pada perusahaan garmen akan meningkat.

Berdasarkan identifikasi dan uraian tersebut maka produktivitas tenaga kerja di perusahaan garmen skala besar perlu ditingkatkan, dimana produktivitas tenaga kerja diperkirakan dipengaruhi oleh ; kepemimpinan, kebijakan ketenagakerjaan dan disiplin tenaga kerja. Disiplin tenaga kerja dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan dan kebijakan ketenagakerjaan. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi secara langsung oleh disiplin, kepemimpinan dan kebijakan ketenagakerjaan dan juga secara tidak langsung dipengaruhi oleh kepemimpinan perusahaan dan kebijakan ketenagakerjaan melalui disiplin tenaga kerja. Dengan demikian perlu dilakukan studi tentang "Pengaruh Kepemimpinan dan Kebijakan Ketenagakerjaan terhadap Disiplin dan Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen di Kota Denpasar".

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam studi ini dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut.

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Tenaga Kerja ?
2. Apakah Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Tenaga Kerja ?
3. Apakah Kebijakan Ketenagakerjaan berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Tenaga Kerja ?
4. Apakah Kebijakan Ketenagakerjaan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Tenaga Kerja ?

5. Apakah Disiplin Tenaga Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Tenaga Kerja ?

TINJAUAN PUSTAKA

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.

Kebijakan

Analisis kebijakan adalah suatu bentuk analisis yang menghasilkan dan menyajikan informasi sedemikian rupa sehingga dapat memberi landasan dari para pembuat kebijakan dalam membuat keputusan. Dalam analisis kebijakan, kata analisis digunakan dalam pengertian yang paling umum,

termasuk penggunaan intuisi dan pengungkapan pendapat dan mencakup tidak hanya pengujian kebijakan dengan memilah-milahnya ke dalam sejumlah komponen-komponen tetapi juga perancangan dan sintesis alternatif-alternatif baru. Kegiatan-kegiatan yang tercakup dapat direntangkan mulai penelitian untuk menjelaskan atau memberikan pandangan-pandangan terhadap isu-isu atau masalah-masalah yang terantisipasi sampai mengevaluasi suatu program yang lengkap, William N. (2000:90).

Analisis kebijakan dapat diharapkan untuk menghasilkan informasi-informasi dan argumentasi – argumentasi yang masuk akal mengenai tiga macam pertanyaan: (1) Nilai yang pencapaiannya merupakan tolok ukur utama untuk melihat apakah masalah telah teratasi, (2) fakta yang keberadaannya dapat membatasi atau meningkatkan pencapaian nilai, dan (3) Tindakan yang penerapannya dapat menghasilkan pencapaian nilai-nilai. Didalam menghasilkan informasi dan argumentasi yang masuk akal mengenai tiga macam pertanyaan tersebut, seorang analis dapat memakai satu atau lebih pendekatan analisis yaitu: empiris, valuatif, dan normatif, William N. (2000:95-97).

Disiplin

Disiplin sangat penting baik bagi individu (tenaga kerja) yang bersangkutan maupun organisasi. Karena disiplin pribadi akan memengaruhi kinerja pribadi seseorang. Hal ini disebabkan manusia merupakan motor penggerak utama dalam organisasi. Untuk itu sangat logis apabila peningkatan disiplin sumber daya manusia harus selalu diupayakan untuk mencapai produktivitas organisasi sesuai yang diharapkan. Dalam kaitan ini disiplin sangat penting dalam upaya meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Dengan kata lain bahwa ketidak disiplin tenaga kerja (individu) akan dapat merusak kinerja organisasi, Tohardi (2002:43).

Mengacu pada Dessler (2000:375), “*discipline is a procedure that corrects or punishes a subordinate because a rule or procedure has been violated*”. Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi – sanksinya, apabila anggota organisasi yang bersangkutan melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Discenza and Smith, dalam Timpe (2000:403-435), menyatakan indikator yang dapat dipergunakan untuk mengkaji disiplin pegawai adalah; (1) ketaatan

terhadap peraturan, (2) kepatuhan terhadap perintah kedinasan, (3) ketaatan terhadap jam kerja, (4) kepatuhan berpakaian seragam, (5) kepatuhan dalam penggunaan dan pemeliharaan sarana kantor dan (6) selalu bekerja sesuai dengan prosedur.

Produktivitas

Produktivitas adalah ukuran kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut, Malthis dan Jackson (2001). Menurut Kuna Winaya (1989) pengertian produktivitas dapat dilihat dari dua konsep yaitu dari konsep teknis dan konsep ekonomis, sosial budaya. Produktivitas dalam konsep ekonomis sosial budaya adalah sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Produktivitas dalam konsep teknis adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan penggunaan sumber daya atau keluaran (output) dibagi dengan masukan (input).

Produktivitas menggambarkan kaitan antara tingkat efektivitas hasil yang dicapai dengan tingkat efisiensi dalam penggunaan sumber daya yang tersedia. Menurut Piagam Produktivitas Oslo tahun 1984, produktivitas adalah konsep yang universal, dimaksudkan untuk menyediakan semakin banyak barang dan jasa untuk kebutuhan semakin banyak orang dengan menggunakan sedikit mungkin sumber daya. Produktivitas didasarkan pada pendekatan multi disiplin yang secara efektif merumuskan tujuan, rencana, pengembangan dan pelaksanaan cara-cara yang produktif, dengan menggunakan sumber-sumber daya secara efisien namun tetap mempertahankan kualitas, Tohardi (2002).

Dari pengertian tersebut produktivitas mengandung pengertian filosofis-kualitatif dan kualitatif-teknis. Secara filosofis-kualitatif produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan. Keadaan hari ini lebih baik dari yang kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Pandangan hidup dan sikap mental yang demikian akan mendorong manusia untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi terus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja.

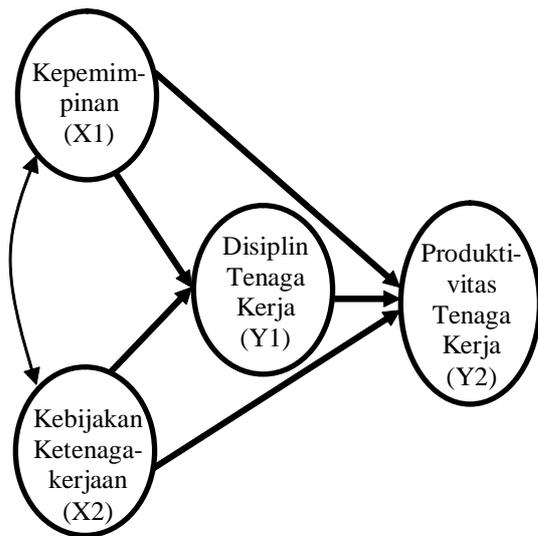
Pengertian produktivitas secara kualitatif-teknis mengandung cara atau metode pengukuran. Secara teoritis pengukuran ini mudah dilakukan, tetapi dalam praktek sukar dilakukan karena sumber daya yang dipergunakan umumnya terdiri dari banyak macam dengan porsi yang berbeda. Sumber daya (masukan)

terdiri atas faktor-faktor produksi seperti modal, mesin, metode, tenaga kerja dan material. Perhitungan produktivitas masing-masing faktor produksi tersebut dapat dilakukan secara total (produktivitas total) maupun secara sendiri-sendiri (produktivitas parsial). Dalam penelitian ini lebih terfokus pada produktivitas kerja tenaga kerja, karena produktivitas faktor-faktor lain tergantung pada kemampuan tenaga kerja yang memanfaatkannya.

METODE PENELITIAN

Kerangka Konseptual

Secara konseptual, pengkajian terhadap teori dan penelitian terdahulu yang dijabarkan dalam proses berpikir tersebut, dapat diwujudkan dalam suatu kerangka konseptual yang menggambarkan adanya pengaruh variabel ; Kepemimpinan dan Kebijakan Ketenagakerjaan terhadap Disiplin dan Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen di Kota Denpasar. Secara konseptual hal tersebut ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Populasi dan Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah semua perusahaan garmen skala besar di Kota Denpasar. Berdasarkan daftar eksportir garmen daerah Bali tahun 2006 perusahaan garmen yang ada di Kota Denpasar berjumlah 125 perusahaan, dimana dari jumlah tersebut sebanyak 17 perusahaan tergolong perusahaan berskala besar. Dari 17 unit Garmen Skala Besar keseluruhannya di ambil sebagai sampel yakni sebanyak 17 unit Garmen Skala Besar. Untuk kepentingan analisis, diambil responden secara random sebanyak 10 orang tenaga kerja untuk setiap perusa-

haan garmen skala besar, sehingga total responden dalam penelitian ini sebanyak 170 orang tenaga kerja.

Definisi Operasional Variabel

Secara lebih rinci, definisi operasional variabel tersebut diuraikan sebagai berikut:

- Kepemimpinan Perusahaan Garmen (X_1) adalah suatu proses kegiatan dari pimpinan perusahaan Garmen untuk mempengaruhi kegiatan tenaga kerja dan kelompok orang lainnya untuk mencapai tujuan, sesuai dengan tugas pokok dan fungsi perusahaan. Dalam hal ini indikator kepemimpinan Perusahaan garmen diukur dengan; pernyataan responden tentang penerapan fungsi manajemen (X_{11}), perilaku dan keteladanan pimpinan dalam memimpin usaha (X_{12}), pernyataan responden tentang transparansi pimpinan garmen dalam mengelola keuangan perusahaan (X_{13}), pernyataan responden tentang kemampuan pimpinan perusahaan garmen berkomunikasi dengan konsumen (X_{14}).
- Kebijakan Ketenagakerjaan (X_2) adalah aturan ketenagakerjaan yang diberlakukan untuk perusahaan garmen yang ada di Kota Denpasar. Dalam hal ini indikator dari Kebijakan Ketenagakerjaan diukur dengan; pernyataan responden tentang pengawasan dinas tenaga kerja terhadap jam kerja di perusahaan (X_{21}), penerapan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) di masing-masing perusahaan (X_{22}), pengawasan terhadap keselamatan kerja (X_{23}), dan pelaksanaan tunjangan kesejahteraan sosial bagi karyawan (X_{24}).
- Disiplin Tenaga Kerja (Y_1) adalah sikap mental yang dicerminkan oleh perbuatan atau tingkah laku tenaga kerja, berupa ketaatan terhadap peraturan, etika, norma dan kaidah yang harus dilaksanakan oleh setiap karyawan garmen. Dalam hal ini indikator dari disiplin tenaga kerja diukur dari ; pernyataan responden tentang ketepatan jam kerja dari tenaga kerja garmen (Y_{11}), pernyataan responden tentang ketaatan tenaga kerja dalam melaksanakan sistem dan prosedur (Y_{12}), pernyataan responden tentang ketaatan tenaga kerja dalam menjaga kualitas hasil kerja (Y_{13}) dan pernyataan responden tentang kepatuhan tenaga kerja dalam mempergunakan bahan baku (Y_{14}).
- Produktivitas Tenaga Kerja Garmen (Y_2) adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan garmen yang dapat menjamin tercapainya tugas pokok perusahaan garmen. Dalam hal ini indikator Produktivitas Tenaga Kerja perusahaan garmen diukur dengan; pernyataan responden tentang jumlah produk yang dihasilkan dalam satuan

waktu (Y_{21}), pernyataan responden tentang kualitas produk yang dihasilkan tanpa cacat (Y_{22}), pernyataan responden tentang efisiensi penggunaan bahan baku per satuan hasil (Y_{23}) dan pernyataan responden tentang ketepatan waktu untuk menghasilkan produk sesuai dengan target waktu yang ditetapkan (Y_{24}).

Teknik Analisis

Telah dikenal berbagai alat analisis untuk penelitian multidimensi, Ferdinand (2002). Alat analisis yang selama ini telah dikenal adalah antara lain: Analisis Faktor Eksploratori, Analisis Regresi Berganda dan Analisis Diskriminan. Alat-alat analisis ini dapat digunakan untuk penelitian multidimensi, akan tetapi kelemahan utama dari teknik-teknik itu adalah pada keterbatasannya hanya dapat menganalisis satu hubungan pada satu waktu. Dalam bahasa penelitian dapat dinyatakan bahwa teknik-teknik itu hanya dapat menguji satu variabel dependen melalui beberapa variabel independen.

Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman: Variabel Endogen = Variabel Endogen + Variabel Endogen + Error. Ferdinand (2002). Persamaannya adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \delta_1$$

$$Y_2 = \gamma_1 Y_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \delta_2$$

dimana:

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Kebijakan Ketenagakerjaan

Y_1 = Disiplin Tenaga Kerja

Y_2 = Productivitas Tenaga Kerja

β, γ = Koefisien Regresi

δ = *Disturbance*

Model persamaan struktural ini memiliki keunggulan dibandingkan dengan metode statistik *multivariate* yang lainnya karena dalam laten variabel dimasukkan kesalahan pengukuran dalam model, Ghozali (2005). Model persamaan struktural atau *Structural Equation Model (SEM)* adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Hubungan yang rumit itu dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel eksogen dengan satu atau beberapa variabel endogen. Masing-masing variabel endogen dan endogen dapat berbentuk faktor atau konstruk atau variabel yang dibangun dari beberapa indikator.

HASIL PENELITIAN

Lamanya perusahaan beroperasi membuat perusahaan yang bersangkutan mengenal dengan baik,

kondisi dan situasi industri garmen. Usia perusahaan garmen besar di Kota Denpasar berkisar antara 6 – 28 tahun.

Produk yang dihasilkan perusahaan garmen merupakan pakaian jadi untuk wanita maupun pria dengan berbagai desain dan bahan sesuai dengan pesanan. Produk yang dihasilkan adalah; blous. Top, dress, jaket, jumpsuit, pant, skirt, T-shirt, vest, scraf dan topi.

Pemasaran hasil produk perusahaan garmen besar di Kota Denpasar lebih banyak untuk memenuhi pesanan yang datang dari manca negara yaitu dari ; USA, Uni Eropa, Afrika Utara, Australia dan negara Asia seperti Jepang, Korea dan Singapura. Beberapa perusahaan juga membuat pakaian jadi untuk dijual didalam negeri, seperti CV. Mama & Leon dengan membuka beberapa show room dan melayani pembeli secara langsung. Untuk ekspor perusahaan bekerjasama dengan agen-agen perusahaan yang berada di luar negeri. Perusahaan garmen besar di Kota Denpasar dalam mempromosikan produknya menggunakan internet, pengiriman sampel produk dan bekerjasama dengan Disperindag untuk mengikuti pameran – pameran dagang di luar negeri.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Langkah pertama yang dilakukan dalam penelitian lapangan yang mempergunakan instrumen pengumpul data, adalah menguji instrumen itu sendiri yakni dengan uji validitas dan reliabilitas. Validitas instrumen bisa diuji dari korelasi produk momen. Bila mana koefisien korelasi positif dan lebih besar dari 0,3 maka instrumen bersangkutan dianggap valid, Nasution (1991), dalam Saleh (2004:19).

Dalam penelitian ini diperoleh koefisien produk momen atas variabel kepemimpinan, kebijakan, disiplin dan produktivitas yang lebih besar > 0,3. Adapun koefisien produk momen untuk masing-masing variabel adalah; 0,939 untuk variabel kepemimpinan, 0,977 untuk variabel kebijakan, 0,977 untuk variabel disiplin dan 0,979 untuk variabel produktivitas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa instrumen yang dipergunakan dalam penelitian ini untuk mengungkapkan pernyataan dari responden tenaga kerja garmen skala besar adalah valid.

Cara untuk mengukur reliabilitas instrumen adalah dengan menggunakan koefisien Alpha Cronbach, dimana jika nilai alpha > 0,6 menunjukkan data yang dihasilkan oleh instrumen tersebut adalah reliable, Malhotra (1993), dalam Saleh (2004:19). Dalam penelitian ini diperoleh koefisien Alpha Cronbach 0,8541. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa instrumen (kuisisioner kepada Tenaga Kerja Garmen (penjahit garmen) adalah reliabel.

Analisis Model Persamaan Struktural Atau Structural Equation Modeling (SEM).

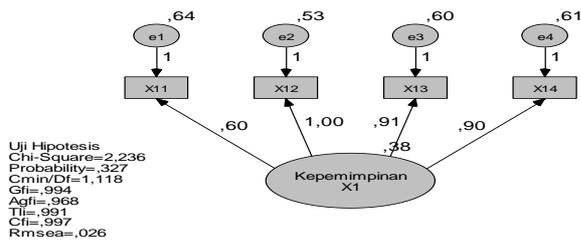
Sebelum dilaksanakan analisis model persamaan struktural, dilakukan transformasi data dari data ordinal (data persepsi responden) menjadi data interval. Setelah data dalam bentuk data interval dilakukan analisis model persamaan struktural, yakni sebagai berikut :

Uji Dimensionalitas

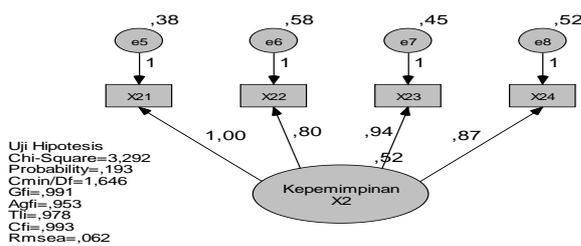
Langkah awal yang dilakukan dalam analisis model persamaan struktural adalah melakukan uji dimensionalitas untuk masing-masing konstruk (variabel) melalui analisis faktor konfirmasi (Lampiran 3 dan 4).

1. Pengukuran Konstruk Kepemimpinan Perusahaan Garmen

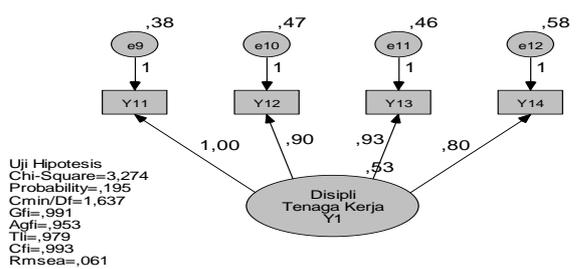
Uji unidimensional, untuk pengukuran konstruk eksogen Kepemimpinan Perusahaan Garmen melalui *confirmatory factor analysis*, bila digambarkan dalam model, akan nampak seperti Gambar 2.



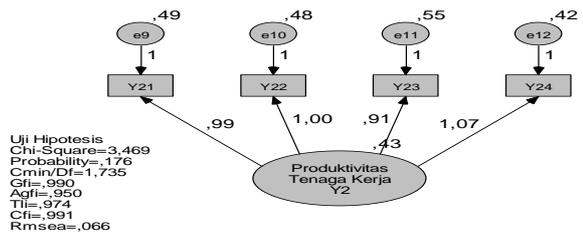
Gambar 2. Model Pengukuran Kepemimpinan



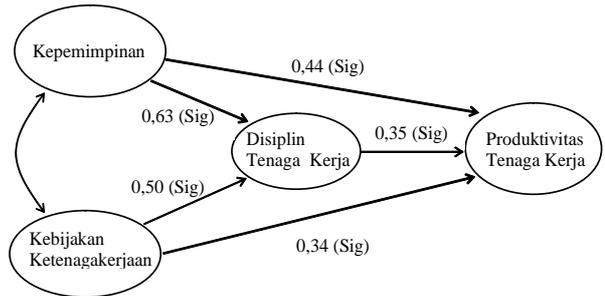
Gambar 3. Model Pengukuran Kebijakan Ketenagakerjaan



Gambar 4. Model Pengukuran Disiplin Tenaga Kerja



Gambar 5. Model Pengukuran Produktivitas Tenaga Kerja



Gambar 6. Pengaruh Kepemimpinan dan Kebijakan Ketenagakerjaan Terhadap Disiplin dan Produktivitas Tenaga Kerja

Tabel 1. Koefisien Jalur (Regresi Terstandar) Hubungan Antar Variabel

No	Variabel	Coef Path	t _{hitung}	Probability(p)	Keterangan
1.	Kepemimpinan → Disiplin	0,632	,655	0,000	Signifikan
2.	Kepemimpinan → Produktivitas	0,436	,522	0,000	Signifikan
3.	Kebijakan → Disiplin	0,499	,655	0,000	Signifikan
4.	Kebijakan → Produktivitas	0,338	,241	0,000	Signifikan
5.	Disiplin → Produktivitas	0,348	,964	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data.

2. Pengukuran Konstruk Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah

Uji unidimensional, untuk pengukuran konstruk endogen Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah melalui *confirmatory factor analysis* bila digambarkan dalam model akan nampak seperti Gambar 3.

3. Pengukuran Konstruk Disiplin Tenaga Kerja

Uji unidimensional, untuk pengukuran konstruk endogen Disiplin Tenaga Kerja Perusahaan Garmen melalui *confirmatory factor analysis*, bila digambarkan dalam model akan nampak seperti Gambar 4.

4. Pengukuran Konstruk Produktivitas Tenaga Kerja

Uji unidimensional, untuk pengukuran konstruk Produktivitas Tenaga Kerja Perusahaan Garmen melalui *confirmatory factor analysis*, bila digambarkan dalam model akan nampak sebagai Gambar 5.

Estimasi Persamaan dengan Model Penuh (keseluruhan)

Setelah dilakukan uji dimensionalitas, untuk masing-masing konstruk atau variabel maka analisis persamaan struktural dapat digambarkan secara ringkas seperti Gambar 6.

PEMBAHASAN

Koefisien jalur yang menunjukkan hubungan kausal antara variabel laten serta besarnya pengaruh masing – masing variabel dapat diamati dari nilai *Coefficient Path* yang ditunjukkan dalam Tabel 1.

Pengaruh Kepemimpinan Perusahaan Garmen Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Perusahaan Garmen

Variabel kepemimpinan perusahaan garmen berpengaruh positif terhadap variabel produktivitas tenaga kerja perusahaan garmen dengan *Coefficient Path* 0,436 dan CR yang identik dengan t_{hitung} menunjukkan angka lebih dari 2 (yakni 4,522) dengan probability 0,000 ($< 0,05$), sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan perusahaan garmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja.

Pengaruh Kebijakan Ketenagakerjaan Terhadap Disiplin Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen

Variabel kebijakan ketenagakerjaan Pemerintah Daerah berpengaruh positif terhadap variabel disiplin tenaga kerja pada perusahaan garmen dengan *Coefficient Path* 0,499 dan CR yang identik dengan t_{hitung} menunjukkan angka lebih dari 2 (yakni 4,655) dengan probability 0,000 ($< 0,05$), sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kebijakan ketenagakerjaan Pemerintah Daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin tenaga kerja pada perusahaan garmen.

Pengaruh Kebijakan Ketenagakerjaan Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen

Variabel kebijakan ketenagakerjaan Pemerintah Daerah berpengaruh positif terhadap variabel produktivitas tenaga kerja pada perusahaan garmen dengan *Coefficient Path* 0,338 dan CR yang identik dengan t_{hitung} menunjukkan angka lebih dari 2 (yakni 5,241) dengan probability 0,000 ($< 0,05$), sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kebijakan ketenagakerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kerja pada perusahaan garmen.

Pengaruh Variabel Endogen Intervening Terhadap Variabel Endogen Dependen

Berdasarkan analisis jalur pada model persamaan struktural dapat di jelaskan hal – hal sebagai berikut :

Pengaruh Disiplin Tenaga Kerja Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen.

Variabel disiplin tenaga kerja perusahaan garmen berpengaruh positif terhadap variabel produktivitas tenaga kerja pada perusahaan garmen dengan *Coefficient Path* 0,348 dan CR yang identik dengan t_{hitung} menunjukkan angka lebih dari 2 (yakni 5,964) dengan probability 0,000 ($< 0,05$), sehingga dapat dikatakan bahwa variabel disiplin tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja.

Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini, disadari bahwa temuan yang dihasilkan belum mampu memberikan jawaban atau pemecahan masalah secara *integrated* dan menyeluruh dalam usaha meningkatkan produktivitas tenaga kerja pada perusahaan garmen. Hal ini disebabkan oleh :

1. Keterbatasan waktu dan responden penelitian, dimana responden penelitian untuk setiap sampel (Garmen Skala Besar) hanya diambil sebanyak 10 orang tenaga kerja (tukang jahit).
2. Masih ada variabel lain yang belum dimasukkan dalam model persamaan struktural, yang berpengaruh terhadap produktivitas tenaga kerja perusahaan garmen, seperti misalnya variabel ; lingkungan fisik tempat kerja, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja tenaga kerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dibuktikan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif dapat disusun kesimpulan dan saran sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Perusahaan Garmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Tenaga Kerja pada perusahaan garmen di Kota Denpasar. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan Perusahaan Garmen (Pelaksanaan fungsi manajemen dengan baik, perilaku dan keteladanan pimpinan, transparansi dalam pengelolaan keuangan dan kemampuan berkomunikasi dengan konsumen) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Tenaga Kerja

- (ketepatan waktu kerja, ketaatan melaksanakan sistem dan prosedur, ketaatan dalam menjaga kualitas hasil kerja dan kepatuhan dalam menggunakan bahan baku).
2. Kepemimpinan Perusahaan Garmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Tenaga Kerja pada perusahaan garmen di Kota Denpasar. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan Perusahaan Garmen (Pelaksanaan fungsi manajemen dengan baik, perilaku dan keteladanan pimpinan, transparansi dalam pengelolaan keuangan dan kemampuan berkomunikasi dengan konsumen) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Tenaga Kerja (jumlah produk dihasilkan, kualitas produk dihasilkan, efisiensi penggunaan bahan dan ketepatan waktu dalam penyelesaian produk).
 3. Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Tenaga Kerja pada perusahaan garmen di Kota Denpasar. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa Kebijakan Ketenagakerjaan (pengawasan Dinas Tenaga Kerja terhadap jam kerja di perusahaan, penerapan UMK, pengawasan terhadap keselamatan kerja dan pelaksanaan tunjangan kesejahteraan sosial untuk tenaga kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Tenaga Kerja (ketepatan waktu kerja, ketaatan melaksanakan sistem dan prosedur, ketaatan dalam menjaga kualitas hasil kerja dan kepatuhan dalam menggunakan bahan baku). Hal ini sejalan dengan temuan Bourantas and Nancy (1993)
 4. Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Tenaga Kerja pada perusahaan garmen di Kota Denpasar. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kebijakan Ketenagakerjaan (pengawasan Dinas Tenaga Kerja terhadap jam kerja di perusahaan, penerapan UMK, pengawasan terhadap keselamatan kerja dan pelaksanaan tunjangan kesejahteraan sosial untuk tenaga kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Tenaga Kerja perusahaan garmen (jumlah produk yang dihasilkan dalam satuan waktu, kualitas produk yang dihasilkan, efisiensi penggunaan bahan per satuan hasil dan ketepatan waktu dalam penyelesaian produk). Hal ini sejalan dengan penemuan George A. and Ronald (1993), Curtis C. (1999) serta Chen (2004).
 5. Disiplin Tenaga Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Tenaga Kerja pada perusahaan garmen di Kota Denpasar. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Disiplin Tenaga Kerja (ketepatan waktu kerja, ketaatan melaksanakan sistem dan prosedur, serta ketaatan dalam menjaga kualitas hasil kerja dan kepatuhan tenaga kerja dalam menggunakan bahan baku) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Tenaga Kerja (jumlah produk yang dihasilkan dalam satuan waktu, kualitas produk yang dihasilkan, efisiensi penggunaan bahan per satuan hasil dan ketepatan waktu dalam penyelesaian produk). Hal ini sejalan dengan penemuan Susan and West (2004), Chen (2004)
 6. Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja perusahaan garmen, dilakukan melalui peningkatan Disiplin Tenaga Kerja dan adanya Kebijakan Ketenagakerjaan yang kondusif serta pemantapan pelaksanaan fungsi manajemen melalui Kepemimpinan Perusahaan Garmen.
 7. Dari keenam kesimpulan tersebut dapat disusun kesimpulan umum bahwa: peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen, dapat dilakukan melalui peningkatan Disiplin Tenaga Kerja (perilaku individu). Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen dapat juga dilakukan melalui pelaksanaan Kebijakan Ketenagakerjaan (kebijakan publik) dan memantapkan pelaksanaan fungsi manajemen atau Kepemimpinan (*transformational leadership*), oleh karena tanpa dukungan staf atau tenaga kerja, kegiatan apapun yang dilakukan oleh Pimpinan Perusahaan tidak akan berhasil dengan baik. Disamping melalui peningkatan disiplin, pelaksanaan kebijakan dan memantapkan pelaksanaan fungsi manajemen oleh pimpinan perusahaan.

Saran

Berdasarkan atas kesimpulan hasil penelitian maka berikut ini dikemukakan beberapa saran, yakni :

1. Disiplin Tenaga Kerja harus ditingkatkan melalui penciptaan kebijakan ketenagakerjaan yang kondusif serta sistem *Reward* dan *Punishment* dari perusahaan dilaksanakan secara konsisten serta adanya kepemimpinan transformasional.
2. Masing – masing perusahaan garmen harus menciptakan dan membangun disiplin kerja yang kuat sehingga dapat memberikan hasil maksimal.
3. Untuk setiap pimpinan perusahaan garmen dan seluruh tenaga kerja hendaknya diberikan sosialisasi kebijakan ketenagakerjaan, sehingga manajemen perusahaan dapat melaksanakan fungsi manajemen dengan baik dan harus menerapkan prinsip transparansi dalam pengelolaan perusahaan.

4. Untuk para peneliti selanjutnya, hendaknya dapat melaksanakan penelitian lebih rinci tentang produktivitas tenaga kerja dengan menambah variabel serta indikator yang diperlukan seperti halnya variabel; lingkungan fisik tempat kerja, tingkat pendidikan tenaga kerja dan pengalaman kerja tenaga kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney Jay B and Griffin Ricky W., 1992. *The Management Of Organization*, New Jersey: Illinois Palo Alto Princeton.
- Bourantas Dimitris and Nancy Papalexandris, 1993. Differences in Leadership Behaviour and Influence Between Public and Private Organizations in Greece, *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 859–871.
- Chen Li Yueh, 2004. Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle – sized Firms of Taiwan, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, September. pp. 432 – 438.
- Ferdinand Augusty, 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Edisi 2, Semarang: BP Undip;
- Ghozali Imam, 2005. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS*, Ver. 5.0, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko T. Hani, 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke – 2, Yogyakarta: BPFPE.
- Hodgetts Richard M., and Luthans Fred, 1997. *International Management*, Third Edition, New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kuna Winaya, 1989. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Pres.
- Siagian Sondang P., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Susan Michie and Michael A. West, 2004. Managing People and Performance: an Evidence Based Framework Applied to Health Service Organizations, *The International Journal of Management Reviews*, Vol. 5/6, Issue 2, pp. 91–111.
- Timpe Dale A., 2000. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Memimpin Manusia*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Tohardi Ahmad, 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Bandung: CV. Mandar Maju.
- Wehrich Heinz and Koontz Harold, 1994. *Management A Global Perspective*, Tenth Edition, New York: McGraw–Hill Inc.
- William N. Dunn, 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.