



Pengaruh Kepemimpinan dalam Meningkatkan Disiplin dan Etos Kerja melalui Budaya Kerja sebagai Variabel Mediasi untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Tenaga Alih Daya

Vandy Faizal Putra^{1*}, Gunadi², Djuni Farhan³, Yosar Haritsar⁴

vandy.putra7@gmail.com^{1*}, yosarharitsar2017@unigamalang.ac.id²

^{1,4}Program Studi Magister Manajemen

²Program Studi Sistem Informasi

³Program Studi Akuntansi

^{1,2,3,4}Universitas Gajahyana

Received: 24 02 2026. Revised: 14 03 2026. Accepted: 31 03 2026.

Abstract : This study explores how leadership can improve the productivity of outsourced employees by developing work discipline, work ethics, and work culture. In many organizations, outsourced employees often face challenges such as limited training opportunities, temporary employment status, and weaker emotional attachment to the organization. These conditions can lead to lower motivation and productivity. Therefore, leadership plays a crucial role in shaping positive work behaviors and creating a supportive work environment. The purpose of this study is to analyze how leadership directly influences work discipline and work ethics, to examine the mediating role of work culture, and to understand how work discipline and work ethics contribute to employee productivity. Using a quantitative approach with SEM/PLS analysis, this study involved outsourced employees working in user organizations. The findings indicate that leadership has a positive and significant effect on work discipline and work ethics, and is strengthened by work culture as a mediating variable. Work discipline and work ethics are also proven to increase productivity, with work ethics being the most dominant factor. The novelty of this study lies in the integrative model that links leadership, work culture, and work behavior in improving the productivity of outsourced workers sustainably.

Keywords : Leadership, Work Culture, Employee Productivity in the outsourcing department.

Abstrak : Studi ini mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan dapat meningkatkan produktivitas karyawan alih daya melalui pengembangan disiplin kerja, etika kerja, dan budaya kerja. Di banyak organisasi, karyawan alih daya sering menghadapi tantangan seperti terbatasnya kesempatan pelatihan, status pekerjaan sementara, dan keterikatan emosional yang lebih lemah terhadap organisasi. Kondisi ini dapat menyebabkan motivasi dan produktivitas yang lebih rendah. Oleh karena itu, kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk perilaku kerja yang positif dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan secara langsung memengaruhi disiplin kerja dan etika kerja, untuk menguji peran mediasi budaya kerja, dan untuk memahami bagaimana disiplin kerja dan etika kerja berkontribusi

terhadap produktivitas karyawan. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis SEM/PLS, studi ini melibatkan karyawan alih daya yang bekerja di organisasi pengguna. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin dan etos kerja, serta diperkuat oleh budaya kerja sebagai variabel mediasi. Disiplin kerja dan etos kerja juga terbukti meningkatkan produktivitas, dengan etos kerja sebagai faktor paling dominan. Kebaruan penelitian ini terletak pada model integratif yang menghubungkan kepemimpinan, budaya kerja, dan perilaku kerja dalam meningkatkan produktivitas tenaga alih daya secara berkelanjutan.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Budaya Kerja, Produktivitas Karyawan alih daya.

PENDAHULUAN

Produktivitas kerja merupakan indikator utama dalam mengukur efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, produktivitas tidak hanya dilihat dari jumlah output yang dihasilkan, tetapi juga mencakup kualitas hasil kerja serta ketepatan waktu penyelesaian tugas. Individu yang produktif mampu memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan (Khaeruman et al., 2021), (Robbins & Judge, 2016). Oleh karena itu, organisasi dengan tingkat produktivitas tinggi akan lebih mampu bersaing, beradaptasi, dan bertahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Dalam era globalisasi dan kompleksitas operasional yang semakin meningkat, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya secara lebih efisien dan fleksibel. Salah satu strategi yang banyak digunakan adalah outsourcing atau alih daya. Strategi ini memungkinkan organisasi untuk menyerahkan sebagian fungsi kerja kepada pihak ketiga, sehingga dapat fokus pada kompetensi inti (Resky, Lebang, & Gunawan, 2013). Namun demikian, di balik efisiensi yang ditawarkan, penggunaan tenaga kerja alih daya juga menghadirkan berbagai tantangan, terutama dalam hal produktivitas kerja.

Penelitian (Cappelli & Keller, 2013) menunjukkan bahwa tenaga kerja outsourcing cenderung memiliki keterikatan organisasi yang lebih rendah dibandingkan karyawan tetap. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan akses terhadap pengembangan karier, kurangnya pelibatan dalam pengambilan keputusan, serta sistem kontrak yang tidak pasti. Kondisi tersebut berdampak pada rendahnya motivasi, loyalitas, dan komitmen kerja, yang pada akhirnya memengaruhi produktivitas kerja (Khaeruman et al., 2021). Dalam konteks tersebut, peran kepemimpinan menjadi sangat krusial. Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi dan mengarahkan individu untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2016). Pemimpin yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai motivator,

fasilitator, dan agen perubahan. Dalam teori kepemimpinan transformasional, (Cahyono, 2024) menyatakan bahwa pemimpin yang inspiratif mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan melalui visi, komunikasi, dan pemberdayaan.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. (Bashaer, Singh, & Sherine, 2016) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja melalui peningkatan keterlibatan karyawan. (Cahyono, 2024) juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja melalui penguatan motivasi dan disiplin kerja. Selain itu, kepemimpinan juga berperan dalam membentuk disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan bentuk kepatuhan terhadap aturan dan standar kerja organisasi (Bayu dkk., 2023). Pemimpin yang tegas, konsisten, dan memberikan teladan akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan teratur. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif berpengaruh positif terhadap peningkatan disiplin kerja karyawan.

Di sisi lain, kepemimpinan juga berpengaruh terhadap etos kerja. Etos kerja mencerminkan nilai, sikap, dan motivasi individu dalam bekerja. Karyawan dengan etos kerja tinggi akan menunjukkan semangat kerja, tanggung jawab, dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan (Robbins & Judge, 2016). (Maharani, 2025) menemukan bahwa kepemimpinan yang inspiratif mampu meningkatkan etos kerja melalui pemberian motivasi dan dukungan emosional. Namun demikian, hubungan antara kepemimpinan dengan disiplin dan etos kerja tidak selalu bersifat langsung. Banyak penelitian menunjukkan bahwa hubungan tersebut dipengaruhi oleh budaya kerja sebagai variabel mediasi (Cahyantara & Subudi, 2016). Budaya kerja merupakan sistem nilai dan norma yang menjadi pedoman perilaku dalam organisasi. Budaya kerja yang kuat mampu menciptakan keselarasan antara nilai organisasi dan perilaku individu. Dalam konteks tenaga alih daya, budaya kerja memiliki peran yang sangat penting. Pekerja outsourcing sering kali mengalami kesulitan dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi karena keterbatasan keterlibatan mereka, menunjukkan bahwa rendahnya internalisasi budaya kerja menjadi salah satu penyebab rendahnya disiplin dan produktivitas tenaga kerja alih daya.

Selanjutnya, disiplin kerja dan etos kerja memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas kerja. Disiplin kerja menciptakan keteraturan dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas, sehingga meningkatkan output kerja (Siagian, 2021). Sementara itu, etos kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan berorientasi pada hasil (Sule & Priansa, 2018). Namun, dalam konteks tenaga alih daya, hubungan tersebut tidak selalu linear.

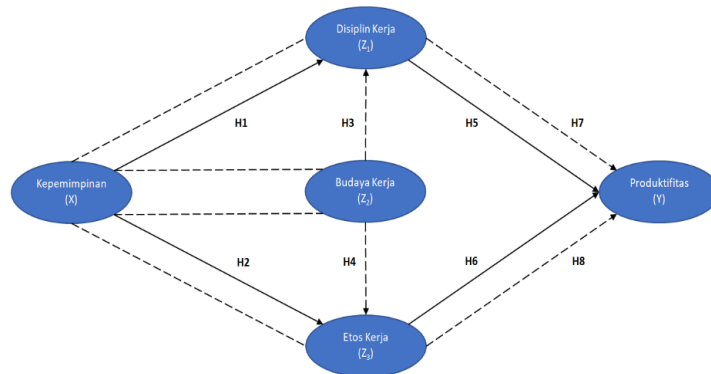
Pekerja yang disiplin belum tentu memiliki produktivitas tinggi jika tidak didukung oleh motivasi dan lingkungan kerja yang kondusif. Sebaliknya, etos kerja yang tinggi dapat terhambat oleh sistem kerja yang tidak mendukung (Robbins & Judge, 2016).

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan adanya inkonsistensi dalam hubungan antara kepemimpinan dan produktivitas. (Bashaer et al., 2016) menemukan pengaruh langsung yang signifikan, sementara (Cahyantara & Subudi, 2016) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut hanya signifikan melalui variabel mediasi seperti budaya kerja. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel bersifat kompleks. Selain itu, penelitian mengenai tenaga kerja outsourcing masih terbatas. Sebagian besar studi berfokus pada karyawan tetap, sehingga belum sepenuhnya relevan untuk menjelaskan fenomena pada tenaga kerja alih daya. Padahal, karakteristik pekerja outsourcing yang unik memerlukan pendekatan yang berbeda dalam pengelolaan sumber daya manusia. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan kepemimpinan, budaya kerja, disiplin kerja, etos kerja, dan produktivitas kerja. Budaya kerja diposisikan sebagai variabel mediasi, sedangkan disiplin dan etos kerja sebagai variabel intervening. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja alih daya.

Nilai kebaruan (novelty) penelitian ini menawarkan kebaruan dalam dua aspek utama. Pertama, secara konseptual, penelitian ini mengintegrasikan lima variabel utama, kepemimpinan, disiplin kerja, etos kerja, budaya kerja, dan produktivitas, dalam satu kerangka pemodelan kausal yang utuh, dengan budaya kerja sebagai variabel mediasi utama. Kedua, penelitian ini secara spesifik diarahkan pada konteks tenaga kerja alih daya, suatu populasi yang belum banyak menjadi fokus dalam kajian produktivitas kerja, padahal memiliki peran penting dalam operasional organisasi modern. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya di era ketenagakerjaan fleksibel saat ini.

Hipotesis pada studi ini dirumuskan sebagai berikut: 1) H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja tenaga alih daya. 2) H2: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja tenaga alih daya. 3) H3: Budaya Kerja Memediasi pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan terhadap disiplin kerja tenaga alih daya. 4) H4: Budaya kerja budaya kerja memediasi pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap etos kerja tenaga alih daya. 5) H5: Disiplin kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja tenaga alih daya. 6) H6: Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja tenaga alih daya. 7) H7: Disiplin kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja tenaga alih daya. 8) H8 : Etos kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif dipergunakan pada penelitian ini melalui jenis penelitian asosiatif, yang dimaksudkan sebagai uji hubungan antara *independent variable* dan *dependent variable* untuk menentukan hubungan antara dua ataupun lebih variabel dan mengukur arah dan kekuatan hubungan tersebut. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menjawab permasalahan penelitian yang berfokus pada pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja, baik secara langsung ataupun tidak melalui variabel mediasi dan variabel *intervening*. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menguji hipotesis dan menjelaskan mekanisme pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja melalui budaya kerja, disiplin kerja, dan etika kerja secara objektif dan terukur. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan eksploratif dipergunakan guna menguji pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pekerja alih daya, baik secara langsung ataupun tidak melalui budaya kerja sebagai variabel mediasi dan disiplin serta etika kerja sebagai variabel *intervening*. Analisis dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif berdasarkan data kuesioner yang diolah secara statistik menggunakan model regresi dan uji mediasi.

Populasi pada penelitian ini yaitu *personel outsourcing* di bidang jasa teknis yang bekerja di PT PLN (Persero) UP3 Malang, khususnya di 13 Unit Pelayanan Pelanggan (ULP) yang tersebar di wilayah Malang Raya. *Personel outsourcing* tersebut meliputi petugas layanan keandalan (Yandal), unit layanan cepat (ULC), pemeliharaan keterampilan (Harskill), pemeliharaan non-keterampilan (Harnonskill), serta petugas inspeksi jaringan. Secara

administratif, pekerja *outsourcing* tersebut adalah karyawan perusahaan mitra PT PLN (Persero), yaitu PLN *Electricity Services Outsourcing Vendor*. Jumlah total populasi yang tercatat dalam penelitian ini adalah 404 orang. Teknik pengambilan sampel yang dipergunakan yaitu *simple random sampling*, dengan acak yang memberikan setiap anggota populasi berkesempatan sama agar dipilih menjadi responden. Penentuan ukuran sampel dilakukan mempergunakan rumus Slovin dengan margin kesalahan 5 persen. Margin kesalahan ini ditentukan untuk menjaga keseimbangan antara tingkat akurasi data dan efisiensi jumlah sampel yang digunakan. Berdasarkan perhitungan ini, diperoleh ukuran sampel yang representatif untuk mewakili populasi penelitian.

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif berupa data numerik yang dianalisis dengan metode statistik. Data diperoleh melalui kuesioner yang diisi oleh responden untuk mengukur persepsi terhadap variabel kepemimpinan, budaya kerja, disiplin kerja, etos kerja, dan produktivitas kerja. Data yang digunakan merupakan data primer karena mencerminkan kondisi aktual di lapangan secara objektif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui survei kuesioner, yang dipilih karena efektif dalam menjangkau banyak responden serta mampu mengukur persepsi secara kuantitatif. Kuesioner didistribusikan secara daring melalui aplikasi *WhatsApp* kepada responden yang telah ditentukan. Jika terdapat responden yang tidak mengisi kuesioner, dilakukan penggantian sampel acak hingga jumlah responden yang dibutuhkan terpenuhi. Metode SEM-PLS dipilih sebagai teknik analisis data karena mampu menjelaskan hubungan antar variabel laten yang bersifat kompleks, baik hubungan langsung maupun tidak langsung, serta tidak bergantung pada asumsi normalitas data. Data yang dianalisis yaitu data yang telah melalui proses pembersihan data dan telah dinyatakan sesuai untuk analisis statistik. Setelah model pengukuran (model luar) dinyatakan valid dan reliabel, analisis dilanjutkan dengan pengujian model struktural (model dalam) untuk menentukan hubungan antar variabel dalam model penelitian. Pengujian dilaksanakan mempergunakan metode bootstrapping untuk mendapatkan koefisien jalur (β) dan nilai signifikansi (p-value).

Interpretasi nilai koefisien jalur adalah sebagai berikut: $\beta > 0$ menunjukkan pengaruh positif, $\beta < 0$ menunjukkan pengaruh negatif, $|\beta|$ mendekati 1 menunjukkan pengaruh yang lebih kuat. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan jika p-value $< 0,05$. Teknik bootstrapping digunakan karena bersifat non-parametrik dan tidak memerlukan asumsi normalitas data (Hair et al., 2017). Nilai R^2 dipergunakan agar diketahui sebesar apa independent variable dapat menjelaskan variasi pada variabel dependen. Kriteria interpretasi R^2 mengacu pada Hair et al. (2017), yaitu: $R^2 \geq 0,25$: pengaruh lemah, $R^2 \geq 0,50$: pengaruh sedang,

$R^2 \geq 0,75$: pengaruh kuat. Sebagai ilustrasi, jika nilai R^2 produktivitas kerja adalah 0,60, dapat diinterpretasikan bahwa 60% variasi produktivitas kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya kerja, disiplin kerja, dan etika kerja, dan yang lainnya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model. Melalui serangkaian analisis ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan temuan yang valid dan reliabel serta memberikan gambaran komprehensif tentang hubungan kausalitas antara variabel dalam model penelitian.

Tabel 1. R Square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Budaya Kerja	0.544	0.541
Disiplin Kerja	0.556	0.552
Etos Kerja	0.728	0.725
Produktivitas Kerja	0.716	0.713

Jenis data yang dipergunakan pada studi ini yakni data kuantitatif, yaitu skala numerik. Perolehan data nya dari kuesioner yang sudah responden isi, dan kemudian diolah mempergunakan teknik statistik guna menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Data ini mencerminkan persepsi dan respons pekerja alih daya terhadap variabel penelitian, yaitu kepemimpinan, budaya kerja, disiplin kerja, etika kerja, dan produktivitas kerja. Data penelitian bersumber dari data primer, didapatkan langsung dari respondendari angket yang telah disebarkan. Responden pada studi ini ialah pekerja alih daya yang bekerja di instansi pengguna jasa, yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu seperti yang dijelaskan pada bagian populasi dan sampel. Data primer merupakan sumber utama untuk mengukur variabel penelitian secara langsung dari pengalaman dan persepsi responden. Dengan mengumpulkan data primer, diharapkan analisis dalam penelitian ini dapat dipersiapkan secara komprehensif dan menghasilkan kesimpulan yang valid dan dapat dibenarkan secara ilmiah. analisis data SmartPLS atau *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil temuan kepemimpinan, budaya kerja, disiplin kerja, dan etos kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi produktivitas kerja tenaga alih daya. Produktivitas bukan sekedar penentuan faktor teknis pekerjaan, namun juga dipengaruhi oleh faktor perilaku dan lingkungan organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa tenaga kerja outsourcing membutuhkan pendekatan manajemen yang lebih humanis dan partisipatif. Dalam lingkungan kerja yang sering kali menghadirkan ketidakpastian status pekerjaan, kepemimpinan yang

mampu membangun komunikasi, motivasi, dan kepercayaan menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku kerja yang produktif.

Uji Validitas & Reliabilitas (Measurement Outer Model). Pada pengujian *outer model*, peneliti mengevaluasi kualitas hubungan yang terjadi diantara indikator penelitian guna memastikan indikator benar-benar dapat merefleksikan konstruksinya. Hasil pengujian *outer model* digambarkan sebagai berikut.

Tabel 2 *Outer Model*

Indikator	Loading Factor	AVE	Cronbach's Alpha
Budaya Kerja			
Z1	0.858	0.696	0.912
Z2	0.730		
Z3	0.839		
Z4	0.848		
Z5	0.846		
Z6	0.877		
Disiplin Kerja			
Za1	0.851	0.720	0.903
Za2	0.853		
Za3	0.864		
Za4	0.800		
Za5	0.873		
Etos Kerja			
Zb1	0.705	0.640	0.919
Zb2	0.836		
Zb3	0.859		
Zb4	0.833		
Zb5	0.792		
Zb6	0.742		
Zb7	0.825		
Zb8	0.794		
Kepemimpinan			
X1	0.830	0.708	0.941
X2	0.838		
X3	0.897		
X4	0.879		
X5	0.857		
X6	0.870		
X7	0.810		
X8	0.742		
Produktivitas Kerja			
Y1	0.848	0.739	0.929
Y2	0.857		
Y3	0.859		
Y4	0.853		
Y5	0.867		
Y6	0.872		

Hasil pengujian validitas indikator (outer loading) memperlihatkan bahwasanya indikator keseluruhan pada studi ini bernilai *loading factor* melebihi 0,70, yang artinya valid dalam merepresentasikan setiap konstruk. Pada variabel Budaya Kerja, nilai loading berkisar antara 0,730–0,877, sedangkan pada variabel Disiplin Kerja berada pada rentang 0,800–0,873. Variabel Etos Kerja memiliki nilai loading antara 0,705–0,859, variabel Kepemimpinan antara 0,742–0,897, dan variabel Produktivitas Kerja berada pada kisaran 0,848–0,872. Seluruh indikator tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen, yang menunjukkan bahwa setiap indikator mampu menggambarkan konstruk yang diukur secara baik dan konsisten. Selain itu, pengujian validitas konvergen melalui nilai AVE memperlihatkan bahwasanya seluruh variabel bernilai di atas 0,50, yaitu Budaya Kerja 0,696, Disiplin Kerja 0,720, Etos Kerja 0,640, Kepemimpinan 0,708, dan Produktivitas Kerja 0,739. Hasil ini mengartikan bahwasanya setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya. Sementara itu, pengujian reliabilitas mempergunakan Cronbach's Alpha juga memperlihatkan perolehan terbaik dengan nilai di atas 0,70 pada seluruh variabel. Maka, didapati simpulan bahwasanya instrumen penelitian mempunyai tingkat validitas dan reliabilitas yang kuat, yang mana layak dipergunakan untuk analisis model struktural dalam penelitian ini.

Path Coefficient (Direct Path/Hubungan Langsung). Hasil uji signifikansi jalur langsung memperlihatkan bahwasanya Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan pada Disiplin Kerja dengan koefisien sebesar $\beta = 0,489$, nilai $t = 5,308$, dan $p < 0,001$, serta mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap Etos Kerja dengan koefisien $\beta = 0,520$, nilai $t = 7,665$, dan $p < 0,001$. Berikutnya, Disiplin Kerja mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja dengan koefisien $\beta = 0,182$, nilai $t = 3,048$, dan $p = 0,002$. Etos Kerja juga terbukti mempengaruhi positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja dengan koefisien $\beta = 0,700$, nilai $t = 11,449$, dan $p < 0,001$. Selain itu, Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Kerja ($\beta = 0,737$; $t = 10,964$; $p < 0,001$), Disiplin Kerja ($\beta = 0,309$; $t = 3,468$; $p = 0,001$), dan Etos Kerja ($\beta = 0,394$; $t = 5,985$; $p < 0,001$). Dengan demikian, seluruh jalur hubungan langsung dalam penelitian ini terbukti signifikan, memperlihatkan bahwasanya setiap variabel berkontribusi penting dalam meningkatkan Produktivitas Kerja tenaga alih daya.

Tabel 3. *Path Coefficient* (Direct Path)

Direct Path	Koefisien	P values	Keterangan
Budaya Kerja -> Disiplin Kerja	0.489	0.000	Diterima (signifikan)
Budaya Kerja -> Etos Kerja	0.520	0.000	Diterima (signifikan)
Disiplin Kerja -> Produktivitas Kerja	0.182	0.002	Diterima (signifikan)

Etos Kerja -> Produktivitas Kerja	0.700	0.000	Diterima (signifikan)
Kepemimpinan -> Budaya Kerja	0.737	0.000	Diterima (signifikan)
Kepemimpinan -> Disiplin Kerja	0.309	0.001	Diterima (signifikan)
Kepemimpinan -> Etos Kerja	0.394	0.000	Diterima (signifikan)

Path Coefficient (Indirect Path/Hubungan Tidak Langsung/ Mediasi).

Tabel 4. *Path Coefficient* (Indirect Path)

<i>Indirect Path</i>	Koefisien	P values	Keterangan
Budaya Kerja -> Disiplin Kerja -> Produktivitas Kerja	0.089	0.012	Diterima (signifikan)
Budaya Kerja -> Etos Kerja -> Produktivitas Kerja	0.364	0.000	Diterima (signifikan)
Kepemimpinan -> Budaya Kerja -> Disiplin Kerja -> Produktivitas Kerja	0.065	0.018	Diterima (signifikan)
Budaya Kerja -> Disiplin Kerja -> Produktivitas Kerja	0.089	0.012	Diterima (signifikan)
Kepemimpinan -> Budaya Kerja -> Etos Kerja -> Produktivitas Kerja	0.268	0.000	Diterima (signifikan)
Budaya Kerja -> Etos Kerja -> Produktivitas Kerja	0.364	0.000	Diterima (signifikan)
Kepemimpinan -> Disiplin Kerja -> Produktivitas Kerja	0.056	0.022	Diterima (signifikan)
Kepemimpinan -> Etos Kerja -> Produktivitas Kerja	0.276	0.000	Diterima (signifikan)

Hasil analisis jalur tidak langsung menunjukkan bahwa budaya kerja dan etos kerja menjadi faktor mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan produktivitas kerja tenaga alih daya. Budaya kerja terbukti meningkatkan produktivitas melalui disiplin kerja ($\beta = 0,089$; $p = 0,012$) dan terutama melalui etos kerja ($\beta = 0,364$; $p < 0,001$). Selain itu, kepemimpinan juga berpengaruh terhadap produktivitas melalui jalur budaya kerja yang kemudian memperkuat disiplin kerja ($\beta = 0,065$; $p = 0,018$) maupun etos kerja ($\beta = 0,268$; $p < 0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin mampu membangun budaya kerja yang positif, hal tersebut akan mendorong terbentuknya perilaku kerja yang lebih disiplin dan beretos tinggi, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, seluruh hipotesis penelitian (H1–H8) diterima dikarenakan bernilai $p\text{-value} < 0,05$. Kepemimpinan terbukti berpengaruh positif terhadap disiplin kerja dan etos kerja, sementara disiplin kerja dan terutama etos kerja berkontribusi signifikan dalam meningkatkan produktivitas tenaga alih daya. Etos kerja menjadi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi produktivitas ($\beta = 0,700$; $p < 0,001$), yang menunjukkan bahwa motivasi, tanggung jawab, dan semangat kerja karyawan memiliki peran sangat penting dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Dengan demikian, efektifitas kepemimpinan akan

berdampak besar pada produktivitas apabila disertai dengan penguatan budaya kerja dan pengembangan etos kerja yang positif di lingkungan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan, budaya kerja, disiplin kerja, dan etos kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja tenaga alih daya, dengan Etos Kerja sebagai faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi produktivitas menurut tenaga alih daya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan etos kerja tenaga alih daya. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, dan inspiratif mampu membentuk perilaku kerja yang lebih tertib dan penuh semangat, bahkan pada kelompok tenaga kerja yang memiliki keterikatan organisasi relatif terbatas, (Robbins & Judge, 2016). Dalam konteks tenaga alih daya, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah kerja, tetapi juga sebagai sumber motivasi dan penguat nilai kerja. Hal ini menjadi penting karena pekerja *outsourcing* sering menghadapi keterbatasan dalam aspek keterlibatan dan pengembangan diri, sehingga kehadiran pemimpin yang mampu membangun kedekatan psikologis menjadi faktor kunci dalam meningkatkan disiplin dan etos kerja, (Cappelli & Keller, 2013).

Selanjutnya, penelitian ini menemukan bahwa budaya kerja berperan signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dengan disiplin kerja dan etos kerja. Artinya, pengaruh kepemimpinan akan semakin kuat apabila didukung oleh budaya kerja yang inklusif, konsisten, dan mampu menjangkau seluruh elemen tenaga kerja, termasuk tenaga alih daya. Budaya kerja menjadi jembatan yang menginternalisasikan nilai-nilai organisasi ke dalam perilaku kerja sehari-hari (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011). Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada penegasan bahwa budaya kerja bukan hanya faktor pendukung, tetapi berfungsi sebagai mekanisme strategis yang menghubungkan kepemimpinan dengan pembentukan perilaku kerja pada tenaga alih daya yang selama ini relatif kurang mendapat perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia.

Lebih lanjut, disiplin kerja dan etos kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja tenaga alih daya, serta keduanya juga memediasi hubungan antara kepemimpinan dan produktivitas. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas tidak hanya bergantung pada kepemimpinan secara langsung, tetapi juga melalui pembentukan perilaku kerja yang berkualitas. Kebaruan lainnya dari penelitian ini adalah pengembangan model integratif yang menggabungkan kepemimpinan, budaya kerja, disiplin kerja, dan etos kerja dalam satu kerangka yang komprehensif untuk menjelaskan produktivitas tenaga alih

daya. Model ini memberikan perspektif baru bahwa produktivitas tenaga kerja outsourcing dapat ditingkatkan secara berkelanjutan melalui pendekatan yang tidak hanya struktural, tetapi juga kultural dan perilaku, sehingga memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di era kerja fleksibel

SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan, budaya kerja, disiplin kerja, dan etos kerja merupakan faktor-faktor kunci yang secara simultan berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja tenaga alih daya, dengan etos kerja sebagai faktor yang paling dominan. Kepemimpinan yang adaptif dan inspiratif terbukti mampu membentuk disiplin dan etos kerja, yang selanjutnya diperkuat melalui budaya kerja sebagai variabel mediasi yang menginternalisasikan nilai-nilai organisasi ke dalam perilaku kerja sehari-hari. Selain itu, disiplin kerja dan etos kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap produktivitas, tetapi juga menjadi mekanisme penting dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, produktivitas tenaga alih daya dapat ditingkatkan secara optimal melalui pendekatan yang terintegrasi antara kepemimpinan yang efektif, budaya kerja yang inklusif, serta pembentukan perilaku kerja yang disiplin dan beretos tinggi

DAFTAR RUJUKAN

- Bashaer, A., Singh, S., & Sherine, F. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65, 844–859. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>
- Bayu dkk. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Alungcipta* (Vol. 1).
- Butarbutar, M., Efendi, E., Simatupang, S., & Sianturi, M. (2021). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Sari Asih Nusantara Pematangsiantar. *Maker: Jurnal Manajemen*, 7(1), 116–124. <https://doi.org/10.37403/mjm.v0i0.301>
- Cahyantara, A. E., & Subudi, M. (2016). Budaya Kerja terhadap Disiplin Kerja Karyawan dan Produktivitas Kerja Karyawan pada PT . PLN (Persero) Distribusi Bali , Area Bali Selatan. *Manajemen Unud*, 4(7), 2016–2035. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/12680>
- Cahyono, N. (2024). Enhancing Organizational Effectiveness through Transformational Leadership: A Comprehensive Analysis. *Global International Journal of Innovative*

- Research*, 2, 1794–1804. <https://doi.org/10.59613/global.v2i8.270>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying Work in The New Economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575–596. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0302>
- Hartnell, C., Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96, 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Khaeruman, Marnisasah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., ... Ismawati. (2021). *Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus. Bookchapter*.
- Maharani, A. P. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan gen Z melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di CV OR Traffic, 1–99. <http://etheses.uin-malang.ac.id/76746/>
- Resky, S., Lebang, R. ', & Gunawan, H. (2013). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Manajemen dalam Pemilihan Perusahaan Outsourcing, 1(1), 100. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v1i1.203>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior, Global Edition*. Pearson Education. Retrieved from https://books.google.co.id/books?id=7_LjCwAAQBAJ
- Siagian, A. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Terhadap Produktifitas Karyawan PT. Sahabat Unggul Internasional. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4, 201. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v4i2.9091>.