

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PADA  
PT. POS INDONESIA BATAM**



**TAPM** Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik

**Disusun Oleh :**

**ROBY CAHYADI**

**NIM: 016762563**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2013**

## ABSTRAK

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Pos Indonesia Batam

Roby Cahyadi

Universitas Terbuka

**Kata Kunci : gaya kepemimpinan, kompetensi dan produktivitas kerja pegawai.**

Tujuan dalam penelitian ini adalah (1) untuk menganalisis gaya kepemimpinan pada PT. Pos Indonesia Batam; (2) untuk menganalisis kompetensi pegawai pada PT. Pos Indonesia Batam; (3) untuk menganalisis tingkat produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam; (4) untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Batam secara parsial; (5) Untuk menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Batam secara parsial; dan (6) untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Batam secara simultan.

Subyek penelitian adalah karyawan pada PT. Pos Indonesia Batam dengan jumlah populasi sebanyak 201 orang dan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 134 Orang. Teknik pengumpulan data dengan kuisioner, teknik pengambilan sampel penelitian menggunakan teknik *stratified sampling*. Metode analisis adalah analisis deskriptif dan kuantitatif, analisis deskriptif dengan rentang skala, nilai rata-rata, nilai maksimum dan nilai minimum. Analisis kuantitatif dengan regresi linier berganda, determinasi (R. Square) untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dengan nilai koefisien determinasinya secara parsial ( $r^2$ ) dan simultan ( $R^2$ ). Untuk menguji hipotesis dengan t-Test (secara parsial) dan F-Test (secara simultan), dengan taraf signifikansinya ( $\alpha = 0,05$ ).

Hasil penelitian menunjukkan, tingkatan rata-rata jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 67,08%, hal ini memberikan arti bahwa variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) memberikan manfaat sebesar 67,08% bagi pelayanan perusahaan, tingkatan rata-rata jawaban responden untuk variabel kompetensi pegawai ( $X_2$ ) sebesar 68,29% yang memberikan arti bahwa variabel kompetensi pegawai ( $X_2$ ) memberikan manfaat sebesar 68,29% bagi pelayanan perusahaan dan tingkatan rata-rata jawaban responden untuk variabel produktivitas kerja pegawai (Y) sebesar 68,94% yang memberikan arti bahwa variabel produktivitas kerja pegawai (Y) memberikan manfaat sebesar 68,94% bagi pelayanan perusahaan. Besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap produktivitas kerja pegawai (Y) PT. Pos Indonesia Batam adalah sebesar 4,551 (45,51%). Besarnya pengaruh variabel Kompetensi pegawai ( $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja pegawai (Y) PT. Pos Indonesia Batam adalah sebesar dan 6,389 (63,89%). Besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kompetensi pegawai ( $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja (Y) secara simultan pada PT. Pos Indonesia Batam adalah sebesar 579,814. Baik secara parsial maupun simultan variabel gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap variabel produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam.

## ABSTRACT

### *The Effect of Leadership Style and Competence in the Work Productivity at PT. Pos Indonesia Batam*

Roby Cahayadi

Universitas Terbuka

**Keywords :** *leadership style, competence and employee productivity*

*The purpose of this research is (1) to analyze the leadership style at PT. Pos Indonesia Batam; (2) to analyze the competence of employees at PT. Pos Indonesia Batam; (3) to analyze the level of labor productivity in the PT. Pos Indonesia Batam; (4) to analyze the influence of leadership style on employee productivity at PT. Pos Indonesia Batam partially; (5) To analyze the effect of employee competencies to employee productivity at PT. Pos Indonesia Batam partially; and (6) to analyze the influence of leadership style and competence of the employees on the productivity of employees working at PT. Pos Indonesia Batam simultaneously.*

*Subjects were employees at PT. Pos Indonesia Batam with a population of as many as 201 people and the number of samples in this study was 134 people. With the questionnaire data collection techniques, sampling techniques of research using stratified sampling technique. The method of analysis is descriptive and quantitative analysis, descriptive analysis of the scale range , average, maximum and minimum values. Quantitative analysis by multiple linear regression, determination (R Square) to determine the factors that affect the productivity of work with partial value of the coefficient of determination ( $r^2$ ) and simultaneous ( $R^2$ ). To test the hypothesis with t-Test (partially) and F-Test (simultaneously), with a significance level ( $\alpha = 0,05$ ).*

*The results showed that the average level of respondents' answers to the leadership style variables (X1) of 67,08 %, this gives the sense that leadership style variable (X1) provide the benefits of 67,08 % for company's services, the level of the average response respondents to employee competence variables (X2) of 68.29 %, which gives the sense that the employee competence variables (X2) provide the benefits of 68.29 % for the company's service and the average level of respondents' answers to employee productivity variable (Y) by 68,94 % which gives the sense that employee productivity variable (Y) provide the benefits of 68.94 % for it's service . The amount of influence leadership style variable (X1) on employee productivity (Y) at PT. Pos Indonesia Batam amounted to 4,551 (45,51 %). The amount of influence employee competence variables (X2) on employee productivity (Y) at PT. Pos Indonesia Batam amounted to 6,389 (63.89 %). The amount of influence leadership style variable (X1) and the competence of the employees (X2) on work productivity (Y) simultaneously at PT. Pos Indonesia Batam amounted to 579.814. Either partially or simultaneously leadership style and competence of the employees variable has a positive effect on work productivity variable at PT. Pos Indonesia Batam.*

**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Pos Indonesia Batam

Penyusun TAPM : Roby Cahyadi

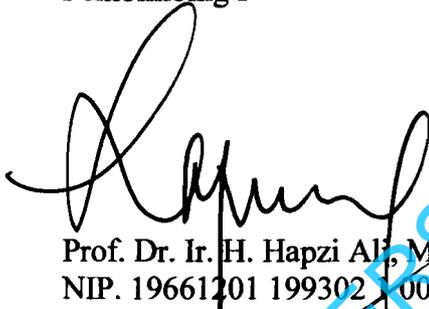
NIM : 016762563

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Kamis/15 Agustus 2013

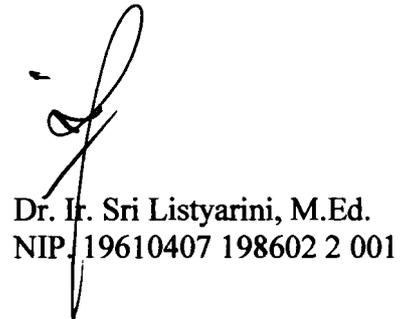
Menyetujui :

Pembimbing I



Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Alif, MM.  
NIP. 19661201 199302 2 001

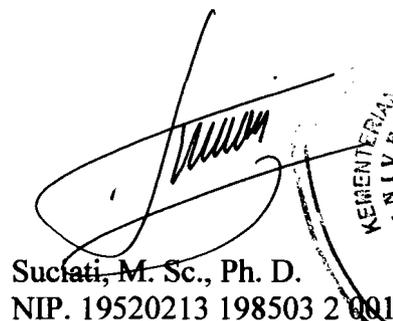
Pembimbing II



Dr. Ir. Sri Listyarini, M.Ed.  
NIP. 19610407 198602 2 001

Mengetahui,

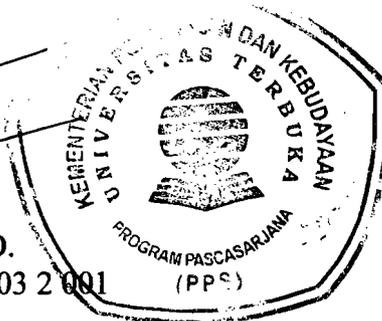
Direktur Program Pascasarjana



Sucati, M. Sc., Ph. D.  
NIP. 19520213 198503 2 001

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen  
Program Magister Manajemen


Maya Maria, SE., MM.  
NIP. 19720501 199903 2 003



UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Pos Indonesia Batam adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 15 Agustus 2013

Yang Menyatakan,

METERAI  
TEMPEL



FE466ABF76912401

ENAM RIBU RUPIAH

6000

DJP

(Roby Cahyadi)

NIM. 016762563

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Roby Cahayadi  
NIM : 016762563  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Pos Indonesia Batam

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu/19 Oktober 2013  
Waktu : 15.30 – 17.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Dr. Ir. Sri Listyarini, M.Ed.

.....

Penguji Ahli : Prof. Dr. Moeljadi, SE, SU, M.Sc.

.....

Pembimbing I : Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, MM.

.....

Pembimbing II : Dr. Ir. Sri Listyarini, M.Ed.

.....

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah saya panjatkan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas berkat, rahmat serta kekuatan yang diberikan oleh-Nya akhirnya saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa penulisan TAPM ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D., Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Bapak Paken Pandiangan, S.Si., M. Si., Kepala UPEJU-UT Batam selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
3. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, MM., selaku Pembimbing I dan Ibu Dr. Ir. Sri Listyarini, M. Ed., selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan dalam penulisan TAPM ini;
4. Ibu Maya Maria, S.E., MM., selaku Kabid penanggungjawab program Magister Manajemen;
5. Pimpinan beserta segenap staf dan karyawan PT. Pos Indonesia Batam;
6. Kedua orang tua dan keluarga besar yang selalu memberikan semangat dan do'a restu;
7. Istriku tercinta Surtiyati, A.Mk dan anakku tersayang Muhammad Anby Dzaki'i;
8. Serta semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan TAPM ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata, semoga Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa selalu melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi segenap pihak serta tentunya bagi pengembangan ilmu pengetahuan

Batam, 10 Oktober 2013  
Penulis

## DAFTAR ISI

Abstrak .....	i
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar Pernyataan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	vii
Daftar Gambar .....	x
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Kegunaan Penelitian .....	8
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
A. Kajian Teori .....	9
1. Manajemen .....	9
2. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
3. Gaya Kepemimpinan .....	12
4. Kompetensi .....	17
5. Produktivitas Kerja .....	23
B. Penelitian Terdahulu ( <i>Deductive Thinking</i> ) .....	29
C. Kerangka Berfikir .....	31
D. Hipotesis .....	33
E. Definisi Operasional .....	34
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>39</b>
A. Desain Penelitian .....	39
B. Populasi dan Sampel .....	40
1. Populasi .....	40
2. Sampel .....	40
C. Instrumen Penelitian .....	42
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	44
E. Metode Analisis Data .....	45
1. Analisis Deskriptif .....	45
2. Analisis Kualitas Data .....	49
a. Uji Validitas .....	49
b. Uji Reliabilitas .....	50
3. Asumsi Klasik .....	51
a. Uji Normalitas .....	51
b. Uji Multikolinieritas .....	52

4. Uji Pengaruh dengan Regresi Berganda .....	52
a. Determinasi ( $R^2$ ).....	53
b. Uji t (Parsial).....	53
c. Uji F (Simultan).....	54
F. Rancangan Uji Hipotesis .....	54
<b>BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	56
A. Profil Responden .....	56
1. Data Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin .....	56
2. Data Pegawai Berdasarkan Pendidikan.....	57
3. Data Pegawai Berdasarkan Usia .....	59
4. Data Pegawai Berdasarkan Eselon .....	60
B. Hasil Penelitian .....	61
1. Analisis Deskriptif.....	62
a. Deskriptif Penelitian Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) (Untuk Menjawab Tujuan 1) .....	62
b. Deskriptif Hasil Penelitian Kompetensi ( $X_2$ ) (Untuk Menjawab Tujuan 2).....	65
c. Deskriptif Hasil Penelitian Produktivitas Kerja (Y) (Untuk Menjawab Tujuan 3).....	71
2. Uji Validitas dan Uji Reabilitas .....	77
a. Uji Validitas.....	78
b. Uji Reliabilitas( <i>Reliability</i> ).....	81
3. Uji Asumsi Klasik.....	84
a. Uji Normalitas .....	84
b. Uji Heteroskedastisitas.....	85
4. Persamaan Linier Berganda .....	86
5. Hasil uji R dan <i>R squared</i> .....	88
6. Uji Pengaruh Gaya Kepimpinan dan Kompetensi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja .....	89
a. Uji t (parsial).....	89
1) Uji T Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja (Untuk Menjawab Tujuan 4).....	90
2) Uji T Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja (Untuk Menjawab Tujuan 5).....	91
b. Uji F Secara Simultan Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja (Untuk Menjawab Tujuan 6) .....	91
C. Pembahasan .....	93
1. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	93
2. Kompetensi Pegawai ( $X_2$ ) .....	93
3. Produktivitas Kerja(Y).....	94
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Produktivitas Kerja (Y) pada PT. Pos Indonesia Batam.....	95
5. Pengaruh Kompetensi Pegawai ( $X_2$ ) terhadap Produktivitas Kerja (Y) pada PT. Pos Indonesia Batam .....	96
6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Kompetensi Pegawai ( $X_2$ ) terhadap Produktivitas Kerja (Y) pada PT. Pos Indonesia Batam .....	97
D. <i>Over All</i> Penelitian.....	98

<b>BAB V. SIMPULAN DAN SARAN</b> .....	99
A. Simpulan .....	99
B. Saran .....	100
1. Secara Praktis .....	100
2. Secara Akademis.....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	103

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual .....	33
Gambar 4.1. Grafik Persentase Jenis Kelamin Pegawai .....	57
Gambar 4.2. Grafik Persentase Pendidikan Pegawai .....	58
Gambar 4.3. Grafik Persentase Tingkat Usia Pegawai .....	59
Gambar 4.4. Grafik Persentase Tingkat Eselon Pegawai .....	61
Gambar 4.4. Histrogram .....	84
Gambar 4.5. Model Regresi .....	85
Gambar 4.6. <i>Scatterplot</i> .....	86

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin.....	6
Tabel 1.2. Data Pegawai Berdasarkan Pendidikan .....	6
Tabel 2.1. Operasional Variabel (Y).....	36
Tabel 2.2. Operasional Variabel (X <sub>1</sub> ).....	37
Tabel 2.3. Operasional Variabel (X <sub>2</sub> ).....	37
Tabel 3.1. Skala <i>Likert</i> pada Teknik Pengumpulan Data.....	43
Tabel 3.2. Kriteria Presentase Skor Responden Terhadap Skor Ideal .....	49
Tabel 4.1. Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4.2. Persentase Responden Berdasarkan Pendidikan .....	58
Tabel 4.3. Persentase Responden Berdasarkan Usia .....	59
Tabel 4.4. Persentase Responden Berdasarkan Eselon .....	60
Tabel 4.5. Deskriptif Gaya Kepemimpinan.....	62
Tabel 4.6. Hasil Penelitian Skor Jawaban Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ).....	63
Tabel 4.7. Deskriptif Kompetensi Pegawai.....	65
Tabel 4.8. Hasil Penelitian Variabel Kompetensi Pegawai (X <sub>2</sub> ).....	66
Tabel 4.9. Deskriptif Produktivitas Kerja Pegawai (Y).....	71
Tabel 4.10. Hasil Penelitian Variabel Produktivitas Kerja (Y).....	72
Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ).....	78
Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas Kompetensi Pegawai (X <sub>2</sub> ).....	79
Tabel 4.13. Hasil Uji Validitas Produktivitas Kerja (Y).....	80
Tabel 4.14. Reliabilitas Variabel X <sub>1</sub> .....	81
Tabel 4.15. Reliabilitas Variabel X <sub>2</sub> .....	82
Tabel 4.16. Reliabilitas Y.....	83
Tabel 4.17. Koefisien .....	87
Tabel 4.18. Uji R-Square Variabel X <sub>1</sub> dan X <sub>2</sub> Terhadap Y <sub>1</sub> .....	88
Tabel 4.19. Uji T Secara Parsial .....	90
Tabel 4.20. Hasil Uji F Secara Simultan.....	92
Tabel 4.21. Ringkasan Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	98

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Instrumen Penelitian Kuisisioner Penelitian .....	108
Lampiran 2. Jawabab Responden .....	111
Lampiran 3. Hasil Uji Deskriptif .....	128
Lampiran 4. Hasil Uji Deskriptif Variabel X1 .....	130
Lampiran 5. Hasil Uji Deskriptif Variabel X2 .....	133
Lampiran 6. Hasil Uji Deskriptif Variabel Y .....	138
Lampiran 7. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas .....	143
Lampiran 8. Hasil Uji Normalitas .....	146
Lampiran 9. Hasil Uji Regresi Berganda .....	148

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pos merupakan perusahaan layanan jasa pengiriman pertama di Indonesia. Sejarah telah mencatat nama Pos Indonesia sebagai salah satu perusahaan besar milik bangsa Indonesia. Keberadaan Pos Indonesia sejak kelahirannya hingga saat ini bertujuan mempercepat pembangunan jaringan komunikasi antar daerah. Layanan pos adalah layanan komunikasi tertulis dan atau surat elektronik, layanan paket, layanan logistik, layanan transaksi keuangan, dan layanan keagenan Pos untuk kepentingan umum (Pos Indonesia Batam, 2012: 2-3, 18). Sebagai layanan komunikasi, perkembangan teknologi dan informasi serta perubahan sosial ekonomi sangat berpengaruh terhadap layanan pos yang penyelenggaraannya diatur dalam Undang-undang No. 38 Tahun 2009 tentang Pos. Pada hakekatnya penyelenggaraan pos bertujuan untuk memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa dan negara, mempererat hubungan antar bangsa, melancarkan hubungan aparat pemerintah dengan masyarakat serta menghilangkan isolasi daerah terpencil.

Dengan diberlakukannya UU No. 38 tahun 2009 sebagai penyempurnaan UU No.6 Tahun 1984 tentang Pos semua badan usaha dapat melakukan kegiatan penyelenggaraan pos yang sama yaitu: 1). Layanan komunikasi tertulis dan atau surat elektronik; 2). Layanan paket; 3). Layanan logistik; 4). Layanan transaksi keuangan; dan 5). Layanan keagenan pos.

Seiring dengan kemajuan teknologi dewasa ini, implementasi UU nomor. 38 Tahun 2009 menjadikan persaingan pelayan pos semakin kompetitif, hal ini mengingat telah muncul badan usaha-badan usaha baru sebagai penyelenggara pos swasta yang bergerak di sektor layanan jasa pos.

Menurut Kaban (2010), layanan Pos jenis tertentu yang biasa disebut dengan layanan universal yang semula penyelenggaraannya ditugaskan kepada PT. Pos Indonesia saat ini dapat diselenggarakan oleh semua penyelenggara, baik PT. Pos Indonesia maupun penyelenggara pos swasta. Khusus untuk layanan surat di PT. Pos Indonesia yang masih bertahan adalah surat menyurat.

Dalam menghadapi era persaingan usaha yang semakin kompetitif, maka PT. Pos Indonesia, khususnya PT. Pos Indonesia Batam perlu mengevaluasi faktor-faktor penentu untuk mencapai keberhasilan perusahaan sesuai visi, misi dan tujuan perusahaan. Beberapa faktor tersebut antara lain: gaya kepemimpinan, kompetensi serta produktivitas kerja merupakan variabel-variabel yang perlu menjadi perhatian untuk mengetahui serta mengevaluasi kinerja PT. Pos Indonesia Batam. Untuk itu perlu dilakukan analisa/penelitian terhadap gaya kepemimpinan, kompetensi dan produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam, mengingat hal tersebut belum pernah dilakukan pada PT. Pos Indonesia Batam.

Dalam sebuah organisasi, gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah hal yang penting diperhatikan. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi dituntut untuk bisa membuat individu-individu dalam organisasi yang dipimpinnya bisa berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu seorang pemimpin haruslah bisa memahami perilaku

individu-individu di dalam organisasi yang dipimpinnya untuk bisa menemukan gaya kepemimpinan yang tepat bagi organisasinya.

Perilaku individu berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini tergantung dari stimulus atau hal-hal yang bisa memotivasi individu tersebut untuk berperilaku dan juga bagaimana individu tersebut mengelola dan menindaklanjuti stimulus tersebut. Perbedaan inilah yang memunculkan adanya perilaku yang bersifat positif dan negatif.

Perilaku individu yang bersifat positif dan negatif tersebut tentunya juga berhubungan dengan gaya kepemimpinan. Hal tersebut dapat dilihat pada teori perilaku yang dipaparkan oleh McGregor (1983) dalam buku *The Human Side of Enterprises* yaitu teori X dan Y. Teori ini menyebutkan bahwa individu terbagi menjadi dua karakteristik yang berbeda. Teori X mengasumsikan individu bersifat negatif dan teori Y mengasumsikan individu bersifat positif. Salah satu asumsi dari teori X adalah kebanyakan orang harus dikontrol secara ketat dan seringkali dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan asumsi teori Y adalah kebanyakan orang bersifat *self-directed* dalam pekerjaannya jika motivasi diberikan dengan cara yang tepat.

Gaya atau perilaku kepemimpinan terkait dengan karakteristik tersebut. Gaya kepemimpinan menurut Blanchard (1988) adalah pola perilaku pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka menerimanya. Pemimpin dapat memimpin dengan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan perilaku teori X dan Y yang dimiliki oleh karyawannya. Penyesuaian ini dibutuhkan agar pemimpin dapat memimpin dengan baik dan tepat sehingga tidak salah arahan ataupun sasaran.

Kompetensi pegawai adalah salah satu faktor internal yang melekat pada diri pegawai (Moeheriono, 2009). Faktor internal inilah yang akan memberikan pengaruh terhadap pencapaian hasil kerja atau produktivitas kerjanya. Terdapat faktor internal yang memberikan pengaruh kepada produktivitas kerja. Kompetensi berada dalam lingkup internal pegawai.

Produktivitas kerja mencakup dimensi efisiensi dan efektivitas. Produktivitas kerja adalah hasil kerja dari pegawai sehingga seorang pegawai harus senantiasa meningkatkan sikap mental produktifnya yang diwujudkan dalam berbagai kegiatan. Dalam era globalisasi sekarang ini dengan semakin ketatnya persaingan maka dituntut pelayanan yang serba cepat sesuai dengan kebutuhan saat ini. Pegawai juga berperan aktif dalam memberikan layanan kepada seluruh pihak yang berkepentingan terutama dalam hal layanan administrasi.

Berdasarkan kajian empirik di lapangan ditemukan adanya upaya meningkatkan kompetensi pegawai oleh lembaga, untuk memberikan dampak pada upaya peningkatan kompetensi pengelola pelayanan publik khususnya pada tingkat pegawai. Peningkatan kompetensi tersebut berkaitan dengan pengembangan keterampilan yang dimiliki, pemahaman akan teknologi dalam pendidikan dan pengetahuan mengenai pengelolaan pendidikan.

Sebagaimana dinyatakan oleh Sinungan (2003) disebutkan “Kualitas kerja juga harus diperhatikan dalam menilai produktivitas tenaga kerja, sebab sekalipun dalam segi waktu tugas yang dibebankan kepada pekerja atau perusahaan itu tercapai, kalau mutu kerjanya tidak baik, maka produktivitas kerja itu tidak bermakna”. Produktivitas adalah kemampuan seperangkat sumber-sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu sebagai perbandingan antara pengorbanan

*input* dengan menghasilkan *output*. Pokok dari produktivitas kerja adalah kemampuan seorang tenaga kerja dalam menghasilkan suatu pekerjaan keadaan tersebut tercapai apabila karyawan tersebut mendapat perhatian yang besar dari pimpinan atas segala kebutuhannya. Ada beberapa definisi mengenai produktivitas kerja berikut penjelasannya.

Menurut Kusriyanto (2000:2) "Produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu". Istilah produktivitas mempunyai arti yang berlainan untuk tiap orang yang berbeda, hal ini berarti lebih banyak hasil dengan mempertahankan biaya yang tetap, mengerjakan segala sesuatu dengan benar, bekerja lebih cerdas dan leluh keras. Pengoperasian secara otomatis untuk mendapatkan hasil yang lebih cepat dan lebih baik.

Sinungan (2003:12) mengemukakan bahwa "Produktivitas adalah kemampuan seperangkat sumber-sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu sebagai perbandingan antara pengorbanan (*input*) dengan menghasilkan *output*". Dalam arti yang sederhana pengertian mengenai produktivitas seperti yang telah dijelaskan di atas sering diungkapkan dalam arti bawah produktivitas adalah rasio dari pengeluaran dan pemasukan yang terpakai. Mulyono (2004:3) berpendapat bahwa "Produktivitas adalah hasil yang terdapat dari setiap proses produksi dengan menggunakan satu atau lebih faktor produksi". Uraian di atas pada hakekatnya menunjuk pada pengukuran produktivitas secara kualitatif sebagaimana di atas, inilah yang pada dasarnya dipakai sebagai acuan untuk melihat tingkat produktivitas kerja pegawai.

Untuk memperjelas data-data pegawai PT. Pos Indonesia Batam yang penulis jadikan sebagai objek penelitian, dapat dilihat pada Tabel 1.1 :

Tabel 1.1 Data Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
PRIA	144	72%
WANITA	57	28%
<b>Jumlah</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

Sumber : PT. POS Indonesia Batam 2012

Sedangkan data pegawai berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat dalam Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Data Pegawai Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMU	42	21%
DIPLOMA	71	35%
SARJANA	88	44%
<b>Jumlah</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

Sumber : PT. POS Indonesia Batam 2012

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Pos Indonesia Batam**".

## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis merumuskan pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan pada PT. Pos Indonesia Batam?
2. Bagaimanakah kompetensi pegawai pada PT. Pos Indonesia Batam?

3. Bagaimanakah tingkat produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam?
4. Sejauhmana pengaruh gaya kepemimpinan dengan produktivitas kerja pegawai secara parsial?
5. Sejauhmana pengaruh kompetensi pegawai dengan produktivitas kerja pegawai secara parsial?
6. Sejauhmana pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja di PT. Pos Indonesia Batam?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk menganalisis mengenai gaya kepemimpinan pada PT. Pos Indonesia Batam.
2. Untuk menganalisis mengenai kompetensi pegawai pada PT. Pos Indonesia Batam.
3. Untuk menganalisis mengenai tingkat produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam.
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai secara parsial.
5. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja secara parsial.

6. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai secara bersama-sama terhadap Produktivitas Kerja pegawai di pada PT. Pos Indonesia Batam.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

1. **Secara Teoritis**, memperkuat teori yang ada :
  - a. Bahwa produktivitas kerja masih dipengaruhi oleh banyak faktor lainnya. Sehingga dapat memperkuat teori yang sudah ada atau menambah teori yang sudah ada.
  - b. Memberikan masukan kepada para akademisi sebagai bahan pertimbangan untuk menyempurnakan hasil kajian.
2. **Secara Praktis**, memberikan masukan kepada PT. Pos Indonesia Batam bahwa :
  - a. Memberikan masukan kepada PT. Pos Indonesia Batam sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja.
  - b. Kualitas Pelayanan yang baik sangat tergantung pada pegawai yang memang benar berkompentensi dibidangnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Manajemen

Menurut Stoner (2006), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota-anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut pendapat Fallet (2002), manajemen sebagai seni (*art*) dalam menyelesaikan suatu pekerjaan melalui orang lain. Pada definisi di atas, manajemen dititikberatkan pada usaha memanfaatkan orang lain dalam pencapaian tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka orang-orang didalam organisasi harus jelas wewenang, tanggung-jawab dan tugas pekerjaannya.

Definisi manajemen tersebut lebih menitikberatkan pada usaha menggunakan/memanfaatkan sumber yang tersedia atau yang berpotensi dalam pencapaian tujuan. Adapun sumber-sumber tersebut adalah orang, uang, material, peralatan (mesin), metode, waktu dan prasarana lainnya.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen berkaitan erat dengan *style*, seni dan proses yang hidup dan dinamis dalam lingkup organisasi dalam upayanya untuk mencapai tujuan serta bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien.

## Fungsi Manajemen

Newman (1963) mengemukakan bahwa fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

- 1) Perencanaan (*Planning*)
- 2) Pengorganisasian (*Organizing*)
- 3) Pengumpulan sumber (*Assembling Resources*)
- 4) Pengendalian kerja (*Supervising*)
- 5) Pengawasan (*Controlling*)

Namun yang lebih dikenal dan biasa digunakan oleh organisasi adalah fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Terry (1968), fungsi manajemen terdiri atas :

- 1) Perencanaan (*Planning*)
- 2) Pengorganisasian (*Organization*)
- 3) Penggerakan pelaksanaan (*Actuating*)
- 4) Pengawasan (*Controlling*)

Dari pendapat mengenai fungsi manajemen di atas, secara keseluruhan menempatkan perencanaan (*planning*) pada urutan paling atas, dengan demikian para ahli menempatkan perencanaan hal paling penting dalam fungsi manajemen.

## 2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau *human resources*. Pentingnya sumber daya manusia perlu

disadari oleh semua tingkatan manajemen. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi.

Menurut Buchari (2000), manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang penting, bahkan dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia atau manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri.

Beberapa pengertian tentang manajemen sumber daya manusia, antara lain :

- 1) Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.
- 2) Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pendayagunaan manusia atau pegawai yang mencakup penerimaan, penggunaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia yang ada.

### 3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoah, 2008: 49). Adapun sebagian besar teori kepemimpinan memfokuskan pada gaya kepemimpinan. Variabel ini sangat penting karena gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya untuk merealisasikan visinya.

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik gaya yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rivai, 2009: 64).

Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Untuk mencapai semua itu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam melakukan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Menurut Heidjrachman (2000: 217), pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain dan di dalam mengerjakan

pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bantuan orang lain. Untuk lebih jelasnya berikut ini beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli manajemen tentang kepemimpinan, diantaranya:

Menurut Hasibuan (2007: 170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Rivai (2009: 2) kepemimpinan (*leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Arep dan Tanjung (2003: 93) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda-beda menuju pencapaian tertentu. Sedangkan menurut Bennis (2004: 74) kepemimpinan adalah kapasitas untuk menerjemahkan visi dalam realita. Dengan kata lain kepemimpinan berarti turut melibatkan orang lain dan lebih mengutamakan visi di atas segalanya, baru kemudian pada langkah pelaksanaannya, demikian Walters (2004: 8) menyatakannya.

Kepemimpinan sebagai kesadaran dan keinginan untuk mempengaruhi orang lain, mereka kemudian memberikan tanggapan atas keinginan sendiri untuk mengikutinya. Definisi itu dinyatakan oleh Clawson (2000: 27).

Kepemimpinan berarti mempengaruhi orang-orang lain untuk mengambil tindakan, artinya seorang pemimpin harus berusaha mempengaruhi pengikutnya dengan berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran,

memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat dipandang efektif apabila dapat membujuk para pengikutnya untuk meninggalkan kepentingan pribadi mereka demi keberhasilan organisasi, Teguh (2001: 69).

Menurut Hersey dan Blanchard (2004: 114), gaya kepemimpinan terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas dimaksudkan sebagai kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut); menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya; dicirikan dengan upaya menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas. Sedangkan perilaku hubungan merupakan kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi dan menyediakan dukungan sosio-emosional, psikologis, dan pemudahan perilaku.

Dari penjelasan-penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh seorang pemimpin di dalam bawahan juga memuat bagaimana cara pemimpin bekerja sama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan berinteraksi dan bagaimana hubungan yang tercipta diantara pemimpin dan bawahannya tersebut.

Seorang pemimpin bukanlah hanya seorang yang dapat memimpin saja tetapi harus dikembangkan lagi yaitu kemampuan dan kualitas yang dimiliki oleh

seorang pemimpin itu sendiri, salah satu yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah syarat-syarat kepemimpinan yang akan dikemukakan oleh Kartono (2002:

31) bahwa kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki adalah:

- 1) Kemandirian, berhasrat untuk melakukan tindakan secara individual (individualisme).
- 2) Besarnya rasa keingintahuan, untuk mengetahui sesuatu yang belum dia ketahui.
- 3) Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
- 4) Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
- 5) Perfeksionis, serta ingin mendapatkan yang sempurna.
- 6) Mudah menyesuaikan diri, adaptasi tinggi.
- 7) Sabar namun ulet.
- 8) Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih dan realistis.
- 9) Komunikatif serta pandai berbicara atau berpidato.
- 10) Berjiwa wiraswasta.
- 11) Sehat jasmani, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko.
- 12) Tajam firasatnya, tajam dan adil pertimbangannya.
- 13) Berpengetahuan luas dan haus akan ilmu pengetahuan.
- 14) Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin di capai, dibimbing idealisme tinggi.
- 15) Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi dan daya inovasi.

Dari penjelasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, mampu memotivasi diri sendiri, memiliki hubungan baik dengan bawahan dimana semua ini diperoleh dari pengembangan kepribadiannya sehingga seorang pemimpin memiliki nilai tambah tersendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin.

#### **a. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Davis yang dikutip oleh Handoko (2003: 290-291), ciri-ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah :

1. Kecerdasan (*Intelligence*): Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.
2. Kedewasaan, sosial dan hubungan sosial yang luas: Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi: Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.
4. Sikap-sikap hubungan manusiawi: Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula. Disamping itu untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator.

Menurut Siagian (2000), indikator-indikator gaya kepemimpinan dapat dilihat sebagai berikut:

1. Iklim saling mempercayai;
2. Penghargaan terhadap ide bawahan;
3. Memperhitungkan perasaan para bawahan;
4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan;
5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan;
6. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas tugas yang dipercayakan padanya;
7. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional.

#### **4. Kompetensi**

Istilah Kompetensi menurut Spencer and spencer dalam Moehariono (2009:4), kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan atau *jobs task*. Adapun makna yang terkandung dari defenisi kompetensi ini adalah:

- 1) Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- 2) Hubungan kasual (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
- 3) Kriteria (*criteria referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksi seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Memiliki SDM adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola SDM berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi.

Ruky (2003: 29) mengutip pendapat Spencer dan Spencer bahwa kompetensi adalah “*an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*” (karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama dalam diri manusia). *The Jakarta Consulting Group* (Susanto, 2002: 31) memberikan batasan bahwa kompetensi adalah segala bentuk perwujudan, ekspresi, dan representasi dari motif, pengetahuan, sikap, perilaku

utama agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan sangat baik atau yang membedakan antara kinerja rata-rata dengan kinerja superior. Pendekatan ini dilihat dari sudut pandang individual.

Konsep kompetensi diterapkan dalam berbagai aspek dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Awalnya kompetensi dimanfaatkan dalam bidang pelatihan dan pengembangan (*Competency Based Training*), rekrutmen dan seleksi (*Competency Based Recruitmen and Selection*) dan sistem remunerasi (*Competency Based Payment*). Kemudian terakhir kompetensi diintegrasikan ke dalam konsep *Competency Based Human Resource Management* (Ruky, 2003:51).

Melalui konsep ini kompetensi pegawai akan terdokumentasikan dengan baik dan dapat dilakukan pengembangan searah dengan pengembangan kompetensi utama (*core competencies*) organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Dengan demikian, dengan mudah dapat diidentifikasi kebutuhan kompetensi pegawai, sehingga arah kebijakan pengembangan pegawai dapat ditentukan.

Berbagai perusahaan besar di dunia menggunakan konsep kompetensi (Ruky, 2003:51) dengan alasan sebagai berikut :

- 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai;
- 2) Alat seleksi karyawan;
- 3) Memaksimalkan produktivitas ;
- 4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi;

- 5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan;
- 6) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Kompetensi adalah spesifikasi dari pengetahuan dan keterampilan serta penerapan dari pengetahuan dan keterampilan tersebut dalam suatu pekerjaan atau perusahaan atau lintas industri, sesuai dengan standar kinerja yang disyaratkan.

Menurut Raymond (2002:32) bahwa *competency profiling is a job analysis method that focuses on the skills and behaviours needed to successfully perform a job* (suatu metode analisis jabatan yang menitikberatkan pada keterampilan dan perilaku yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik).

Berhasil tidaknya kinerja seseorang tergantung dari kompetensi yang dimilikinya, apakah sesuai atau *matching* dengan kompetensi yang menjadi persyaratan minimal dari jabatan yang dipangkunya.

Kompetensi dasar untuk Jabatan Kepala Bidang, Kepala Sub. Bagian, Kepala Bagian, Kepala Seksi, Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT) dan Staf terdiri atas lima kompetensi meliputi, integritas, kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, kerjasama, serta fleksibilitas. Kompetensi dasar, oleh Ruky (2003:51) disebut kompetensi inti (*core competencies*) yaitu kelompok kompetensi yang harus dimiliki oleh semua orang dalam organisasi.

Contoh kelompok *core competency* seperti: terfokus pada pelanggan, kesadaran bisnis, manajemen perubahan, orientasi pada prestasi/output, komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan, mengembangkan orang lain,

berpikir analitis, dan pemecahan masalah.

Kompetensi bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 ditentukan bahwa kompetensi bidang dipilih dari 33 (tiga puluh tiga) kompetensi yang tersedia dalam kamus kompetensi jabatan sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dengan jumlah antara lima sampai dengan sepuluh kompetensi.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kerja yang diharapkan. Keterampilan (*Skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan sikap (*attitude*) merupakan faktor yang menentukan penilaian terhadap kompetensi sumber daya manusia dalam menghasilkan tingkat kinerja pada suatu organisasinya (Watson Wyatt dalam Fuad, 2009:19). Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan.

Keterampilan (*skill*) merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang karyawan dengan baik dan maksimal, misalnya seorang *Administrator Networking*. Disamping pengetahuan dan kemampuan pegawai, hal yang paling perlu

diperhatikan adalah sikap dan perilaku pegawai. Sikap (*attitude*) merupakan pola tingkah laku seseorang pegawai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan organisasi. Apabila pegawai mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan sebaik-baiknya.

*Knowledge, skill, dan attitude* cenderung lebih nyata dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Taylor (2008:25), kompetensi dapat dijelaskan sebagai sebuah pedoman dari organisasi yang diberikan kepada setiap individu untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. Organisasi memberikan setiap individu sebuah indikator dari sikap atau perilaku yang akan dievaluasi dan dihubungkan dengan penentuan insentifnya. Kompetensi dapat diartikan sebagai indikator kinerja suatu organisasi yang diuraikan dalam kinerja masing-masing individu di dalamnya.

#### **a. Dimensi Kompetensi Pegawai**

Beberapa cara untuk melihat kompetensi sebagai karakteristik utama yang diperlukan oleh seorang untuk menghasilkan kinerja yang superior dalam pekerjaannya. Pengertian kompetensi mencakup beberapa aspek dimensi seperti berikut (Boulter *et al.* dalam Rosidah, 2003:11) :

- 1) *Motives*, yaitu konsistensi berpikir mengenai sesuatu yang diinginkan atau dikehendaki oleh seseorang, sehingga menyebabkan suatu kejadian. Motif

tingkah laku seperti mengendalikan, mengarahkan, membimbing, memilih untuk menghadapi kejadian atau tujuan tertentu.

- 2) *Traits and Attitude*, yaitu karakteristik fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap informasi atau situasi tertentu.
- 3) *Self- Concept*, yaitu sikap, nilai, atau imaginasi seseorang.
- 4) *Knowledge*, informasi seseorang dalam lingkup tertentu. Komponen kompetensi ini sangat kompleks. Nilai dari *knowledge test* sering gagal untuk memprediksi kinerja karena terjadi kegagalan dalam mengukur pengetahuan dan kemampuan sesungguhnya yang diperlakukan dalam pekerjaan.
- 5) *Skills or Behaviour*, yaitu kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas fisik atau mental tertentu.

## 5. Produktivitas Kerja

Peningkatan produktivitas merupakan motor penggerak kemajuan ekonomi dan keuntungan perusahaan atau organisasi. Produktivitas juga penting untuk meningkatkan upah dan penerimaan perseorangan. Kinerja aparat di dalam pekerjaannya pada dasarnya akan dipengaruhi oleh kondisi-kondisi tertentu, yaitu kondisi yang berasal dari dalam individu yang disebut dengan faktor individual, dan kondisi yang berasal dari luar individu yang dengan faktor situasional. Faktor individual meliputi jenis kelamin, kesehatan, pengalaman, dan karakteristik psikologis yang terdiri dari motivasi, kepribadian, dan *locus of control*. Adapun

faktor situasional meliputi kepemimpinan, prestasi kerja, hubungan sosial dan budaya organisasi (Falikhatun, 2007:25).

Ada tiga prinsip yang harus diikuti dalam pengukuran produktivitas pada tingkat yang rendah di perusahaan (Arman 2006,dkk :429) :

- 1) Manager departemen hendaknya diminta untuk mengembangkan ukuran mereka sendiri. Dalam menetapkan ukurannya perlu komitmen manajerial dan manajer lini yang bertanggung jawab lebih tahu cara terbaik mengukur keluaran dan masukan bagi unit mereka.
- 2) Semua pengukuran produktivitas hendaknya dikaitkan pada suatu kebiasaan hierarki. Contoh, kita cukup memberitahukan pada bagian kebersihan bahwa pekerjaannya itu bertujuan memaksimalkan keuntungan. Akhirnya, semua tanggung jawab itu harus dikaitkan dengan sasaran organisasi.
- 3) Dan prinsip yang ketiga adalah bahwa rasio produktivitas sebaiknya memasukkan semua tanggung jawab kerja sampai pada tingkat yang memungkinkan. Untuk setiap rasio yang didefinisikan, mereka harus mewakili suatu ukuran total pekerjaan yang dapat diterima.

- $Produktivitas\ Total = \frac{Kuantitas\ Output}{Kuantitas\ Input}$

Menurut rumus ini, perubahan-perubahan dalam input dan output harus diukur secara inklusif baik dari perubahan kuantitatif maupun kualitatif. Dalam prakteknya, perubahan kuantitatif dan kualitatif berlaku ketika harga relatif dan kuantitas relatif dari input yang berbeda dan faktor-faktor *output* berubah. Untuk

mengaksentuasikan perubahan kuantitatif dalam input dan output, rumus produktivitas total harus ditulis sebagai berikut :

- *Produktivitas Total = Kuantitas dan Kualitas Output / Kuantitas dan Kualitas Input*

Peningkatan produktivitas merupakan dambaan setiap organisasi, produktivitas mengandung pengertian berkenaan dengan konsep ekonomis, filosofis, produktivitas berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk penenuhan kebutuhan hidup manusia dan masyarakat pada umumnya. Sebagai konsep filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dimana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal ini yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri.

Pengertian tersebut menjelaskan bahwa di dalam meningkatkan produktivitas kerja memerlukan sikap mental yang baik dari pegawai, disamping itu peningkatan produktivitas kerja dapat dilihat melalui cara kerja yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan dan hasil kerja yang diperoleh. Sehingga dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa di dalam produktivitas kerja terdapat unsur pokok yang merupakan kriteria untuk menilainya. Ketiga unsur tersebut adalah unsur-unsur semangat kerja, cara kerja, dan hasil kerja. Unsur semangat kerja dapat diartikan sebagai sikap mental para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dimana sikap mental ini ditunjukkan oleh adanya

kegairahan dalam melaksanakan tugas dan mendorong dirinya untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. Sehingga apabila kondisi yang demikian dapat dijaga dan dikembangkan terus menerus, tidak mustahil upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja akan dapat tercapai. Untuk menilai semangat kerja karyawan dapat dilihat dari tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Lateiner dan Lavine (2003) bahwa faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja yaitu kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Unsur kedua dari produktivitas kerja adalah cara kerja atau metode kerja. Cara atau metode kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dapat dilihat melalui kesediaan para pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien. Ukuran ketiga dari produktivitas kerja adalah hasil kerja. Hasil kerja merupakan hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan. Hasil kerja yang diperoleh oleh pegawai merupakan prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hasil kerja ini dapat dilihat dari jumlah atau frekuensi di atas standar yang ditetapkan. Hal ini menandakan bahwa karyawan tersebut produktif di dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya.

#### **a. Dimensi Produktivitas Kerja**

Dari sejumlah teori yang dideskripsikan untuk memperoleh dukungan teoritik penyusunan konsep operasional variabel penelitian, menurut Balai

Pengembangan Produktivitas Daerah (Umar, 2001: 11) menjelaskan ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja yaitu sikap kerja, tingkat keterampilan, hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan, manajemen produktivitas, efisiensi tenaga kerja dan kewiraswastaan.

Dengan pandangan ini terdapat enam dimensi yaitu : dimensi sikap kerja, dimensi tingkat keterampilan, dimensi hubungan antara lingkungan kerja, dimensi manajemen produktivitas, dimensi efisiensi tenaga kerja dan dimensi kewiraswastaan maka disusun konsep operasional variabel produktivitas kerja sebagai berikut :

- 1) Dimensi sikap kerja dioperasionalkan menjadi 3 indikator penelitian yang terdiri dari indikator-indikator sikap dalam melayani, sikap dalam melaksanakan pekerjaan, dan sikap melakukan inisiatif kerja.
- 2) Dimensi tingkat ketrampilan dioperasionalkan menjadi 3 indikator penelitian yang terdiri dari indikator-indikator ketrampilan pencapaian tugas, ketrampilan melaksanakan program, dan ketrampilan mengevaluasi pencapaian program.
- 3) Dimensi hubungan antara lingkungan kerja dioperasionalkan menjadi 3 indikator penelitian yang terdiri dari indikator-indikator hubungan kerja dengan pimpinan, hubungan kerja dengan antar bagian, dan hubungan kerja dengan rekan sekerja.

- 4) Dimensi manajemen produktivitas dioperasionalkan menjadi 3 indikator penelitian yang terdiri dari indikator-indikator koordinasi pekerjaan, komunikasi antar bagian, dan tanggungjawab pekerjaan.
- 5) Dimensi efisiensi tenaga kerja dioperasionalkan menjadi 3 indikator penelitian yang terdiri dari indikator-indikator jumlah tenaga kerja, pemanfaatan tenaga kerja, dan pemanfaatan waktu tenaga kerja.
- 6) Dimensi kewiraswastaan dioperasionalkan menjadi 3 indikator penelitian yang terdiri dari indikator-indikator kemampuan melihat potensi daerah, kemampuan melihat potensi diri, dan kemampuan melihat potensi organisasi.

Rumus rasio produktivitas adalah berbeda-beda, tergantung pada jenis industri dan masing-masing kebutuhannya. Rasio produktivitas yang dibuat pada tiap tingkatan atau seluruh unit organisasi untuk mengukur efektivitas masing-masing unit dari organisasi secara parsial maupun keseluruhan.

Guna mencapai efisiensi, produktivitas karyawan sangat diperlukan. Peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui beberapa cara antara lain (Ravianto, 1986) melalui (1) Peningkatan pendidikan, (2) Perbaikan penghasilan dan pengupahan, (3) Pemilihan teknologi sarana pelengkap untuk berproduksi dan (4) Peningkatan kemampuan pimpinan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa produktivitas kerja pegawai dapat diukur dengan adanya semangat kerja dari pegawai dalam menyelesaikan setiap tugas yang dibebankannya, dengan

selalu berdasarkan pada cara kerja atau metode kerja yang telah ditetapkan sehingga akan diperoleh hasil kerja yang efisien dan memuaskan.

### **B. Penelitian Terdahulu (*Deductive Thinking*)**

Pembahasan dan uraian penelitian sebelumnya dapat dibagi dalam beberapa bagian yakni: (a) gaya kepemimpinan (b) kompetensi dan (c) terhadap produktivitas kerja. Berikut ini akan dikemukakan hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar dan pertimbangan dalam penelitian ini. Sesuai dengan topik, maka penelitian terdahulu yang dikemukakan berkaitan dengan:

- 1) **Tarmuji (2012)** meneliti menggunakan metode deskriptif dan verifikatif dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan oleh kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung adalah gaya mengarahkan dan peningkatan motivasi kerja dari pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung ini sudah dinilai baik, serta terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan peningkatan motivasi kerja.
- 2) **Widyatmini dan Hakim (2008)** meneliti tentang hubungan kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan, kompensasi dan kompetensi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai.
- 3) **Indrawan (2009)** meneliti tentang pengaruh kompetensi komunikasi dan gaya kepemimpinan sumber daya manusia terhadap kinerja SDM. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa kompetensi dan gaya kepemimpinan

berpengaruh kepada kinerja dengan proporsi kompetensi yang lebih dominan mempengaruhi kinerja.

- 4) **Supratman (2009)** meneliti tentang komparasi antara metode tim-fungsional dan fungsional. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa secara proporsi metode penugasan perawat dengan tim-fungsional memperoleh nilai produktifitas lebih tinggi dibandingkan dengan metode penugasan perawat fungsional.
- 5) **Winanti (2011)** meneliti tentang kompetensi karyawan yang meliputi kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial pada karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat. Hasil penelitian rata-rata skor menyatakan termasuk dalam kategori tinggi, kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat termasuk dalam kategori cukup tinggi ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, memperoleh skor lebih tinggi dibandingkan kualitas kerja karyawan. Hasil hipotesis kedua menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat, artinya kompetensi karyawan menstimulir optimasi pembentukan kinerja karyawan dalam bekerja di PT Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat.
- 6) **Qamariah dan Fadli (2011)** meneliti tentang pengaruh perencanaan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indonesia Asahan Alumunium Kuala Tanjung. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa perencanaan yang terdiri dari deskripsi kerja, pelatihan, jenjang karir dan kompetensi yang terdiri dari kompetensi teknis, kompetensi non teknis

berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia Asahan Alumunium Kuala Tanjung.

- 7) **Wartana (2011)** meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan pada Como Shambala Estate At Begawan Giri Ubud Bali. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa pelatihan, disiplin kerja dan kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

### C. Kerangka Berfikir

Kerangka berpikir adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Oleh karena itu, kerangka berpikir memuat teori, dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam penelitian. Uraian dalam kerangka berpikir menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel penelitian. Menurut Riduwan, (2005:34-35), kerangka berpikir juga menggambarkan alur pemikiran penelitian dan memberikan penjelasan kepada pembaca mengapa ia mempunyai anggapan seperti yang dinyatakan dalam hipotesis. Kerangka berpikir dapat disajikan dengan bagan yang menunjukkan alur pikir peneliti serta keterkaitan antar variabel yang diteliti.

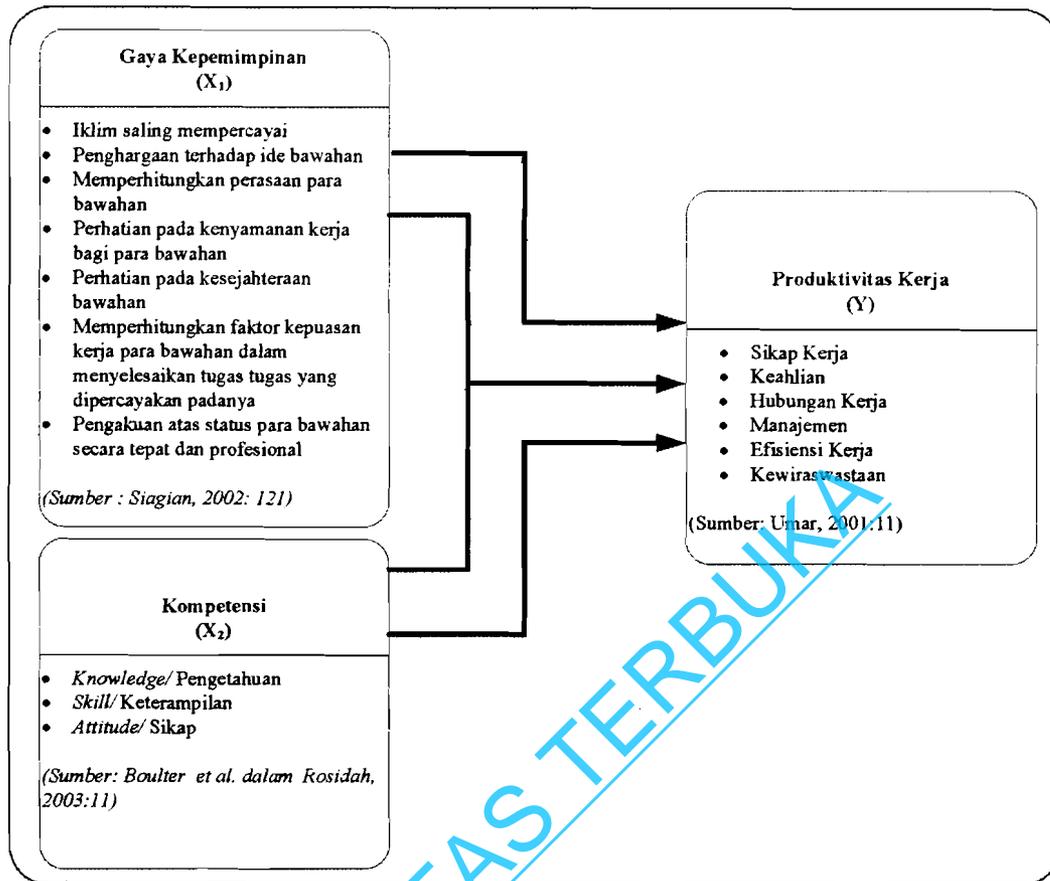
Produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hasil kerja organisasi/individu dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif, efisien dan terkontrol yang dilakukan secara legal dalam rangka pencapaian misi dan visi organisasi. Faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja yang diduga cukup dominan

mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam adalah gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai. Faktor-faktor tersebut saling terkait satu dengan yang lainnya terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam. Dengan demikian faktor-faktor tersebut mempunyai hubungan yang dapat dipadukan untuk mencapai produktivitas yang tinggi.

Penjelasan diawali dengan menguraikan *grand theory*. Sebagai *grand theory* adalah produktivitas kerja. Tetapi banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, ada faktor internal dan faktor eksternal. Faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi produktivitas kerja pegawai yang selanjutnya berpengaruh juga pada kinerja perusahaan atau organisasi.

Salah satu faktor internal yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai adalah kompetensi pegawai. Tingginya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai akan mewujudkan produktivitas kerja yang unggul. Kerangka pemikiran ini dikaitkan dengan gaya kepemimpinan, kompetensi pegawai dan produktivitas kerja sebagai *applied theory*. Penelitian ini ingin menguji produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam yang terlihat belum menunjukkan kondisi yang efektif maupun efisien. Indikasinya antara lain masih adanya keluhan para pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, penyelesaian tugas yang tertunda, informasi yang belum di *update*.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kerangka berpikir dari penelitian ini dijabarkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Dimana :

- X<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan (variabel bebas)
- X<sub>2</sub> : Kompetensi (variabel bebas)
- Y : Produktivitas Kerja (variabel terikat)

#### D. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan beberapa asumsi yang telah dikemukakan terdahulu dapat dirumuskan hipotesis yang merupakan dugaan sementara. Penulis merumuskan hipotesis berkenaan dengan masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan bermanfaat bagi pegawai.

2. Kompetensi pegawai bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam.
3. Produktivitas kerja bermanfaat PT. Pos Indonesia Batam .
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja secara parsial.
5. Kompetensi pegawai berpengaruh terhadap produktivitas kerja secara parsial.
6. Gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai secara bersama-sama dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

#### **E. Definisi Operasional**

Menurut Sugiyono (2006:2), variabel merupakan gejala yang menjadi fokus penelitian untuk diamati. Variabel sebagai atribut dari sekelompok orang atau obyek yang mempunyai variasi antara satu dengan lainnya dalam kelompok itu. Konsep yang berupa apapun, asal mempunyai ciri yang bervariasi, maka dapat disebut sebagai variabel. Dengan demikian, variabel dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang bervariasi.

Menurut Azwar (2003:74), definisi operasional adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati. Variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati dan memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu obyek atau fenomena.

Secara teori, definisi variabel penelitian adalah merupakan suatu objek, atau sifat, atau atribut atau nilai dari orang, atau kegiatan yang mempunyai bermacam-macam variasi antara satu dengan lainnya yang ditetapkan oleh peneliti dengan tujuan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Setelah kita membicarakan

beberapa pengertian dasar tentang variabel, berikut ini kita akan membicarakan beberapa macam variabel ditinjau dari aspek hubungan antar variabel yang digunakan untuk penelitian.

Pertama adalah variabel *dependent* (terikat). Variabel ini merupakan variabel terikat yang besarnya tergantung dari besaran variabel *independent* (bebas). Besarnya perubahan yang disebabkan oleh variabel *independent* ini, akan memberi peluang terhadap perubahan variabel *dependent* (terikat) sebesar koefisien (besaran) perubahan dalam variabel *independent*. Artinya, setiap terjadi perubahan sekian kali satuan variabel *independent*, diharapkan akan menyebabkan variabel *dependent* berubah sekian satuan juga. Sebaliknya jika terjadi perubahan (penurunan) variabel *independent* (bebas) sekian satuan, diharapkan akan menyebabkan perubahan (penurunan) variabel *dependent* sebesar sekian satuan juga. Hubungan antar variabel, yakni variabel *independent* dan *dependent*.

### **1. Variabel Terikat (*Dependent*)**

Untuk variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah Produktivitas Kerja. Indikator yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah sikap kerja, ketrampilan kerja, hubungan rekan kerja, efisiensi dan potensi diri. (Umar, 2001:11).

Untuk lebih rinci variabel dependen, dimensi dan indikator-indikator dibuat dalam Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1: Operasional Variabel (Y)

Variabel	Dimensi	Indikator-Indikator	Skala
Produktivitas Kerja (Y)	Sikap Kerja	Apabila diminta untuk melaporkan pekerjaan tertentu dalam kondisi mendesak, Bapak/Ibu/Sdr/i Melaksanakan dengan tepat dan cepat	Ordinal
		Dalam melaksanakan pekerjaan rutinitas, Bapak/ Ibu/ Sdr/i menerapkan motto : “ Hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini”	Ordinal
	Ketrampilan Kerja	Dalam semua kondisi (kecuali sakit), Bapak/ Ibu/ Sdr/i berfikir dengan baik, sehingga dapat menyelesaikan suatu tugas pekerjaan dengan baik	Ordinal
		Menurut Bapak/ Ibu/ Sdr/i berhasil mencari alternatif pola kerja terbaik, untuk mempercepat proses penyelesaian pekerjaan	Ordinal
	Hubungan antar Lingkungan	Bapak/ Ibu/ Sdr/i menyukai pekerjaan yang menuntut pemikiran dan tantangan dalam proses pelaksanaan kegiatan	Ordinal
		Dalam menggunakan fasilitas kerja sebagai pendukung pelaksanaan kegiatan, Bapak/ Ibu/ Sdr/i mengalami kesulitan	Ordinal
	Manajemen Produktivitas	Menurut Bapak/ Ibu/ Sdr/i, karyawan harus mampu belajar dengan cepat dalam mempelajari bidang pekerjaannya	Ordinal
		Menurut Bapak/ Ibu/ Sdr/i, karyawan yang berprestasi adalah karyawan yang cerdas, cakap, teliti dan sigap menghadapi pekerjaannya	Ordinal
	Efisiensi Kerja	Dalam rangka untuk melaksanakan konsep pekerjaan baru, Bapak/ Ibu/ Sdr/i memerlukan waktu yang lama untuk memahami petunjuk pedoman pelaksanaannya	Ordinal
		Perusahaan selalu membuka peluang untuk menemukan gagasan baru demi perkembangan karyawan dan perusahaan	Ordinal
	Kewiraswastaan	Iklm dan kondisi kerja tempat Bapak/ Ibu/ Sdr/i bekerja memberikan kepuasan dan rasa aman selama melakukan aktivitas	Ordinal
		Bapak/ Ibu/ Sdr/i, Merasa puas dengan fasilitas yang diberikan oleh pihak perusahaan	Ordinal
		Menurut Bapak/ Ibu/ Sdr/i, Apakah lingkungan pekerjaan memungkinkan untuk bersosialisasi dengan baik	Ordinal

Sumber : Umar, 2001:11

## 2. Variabel Bebas (*Independent*)

Variabel *Independent* sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependent* (terikat). Dalam SEM (*Structural Equation Modeling*).

Persamaan struktural, variabel independen disebut sebagai variabel eksogen (Sugiyono, 2010: 59).

Untuk variabel *independent* dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel sebagaimana pada Tabel 2.2 dan Tabel 2.3 sebagai berikut :

**Tabel 2.2** Operasional Variabel ( $X_1$ )

Variabel	Dimensi	Indikator-Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	<i>Intelligence</i>	Iklim saling mempercayai	<i>Ordinal</i>
		Penghargaan terhadap ide bawahan	<i>Ordinal</i>
		Memperhitungkan perasaan para bawahan	<i>Ordinal</i>
		Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan	<i>Ordinal</i>
	<i>Social maturity and Breadht</i>	Perhatian pada kesejahteraan bawahan	<i>Ordinal</i>
		Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas tugas yang dipercayakan padanya	<i>Ordinal</i>
		Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional	<i>Ordinal</i>

(Sumber : Siagian, 2002: 121)

**Tabel 2.3** Operasional Variabel ( $X_2$ )

Variabel	Dimensi	Indikator-Indikator	Skala
Kompetensi Pegawai ( $X_2$ )	<i>Knowledge/ Pengetahuan</i>	Saya memahami teori yang berkaitan dengan pekerjaan saya dengan baik.	<i>Ordinal</i>
		Saya memahami semua aturan yang berkaitan terhadap pekerjaan dengan baik.	<i>Ordinal</i>
		Saya memiliki pengetahuan dalam hal pelayanan yang baik dalam bidang pekerjaan yang saya lakukan.	<i>Ordinal</i>
		Saya dapat berpikir kreatif dalam melaksanakan pekerjaan.	<i>Ordinal</i>
		Saya dapat memberikan ide yang baik dalam bekerja.	<i>Ordinal</i>
	<i>Skill/ Keterampilan</i>	Saya mampu bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja.	<i>Ordinal</i>

		Saya mampu memecahkan masalah yang terjadi dalam pekerjaan.	<i>Ordinal</i>
		Saya memiliki kemampuan berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja.	<i>Ordinal</i>
		Semakin besar beban tugas yang diberikan perusahaan kepada saya semakin besar tanggung jawab yang saya terima.	<i>Ordinal</i>
	<i>Attitude/ Sikap</i>	Saya selalu melaksanakan pekerjaan tepat waktu.	<i>Ordinal</i>
		Saya dapat mematuhi norma-norma sosial dalam melaksanakan pekerjaan.	<i>Ordinal</i>
		Saya dapat melaksanakan pekerjaan dengan kualitas kerja yang baik.	<i>Ordinal</i>
		Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur	<i>Ordinal</i>
		Saya dapat bekerja sama memenuhi aturan-aturan yang berlaku di dalam pekerjaan saya.	<i>Ordinal</i>
		Saya selalu hadir tepat waktu.	<i>Ordinal</i>

(Sumber : Boulter et al. dalam Rosidah, 2003:11)

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian *survey* dengan membuat angket kepada responden. Responden adalah karyawan/pegawai pada PT. Pos Indonesia Batam yang akan menjawab pernyataan-pernyataan tentang pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi pegawai, dan produktivitas kerja di PT. Pos Indonesia Batam.

Tingkat eksplanasi (*level of explanation*) penelitian ini adalah penelitian *deskriptif* dan *verifikatif* dimana penelitian *deskriptif* adalah menganalisa data dengan untuk memperoleh deskripsi atau gambaran tentang gaya kepemimpinan, kompetensi pegawai dan produktivitas kerja melalui data sampel sebagaimana adanya, melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum pada PT. Pos Indonesia Batam. Sedangkan penelitian *verifikatif* digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja dan kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja melalui suatu pengujian hipotesis berdasarkan data yang dikumpulkan.

Penelitian ini merupakan penelitian yang menguji gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai sebagai variabel *independent* terhadap produktivitas kerja pegawai sebagai variabel *dependent*. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian *survey* untuk membuktikan hipotesis yang telah disusun terhadap

variabel-variabel yang akan diteliti. Penelitian ini mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

Penelitian ini dilakukan pada lingkup yang tidak terlalu luas, sehingga kuesioner dapat diantarkan langsung dalam waktu yang tidak lama. Dengan adanya kontak langsung antara peneliti dengan responden akan menciptakan suatu kondisi yang cukup baik, sehingga responden dengan sukarela akan memberikan data yang obyektif dan cepat (Sugiyono, 2008:199).

Pengamatan menggunakan cakupan waktu yang bersifat *cross section*, yang berarti data dan informasi diperoleh dari hasil pengumpulan data yang dilakukan pada satu waktu tertentu yaitu pada 20 Januari 2013 sampai 7 Februari 2013.

## **B. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006:55).

Dalam penelitian ini populasinya adalah Pegawai PT. Pos Indonesia Batam sebanyak 201 orang.

### **2. Sampel**

Dengan jenis *random sampling* dimana perbedaan karakter yang mungkin ada pada setiap unsur atau elemen populasi tidak merupakan hal yang penting bagi analisisnya yang mana selama perbedaan jenis kelamin, umur, pendidikan bukan

merupakan hal yang penting dan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hasil penelitian (Mustofa; 2000:29). Adapun sampel dalam penelitian ini memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Sampel/responden adalah pegawai di PT. Pos Indonesia Batam yang terdiri dari berbagai divisi dan tingkat jabatan. Pertimbangan dipilihnya responden pada setiap divisi/bidang tertentu adalah karena *user* merupakan individu yang berada pada populasi terbagi menjadi beberapa level yang ada di PT. Pos Indonesia Batam.
2. Penelitian ini menggunakan *probability sampling*. Besarnya jumlah sampel ditentukan berdasarkan pendapat Slovin dengan rumus :

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

dimana : n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Kelonggaran pengambilan sampel

dengan nilai e = 5% maka sampel yang di dapat adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{201}{1 + (201 * 0,05^2)}$$

$$n = 133,777 \text{ (Dibulatkan menjadi 134)}$$

jadi dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki 134 responden.

Dari jumlah populasi sebesar 201 dengan tingkat kesalahan pengambilan sampel sebesar 5 % sehingga jumlah sampel minimal yang harus diambil adalah 134 responden. Selanjutnya teknik mengukur produktivitas kerja pegawai dengan menguji validitas kuesioner yang mana sistem pembuatan kuesioner dengan menggunakan skala *Likert*, dan kemudian kuesioner tersebut perlu dilakukan

perhitungan secara bertahap menggunakan metode kuantitatif yang merupakan alat analisa yang diberikan pada variabel-variabel yang tidak dapat diukur dengan jelas dan analisa secara angka dengan mengacu pada teori yang ada.

### **C. Instrumen Penelitian**

Metode pengumpulan data merupakan bagian paling penting dalam sebuah penelitian. Ketersediaan data akan sangat menentukan dalam proses pengolahan dan analisa selanjutnya. Karenanya, dalam pengumpulan data harus dilakukan teknik yang menjamin bahwa data diperoleh itu benar, akurat dan bisa dipertanggungjawabkan sehingga hasil pengolahan dan analisa data tidak bias. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan data primer dan sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tidak melalui media perantara. Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (Indriantoro dan Supomo; 2002:147).

#### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa langkah yakni:

##### **a. Data primer.**

Data primer dalam dalam penelitian ini bersumber dari obyek yang diamati dan diteliti secara langsung dengan mengadakan pengumpulan kepada sampel yang telah ditentukan. Data tersebut diperoleh melalui

kuesioner kepada sampel terpilih pada populasi pegawai PT. Pos Indonesia Batam.

Sebelum kuesioner disebarikan kepada responden PT. POS Indonesia Batam, dilakukan beberapa pengujian terlebih dahulu, yaitu pengujian *Cohran* untuk menentukan asosiasi yang membentuk gaya kepemimpinan, pengujian validitas dan pengujian reliabilitas.

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh dari jawaban yang diberikan responden berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Pada penelitian ini digunakan kuesioner dengan skala *Likert* dimana pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan nilai 1 sampai dengan 5 untuk mewakili pendapat responden seperti sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju, tidak setuju sampai dengan setuju, dan sebagainya (Idriantono dan Supomo 2002:147).

**Tabel 3.1 Skala Likert pada Teknik pengumpulan data**

Skala Likert	Kode	Nilai
Sangat Tidak Setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Kurang Setuju	KS	3
Setuju	S	4
Sangat Setuju	SS	5

Sumber : Idriantono dan Supomo 2002:147

Dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden yang terpilih sebagai sampel dalam penelitian. Kuesioner berisi daftar pertanyaan yang ditujukan kepada responden untuk diisi. Dengan demikian, peneliti akan memperoleh data atau fakta yang bersifat teoritis yang memiliki hubungan dengan permasalahan yang akan dibahas.

b. **Data sekunder** mencakup misi dan visi, struktur organisasi, infrastruktur PT. Pos Indonesia Batam, gambaran pelayanan publik antar unit kerja, administrasi dan keuangan. Data sekunder diperoleh melalui:

1) Studi dokumentasi.

Studi dokumentasi digunakan untuk mencari data-data sekunder

2) Akses internet.

Akses internet digunakan untuk mencari data-data pendukung dari berbagai buku, jurnal.

3) Studi yang relevan.

Studi yang relevan ini digunakan sebagai acuan dalam melakukan penelitian.

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Dengan melihat populasi tersebut diatas maka teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode pemilihan sampel probabilitas yaitu dengan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2004: 59). Kriteria sampel yang akan diambil sebagai berikut :

1. Pegawai yang menjadi sampel adalah unit-unit pelayanan umum, keuangan dan administrasi.

2. Dalam penelitian ini responden berjumlah 134 orang yang merupakan pegawai unit-unit pelayanan, keuangan dan administrasi yang memiliki kompetensi dalam lingkungan kerjanya yang berada di PT. Pos Indonesia Batam.

## **E . Metode Analisis Data**

Analisis data hasil penelitian dimaksudkan untuk mengetahui kebenaran hipotesis-hipotesis penelitian yang telah dirumuskan dalam Bab II dengan menggunakan alat bantu program statistik SPSS versi 19.

### **1. Analisis Deskriptif**

Statistik deskriptif dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian yang meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan, pengalaman kerja dan jabatan.

Iqbal (2004:185) menjelaskan :

Analisis deskriptif adalah merupakan bentuk analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sampel. Analisa deskriptif ini dilakukan dengan pengujian hipotesis deskriptif. Hasil analisisnya adalah apakah hipotesis penelitian dapat digeneralisasikan atau tidak. Jika hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak, berarti hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Analisis deskriptif ini menggunakan satu variabel atau lebih tapi bersifat mandiri, oleh karena itu analisis ini tidak berbentuk perbandingan atau hubungan.

Iqbal (2004:7) menjelaskan :

Statistik deskriptif atau statistik deduktif adalah bagian dari statistik mempelajari cara pengumpulan data dan penyajian data sehingga mudah dipahami. Statistik deskriptif hanya berhubungan dengan hal menguraikan atau memberikan keterangan-keterangan mengenai suatu data atau keadaan atau fenomena. Dengan kata statistik deskriptif berfungsi menerangkan keadaan, gejala, atau persoalan.

Penarikan kesimpulan pada statistik deskriptif (jika ada) hanya ditujukan pada kumpulan data yang ada. Didasarkan pada ruang lingkup bahasannya statistik deskriptif mencakup :

1. Distribusi frekuensi beserta bagian-bagiannya seperti :
  - a. Grafik distribusi (histogram, poligon frekuensi, dan ogif);
  - b. Ukuran nilai pusat (rata-rata, median, modus, kuartil dan sebagainya);
  - c. Ukuran dispersi (jangkauan, simpangan rata-rata, variasi, simpangan baku, dan sebagainya);
  - d. Kemencengan dan keruncingan kurva.
2. Angka indeks.
3. *Times series*/deret waktu atau berkala.
4. Korelasi dan regresi sederhana.

Suryoatmono (2004:18) menyatakan :

Statistika Deskriptif adalah statistika yang menggunakan data pada suatu kelompok untuk menjelaskan atau menarik kesimpulan mengenai kelompok itu saja yang meliputi :

1. Ukuran lokasi: *mode*, *mean*, median, dan lainnya;
2. Ukuran variabilitas: varians, deviasi standar, *range*, dan lainnya;
3. Ukuran bentuk: *skewness*, kurtosis, plot boks.

Subagyo (2003:1) menyatakan :

Yang dimaksud sebagai statistika deskriptif adalah bagian statistika mengenai pengumpulan data, penyajian, penentuan nilai-nilai statistika, pembuatan diagram atau gambar mengenai sesuatu hal, disini data yang disajikan dalam bentuk yang lebih mudah dipahami atau dibaca.

Analisis deskriptif digunakan dengan menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk dalam katagori: sangat setuju, setuju, cukup, tidak setuju, sangat tidak setuju.

Dengan menggunakan alat ukur ini, maka nilai variable yang diukur dengan menggunakan instrument tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga akan lebih akurat, efisien dan komunikatif.

Langkah awal untuk menganalisa data dalam penelitian ini adalah menghitung skor-skor dari setiap butir soal kemudian skor-skor tersebut dijumlahkan untuk mendapatkan skor total. Umar (2001:225) dalam Hapzi (2012) menyatakan bahwa perhitung skor setiap komponen yang diteliti dengan mengalikan seluruh frekuensi data. Jika jumlah sampel 134 maka untuk menghitung skor terendah adalah:

$$\text{Skor terendah} = \text{Bobot terendah} \times \text{jumlah sampel}$$

$$\text{Skor terendah} = 1 \times 134 = 134$$

Untuk menghitung skor tertinggi sebagai berikut:

$$\text{Skor tertinggi} = \text{Bobot Tertinggi} \times \text{jumlah sampel}$$

$$\text{Skor tertinggi} = 5 \times 134 = 670$$

Teknik analisis deskriptif dalam penelitian ini dengan menggunakan tabel frekuensi untuk mengetahui tingkat perolehan skor variabel penelitian masuk dalam kategori sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dengan bobot penilaian 5, 4, 3, 2 dan 1, sehingga diperoleh skor 5 sebagai bobot tertinggi dan skor 1 sebagai bobot terendah. Dalam menetapkan peringkat pada setiap variabel penelitian dapat dilihat dari perbandingan antara skor terendah dengan skor tertinggi. Skor terendah diperoleh melalui hasil perhitungan bobot terendah dikalikan jumlah sampel, sedangkan skor tertinggi diperoleh melalui bobot tertinggi dikalikan jumlah sampel (Umar, 2001:225).

$$RK = \frac{n(m-1)}{m}$$

Keterangan:

RK : Rentang Skala

n : Jumlah sampel

m : Jumlah alternatif item jawaban

Rentang skala dalam penelitian ini diperoleh untuk 134 responden dan skor 1 sampai 5:

$$RK = \frac{134(5-1)}{5} = 107,2$$

Hasil perhitungan rentang skala yang diperoleh selanjutnya dikontribusikan dalam Tabel 3.2 berikut ini:

**Tabel 3.2** Kriteria presentase skor responden terhadap skor ideal

No.	% Jumlah Skor	Kriteria
1	134,00 - 241,15	Sangat Tidak Bermanfaat/Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Baik
2	241,20 - 348,35	Tidak Bermanfaat/Tidak Setuju/Tidak Baik
3	348,40 - 455,55	Cukup Bermanfaat/Cukup Setuju/Cukup Baik
4	455,60 - 562,75	Bermanfaat/Setuju/Baik
5	562,80 - 670,00	Sangat Bermanfaat/Sangat Setuju/Sangat Baik

Sumber: Umar (2001:225)

## 2. Analisis Kualitas Data

### a. Uji Validitas (*Validity*)

Uji kualitas data (*instrument*), dilakukan dengan uji reliabilitas dan validitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Menurut Sugiyono (2006:267) bahwa hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor.

Rumusan yang di gunakan untuk mengukur validitas adalah *person moment correlation* sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{N\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

- $r_{xy}$  = Validitas instrumen  
 N = Jumlah instrumen  
 X = Skor rata – rata dari X  
 Y = Skor rata-rata dari Y

Menurut Sugiyono (2003:124), apabila nilai koefisien korelasi butir item pernyataan yang diuji lebih besar dari 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan atau pernyataan tersebut merupakan konstruksi (*construct*) yang valid. Pengujian statistik mengacu pada kriteria :

- 1).  $r$  hitung <  $r$  kritis maka tidak valid
- 2).  $r$  hitung >  $r$  kritis maka valid

Pengujian validitas konstruk dengan SPSS 19 adalah menggunakan Korelasi. Kriterianya, instrumen valid apabila nilai korelasi (*pearson correlation*) adalah positif, dan nilai probabilitas korelasi [*sig. (2-tailed)*] < taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05. Untuk selanjutnya akan dibahas pada bab IV.

#### **b. Uji Reliabilitas (*Reliability*)**

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban dari responden sehingga suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal.

Menurut Cooper Schindler (2000:215) *reliability a measure is reliable to the degree that it supplies consistent results*. Pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan *test-retest, parallel forms, split half*.

Secara umum pengujian reliabilitas dilihat dari dua pandangan, yaitu *internal consistency and without bias error*. Dengan menggunakan program *Statistic Program Social Science (SPSS) Versi 19* sebuah variabel *dependent* dan *independent* mempunyai *internal consistency* dan *without bias error* apabila angka *alpha Cronbach's* menunjukkan angka diatas 0.60 atau lebih besar dari 0.60 atau dinyatakan reliabel. Karena dianggap mempunyai jawaban responden yang konsisten dan stabil (*stability and consistency*). Konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, maka hasil data hasil angket memiliki tingkat reliabilitas yang baik, atau dengan kata lain data hasil angket dapat dipercaya, dan ini dibahas pada bab IV.

### 3. Asumsi Klasik

Model regresi yang diperoleh dari metode kuadrat terkecil biasa (*Ordinary Least Squares/OLS*). Merupakan model regresi yang menghasilkan estimator linier tidak bias yang terbaik (*Best Linear Unbias Estimator/BLUE*), akan dibahas pada bab IV berikutnya. Kondisi ini akan terjadi jika dipenuhinya beberapa uji asumsi klasik (Wijaya, 2011:121-129) sebagai berikut :

#### a. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan bebas mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan melihat nilai kurtosis atau *skewness*. Rasio *skewness* dan rasio

*kurtosis* dapat dijadikan petunjuk apakah suatu data berdistribusi normal atau tidak. Rasio *skewness* adalah nilai *skewness* dibagi dengan *standard error skewness*, sedangkan rasio *kurtosis* adalah nilai *kurtosis* dibagi dengan *standard error kurtosis*. Sebagai pedoman, bila rasio *kurtosis* dan *skewness* berada diantara -2 hingga + 2, maka distribusi data adalah normal.

#### b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model *regresi* ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Uji *multikolinieritas* ini dengan melihat nilai dari VIF (*Variance Inflation Factor*). Apabila nilai lebih besar 10 (sepuluh) maka diindikasikan model tersebut memiliki gejala terjadinya *multikolinieritas*. Model regresi yang baik tentunya tidak ada kolinier atau korelasi antar variabel *independent*. Untuk menentukan apakah hubungan antara dua variabel bebas memiliki masalah multikolinieritas adalah melihat nilai *Significance* (2-tailed), jika nilainya lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) maka diindikasikan memiliki gejala multikolinieritas yang serius.

#### 4. Uji Pengaruh dengan Regresi Berganda

Model analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel x terhadap variabel y, yang dinyatakan dalam rumus berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \dots(1)$$

Keterangan :

- Y = Produktivitas kerja pegawai  
A = Konstanta persamaan regresi  
b1, b2 = Koefisien regresi  
X1 = Gaya kepemimpinan  
X2 = Kompetensi

#### a. Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisiensi korelasi ( $R$ ) menunjukkan adanya korelasi atau hubungan antara variabel *dependent* dan variabel *independent*. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2001).

#### b. Uji t (Parsial)

Uji t merupakan metode yang paling sering digunakan untuk menilai perbedaan rata-rata antara dua kelompok atau lebih. Secara teori rumus ini dapat digunakan hanya dengan sampel yang kecil, misalnya 10 dengan catatan data yang digunakan berdistribusi normal dalam kelompok masing-masing yang dibandingkan dan data bersifat homogen. Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel *independent* secara individual dalam menerangkan variasi variabel *dependent* (Hair *et al*, 2006: 77). Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan nilai probabilitas:

- Jika probabilitas  $< 0,05$  maka hipotesis diterima
- Jika probabilitas  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak

### c. Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk melihat apakah model *regresi* dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen. Tingkat probabilitas  $< 0,05$  dianggap signifikan atau model *regresi* tersebut dapat digunakan untuk memprediksi variabel *dependent* (Ghozali, 2001: 34).

## F. Rancangan Uji Hipotesis

Hipotesis didefinisikan sebagai dugaan atas jawaban sementara mengenai sesuatu masalah yang masih perlu diuji secara empiris, untuk mengetahui apakah pernyataan (dugaan/jawaban) itu dapat diterima atau tidak. Rancangan uji hipotesis untuk deskriptif (hipotesis 1) berdasarkan rentang skala diatas. Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kompetensi ( $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja ( $Y$ ) dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji berdasarkan perumusan hipotesis, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan bermanfaat bagi pegawai pada PT. Pos Indonesia Batam.

$H_0$ : Gaya kepemimpinan tidak bermanfaat bagi pegawai pada PT. Pos Indonesia Batam .

$H_1$ : Gaya kepemimpinan bermanfaat bagi pegawai pada PT. Pos Indonesia Batam.

2. Kompetensi pegawai bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam.

$H_0$ : Kompetensi pegawai tidak bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam.

$H_1$ : Kompetensi pegawai bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam.

3. Produktivitas kerja bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam.  
H<sub>0</sub>: Produktivitas kerja tidak bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam.  
H<sub>1</sub>: Produktivitas kerja bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam.  
H<sub>0</sub>: Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja.  
H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja.
5. Kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam.  
H<sub>0</sub> : Kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja.  
H<sub>1</sub>: Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja.
6. Gaya kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam.  
H<sub>0</sub> : Gaya kepemimpinan dan kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja .  
H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja.

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Profil Responden

Responden dalam penelitian ini dikategorikan dalam 4 jenis karakteristik responden, yaitu berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, usia, dan eselon. Untuk lebih detailnya dapat dilihat pada subbab di bawah ini.

##### 1. Data Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

Penelitian di PT. Pos Indonesia Batam menghasilkan bahwa responden pegawai dengan jenis kelamin pria lebih banyak, dibandingkan jenis kelamin wanita. Hal ini dapat dimaklumi karena layanan utama yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia adalah jasa pengiriman yang lebih membutuhkan tenaga pria dalam pelaksanaan operasionalnya. Jenis layanan pengiriman tersebut antara lain: 1) Layanan pengiriman pos ekspres, dengan pengiriman ke alamat tujuan maksimal sehari sampai; 2) Layanan pengiriman pos kilat khusus, dengan pengiriman ke alamat tujuan maksimal dua hari untuk tujuan ibukota propinsi dan empat hari untuk tujuan ibukota kabupaten; 3) Layanan pengiriman surat biasa; 4) Layanan pengiriman surat biasa tercatat, tercatat artinya kiriman dibukukan sehingga dapat dilacak riwayat pengirimannya; 5) Layanan pos kilat dan 6) Layanan pengiriman paket pos yang merupakan layanan pengiriman barang cakupan nasional maupun internasional.

Responden pada penelitian ini didominasi oleh responden Pria sebanyak 77 orang (57,5 %) dan Wanita sebanyak 57 orang (42,5 %).

Tabel 4.1 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

JENIS KELAMIN	FREQUENCY	DALAM PERSEN(%)
Pria	77	57,5%
Wanita	57	42,5%
Jumlah	134	100%

Sumber : diolah dari kuesioner

Berikut reponden berdasarkan jenis kelamin ditampilkan dalam Gambar 4.1



Gambar 4.1 Grafik Persentase Jenis Kelamin Pegawai

## 2. Data Pegawai Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah tingkat pendidikan SLTA sebanyak 19 orang (14,2%), responden yang berpendidikan Diploma sebanyak 17 orang (12,7 %), responden yang berpendidikan S1 sebanyak 83 (61,9 %) dan responden berpendidikan S2

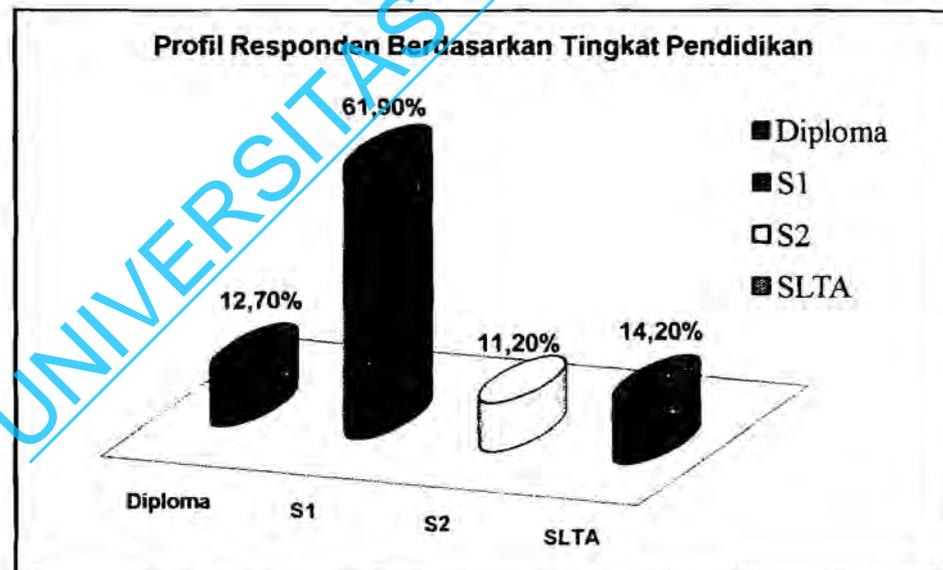
sebanyak 15 orang (11,2 %). Untuk lebih jelasnya jumlah responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.2

Tabel 4.2 Persentase Responden Berdasarkan Pendidikan

PENDIDIKAN	FREQUENCY	DALAM PERSEN(%)
DIPLOMA	17	12.7%
S1	83	61.9%
S2	15	11.2%
SLTA	19	14.2%
<b>Jumlah</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

Sumber : diolah dari kuesioner

Persentasi responden penelitian berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat dalam Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Grafik Persentase Pendidikan Pegawai

Data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden layak secara akademis untuk memahami kuesioner yang diberikan, sehingga mereka dapat objektif dalam melakukan pengisiannya, sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 4.2.

### 3. Data Pegawai Berdasarkan Usia

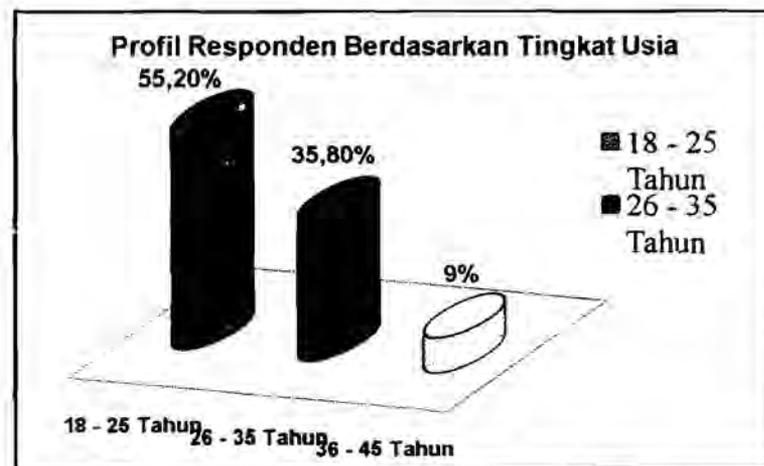
Berdasarkan tingkat usia, responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah tingkat usia 18-25 tahun sebanyak 74 orang (55,2 %), responden yang berusia 26-35 tahun sebanyak 48 orang (35,8 %), dan responden ber usia 36-45 tahun sebanyak 12 orang (9 %). Untuk lebih jelasnya jumlah responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Persentase Responden Berdasarkan Usia

USIA	FREQUENCY	DALAM PERSEN(%)
18 - 25 tahun	74	55.2%
26 - 35 tahun	48	35.8%
36 - 45 tahun	12	9.0%
<b>Jumlah</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

Sumber: diolah dari kuesioner

Persentase responden penelitian berdasarkan tingkat usia dapat dilihat dalam Gambar 4.3



Gambar 4.3 Grafik Persentase Tingkat Usia Pegawai

Data data pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden terbanyak pada usia produktif 18–25 tahun sebanyak 74 (55,2 %), sehingga mereka dapat objektif dalam melakukan pengisiannya, sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 4.3.

#### 4. Data Responden Berdasarkan Eselon

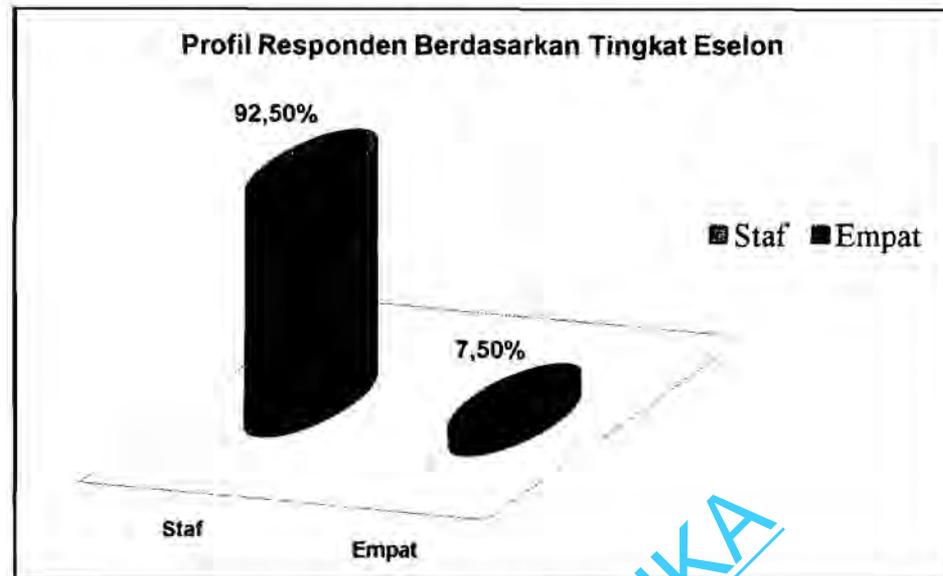
Berdasarkan tingkat eselon, responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah tingkat staf sebanyak 124 orang (92,5%) dan responden eselon empat sebanyak 10 orang (7,5 %). Untuk lebih jelasnya jumlah responden berdasarkan tingkat eselon dapat dilihat pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4** Persentase Responden Berdasarkan Eselon

<b>ESELON</b>	<b>FREQUENCY</b>	<b>DALAM PERSEN(%)</b>
Staf	124	92.5%
Empat	10	7.5%
<b>Jumlah</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

Sumber : diolah dari kuesioner

Persentasi responden penelitian berdasarkan tingkat eselon dapat dilihat dalam Gambar 4.4.



Gambar 4.4. Grafik Persentase Tingkat Eselon Pegawai

Data pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden terbanyak pada tingkat staf sebanyak 124 (92,5%), sehingga mereka dapat objektif dalam melakukan pengisiannya, sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 4.4.

### B. Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai. Untuk mendapatkan data atau informasi tersebut digunakan angket/kuesioner, kemudian setelah data terkumpul diolah menggunakan program statistik yang dikenal dengan *Statistical Package for the Social Science (SPSS) release 19*. Selanjutnya untuk mengetahui gambaran masing-masing variabel digunakan analisis deskriptif.

## 1. Analisis Deskriptif

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan, dan kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai dan sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi secara parsial maupun simultan dapat memprediksi terhadap produktivitas kerja pegawai. Untuk mendapatkan data atau informasi tersebut peneliti menggunakan angket/kuesioner sebagai pengumpul data yang pokok, kemudian setelah data terkumpul diolah menggunakan SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) *release* 19. Selanjutnya untuk mengetahui gambaran masing-masing variabel digunakan analisis deskriptif sebagai berikut:

### a. Deskriptif Penelitian Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) (Untuk Menjawab Tujuan 1)

Variabel gaya kepemimpinan mempunyai terdiri dari 7 pertanyaan (kuesioner) dengan skala ordinal diukur dengan jawaban Sangat Setuju = 5, Setuju = 4, Kurang Setuju = 3, Tidak Setuju = 2, dan Sangat Tidak Setuju = 1. Berikut distribusi hasil jawaban kuesioner untuk variabel gaya kepemimpinan :

Tabel 4.5 Deskriptif Gaya Kepemimpinan

Descriptive Statistics						
Pertanyaan	Responden	Minimum	Maximum	Total Skor	Rata-Rata	Std. Deviation
x1.1	134	1	5	457	3.41	1.112
x1.2	134	1	5	437	3.26	1.076
x1.3	134	1	5	457	3.41	.990
x1.4	134	1	5	452	3.37	1.031
x1.5	134	1	5	476	3.55	1.001
x1.6	134	1	5	409	3.05	1.085
x1.7	134	1	5	458	3.42	1.165
Valid N	134			3,146	3.35	

Sumber Data : Output SPSS Version 19

Total gaya kepemimpinan sebanyak 134 responden memiliki skor jawaban untuk setiap pertanyaan kuesioner dari X1.1 sampai X1.7 adalah skor minimum 1 dan skor maksimum 5, skor rata-rata 3.35.

Berdasarkan deskriptif data penelitian pada Tabel 4.5. dibawah ini disajikan dalam tabel yang lebih detail bahwa partisipasi gaya kepemimpinan mempunyai skor masing-masing untuk setiap pertanyaan, sebagai mana pada Tabel 4.6.

**Tabel 4.6 Hasil Penelitian Skor Jawaban Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

No.	Pertanyaan	S5	4	3	2	1	Jumlah	skor pertanyaan	
		skor	Skor	Skor	Skor	Skor		total	%
X1.1	Klim saling mempercayai	25	40	40	23	6	134	457	14.53%
X1.2	Penghargaan terhadap ide bawahan	15	45	43	22	9	134	437	13.89%
X1.3	Memperhitungkan perasaan para bawahan	19	44	37	21	3	134	457	14.53%
X1.4	Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan	16	32	37	24	5	134	452	14.37%
X1.5	Perhatian pada kesejahteraan bawahan	24	48	44	14	4	134	476	15.13%
X1.6	Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas yang dipercayakan padanya	11	38	43	31	11	134	409	13.00%
X1.7	Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional	26	42	38	18	10	134	458	14.56%
<b>Jumlah</b>		<b>136</b>	<b>309</b>	<b>292</b>	<b>153</b>	<b>48</b>	<b>938</b>	<b>3.146</b>	<b>449.43</b>
<b>%</b>		<b>14.50%</b>	<b>32.94%</b>	<b>31.13%</b>	<b>16.31%</b>	<b>5.12%</b>	<b>100%</b>	<b>4.690</b>	<b>67.08%</b>

Sumber data : Pengolahan data dari kuesioner

Pada Tabel 4.6 dapat disimpulkan dari 134 sampel yang diteliti, untuk variabel gaya kepemimpinan dari 7 pertanyaan yang disajikan jawaban responden

yang sering muncul adalah jawaban “Setuju” yaitu sebanyak 309 kali atau 32,94 %.

Kuisisioner tentang “Iklim saling mempercayai” dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **457 (14.53%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60-562.75), berarti iklim saling mempercayai “Setuju/Bermanfaat”. Penghargaan terhadap ide bawahan dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **437 (13.89%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke tiga (348.40-455.55), berarti penghargaan terhadap ide bawahan “CukupSetuju/Bermanfaat”. Memperhitungkan perasaan para bawahan dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **457 (14.53%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60-562.75), berarti memperhitungkan perasaan para bawahan “Setuju/Bermanfaat”,

Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **452 (14.37%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke tiga (348.40-455.55), berarti Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan “CukupSetuju/Bermanfaat”. Perhatian pada kesejahteraan bawahan dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **476 (15.13%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60-562.75), berarti perhatian pada kesejahteraan bawahan “Setuju/Bermanfaat”.

Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas tugas yang dipercayakan padanya dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **409 (13.00%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke tiga (348.40-455.55), berarti memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas tugas yang dipercayakan padanya “Cukup

Setuju/Bermanfaat”, dan pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **458 (14.56%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60-562.75), berarti pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional “Setuju/Bermanfaat”.

Skor rata-rata dari 7 pertanyaan variabel gaya kepemimpinan adalah 449.43, artinya data ini berada pada rentang skala ke tiga (348.40-455.55) sehingga gaya kepemimpinan dipersepsikan “Cukup Setuju/Bermanfaat”. Dengan demikian dengan bentuk hipotesis penelitiannya:

$H_0: \rho = 0$ ; Gaya kepemimpinan tidak bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam.

$H_1: \rho \neq 0$ ; Gaya kepemimpinan bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam.

Berdasarkan kriteria di atas, maka **Hipotesis 1 diterima**, artinya gaya kepemimpinan cukup bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam.

#### b. Deskriptif Hasil Penelitian Variabel Kompetensi Pegawai ( $X_2$ ) (Untuk Menjawab Tujuan 2)

Variabel kompetensi pegawai mempunyai mempunyai 3 indikator, 15 pertanyaan (kuesioner) dengan skala ordinal diukur dengan jawaban Sangat Setuju = 5, Setuju = 4, Kurang Setuju = 3, Tidak Setuju = 2, dan Sangat Tidak Setuju = 1. Berikut ini distribusi hasil jawaban kuesioner untuk variabel kompetensi pegawai :

**Tabel 4.7** Deskriptif Kompetensi Pegawai

Descriptive Statistics						
Pertanyaan	Responden	Minimum	Maximum	Total Skor	Rata-Rata	Std. Deviation
x2.1	134	1	5	433	3.23	1.156
x2.2	134	1	5	427	3.19	1.151

x2.3	134	1	5	473	3.53	1.016
x2.4	134	1	5	445	3.32	1.030
x2.5	134	1	5	469	3.50	.964
x2.6	134	1	5	419	3.13	1.079
x2.7	134	1	5	451	3.37	1.173
x2.8	134	1	5	448	3.34	1.048
x2.9	134	1	5	496	3.70	.989
x2.10	134	1	5	483	3.60	1.004
x2.11	134	1	5	471	3.51	1.060
x2.12	134	1	5	485	3.62	1.002
x2.13	134	1	5	435	3.25	1.100
x2.14	134	1	5	477	3.56	.977
x2.15	134	1	5	451	3.37	1.000
Valid N (listwise)	134			6,863	3.41	

Sumber Data : Output SPSS Version 19

Total kompetensi pegawai sebanyak 134 responden memiliki skor jawaban untuk setiap pertanyaan kuesioner dari X2.1 sampai X2.15 adalah skor minimum 1 dan skor maksimum 5, dan skor rata-rata 3,41.

Berdasarkan deskriptif data penelitian pada Tabel 4.7. dapat dibuat lebih rinci bahwa partisipasi kompetensi pegawai mempunyai skor seperti pada tabel 4.8.

Tabel 4.8 Hasil Penelitian Variabel Kompetensi Pegawai (X<sub>2</sub>)

No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS	Total	skor pertanyaan	
		Skor	skor	Skor	Skor	skor	Skor	Total	%
x2.1	Memahami teori yang berkaitan dengan pekerjaan saya dengan baik.	21	35	42	26	10	134	433	6.31%
x2.2	Memahami semua aturan yang berkaitan terhadap pekerjaan dengan baik.	17	39	43	22	13	134	427	6.22%
x2.3	Memiliki pengetahuan dalam hal pelayanan yang baik dalam bidang pekerjaan yang saya lakukan.	24	48	40	19	3	134	473	6.89%
x2.4	Dapat berpikir kreatif dalam melaksanakan pekerjaan.	15	48	42	23	6	134	445	6.48%

x2.5	Dapat memberikan ide yang baik dalam bekerja.	20	49	46	16	3	134	469	6.83%
x2.6	Mampu bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja.	14	36	46	29	9	134	419	6.11%
x2.7	Mampu memecahkan masalah yang terjadi dalam pekerjaan.	24	43	35	22	10	134	451	6.57%
x2.8	Memiliki kemampuan berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja.	21	37	47	25	4	134	448	6.53%
x2.9	Semakin besar beban tugas yang diberikan perusahaan kepada saya semakin besar tanggung jawab yang saya terima.	29	56	31	16	2	134	496	7.23%
x2.10	Selalu melaksanakan pekerjaan tepat waktu.	27	48	41	15	3	134	483	7.04%
x2.11	Dapat mematuhi norma-norma sosial dalam melaksanakan pekerjaan.	25	48	36	21	4	134	471	6.86%
x2.12	Dapat melaksanakan pekerjaan dengan kualitas kerja yang baik.	26	52	39	13	4	134	485	7.07%
x2.13	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur	17	40	46	21	10	134	435	6.34%
x2.14	Dapat bekerja sama memenuhi aturan-aturan yang berlaku di dalam pekerjaan saya.	24	48	43	17	2	134	477	6.95%

x2,15	Selalu hadir tepat waktu.	15	50	43	21	5	134	451	6,57%
Jumlah		319	677	620	306	88	2.010	6.863	457.53
%		15,87%	33,68%	30,85%	15,22%	4,38%	100%	10,050	68,29%

Sumber data : Diolah dari kuesioner

Pada Tabel 4.8 dapat disimpulkan dari 134 sampel yang diteliti, untuk variabel Kompetensi pegawai dari 5 pertanyaan yang disajikan jawaban responden yang sering muncul adalah jawaban “Setuju/Bermanfaat” yaitu sebanyak 677 kali atau 33,68 %.

Kuesioner tentang memahami teori yang berkaitan dengan pekerjaan saya dengan baik dipersepsikan dengan nilai skor mencapai 433 (6.31%) artinya data ini berada pada rentang skala ke tiga (348.40-455.55), berarti memahami teori yang berkaitan dengan pekerjaan saya dengan baik “Cukup Setuju Bermanfaat”.

Memahami semua aturan yang berkaitan terhadap pekerjaan dengan baik dipersepsikan dengan nilai skor mencapai 427 (6.22%) artinya data ini berada pada rentang skala ke tiga (348.40-455.55), berarti memahami semua aturan yang berkaitan terhadap pekerjaan dengan baik “Cukup Setuju / Bermanfaat”, memiliki pengetahuan dalam hal pelayanan yang baik dalam bidang pekerjaan yang saya lakukan dipersepsikan dengan nilai skor mencapai 473 (6.89%) artinya data ini berada pada rentang skala keempat (455.60-562.75), berarti memiliki pengetahuan dalam hal pelayanan yang baik dalam bidang pekerjaan yang saya lakukan “Setuju/Bermanfaat”. Dapat berpikir kreatif dalam melaksanakan pekerjaan dipersepsikan dengan nilai skor mencapai 445 (6.48%) artinya data ini berada pada rentang skala ke tiga (348.40 - 455.55), berarti dapat berpikir kreatif dalam melaksanakan pekerjaan “Cukup Setuju/Bermanfaat”.

Dapat memberikan ide yang baik dalam bekerja dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **469 (6.83%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60-562.75), berarti dapat memberikan ide yang baik dalam bekerja “Setuju/Bermanfaat”. Mampu bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **419 (6.11%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke tiga (348.40-455.55), berarti mampu bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja “Setuju/Bermanfaat”.

Mampu memecahkan masalah yang terjadi dalam pekerjaan dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **451 (6.57%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke tiga (348.40-455.55), berarti mampu memecahkan masalah yang terjadi dalam pekerjaan “Setuju/Bermanfaat”.

Memiliki kemampuan berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **448 (6.53%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke tiga (348.40-455.55), berarti memiliki kemampuan berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja “Cukup Setuju/Bermanfaat”. Semakin besar beban tugas yang diberikan perusahaan kepada saya semakin besar tanggung jawab yang saya terima dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **496 (7.23%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60-562.75), berarti semakin besar beban tugas yang diberikan perusahaan kepada saya semakin besar tanggung jawab yang saya terima “Setuju/Bermanfaat”.

Selalu melaksanakan pekerjaan tepat waktu dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **483 (7.04%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60-562.75), berarti Selalu melaksanakan pekerjaan tepat waktu “Setuju/Bermanfaat”. Dapat mematuhi norma-norma sosial dalam melaksanakan

pekerjaan dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **471 (6.86%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60-562.75), berarti dapat mematuhi norma-norma sosial dalam melaksanakan pekerjaan “Setuju/Bermanfaat”. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan kualitas kerja yang baik dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **485 (7.07%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60-562.75), berarti dapat melaksanakan pekerjaan dengan kualitas kerja yang baik “Setuju/Bermanfaat”.

Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **435 (6.34%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke tiga (348.40-455.55), berarti dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur “Cukup Setuju/Bermanfaat”. Dapat bekerja sama memenuhi aturan-aturan yang berlaku di dalam pekerjaan saya dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **477 (6.95%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60-562.75), berarti dapat bekerja sama memenuhi aturan-aturan yang berlaku di dalam pekerjaan saya “Setuju/Bermanfaat” dan selalu hadir tepat waktu dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **451 (6.57%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke tiga (348.40-455.55), berarti Selalu hadir tepat waktu “Cukup Setuju/Bermanfaat”.

Skor rata-rata dari 15 pertanyaan variabel kompetensi pegawai adalah 457.53, artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60-562.75) sehingga kompetensi pegawai dipersepsikan “Setuju/Bermanfaat”. Dengan demikian dengan bentuk hipotesis penelitiannya:

Dengan bentuk hipotesis penelitiannya:

$H_0: \rho = 0$ ; Kompetensi pegawai tidak bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam

$H_1: \rho \neq 0$ ; Kompetensi pegawai bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam.

Berdasarkan kriteria di atas, maka **Hipotesis 2 diterima**, artinya Kompetensi Pegawai bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam.

**c. Deskriptif Hasil Penelitian Variabel Produktivitas Kerja (Y) (Untuk Menjawab Tujuan 3)**

Variabel produktivitas kerja pegawai mempunyai 6 indikator, 13 pertanyaan (kuesioner) dengan skala ordinal diukur dengan jawaban Sangat Setuju = 5, Setuju = 4, Kurang Setuju = 3, Tidak Setuju = 2, dan Sangat Tidak Setuju = 1. Berikut ini distribusi hasil jawaban kuesioner untuk variabel produktivitas kerja :

**Tabel 4.9** Deskriptif Produktivitas Kerja Pegawai (Y)

Descriptive Statistics						
Pertanyaan	Responden	Minimum	Maximum	Total Skor	Rata-Rata	Std. Deviation
Y.1	134	1	5	457	3.41	1.084
Y.2	134	1	5	463	3.46	1.080
Y.3	134	1	5	478	3.57	.953
Y.4	134	1	5	460	3.43	.992
Y.5	134	1	5	480	3.58	.960
Y.6	134	1	5	413	3.08	1.076
Y.7	134	1	5	455	3.40	1.189
Y.8	134	1	5	461	3.44	1.059
Y.9	134	1	5	470	3.51	1.053
Y.10	134	1	5	448	3.34	1.041

Y.11	134	1	5	472	3.52	.986
Y.12	134	1	5	474	3.54	1.052
Y.13	134	1	5	474	3.54	1.045
Valid N (listwise)	134			6,005	3.45	

Sumber Data : Output SPSS Version 19

Total kompetensi pegawai sebanyak 134 responden memiliki skor jawaban untuk setiap pertanyaan kuesioner dari Y1 sampai Y13 adalah skor minimum 1 dan skor maksimum 5 dan rata-rata skor 3,45. Berdasarkan deskriptif data penelitian pada Tabel 4.9. dapat dibuat lebih rinci bahwa partisipasi produktivitas kerja pegawai mempunyai skor sesuai Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Hasil Penelitian Variabel Produktivitas Kerja (Y)

No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	RDS	Total	Skor Pertanyaan	
		Skor	Skor	Skor	Skor	Skor	Skor	Total	%
Y.1	Apabila diminta untuk melaporkan pekerjaan tertentu dalam kondisi mendesak, Bapak/Ibu/Sdr/i Melaksanakan dengan tepat dan cepat	25	37	45	22	5	134	457	7.61%
Y.2	Dalam melaksanakan pekerjaan rutinitas, Bapak / Ibu / Sdr / i menerapkan motto : " Hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini"	23	47	38	20	6	134	463	7.71%
Y.3	Dalam semua kondisi (kecuali sakit), Bapak/Ibu/Sdr/i berfikir dengan baik, sehingga dapat menyelesaikan suatu tugas pekerjaan dengan baik	22	51	45	13	3	134	478	7.96%
Y.4	Menurut Bapak / Ibu / Sdr / i berhasil mencari alternatif pola kerja terbaik, untuk mempercepat proses penyelesaian pekerjaan	18	50	41	22	3	134	460	7.66%

Y.5	Bapak / Ibu / Sdr / i menyukai pekerjaan yang menuntut pemikiran dan tantangan dalam proses pelaksanaan kegiatan	24	49	44	15	2	134	480	7.99%
Y.6	Dalam menggunakan fasilitas kerja sebagai pendukung pelaksanaan kegiatan, Bapak / Ibu / Sdr / i mengalami kesulitan	10	42	42	29	11	134	413	6.88%
Y.7	Menurut Bapak / Ibu / Sdr / i, karyawan harus mampu belajar dengan cepat dalam mempelajari bidang pekerjaannya	27	40	36	21	10	134	455	7.58%
Y.8	Menurut Bapak / Ibu / Sdr / i, karyawan yang berprestasi adalah karyawan yang cerdas, cakap, teliti dan sigap menghadapi pekerjaannya	24	41	43	22	4	134	461	7.68%
Y.9	Dalam rangka untuk melaksanakan konsep pekerjaan baru, Bapak/Ibu/Sdr/i memerlukan waktu yang lama untuk memahami petunjuk pedoman pelaksanaannya	24	48	39	18	5	134	470	7.83%
Y.10	Perusahaan selalu membuka peluang untuk menemukan gagasan baru demi perkembangan karyawan dan perusahaan	18	44	43	24	5	134	448	7.46%
Y.11	Iklim dan kondisi kerja tempat Bapak / Ibu / Sdr / i bekerja memberikan kepuasan dan rasa aman selama melakukan aktivitas	19	58	34	20	3	134	472	7.86%
Y.12	Bapak / Ibu / Sdr / i, Merasa puas dengan fasilitas yang diberikan oleh pihak perusahaan	27	45	38	21	3	134	474	7.89%
Y.13	Menurut Bapak / Ibu / Sdr / i, Apakah lingkungan pekerjaan memungkinkan untuk bersosialisasi dengan baik	22	57	31	19	5	134	474	7.89%
<b>Jumlah</b>		<b>283</b>	<b>609</b>	<b>519</b>	<b>266</b>	<b>65</b>	<b>1,742</b>	<b>6,005</b>	<b>481.92</b>
<b>%</b>		<b>16.25%</b>	<b>34.84%</b>	<b>29.79%</b>	<b>15.27%</b>	<b>3.73%</b>	<b>100%</b>	<b>5,710</b>	<b>68.94%</b>

Sumber data : Diolah dari kuesioner

Pada Tabel 4.10 dapat disimpulkan dari 134 sampel yang diteliti, untuk variabel produktivitas kerja dari 13 pertanyaan yang disajikan jawaban responden yang sering muncul adalah jawaban “Setuju” yaitu sebanyak 609 kali atau 34,96%.

Kuesioner tentang Apabila diminta untuk melaporkan pekerjaan tertentu dalam kondisi mendesak, Bapak/Ibu/Sdr/i Melaksanakan dengan tepat dan cepat dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **457 (7.61%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke keempat (455.60-562.75), berarti Apabila diminta untuk melaporkan pekerjaan tertentu dalam kondisi mendesak, Bapak/Ibu/Sdr/i melaksanakan dengan tepat dan cepat “Setuju/Bermanfaat”.

Dalam melaksanakan pekerjaan rutinitas, Bapak/Ibu/Sdr/i menerapkan motto : “ Hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini” dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **463 (7.71%)** artinya data ini berada pada rentang skala keempat (455.60-562.75), berarti Dalam melaksanakan pekerjaan rutinitas, Bapak/ Ibu/Sdr/i menerapkan motto : “Hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini” dipersepsikan “Setuju/Bermanfaat”.

Dalam semua kondisi (kecuali sakit), Bapak/Ibu/Sdr/i berfikir dengan baik, sehingga dapat menyelesaikan suatu tugas pekerjaan dengan baik dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **478 (7.96%)** artinya data ini berada pada rentang skala keempat (455.60-562.75), berarti Dalam semua kondisi (kecuali sakit), Bapak/Ibu/Sdr/i berfikir dengan baik, sehingga dapat menyelesaikan suatu tugas pekerjaan dengan baik “Setuju/Bermanfaat”.

Menurut Bapak/Ibu/Sdr/i berhasil mencari alternatif pola kerja terbaik, untuk mempercepat proses penyelesaian pekerjaan dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **460 (7.66%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60- 562.75), berarti Menurut Bapak/Ibu/Sdr/i berhasil mencari alternatif pola kerja terbaik, untuk mempercepat proses penyelesaian pekerjaan “Setuju/Bermanfaat”.

Bapak/Ibu/Sdr/i menyukai pekerjaan yang menuntut pemikiran dan tantangan dalam proses pelaksanaan kegiatan dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **480 (7.99%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60- 562.75), berarti Bapak/Ibu/Sdr/i menyukai pekerjaan yang menuntut pemikiran dan tantangan dalam proses pelaksanaan kegiatan “Setuju/Bermanfaat”,

Dalam menggunakan fasilitas kerja sebagai pendukung pelaksanaan kegiatan, Bapak/Ibu/Sdr/i mengalami kesulitan dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **413 (6.88%)** artinya data ini berada pada rentang skala ketiga (348.40- 455.55), berarti dalam menggunakan fasilitas kerja sebagai pendukung pelaksanaan kegiatan, Bapak/Ibu/Sdr/i mengalami kesulitan “Cukup Setuju/Bermanfaat”.

Menurut Bapak/Ibu/Sdr/i, karyawan harus mampu belajar dengan cepat dalam mempelajari bidang pekerjaannya dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **455 (7.58%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke ketiga (348.40 - 455.55), berarti Menurut Bapak/Ibu/Sdr/i, karyawan harus mampu belajar dengan cepat dalam mempelajari bidang pekerjaannya “Cukup Setuju/Bermanfaat”.

Menurut Bapak/Ibu/Sdr/i, karyawan yang berprestasi adalah karyawan yang cerdas, cakap, teliti dan sigap menghadapi pekerjaannya dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **461 (7.68%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60-562.75), berarti Menurut Bapak/Ibu/Sdr/i, karyawan yang berprestasi adalah karyawan yang cerdas, cakap, teliti dan sigap menghadapi pekerjaannya “Setuju/Bermanfaat”.

Perusahaan selalu membuka peluang untuk menemukan gagasan baru demi perkembangan karyawan dan perusahaan dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **470 (7.83%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60-562.75), berarti Perusahaan selalu membuka peluang untuk menemukan gagasan baru demi perkembangan karyawan dan perusahaan “Setuju/Bermanfaat”.

Iklm dan kondisi kerja tempat Bapak/Ibu/Sdr/i bekerja memberikan kepuasan dan rasa aman selama melakukan aktivitas dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **448 (7.46%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke ketiga (348.40 - 455.55), berarti Iklm dan kondisi kerja tempat Bapak/Ibu/Sdr/i bekerja memberikan kepuasan dan rasa aman selama melakukan aktivitas “Cukup Setuju/Bermanfaat”.

Bapak/Ibu/Sdr/i, merasa puas dengan fasilitas yang diberikan oleh pihak perusahaan dipersepsikan dengan nilai skor mencapai **472 (7.86%)** artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60-562.75), berarti Bapak/Ibu/Sdr/i, merasa puas dengan fasilitas yang diberikan oleh pihak perusahaan “Setuju/Bermanfaat”.

Bapak/Ibu/Sdr/i, merasa puas dengan fasilitas yang diberikan oleh pihak perusahaan dipersepsikan dengan nilai skor mencapai 474 (7.89%) artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60- 562.75), berarti Bapak/Ibu/Sdr/i, merasa puas dengan fasilitas yang diberikan oleh pihak perusahaan “Setuju/Bermanfaat”, dan apakah lingkungan pekerjaan memungkinkan untuk bersosialisasi dengan baik dipersepsikan dengan nilai skor mencapai 474 (7.89%) artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60- 562.75), Hal ini berarti lingkungan pekerjaan memungkinkan untuk bersosialisasi dengan baik “Setuju/Bermanfaat”.

Skor rata-rata dari 13 pertanyaan variabel produktivitas kerja adalah 461.92, artinya data ini berada pada rentang skala ke empat (455.60-562.75) sehingga produktivitas kerja dipersepsikan “Setuju/Bermanfaat”. Dengan demikian dengan bentuk hipotesis penelitiannya:

$H_0: \rho = 0$ ; Produktivitas kerja tidak bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam.

$H_1: \rho \neq 0$ ; Produktivitas kerja bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam.

Berdasarkan kriteria di atas, maka **Hipotesis 3 diterima**, artinya Produktivitas Kerja bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam.

## 2. Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Berikut ini akan dilakukan pengujian data dengan menggunakan program SPSS Versi 19, yang akan dipakai untuk menguji reliabilitas, validitas, transformasi data ordinal ke interval, dan pengujian hipotesis baik secara parsial maupun simultan.

Melalui tahap-tahap pengolahan data ini, akan dapat diperoleh perhitungan *output* berupa *caseprocessing summary*, *reliability statistics*, *items statistics*, *Items-Total statistics* (angka  $r_{hitung}$  atau pada kolom *corrected items-total correlations*).

Untuk menguji validitas dan reliabilitas masing-masing variabel penelitian diolah dan diinterpretasikan sebagai berikut:

#### a. Uji Validitas

##### 1) Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

Berdasarkan perhitungan ( $p > 0,05$  atau nilai  $r_{hitung} < r_{Tabel}$ , maka data dinyatakan tidak *valid* (sah), dan sebaliknya jika diperoleh nilai probabilitas ( $p < 0,05$  atau nilai  $r_{hitung} > r_{Tabel}$ , maka data dinyatakan *valid* (sah), maka dapat disimpulkan sebagaimana Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

Item-Total Statistics			
Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation( $r_{hitung}$ )	$r_{Tabel}$	Kriteria
X1.1	.735	0,1684	Valid
X1.2	.725		Valid
X1.3	.679		Valid
X1.4	.654		Valid
X1.5	.656		Valid
X1.6	.694		Valid
X1.7	.742		Valid

Sumber data : Output SPSS 19

Dari hasil uji validitas pada variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terlihat bahwa semua item skor dari setiap pernyataan adalah *Corrected Item-Total*

$Correlation(r_{hitung}) > r_{Tabel}$ , hal ini menjelaskan bahwa  $r_{hitung} > r_{Tabel}$  yang berarti bahwa setiap instrumen dari item pernyataan dinyatakan *valid*. Dengan demikian maka ketujuh item pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dinyatakan *valid* dan dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

## 2) Uji Validitas Variabel Kompetensi Pegawai ( $X_2$ )

Berdasarkan perhitungan ( $p > 0,05$  atau nilai  $r$  hitung  $< r$  Tabel, maka data dinyatakan tidak *valid* (sah), dan sebaliknya jika diperoleh nilai probabilitas ( $p < 0,05$  atau nilai  $r$  hitung  $> r$  Tabel, maka data dinyatakan *valid* (sah), maka dapat disimpulkan sebagaimana Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Kompetensi Pegawai ( $X_2$ )

Item-Total Statistics			
Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	$r_{Tabel}$	Kriteria
x2.1	.757	0,1684	Valid
x2.2	.717		Valid
x2.3	.732		Valid
x2.4	.761		Valid
x2.5	.616		Valid
x2.6	.635		Valid
x2.7	.699		Valid
x2.8	.669		Valid
x2.9	.759		Valid
x2.10	.795		Valid
x2.11	.735		Valid
x2.12	.725		Valid
x2.13	.746		Valid
x2.14	.708		Valid
x2.15	.697		Valid

Sumber data : Output SPSS 19

Dari hasil uji validitas pada variabel kompetensi pegawai ( $X_2$ ) terlihat bahwa semua item skor dari setiap pernyataan adalah *Corrected Item-Total Correlation* ( $r_{hitung}) > r_{tabel}$ , hal ini menjelaskan bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yang berarti

bahwa setiap instrumen dari item pernyataan dinyatakan *valid*. Dengan demikian maka kelimabelas item pernyataan dari variabel Kompetensi Pegawai ( $X_2$ ) dinyatakan *valid* dan dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

### 3) Uji Validitas Variabel Produktivitas Kerja (Y)

Berdasarkan perhitungan ( $p > 0,05$  atau nilai  $r$  hitung  $< r$  Tabel, maka data dinyatakan tidak *valid* (sah), dan sebaliknya jika diperoleh nilai probabilitas ( $p < 0,05$  atau nilai  $r$  hitung  $> r$  Tabel, maka data dinyatakan *valid* (sah), maka dapat disimpulkan sebagaimana Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Produktivitas Kerja (Y)

Item-Total Statistics			
Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation( $r_{hitung}$ )	$r_{Tabel}$	Kriteria
Y.1	.747	0,1684	Valid
Y.2	.760		Valid
Y.3	.751		Valid
Y.4	.729		Valid
Y.5	.679		Valid
Y.6	.725		Valid
Y.7	.739		Valid
Y.8	.729		Valid
Y.9	.720		Valid
Y.10	.720		Valid
Y.11	.740		Valid
Y.12	.760		Valid
Y.13	.762		Valid

Sumber data : Output SPSS 19

Dari hasil uji validitas pada variabel produktivitas kerja (Y) terlihat bahwa semua item skor dari setiap pernyataan adalah *Corrected Item-Total Correlation*( $r_{hitung}$ )  $> r_{tabel}$ , hal ini menjelaskan bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yang berarti bahwa setiap instrumen dari item pernyataan dinyatakan *valid*. Dengan demikian

maka ketigabelas item pernyataan dari variabel produktivitas kerja (Y) dinyatakan *valid* dan dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

## b. Uji Reliabilitas (*Reliability*)

### a) Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan( $X_1$ )

Suatu instrumen dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi (konsisten) jika hasil dari pengujian instrumen tersebut menunjukkan hasil yang tetap. Dengan demikian, masalah realibilitas instrumen berhubungan dengan masalah ketepatan hasil.

Untuk *N of Items* sebanyak 7 pertanyaan untuk variabel Gaya Kepemimpinan dengan menggunakan hasil output SPSS 19. Kriteria uji reliabilitas adalah membandingkan *Cronbach's Alpha* harus lebih besar dibandingkan dengan 0,60. Adapun output pengolahan data untuk variabel ini dapat disajikan pada Tabel 4.14 berikut ini:

Tabel 4.14 Reliabilitas Variabel  $X_1$

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,896	0,896	7

Sumber : Output SPSS Version 19

Hasil *reliability statistics* menunjukkan angka *Cronbach's Alpha* 0,896 > 0,60. Berdasarkan kriteria seluruh *N of Items* pertanyaan dinyatakan reliabel. Artinya terdapat konsistensi jawaban responden atas empat pertanyaan kuesioner yang diajukan pada variabel gaya kepemimpinan.

Angka *output reliability* pada variabel gaya kepemimpinan merupakan satu kali tahap interasi variabel X1.1s ampai dengan X1.7. sehingga tidak diperlukan penghilangan pertanyaan kuesioner. Pertanyaan-pertanyaan tersebut kemungkinan mudah dimengerti responden untuk menjawab pertanyaan kuesioner secara konsisten, akibatnya reliabilitas menjadi tinggi dibandingkan dengan kriteria statistik yang telah ditetapkan.

#### b) Uji Reliabilitas Kompetensi Kerja (X<sub>2</sub>)

Suatu instrumen dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi (konsisten) jika hasil dari pengujian instrumen tersebut menunjukkan hasil yang tetap. Dengan demikian, masalah realibilitas instrumen berhubungan dengan masalah ketepatan hasil.

Untuk *N of Items* sebanyak 15 pertanyaan untuk variabel Kompetensi Pegawai dengan menggunakan hasil output SPSS 19. Kriteria uji reliabilitas adalah membandingkan *Cronbach's Alpha* harus lebih besar dibandingkan dengan 0,60. Adapun output pengolahan data untuk variabel ini dapat disajikan berikut ini :

Tabel 4. 15 Reliabilitas Variabel X<sub>2</sub>

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,948	0,948	15

Sumber : Output SPSS Version 19

Hasil *reliability statistics* menunjukkan angka *Cronbach's Alpha* 0,948 > 0,60. Berdasarkan kriteria seluruh *N of Items* pertanyaan dinyatakan reliabel.

Artinya terdapat konsistensi jawaban responden atas pertanyaan kuesioner yang diajukan pada variabel kompetensi pegawai.

Angka *output reliability* pada variabel kompetensi pegawai merupakan satu kali tahap interaksi variabel X2.1 sampai dengan X2.15. sehingga tidak diperlukan penghilangan pertanyaan kuesioner. Pertanyaan-pertanyaan tersebut kemungkinan mudah dimengerti responden untuk menjawab pertanyaan kuesioner secara konsisten, akibatnya reliabilitas menjadi tinggi dibandingkan dengan kriteria statistik yang telah ditetapkan.

### c) Uji Reliabilitas Produktivitas Kerja (Y)

Suatu instrumen dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi (konsisten) jika hasil dari pengujian instrumen tersebut menunjukkan hasil yang tetap. Dengan demikian, masalah realibilitas instrumen berhubungan dengan masalah ketepatan hasil.

Untuk *N of Items* sebanyak 13 pertanyaan untuk variabel Kinerja Pegawai dengan menggunakan hasil output SPSS 19. Kriteria uji reliabilitas adalah membandingkan *Cronbach's Alpha* harus lebih besar dibandingkan dengan 0,60. Adapun output pengolahan data untuk variabel ini dapat disajikan berikut ini :

Tabel 4.16 Reliabilitas Y

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,945	0,945	13

Sumber : Output SPSS Version 19

Hasil *reliability statistics* menunjukkan angka *Cronbach's Alpha* 0,945 >

0,60. Berdasarkan kriteria seluruh *N of Items* pertanyaan dinyatakan reliabel.

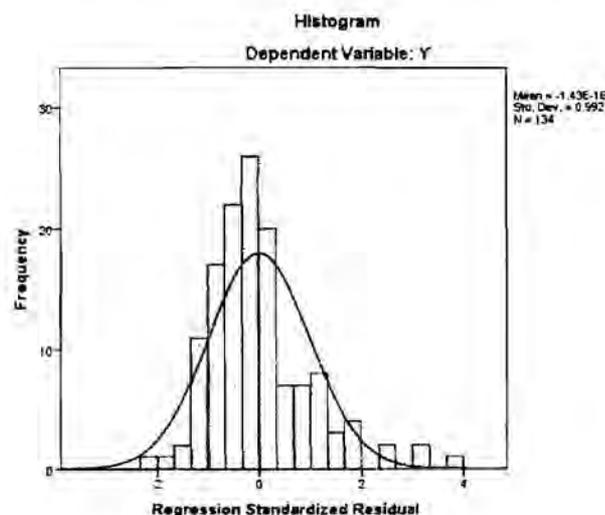
Artinya terdapat konsistensi jawaban responden atas pertanyaan kuesioner yang diajukan pada variabel produktivitas kerjapegawai.

Angka *output reliability* pada variabel produktivitas kerja pegawai merupakan satu kali tahap interasi variabel Y.1 sampai dengan Y.13 sehingga tidak diperlukan penghilangan pertanyaan kuesioner. Pertanyaan-pertanyaan tersebut kemungkinan mudah dimengerti responden untuk menjawab pertanyaan kuesioner secara konsisten, akibatnya reliabilitas menjadi tinggi dibandingkan dengan kriteria statistik yang telah ditetapkan.

### 3. Uji Asumsi Klasik

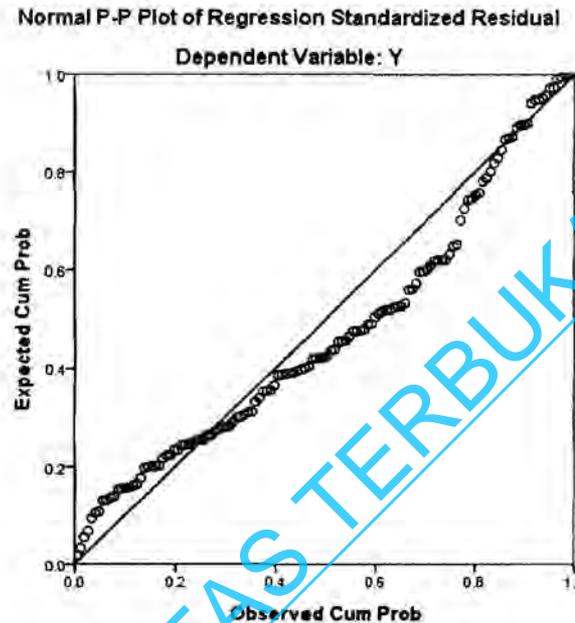
#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas ini dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel gaya kepemimpinan, kompetensi pegawai dan variabel produktivitas kerja mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang berdistribusi normal.



Gambar 4.4 Histogram

Berdasarkan gambar 4.4 bahwa *ouput histogram* menunjukkan pola distribusi normal untuk variabel bebas (gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai) terhadap variabel terikat (produktivitas kerja).



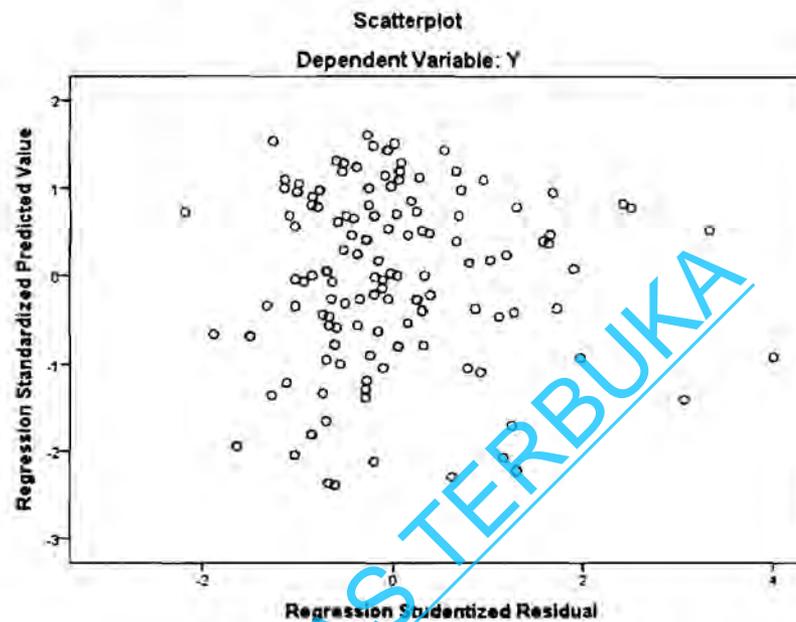
Gambar 4.5 Model Regresi

Berdasarkan gambar 4.5 diatas bahwa grafik normal pola menunjukkan penyebaran titik-titik di sekitar garis diagonal, dan mengikuti arah garis diagonal mengindikasikan model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Menunjukkan bahwa varians variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Model yang baik adalah terjadi homoskedastisitas atau dengan kata lain tidak terjadi heteroskedastisitas karena data *cross section* memiliki data yang mewakili berbagai ukuran besar, sedang dan kecil.

Salah satu cara untuk melihat adanya problem heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID).



Gambar 4.6. Scatterplot

Berdasarkan gambar 4.6 terdapat sebaran titik-titik yang acak baik diatas maupun dibawah angka 0 dari sumbu Y dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas (terjadi homoskedastisitas) dalam model regresi ini.

#### 4. Persamaan Regresi Linier Berganda

Hasil persamaan regresi linier berganda digunakan untuk meramalkan variabel *dependent* (Y) berdasarkan variabel *independent* X dalam suatu persamaan linear. Analisa ini digunakan dan dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan variabel kompetensi terhadap produktivitas kerja. Tabel hasil pengolahan dengan program SPSS berikut

menunjukkan angka-angka koefisien yang membentuk persamaan regresi linier berganda.

Tabel 4.17 Koefisien

Coefficients <sup>a</sup>				
Model	Koefisien	t <sub>hitung</sub>	t <sub>Tabel</sub>	Sig.
Konstanta	2,740	2.130	0,1978	0,035
X1	0,718	4.551		0,000
X2	0,492	6.389		0,000
R <sup>2</sup> = 0,898				
F = 579,814				

Sumber : Ouput SPSS

Dari hasil pengolahan dengan program SPSS 19.0 dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y_1 = 2,740 + 0,718X_1 + 0,492X_2 + \epsilon$$

di mana :

Y<sub>1</sub> = Produktivitas kerja

X<sub>1</sub> = Gaya kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Kompetensi pegawai

$\epsilon$  = Faktor-faktor selain variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> (Epsilon)

Penjelasan persamaan regresi linier berganda di atas adalah sebagai berikut

a) Konstan = 2,740

Nilai konstanta positif menunjukkan pengaruh positif variabel X (X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>), bila variabel X naik atau berpengaruh dalam satu satuan, artinya variabel produktivitas kerja (Y) akan naik atau terpenuhi.

b) Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) = 0,718

Merupakan nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap variabel produktivitas kerja (Y) artinya jika gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

mengalami kenaikan 1 satuan, maka produktivitas kerja (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,718 (71,80 %) koefisien bernilai positif artinya antara gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan produktivitas kerja (Y) memiliki hubungan positif. Semakin baik gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) akan mengakibatkan kenaikan pada produktivitas kerja (Y).

c) Kompetensi Pegawai ( $X_2$ ) = 0,492

Merupakan nilai koefisien regresi variabel kompetensi pegawai ( $X_2$ ) terhadap variabel produktivitas kerja (Y) artinya jika kompetensi pegawai ( $X_2$ ) mengalami kenaikan 1 satuan, maka produktivitas kerja (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,492 (49,20 %). Koefisien bernilai positif artinya antara kompetensi pegawai ( $X_2$ ) dan produktivitas kerja (Y) memiliki hubungan yang positif. Peningkatan kompetensi pegawai ( $X_2$ ) akan mengakibatkan kenaikan pada produktivitas kerja (Y).

### 5. Hasil uji R dan R Squared

Seberapa besar peranan gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai terhadap produktivitas dapat diukur dengan bantuan SPSS, hasilnya sesuai Tabel 4.18.

Tabel 4.18 Uji R Square Variabel  $X_1$  dan  $X_2$  Terhadap  $Y_1$

**Model Summary<sup>b</sup>**

R	R Square	Adjusted R Square	Change Statistics				
			R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
.943 <sup>a</sup>	.898	.897	.898	579.814	2	131	.000

a. Predictors: (Constant),  $X_2$ ,  $X_1$

b. Dependent Variable:  $Y_1$

Nilai R sebesar 0,948 menunjukkan korelasi ganda (gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai) dengan produktivitas kerja pegawai. Dengan mempertimbangkan variasi Nilai R Adjusted R Square sebesar 0,897 menunjukkan besarnya peran atau kontribusi variabel gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai mampu menjelaskan variabel produktivitas kerja sebesar 89,7 % dan sisanya 10,3 % dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini seperti motivasi kerja seperti penelitian oleh Tarmuji (2012) serta pelatihan dan disiplin kerja Wartana (2011).

## **6. Uji Pengaruh Gaya Kepimpinan dan Kompetensi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja**

### **a. Uji T (*Parsial*)**

Pengujian masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (uji parsial). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan Uji t yaitu melihat nilai probabilitas atau *p-value* dari masing-masing koefisien regresi variabel *independent*, uji t ini bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel *independent* yaitu variabel gaya kepemimpinan (X1) dan kompetensi pegawai (X2) dalam model berpengaruh secara signifikan terhadap variabel produktivitas kerja (Y1). Adapun caranya adalah membandingkan nilai Probabilitas (*p-value*) dari masing-masing variabel *independent* dengan tingkat signifikansinya, apabila hasil *p-value* lebih kecil dari tingkat signifikansi yaitu 0.05 maka berarti variabel *independent* secara individu berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *dependent* (Y1). Hal ini juga membuktikan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan Hipotesis 1 ( $H_1$ ) diterima.

Tabel 4.19 Uji T Secara Parsial

Coefficients <sup>a</sup>				
Model	Koefisien Unstandardized	Koefisien Standardized	t <sub>hitung</sub>	Sig.
Konstanta	2,740		2,130	,035
X <sub>1</sub>	0,718	0,399	4,551	,000
X <sub>2</sub>	0,492	0,561	6,389	,000

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja (Y<sub>1</sub>)

Sumber : Output dari SPSS

### 1) Uji T Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja (Untuk Menjawab Tujuan 4)

Dari hasil uji regresi dengan menggunakan SPSS 19 didapat nilai probabilitas *p-value* untuk variabel gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) sebesar 0,000, dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel produktivitas kerja (Y<sub>1</sub>). Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan oleh pegawai dalam menunjang produktivitas kerja sehingga perlu dikembangkan lebih lanjut untuk dapat memuat informasi yang lebih lengkap dibandingkan pada saat ini dan dibandingkan dengan variabel independen lainnya. Dengan bentuk hipotesis penelitiannya:

H<sub>0</sub>:  $\rho = 0$ ; Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam.

H<sub>1</sub>:  $\rho \neq 0$ ; Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam.

Berdasarkan kriteria di atas, maka **Hipotesis 4 diterima**, artinya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam.

## 2) Uji T Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja (Untuk Menjawab Tujuan 5)

Dari hasil uji regresi dengan menggunakan SPSS 19 didapat nilai probabilitas *p-value* untuk variabel kompetensi pegawai ( $X_2$ ) sebesar 0,000, dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi pegawai secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel produktivitas kerja ( $Y_1$ ). Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan kompetensi pegawai sangat dibutuhkan oleh organisasi/pimpinan dalam menunjang produktivitas kerja perlu dikembangkan lebih lanjut. Dengan bentuk hipotesis penelitiannya :

$H_0: \rho = 0$ ; Kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam.

$H_1: \rho \neq 0$ ; Kompetensi pegawai berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam.

Berdasarkan kriteria di atas, maka **Hipotesis 5 diterima**, artinya kompetensi pegawai berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam.

## b. Uji F Secara Simultan Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja (Untuk Menjawab Tujuan 6)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat yang disajikan dalam bentuk Tabel 4.20 dibawah ini:

Tabel 4.20 Hasil Uji F Secara Simultan

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		df	Mean Square	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	Sig.
1	Regression	2	6640.059	579,814	3,06	0,000 <sup>a</sup>
	Residual	131	11.452			
	Total	133				
a. Predictors: (Constant), X2, X1						
b. Dependent Variable: Y1						

Sumber data : output dari SPSS

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan uji distribusi F, pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel gaya kepemimpinan (X1) dan variabel kompetensi pegawai (X2) secara bersama-sama (simultan) dalam model berpengaruh secara signifikan terhadap variabel produktivitas kerja (Y1).

Dari uji Anova atau F test dengan menggunakan SPSS 19 didapat  $F_{hitung}$  sebesar 579,814 dengan tingkat probabilitas  $p$ -value sebesar 0,000 sedangkan  $F_{Tabel} = 3,06$  nilai signifikansi 0,000. Probabilitas pada uji F ini jauh lebih kecil dari 0.05, seperti pada ditunjukkan Tabel diatas, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesa alternatif ( $H_1$ ) diterima artinya hal ini membuktikan variabel gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai secara bersamaan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel produktivitas kerja (Y1). Dengan bentuk hipotesis penelitiannya:

$H_0: \rho = 0$ ; Gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam.

$H_1: \rho \neq 0$ ; Gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam.

Berdasarkan kriteria di atas, maka **Hipotesis 6 diterima**, artinya gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Gaya Kepemimpinan (X1)**

Total skor jawaban gaya kepemimpinan seperti pada Tabel 4.6 adalah 449,43. Mengacu pada rentang skala pada Tabel 3.2, total skor berada rentang data ketiga (348.40-455.55) artinya bahwa Gaya Kepemimpinan bagi pegawai “Cukup Bermanfaat”. Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berdasarkan kriteria hipotesis pertama bahwa gaya kepemimpinan cukup bermanfaat bagi pelayanan sebesar 67,08%.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tarmuji (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan bermanfaat dalam memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja, sehingga gaya kepemimpinan turut berperan dalam pelaksanaan tugas institusi/organisasi. Hasil penelitian ini juga menguatkan hasil penelitian Widyatmini dan Hakim (2008) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memberikan manfaat/kontribusi terhadap kinerja pegawai perusahaan. Sejalan dengan penelitian Indrawan (2009) yang dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kepemimpinan memberikan manfaat/pengaruh terhadap kinerja.

#### **2. Kompetensi Pegawai (X2)**

Berdasarkan hasil penelitian diatas bahwa total skor seperti pada Tabel 4.8 bahwa Total skor dari kompetensi pegawai adalah 457,53. Mengacu pada rentang

skala pada Tabel 3.2 total skor berada rentang data keempat (455,60-562,75), artinya bahwa kompetensi pegawai bagi pelayanan “Bermanfaat”. Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian kompetensi kerja bermanfaat bagi pelayanan pegawai sebesar 68,29%.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Widyatmini dan Hakim (2008) yang dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Indrawan (2009) dan Qamariah dan Fadli (2011), dalam masing-masing penelitiannya juga mengemukakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai sehingga kompetensi memberikan manfaat kepada institusi/perusahaan

### **3. Produktivitas Kerja (Y)**

Berdasarkan hasil penelitian diatas bahwa total skor seperti pada Tabel 4.10 bahwa Total skor dari produktivitas kerja adalah 461,92. Mengacu pada rentang skala pada Tabel 3.2 total skor berada rentang data keempat (455,60-562,75) artinya bahwa produktivitas kerja bagi pelayanan “Bermanfaat”. Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berdasarkan kriteria hipotesis pertama bahwa ternyata produktivitas kerja bermanfaat bagi perusahaan sebesar 68,94%.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Ravianto (1986) yang menyatakan bahwa Produktivitas kerja bermanfaat guna mencapai efisiensi institusi/perusahaan.

#### **4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap Produktivitas Kerja (Y) Pada PT. Pos Indonesia Batam**

Dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{Tabel}$  pada Tabel 4.17 diketahui bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu,  $4,551 > 0,1978$ , hal ini membuktikan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan Hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima artinya terdapat pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap produktivitas kerja (Y<sub>1</sub>), sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara statistik berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Selanjutnya dapat diinterpretasikan bahwa 7 (tujuh) dimensi variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari : 1) Iklim saling mempercayai; 2) Penghargaan terhadap ide bawahan; 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan; 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan; 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan; 6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas tugas yang dipercayakan padanya dan 7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional berpengaruh terhadap 6 (enam) dimensi variabel produktivitas kerja yaitu: 1) Sikap kerja; 2) Ketrampilan kerja; 3) Hubungan antar lingkungan; 4) Manajemen produktivitas; 5) Efisiensi kerja dan 6) Kewiraswastaan.

Hasil peneltian ini sejalan dengan penelitian Wartana (2011) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja.

### 5. Pengaruh Kompetensi Pegawai ( $X_2$ ) terhadap Produktivitas Kerja (Y) Pada PT. Pos Indonesia Batam

Dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  pada Tabel 4.17 diketahui bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu,  $6,389 > 0,1978$ , hal ini membuktikan hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima, artinya variabel kompetensi pegawai ( $X_2$ ) bahwa kompetensi kerja secara statistik berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Y1). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai.

Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa 3 (tiga) dimensi variabel kompetensi yang terdiri dari : 1) *Knowledge*/Pengetahuan; 2) : *Skill*/ keterampilan dan 3) *Attitude*/ Sikap berpengaruh terhadap 6 (enam) dimensi variabel produktivitas kerja yaitu : 1) Sikap kerja; 2) Keterampilan kerja; 3) Hubungan antar Lingkungan; 4) Manajemen produktivitas; 5) Efisiensi kerja dan 6) kewiraswastaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Winanti (2011) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kompetensi terhadap kinerja karyawan yang berarti bahwa kompetensi karyawan menstimulir optimasi pembentukan kinerja karyawan dan juga mendukung penelitian Supratman (2009) yang meneliti tentang komparasi antara metode tim-fungsional dan fungsional perawat, menyatakan bahwa secara proporsi metode penugasan perawat dengan tim-fungsional memperoleh nilai produktivitas lebih tinggi dibandingkan dengan metode penugasan perawat fungsional, dengan demikian metode kerja yang tepat sesuai kompetensinya dapat meningkatkan produktivitas kerja.

## 6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Kompetensi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Produktivitas Kerja ( $Y$ ) Pada PT. Pos Indonesia Batam

Berdasarkan hasil analisis statistik F pada Tabel 4.19 diperoleh hasil  $F_{hitung} 579,814$  dengan signifikansi 0,000. Hasil  $F_{hitung}$  dibandingkan dengan  $F_{tabel} 3,06$  ( $n=134$ ,  $K=2$ ) perbandingan tersebut menunjukkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , hal ini membuktikan hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima, artinya ada pengaruh secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kompetensi pegawai ( $X_2$ ) secara statistik berpengaruh terhadap variabel produktivitas kerja ( $Y_1$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja ( $Y_1$ ) secara simultan.

Berdasarkan hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa 7 (tujuh) dimensi variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari : 1) Iklim saling mempercayai; 2) Penghargaan terhadap ide bawahan; 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan; 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan; 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan; 6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas tugas yang dipercayakan padanya dan 7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional dan 3 (tiga) dimensi variabel kompetensi yang terdiri dari : 1) *Knowledge/* Pengetahuan; 2) : *Skill/* Keterampilan dan 3) *Attitude/* sikap berpengaruh secara simultan terhadap 6 (enam) dimensi variabel produktivitas kerja yaitu : 1) Sikap kerja; 2) Keterampilan kerja; 3) Hubungan antar lingkungan; 4) Manajemen produktivitas; 5) Efisiensi kerja dan 6) Kewiraswastaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Indrawan (2009) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian **Widyatmini dan Hakim (2008)** yang dalam penelitiannya juga mengemukakan kepemimpinan dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Kinerja yang meningkat akan dapat mengakibatkan peningkatan produktivitas kerja.

#### D. *OverAll* Penelitian

Tabel 4.21 Ringkasan Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hipo-tesis	Pernyataan Hipotesis	Koefisien (Uns. dan /ed)	Nilai T / F	Keterangan
1.	Gaya kepemimpinan bermanfaat bagi pegawai pada PT. Pos Indonesia Batam.	Rentang Skala = 449,43		Cukup Bermanfaat (H <sub>1</sub> diterima)
2.	Kompetensi pegawai bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam	Rentang Skala = 457,53		Bermanfaat (H <sub>2</sub> diterima)
3.	Produktivitas kerja bermanfaat bagi PT. Pos Indonesia Batam	Rentang Skala = 461,92		Bermanfaat (H <sub>3</sub> diterima)
4.	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam	0,718	T = 4,551	Signifikan (H <sub>4</sub> diterima)
5.	Kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam	0,492	T = 6,389	Signifikan (H <sub>5</sub> diterima)
6.	Gaya kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Pos Indonesia Batam	2,740 R <sup>2</sup> =0,898	F = 579,814	Signifikan (H <sub>6</sub> diterima)

Sumber : hasil uji hipotesis

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Kesimpulan dari penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja” Pada PT. Pos Indonesia Batam, bertujuan memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai. berikut beberapa kesimpulan yang dibuat berdasarkan tujuan penelitian :

1. Gaya kepemimpinan dipersepsikan cukup bermanfaat bagi pegawai pada PT. Pos Indonesia Batam. Berdasarkan perhitungan rentang skala, skor jawaban kuesioner berada pada tingkatan cukup bermanfaat. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor pendukung dan patut diperhatikan oleh PT. Pos Indonesia Batam untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Kompetensi pegawai dipersepsikan bermanfaat bagi pegawai PT. Pos Indonesia Batam. Berdasarkan perhitungan rentang skala, skor jawaban kuesioner berada pada tingkatan bermanfaat. Hal ini berarti bahwa kompetensi pegawai merupakan salah satu faktor penentu dalam keberhasilan kegiatan operasional perusahaan.
3. Produktivitas kerja pegawai dipersepsikan bermanfaat bagi pegawai PT. Pos Indonesia Batam. Berdasarkan perhitungan rentang skala skor jawaban kuesioner berada pada tingkatan bermanfaat. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan.

4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Batam. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka produktivitas kerja akan semakin meningkat, sebaliknya semakin buruk gaya kepemimpinan maka produktivitas kerja akan semakin menurun
5. Kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Batam. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi pegawai maka produktivitas kerja akan semakin meningkat, sebaliknya semakin rendah kompetensi pegawai maka produktivitas kerja akan semakin menurun.
6. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai secara simultan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai.
7. Hasil penelitian ini, besar peran atau kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai terhadap produktivitas kerja adalah sebesar 89,7 %, sehingga sisanya sebesar 10,3 % masih dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

## **B. Saran**

### **1. Secara Praktis**

Berdasarkan beberapa kesimpulan diatas peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut :

- a. Untuk mengoptimalkan persepsi positif gaya kepemimpinan pada PT. Pos Indonesia Batam, maka sebaiknya pimpinan lebih banyak memberikan perhatian kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas terutama secara personal.

Dengan memberikan peningkatan perhatian kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas akan dapat menciptakan iklim persahabatan, saling hormat menghormati, saling mempercayai dan terjalin hubungan yang baik di antara pimpinan dan staf.

- b. Kompetensi pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan, untuk itu perlu kompetensi perlu menjadi perhatian oleh *stake holder* atau penentu kebijakan dalam merumuskan kebijakan perusahaan, khususnya kebijakan sektor manajemen sumber daya manusia pada PT. Pos Indonesia Batam.
- c. Produktivitas kerja pegawai perlu terus ditingkatkan, untuk itu secara terus menerus diperlukan adanya perbaikan/pembaharuan sistem sesuai dengan perkembangan dan kemajuan zaman serta teknologi, baik sistem yang bersifat eksternal yang menyangkut pelayanan kepada masyarakat maupun internal seperti sistem administrasi dan pola/prosedur kerja.
- d. Secara parsial, gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai, untuk itu kepada para pimpinan/penentu kebijakan disarankan agar secara terus-terus dapat memberikan pelatihan kepemimpinan agar dapat menciptakan gaya kepemimpinan yang baik serta membudaya pada PT. Pos Indonesia Batam.
- e. Secara parsial kompetensi pegawai memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai, untuk itu kompetensi pegawai secara terus menerus perlu ditingkatkan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk ikut serta dalam berbagai pelatihan/*training*.

- f. Secara simultan gaya kepemimpinan dan kompetensi pegawai memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, untuk dapat mengetahui variabel-variabel lain yang mempengaruhi produktivitas kerja, perlu kiranya dilakukan penelitian lanjutan dengan menggunakan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai selain variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini, seperti motivasi pegawai, komitmen organisasi, tingkat stres pegawai dan variabel-variabel lainnya.

## **2. Secara Akademis**

- a. Penelitian ini perlu di tindak lanjuti lagi untuk melihat faktor apa saja yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja.
- b. Produktivitas kerja masih di pengaruhi oleh faktor lain, oleh karena itu perlu kajian yang lebih komprehensif guna menjawab faktor lain (epsilon) yang mempengaruhi produktivitas kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arep dan Tanjung. (2003). *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suci Press.
- Arman, H., Sudarso, Indung, Trisunarno, Lantip, Nasution. (2006). *Membangun Spirit Entrepreneur Muda Indonesia*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Azwar. (2003). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bennis, W. (2004). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta.
- Blanchard, K. (1988). *Manajemen Prilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Brown, D. J. (2008). *Decentralization and school-based management*. London: Taylor & Francis (Prenters) Ltd.
- Ruky, A. S. (2003). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia.
- Lateiner, A. R. dan Lavine. L. E. (2003). *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*. Terjemahan Imam Soedjono. Jakarta: Aksara Baru.
- Buchari, Z. (2000). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.
- Clawson. (2000). *Level Three Leadership Getting Below the Surface*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Falikhatun. (2007). *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, dan Group Cohesiveness dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Budgetary Slack (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Se-jawa Tengah)*.
- Fallet, M. P. (2002). *Organization and Management (Organisasi & Manajemen)*. Jilid 1. Terjemahan A. Hasymi Ali. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fuad, Gofur, N., Ahmad. (2009). *Integrated Human Resource Development*. Jakarta: PT Grasindo.
- Ghozali. (2001). *Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Edisi ke 2. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hair, F. Joseph. (1998). *Multivariate Data Analysis, Fifth Edition*, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.

- Handoko. (1999). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko. (2003). *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Handayani, S. (1993). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Hapzi. (2012). *Membangun Citra Perbankan Melalui IT & CRM Untuk Meningkatkan Loyalitas Nasabah*. Jambi: HCM.
- Hasibuan. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV Mas Agung.
- Heidjrachman, R. (2000). *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. Yogyakarta.
- Hersey and Blanchard. (2004). *Human Resources Management*. Thomson Learning
- Hughes, Adrian & Kathie (2002). *Leadership: Enhancing The Lesson Of Experience*. 3rd ed. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Indrawan. M. I. (2009). *Pengaruh Kompetensi Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja SDM*. Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu, 2(1).
- Indriantoro dan Supomo. (2002). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Indeks.
- Iqbal, H. (2004). *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, K. (2002). *Pemimpin dan Kepemimpinan – Apakah Pemimpin yang Abnormal itu?*. Edisi Pertama. Cetakan Ketiga belas. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kusriyanto. (2000). *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Seri Manajemen. Cetakan Kedua. Jakarta: LPPM.
- Mcgregor, D. (1983). *The Human Side of Enterprises*. Prentice Hall.
- Moehariono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Mulyono. (2004). *Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mustofa, H. (2000). *Teknik Sampling*. Diambil dari 20 September 2009 situs Word Web Web <http://home.unpar/hasan/sampling.doc>.

- Nazir, M. (2003). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pos Indonesia Batam. (2012). *Jasa Pengiriman Terpadu dengan Sentuhan Teknologi (Business Profile)*. Jakarta. 2-3, 18.
- Qamariah. I. dan Fadli. (2011). *Pengaruh Perencanaan dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indonesia Asahan Alumunium Kuala Tanjung*. Jurnal Ekonomi, 14(2).
- Ramon, K. (2010). *Studi Kepuasan Masyarakat terhadap Layanan Pos*. 1(2), 135-157.
- Ravianto. J. (1986). *Produktivitas dan Pengukuran*. Cetakan I Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- Raymond, J. S. (2002). *Sistem Informasi Manajemen (Management Information Systems)*. Edisi 10. Jakarta : Salemba Empat
- Riduwan. (2005). *Dasar – dasar Statistika*. Bandung: CV Alfabeta.
- Riduwan. (2010). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai. (2009). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rosidah dan Sulistiyani, A.T. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Schindler, C. (2001). *Business Research Methods. 7th Edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Sinungan. (2003). *Produktivitas apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Askara.
- Siagian. (2000). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Slovin. (2000). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Cetakan Ketiga, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Subagyo, P. (2006). *Statistik Induktif*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2003). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono.(2006). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supratman (2009). *Produktifitas Perawat di RS. Dr. Moewardi: Studi Komparasi antara Metode Tim-Fungsional dan Fungsional*. *Jurnal Kesehatan*, 2(2), 157-168.
- Susanto. (2002). *Corporate Social Responsibility*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Stoner. (2006). *Manajemen*. Jilid I. Edisi Keenam. Jakarta : Salemba Empat.
- Tarmuji, I. (2012). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Persuasif Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung*. *Jurnal Otonomi*, 12(3).
- Taylor. (2008). *Decentralization and school-based management*. London: Francis (Prenters) Ltd.
- Teguh, M. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Tery, G. (1968). *Principles of Management*. Saduran Drs. Sujai. Bandung: Grafika.
- Thoha. (2003). *Kompetensi Plus, Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Thoha. (2008). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Undang-Undang No. 38 tahun (2009) sebagai penyempurnaan Undang-Undang No.6 Tahun 1984 tentang Pos.
- Umar, H. (2001). *Riset Pemasaran Dan Perilaku Konsumen*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Walters. (2004). *Seni Kepemimpinan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Wartana. I.M. H. (2011). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan pada Como Shambala Estate At Begawan Giri Ubud Bali*. *Jurnal Perhotelan dan Pariwisata*, 1(1), 14.
- Wijaya, T. (2009). *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya

Widyatmini dan Hakim. L. (2008). *Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok*. Jurnal Ekonomi Bisnis, 13(2).

Winanti. M. B. (2011). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (survey pada PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa barat)*. Jurnal Bidang Humaniora, 7(2), 249-267.

UNIVERSITAS TERBUKA

**LAMPIRAN I**  
**INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER PENELITIAN**

**I. PETUNJUK PENGISIAN**

1. Mohon dengan hormat untuk menjawab semua pernyataan sesuai dengan pendapat Ibu/Bapak/Saudara, dengan cara memberi tanda *checklist* (√) pada kotak jawaban yang dianggap sesuai.
2. Berikut ini disajikan pernyataan dengan lima kategori pilihan :  
 STS : Sangat Tidak Setuju (1)  
 TS : Tidak Setuju (2)  
 CS : Cukup Setuju (3)  
 S : Setuju (4)  
 SS : Sangat Setuju (5)
3. Bacalah setiap pernyataan yang dimaksud secara seksama, kemudian tentukan pilihan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Ibu/Bapak/Saudara di tempat kerja

**II. IDENTITAS RESPONDEN**

1. Jenis Kelamin:  Pria  Wanita
2. Umur:  18 – 25 Tahun  26 – 35 Tahun  
 36 – 45 Tahun  46 – 55 Tahun  
 > 55 Tahun
3. Bagian/Divisi/Eselon:  satu  dua  tiga  empat  staf
4. Pendidikan:  ≤ SLTA  Diploma  Sarjana (S1)  
 Master (S2)  Doktoral (S3)

**III. KUISIONER PENELITIAN**

No	Pernyataan	Jawaban Responden				
		1	2	3	4	5
<b>GAYA KEPEMIMPINAN (X<sub>1</sub>)</b>						
<b>DIMENSI 1 : <i>Intelligence</i></b>						
1	Iklim saling mempercayai					
2	Penghargaan terhadap ide bawahan					
3	Memperhitungkan perasaan para bawahan					
4	Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan					
<b>DIMENSI 2 : <i>Social maturity and Breadht</i></b>						
5	Perhatian pada kesejahteraan bawahan					
6	Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas tugas yang dipercayakan padanya					

7	Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional					
<b>KOMPETENSI ( X<sub>2</sub> )</b>						
<b>DIMENSI 1 : Knowledge/ Pengetahuan</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Saya memahami teori yang berkaitan dengan pekerjaan saya dengan baik.					
2	Saya memahami semua aturan yang berkaitan terhadap pekerjaan dengan baik.					
3	Saya memiliki pengetahuan dalam hal pelayanan yang baik dalam bidang pekerjaan yang saya lakukan.					
4	Saya dapat berpikir kreatif dalam melaksanakan pekerjaan.					
5	Saya dapat memberikan ide yang baik dalam bekerja.					
<b>DIMENSI 2 : Skill/ Keterampilan</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6	Saya mampu bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja.					
7	Saya mampu memecahkan masalah yang terjadi dalam pekerjaan.					
8	Saya memiliki kemampuan berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja.					
9	Semakin besar beban tugas yang diberikan perusahaan kepada saya semakin besar tanggung jawab yang saya terima.					
10	Saya selalu melaksanakan pekerjaan tepat waktu.					
<b>DIMENSI 3 : Attitude/ Sikap</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Saya dapat mematuhi norma-norma sosial dalam melaksanakan pekerjaan.					
12	Saya dapat melaksanakan pekerjaan dengan kualitas kerja yang baik.					
13	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur					
14	Saya dapat bekerja sama memenuhi aturan-aturan yang berlaku di dalam pekerjaan saya.					
15	Saya selalu hadir tepat waktu.					
<b>PRODUKTIVITAS KERJA (Y)</b>						
<b>DIMENSI 1 : Sikap Kerja</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Apabila diminta untuk melaporkan pekerjaan tertentu dalam kondisi mendesak, Bapak/Ibu/Sdr/i Melaksanakan dengan tepat dan cepat ?					
2	Dalam melaksanakan pekerjaan rutinitas, Bapak/Ibu/Sdr/i menerapkan motto : “ Hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini”.					

<b>DIMENSI 2 : Ketrampilan Kerja</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3	Dalam semua kondisi (kecuali sakit), Bapak/Ibu/Sdr/i berfikir dengan baik, sehingga dapat menyelesaikan suatu tugas pekerjaan dengan baik ?					
4	Menurut Bapak/Ibu/Sdr/i berhasil mencari alternatif pola kerja terbaik, untuk mempercepat proses penyelesaian pekerjaan.					
<b>DIMENSI 3 : Hubungan antar Lingkungan</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5	Bapak/Ibu/Sdr/i menyukai pekerjaan yang menuntut pemikiran dan tantangan dalam proses pelaksanaan kegiatan ?					
6	Dalam menggunakan fasilitas kerja sebagai pendukung pelaksanaan kegiatan, Bapak/Ibu/Sdr/i mengalami kesulitan					
<b>DIMENSI 4 : Manajemen Produktivitas</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7	Menurut Bapak/Ibu/Sdr/i, karyawan harus mampu belajar dengan cepat dalam mempelajari bidang pekerjaannya.					
8	Menurut Bapak/Ibu/Sdr/i, karyawan yang berprestasi adalah karyawan yang cerdas, cakap, teliti dan sigap menghadapi pekerjaannya ?					
<b>DIMENSI 5 : Efisiensi Kerja</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	Dalam rangka untuk melaksanakan konsep pekerjaan baru, Bapak/Ibu/Sdr/i memerlukan waktu yang lama untuk memahami petunjuk pedoman pelaksanaannya?					
10	Perusahaan selalu membuka peluang untuk menemukan gagasan baru demi perkembangan karyawan dan perusahaan					
<b>DIMENSI 6 : Kewiraswastaan</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Iklim dan kondisi kerja tempat Bapak/Ibu/Sdr/i bekerja memberikan kepuasan dan rasa aman selama melakukan aktivitas.					
12	Bapak/Ibu/Sdr/i, Merasa puas dengan fasilitas yang diberikan oleh pihak perusahaan					
13	Menurut Bapak/Ibu/Sdr/i, Apakah lingkungan pekerjaan memungkinkan untuk bersosialisasi dengan baik ?					

## LAMPIRAN 2

### JAWABAN RESPONDEN

#### 1. Jawaban Responden untuk Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

NO	JK	Umur	Eselon	Pendidikan	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	X1
1	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	4	5	5	2	4	27
2	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	5	5	4	4	3	4	3	28
3	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	2	4	4	3	4	3	23
4	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	2	3	3	4	2	3	20
5	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	4	3	4	4	5	3	4	27
6	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	1	2	2	3	1	2	13
7	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	3	4	4	3	3	23
8	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	2	4	3	3	2	19
9	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	3	3	3	4	3	3	22
10	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	3	3	4	4	1	1	20
11	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	5	4	3	5	5	3	1	26
12	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	5	4	2	3	26
13	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	1	3	3	4	1	1	16
14	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	2	3	4	3	2	2	18
15	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	3	4	3	3	4	23
16	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	4	4	3	26
17	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	4	2	4	3	2	22
18	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	3	4	4	4	3	28
19	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	5	4	5	4	5	4	5	32
20	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	3	4	3	4	3	4	25
21	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	5	4	5	4	5	4	5	32
22	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	5	4	5	5	5	4	32
23	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	5	5	4	5	4	5	4	32
24	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	3	2	3	2	3	2	18
25	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	2	1	2	1	2	1	11
26	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	2	3	2	3	2	18
27	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	4	3	4	3	2	3	22
28	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	1	2	1	2	1	1	1	9
29	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	2	3	2	2	2	16
30	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	2	3	4	4	3	2	3	21
31	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	5	5	4	3	4	28
32	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	5	4	3	5	4	5	30
33	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	3	4	3	2	3	22
34	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	3	4	4	4	4	5	5	29
35	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	1	2	2	2	2	3	3	15
36	Pria	26 - 35 Tahun	Empat	S2	4	3	4	3	4	4	5	27

37	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	4	3	2	3	4	3	22
38	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	4	5	4	28
39	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	5	4	5	4	5	33
40	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	3	3	3	2	4	3	3	21
41	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	1	1	2	2	2	1	1	10
42	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	2	3	2	3	2	1	15
43	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	3	3	3	3	3	2	2	19
44	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	4	3	4	3	3	2	22
45	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	4	4	4	4	3	3	26
46	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	4	5	4	5	3	4	30
47	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	1	2	1	3	1	1	11
48	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	1	2	2	3	2	1	13
49	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	3	2	4	3	4	3	21
50	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	2	3	3	4	3	4	22
51	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	3	4	4	5	4	5	29
52	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	4	5	5	4	3	4	30
53	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	3	4	4	3	2	3	23
54	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	2	3	3	2	1	2	16
55	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	5	3	5	2	4	5	27
56	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	3	4	2	5	5	26
57	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	4	3	4	3	4	4	25
58	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	3	3	3	2	3	3	19
59	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	2	3	2	2	2	3	16
60	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	4	3	3	3	4	23
61	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	4	5	5	3	4	27
62	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	4	5	4	4	4	5	30
63	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	4	4	3	4	4	25
64	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	1	4	4	5	4	4	5	30
65	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	5	4	4	3	4	30
66	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	3	2	3	23
67	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	2	4	3	3	2	3	21
68	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	5	3	5	4	4	3	4	28
69	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	4	5	4	4	4	4	30
70	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	4	4	3	3	4	26
71	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	5	5	3	3	5	29
72	Wanita	36 - 45 Tahun	Empat	S2	5	5	4	4	4	4	4	30
73	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	3	3	3	2	3	22
74	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	3	3	5	3	3	27
75	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	2	3	4	2	2	21
76	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	4	5	3	4	5	5	30
77	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	4	2	3	4	4	23
78	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	1	1	3	1	3	1	2	12
79	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	3	3	3	2	4	2	4	21

80	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	5	3	5	28
81	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S2	5	5	5	4	4	4	5	32
82	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	3	3	4	25
83	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	2	4	3	3	2	4	22
84	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	3	5	4	4	3	5	29
85	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	4	5	4	5	4	5	32
86	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	4	5	3	5	3	4	27
87	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	4	2	4	2	3	20
88	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	1	2	3	1	3	1	2	13
89	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	2	3	2	3	2	2	16
90	Wanita	36 - 45 Tahun	Staf	S1	2	3	4	3	4	2	4	22
91	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	4	3	4	3	4	24
92	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	2	4	4	3	3	24
93	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	5	3	3	3	4	5	5	28
94	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	3	3	3	4	5	5	28
95	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	2	2	3	3	3	20
96	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	5	4	3	3	4	4	4	27
97	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	2	1	1	2	2	2	13
98	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	3	3	2	4	3	4	24
99	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	3	2	3	4	3	3	22
100	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	4	3	4	4	4	3	25
101	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	3	3	4	3	3	3	21
102	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	5	3	4	5	3	5	29
103	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	4	4	3	4	27
104	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	2	3	2	3	3	3	4	20
105	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	2	3	4	3	4	4	23
106	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	3	4	5	4	4	26
107	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	4	4	5	4	5	30
108	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	2	3	4	4	2	3	22
109	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	5	3	4	5	5	4	5	31
110	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	4	4	4	5	4	4	28
111	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	3	3	3	4	3	3	21
112	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	3	4	5	5	5	4	4	30
113	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	3	4	4	4	5	5	29
114	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	5	4	5	4	5	4	5	32
115	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	2	3	2	3	2	3	18
116	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	1	2	1	2	1	2	11
117	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	2	3	2	3	2	3	18
118	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	4	4	4	3	3	4	26
119	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	2	2	2	1	1	2	12
120	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	3	3	3	24
121	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	4	2	3	3	4	4	24
122	Pria	26 - 35 Tahun	Empat	S2	5	5	3	4	4	5	5	31

123	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	4	4	4	5	5	4	4	30
124	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	2	3	3	4	4	24
125	Wanita	36 - 45 Tahun	Empat	S2	5	5	4	4	4	4	5	31
126	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	2	2	2	2	3	17
127	Pria	26 - 35 Tahun	Empat	S2	4	5	3	4	3	4	4	27
128	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	2	3	4	4	3	2	20
129	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	3	3	4	5	5	4	3	27
130	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	5	5	4	5	4	31
131	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	4	4	3	4	3	24
132	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	1	1	2	2	1	2	1	10
133	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	1	3	2	2	2	3	15
134	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	2	2	3	2	3	2	4	18

## 2. Jawaban Responden untuk Variabel Kompetensi Pegawai (X2)

NO	JK	Umur	Eselon	Pendidikan	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2.10
1	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	4	5	5	2	4	4	5	4
2	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	5	5	4	4	3	4	3	5	4	5
3	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	2	4	4	3	4	3	5	3	4
4	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	2	3	3	4	2	3	4	3	3
5	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	4	3	4	4	5	3	4	5	4	4
6	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	1	2	2	3	1	2	3	2	2
7	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	3	4	4	3	3	5	3	4
8	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	2	4	3	3	2	4	3	3
9	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
10	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	4	3	4	4	1	1	2	3	3
11	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	5	4	3	5	5	3	1	4	3	4
12	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	5	4	2	3	4	5	4
13	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	1	3	3	4	1	1	2	3	2
14	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	2	3	4	3	2	2	3	3	3
15	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
16	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5
17	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	4	2	4	3	2	4	3	4
18	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	3	4	4	4	3	5	4	5
19	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4
20	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3
21	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4
22	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
23	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4
24	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2
25	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2
26	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3
27	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3

28	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1
29	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	2	3	2	2	2	4	3	2
30	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	2	3	4	4	3	2	3	4	4	5
31	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	5	5	4	3	4	5	5	4
32	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	5	4	3	5	4	5	4	4	5
33	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3
34	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4
35	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	1	2	2	2	2	3	3	3	4	3
36	Pria	26 - 35 Tahun	Empat	S2	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4
37	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3
38	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4
39	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
40	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4
41	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2
42	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	2	3	2	3	2	1	2	4	3
43	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3
44	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4
45	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5
46	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	4	5	4	5	3	4	3	5	5
47	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	1	2	1	3	1	1	1	2	2
48	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	2
49	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	3	2	4	3	4	3	2	3	4
50	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4
51	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5
52	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4
53	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	3	4	4	3	2	3	4	3	3
54	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	2	3	3	2	1	2	3	2	2
55	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	5	3	5	2	4	5	3	5	4
56	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	3	4	2	5	5	2	4	4
57	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	4	3	4	3	4	4	3	5	5
58	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	3	3	3	2	3	3	2	4	4
59	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	2	3	2	2	2	3	1	2	3
60	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4
61	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	4	5	5	3	4	4	5	4
62	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5
63	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4
64	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5
65	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5
66	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4
67	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	2	4	3	3	2	3	2	4	3
68	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	5	3	5	4	4	3	4	3	5	4
69	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4
70	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4

71	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	5	5	3	3	5	5	4	5
72	Wanita	36 - 45 Tahun	Empat	S2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
73	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3
74	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	3	3	5	3	3	4	5	4
75	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	2	3	4	2	2	3	4	3
76	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	4	5	3	4	5	5	3	4	4
77	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	4	2	3	4	4	2	3	3
78	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	1	1	3	1	3	1	2	1	2	2
79	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	3	3	3	2	4	2	4	2	4	3
80	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	5	3	5	3	5	4
81	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S2	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5
82	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
83	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	2	4	3	3	2	4	3	4	4
84	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	3	5	4	4	3	5	4	5	5
85	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
86	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	4	5	3	5	3	4	4	5	4
87	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	4	2	4	2	3	3	4	3
88	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	1	2	3	1	3	1	2	2	3	2
89	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2
90	Wanita	36 - 45 Tahun	Staf	S1	2	3	4	3	4	2	4	3	4	3
91	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
92	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5
93	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	3	5	3	5	5	5	4	5	4
94	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	5	3	3	4	3	3	4	3
95	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4
96	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5
97	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3
98	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	5	3	4	3	4	3	4	4
99	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4
100	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4
101	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3
102	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	1	4	5	3	3	2	3	5	3
103	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	4	4	3	4	4	4	5	5
104	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	1	1	2	3	3	4	3	2	3	3
105	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3
106	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3
107	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4
108	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	2	4	2	3	3	2	2	2	3
109	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	3	5	3	4	4	3	3	3	4
110	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4
111	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	4	2	3	4	3	4	3	3	3
112	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4
113	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	4	4	3	4	4	5	5	3	3

114	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4
115	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2
116	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1
117	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2
118	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	3	4	4	3	4	5	5	4	3
119	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	1	1	2	2	1	2	3	3	2	1
120	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	2	4	4	2	3	4	4	3	2
121	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	2	3	4	4	4	5	5	5	4	5
122	Pria	26 - 35 Tahun	Empat	S2	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4
123	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
124	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	4	4	4	3	4	3	4	3
125	Wanita	36 - 45 Tahun	Empat	S2	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
126	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
127	Pria	26 - 35 Tahun	Empat	S2	4	5	4	5	3	5	4	5	4	5
128	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	3	2	2	4	5	5	5	4	3
129	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	5	4	3	3	3	4	4	3	5	4
130	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	5	4	4	3	2	2	3	4	5
131	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	3	3	2	2	3	2	3	5
132	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	1	1	1	1	4	2	3	2	2	3
133	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	1	2	1	4	3	3	3	4	3
134	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	3

NO	JK	Umur	Eselon	Pendidikan	x2.11	x2.12	x2.13	x2.14	x2.15	X2
1	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	3	4	5	60
2	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	5	4	5	4	4	64
3	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	4	2	4	4	52
4	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	2	3	3	45
5	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	5	4	3	4	4	60
6	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	2	1	2	2	30
7	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	3	3	4	53
8	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	3	3	2	4	45
9	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	5	3	3	3	49
10	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	4	4	3	4	47
11	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	4	4	3	5	57
12	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	4	5	60
13	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	3	3	3	3	38
14	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	2	3	4	43
15	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	5	3	3	4	52
16	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	4	4	3	58
17	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	3	4	2	48
18	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	5	3	4	62
19	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	5	4	4	5	4	65

20	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	3	3	4	3	50
21	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	5	4	4	5	4	65
22	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	5	5	4	5	70
23	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	5	5	4	5	68
24	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	2	4	3	2	3	39
25	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	2	3	3	4	30
26	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	3	2	3	40
27	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	5	4	3	4	53
28	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	3	2	1	2	24
29	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	3	2	3	40
30	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	5	4	3	4	4	54
31	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	5	4	5	5	65
32	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	5	4	5	4	3	64
33	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	4	52
34	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	5	5	4	4	4	64
35	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	2	2	2	39
36	Pria	26 - 35 Tahun	Empat	S2	5	4	3	4	3	57
37	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	4	4	3	2	47
38	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	4	4	4	3	59
39	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	5	5	5	4	70
40	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	3	4	3	3	2	47
41	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	1	2	1	2	2	23
42	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	2	3	2	36
43	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	3	4	3	3	3	44
44	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	5	4	3	4	52
45	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	4	4	4	4	57
46	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	5	4	64
47	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	1	1	3	3	4	28
48	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	1	4	3	3	33
49	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	3	3	2	4	44
50	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	2	3	3	48
51	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	5	3	4	4	63
52	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	4	4	5	5	66
53	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	3	3	4	4	51
54	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	2	2	3	3	36
55	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	5	3	5	62
56	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	4	4	3	4	56
57	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	4	3	4	55
58	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	2	3	3	3	42
59	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	2	2	3	2	34
60	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	3	4	3	49
61	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	5	3	4	5	61
62	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	5	4	4	5	4	66

63	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	3	3	4	4	57
64	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	2	4	4	5	64
65	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	4	5	5	4	67
66	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	3	4	4	3	52
67	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	3	2	4	3	46
68	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	5	4	3	5	4	61
69	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	4	5	4	66
70	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	5	4	4	4	59
71	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	5	4	5	5	66
72	Wanita	36 - 45 Tahun	Empat	S2	5	4	5	4	4	65
73	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	3	4	3	3	49
74	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	4	5	3	3	60
75	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	3	4	2	3	47
76	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	3	4	5	3	60
77	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	2	3	4	2	45
78	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	1	1	3	1	25
79	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	2	3	3	3	2	43
80	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	4	4	3	58
81	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S2	4	5	5	5	4	69
82	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	4	4	4	3	54
83	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	DIPLOMA	2	4	2	4	3	48
84	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	5	3	5	4	63
85	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	5	4	5	4	68
86	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	5	4	5	3	60
87	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	4	3	4	2	45
88	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	1	3	2	3	1	30
89	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	2	3	2	35
90	Wanita	36 - 45 Tahun	Staf	S1	2	4	3	4	3	48
91	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	3	4	3	51
92	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	4	4	4	60
93	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	5	5	3	5	3	64
94	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	4	3	5	3	53
95	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	3	4	3	47
96	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	4	4	5	4	62
97	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	2	2	3	2	32
98	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	3	5	3	54
99	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	2	4	3	46
100	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	4	3	3	4	52
101	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	1	2	3	36
102	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	1	4	5	48
103	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	3	4	4	56
104	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	4	1	2	3	38
105	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	3	2	3	2	36

106	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	3	4	3	3	51
107	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	3	4	4	62
108	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	3	2	4	2	40
109	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	4	3	5	3	55
110	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	4	5	3	4	61
111	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	4	2	3	48
112	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	5	4	5	3	4	63
113	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	4	3	59
114	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	5	5	4	5	4	68
115	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	3	2	3	2	38
116	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	2	1	2	1	23
117	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	3	2	3	2	38
118	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	4	3	4	4	55
119	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	1	2	1	2	2	26
120	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	2	4	4	45
121	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	5	3	4	4	61
122	Pria	26 - 35 Tahun	Empat	S2	5	4	4	5	5	67
123	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	4	5	5	4	4	66
124	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	3	3	4	4	52
125	Wanita	36 - 45 Tahun	Empat	S2	4	5	5	5	5	71
126	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	3	3	3	42
127	Pria	26 - 35 Tahun	Empat	S2	3	5	5	4	5	66
128	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	2	3	2	2	48
129	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	3	3	4	3	3	54
130	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	5	4	4	57
131	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	2	3	3	3	43
132	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	2	1	1	1	1	26
133	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	1	2	1	35
134	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	4	3	2	2	2	43

## 3. Jawaban Responden untuk Variabel Produktivitas Kerja (Y)

No.	JK	Umur	Eselon	Pendidikan	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10
1	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	4	5	5	2	4	4	4	2
2	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	5	5	4	4	3	4	3	5	3	3
3	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	2	4	4	3	4	3	5	3	3
4	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	2	3	3	4	2	3	4	3	2
5	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	4	3	4	4	5	3	4	5	4	3
6	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	1	2	2	3	1	2	3	2	1
7	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	3	4	4	3	3	5	3	3
8	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	2	4	3	3	2	4	3	2
9	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
10	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	4	3	4	4	1	1	2	3	3
11	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	5	4	3	5	5	3	1	4	5	3
12	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	5	4	2	3	4	4	4
13	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	1	3	3	4	1	1	2	3	2
14	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	2	3	4	3	2	2	3	2	3
15	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
16	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
17	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	4	2	4	3	2	4	2	3
18	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	3	4	4	4	3	5	3	4
19	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4
20	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3
21	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5
22	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4
23	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
24	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3
25	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2
26	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3
27	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4
28	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2
29	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	2	3	2	2	2	4	4	4
30	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	2	3	4	4	3	2	3	4	4	2
31	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	5	5	4	3	4	5	5	3
32	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4
33	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	3	4	3	2	3	4	4	2
34	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4
35	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2
36	Pria	26 - 35 Tahun	Empat	S2	4	3	4	3	4	4	5	4	5	3
37	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	4	3	2	3	4	3	2	2	3
38	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4
39	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5
40	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4

41	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2
42	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	3
43	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
44	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	4	3	4	3	3	2	3	2	4
45	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
46	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	4	5	4	5	3	4	3	3	4
47	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	1	2	1	3	1	1	1	1	2
48	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	1	2	2	3	2	1	2	1	3
49	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	3	2	4	3	4	3	2	3	3
50	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	2	3	3	4	3	4	3	4	2
51	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	3	4	4	5	4	5	4	5	3
52	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4
53	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	3	4	4	3	2	3	4	3	3
54	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	2	3	3	2	1	2	3	2	2
55	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	5	3	5	2	4	5	3	5	3
56	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	3	4	2	5	5	2	4	3
57	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	4	3	4	3	4	4	3	4	2
58	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2
59	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2
60	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	4	3	3	3	4	2	4	3
61	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	4	5	5	3	4	4	4	5
62	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4
63	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4
64	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
65	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5
66	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4
67	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	2	4	3	3	2	3	2	4	3
68	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	5	3	5	4	4	3	4	3	5	4
69	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4
70	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
71	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	5	5	3	3	5	5	4	5
72	Wanita	36 - 45 Tahun	Empat	S2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
73	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3
74	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	3	3	5	3	3	4	5	4
75	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	2	3	4	2	2	3	4	3
76	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	4	5	3	4	5	5	3	4	3
77	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	4	2	3	4	4	2	3	2
78	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	1	1	3	1	3	1	2	1	3	1
79	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	3	3	3	2	4	2	4	2	4	2
80	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	5	3	5	3	5	3
81	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S2	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4
82	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3
83	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	2	4	3	3	2	4	3	2	3

84	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	3	5	4	4	3	5	4	3	4
85	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
86	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	4	5	3	5	3	4	4	5	3
87	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	4	2	4	2	3	3	4	2
88	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	1	2	3	1	3	1	2	2	3	1
89	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2
90	Wanita	36 - 45 Tahun	Staf	S1	2	3	4	3	4	2	4	3	4	3
91	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
92	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4
93	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
94	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4
95	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4
96	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5
97	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	4	2	2	2	2	3	3	2	3
98	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	5	3	4	3	4	4	5	3	5
99	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
100	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4
101	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4
102	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	5	3	4	3	4	5	4	5	4
103	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
104	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
105	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	2	3	4	3	3	2	3	2	4
106	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4
107	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3
108	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	2	3	3	2	2	3	2	2	2	1
109	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2
110	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3
111	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2
112	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5
113	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5
114	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
115	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
116	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1
117	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2
118	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5
119	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3
120	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	3	4	4	2	3	3	4
121	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5
122	Pria	26 - 35 Tahun	Empat	S2	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4
123	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	5	4	4	3	5	4	3	5	5	5
124	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	4	5	4	4	5	5	4	3
125	Wanita	36 - 45 Tahun	Empat	S2	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
126	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4

127	Pria	26 - 35 Tahun	Empat	S2	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4
128	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	3	3	4	5	5	4	3	3	3
129	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4
130	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
131	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	4	2	4	3	4	3	3	4
132	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	3
133	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	3	3	4	3	2	3	2	4
134	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	5	2	1	2	2	3	3	3	3	4

NO	JK	Umur	Eselon	Pendidikan	Y.11	Y.12	Y.13	Y
1	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	3	48
2	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	3	4	5	51
3	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	4	5	46
4	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	3	3	37
5	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	3	4	4	50
6	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	1	2	2	24
7	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	4	3	43
8	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	3	38
9	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	4	4	44
10	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	3	3	38
11	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	5	3	50
12	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	3	49
13	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	3	3	32
14	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	4	37
15	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	5	4	45
16	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	5	4	51
17	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	2	41
18	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	4	54
19	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	5	4	56
20	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	4	3	43
21	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	5	5	4	58
22	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	5	56
23	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	5	4	59
24	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	2	3	2	33
25	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	1	2	1	20
26	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	3	2	33
27	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	3	3	44
28	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	1	1	19
29	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	3	37
30	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	3	3	4	41
31	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	5	54

32	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	5	5	4	56
33	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	4	42
34	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	4	4	55
35	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	2	2	29
36	Pria	26 - 35 Tahun	Empat	S2	4	3	4	50
37	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	4	3	40
38	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	5	4	52
39	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	4	5	60
40	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	4	3	4	42
41	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	2	1	2	19
42	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	2	2	27
43	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	2	3	2	33
44	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	DIPLOMA	2	4	4	41
45	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	4	5	48
46	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	4	52
47	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	2	2	21
48	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	2	26
49	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	4	40
50	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	2	5	43
51	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	3	4	52
52	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	4	5	57
53	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	3	4	44
54	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	2	3	31
55	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	5	4	50
56	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	5	4	48
57	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	4	46
58	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	3	3	35
59	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	2	3	30
60	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	4	43
61	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	5	4	53
62	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	5	5	5	59
63	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	5	4	51
64	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	5	5	59
65	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	4	56
66	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	2	3	42
67	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	2	3	38
68	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	4	4	52
69	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	4	55
70	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	4	47
71	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	5	5	57
72	Wanita	36 - 45 Tahun	Empat	S2	5	4	4	56
73	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	3	3	42
74	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	5	5	54

75	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	4	4	42
76	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	4	4	51
77	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	3	3	38
78	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	2	1	23
79	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	3	3	2	37
80	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	4	3	50
81	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S2	5	5	4	59
82	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	3	46
83	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	4	2	40
84	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	5	2	52
85	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	5	4	59
86	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	5	4	3	51
87	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	3	2	38
88	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	2	2	1	24
89	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	2	2	2	29
90	Wanita	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	2	4	42
91	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	3	4	45
92	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	4	4	55
93	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	5	5	60
94	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	4	3	48
95	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	4	44
96	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	4	5	57
97	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	2	3	32
98	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	4	4	50
99	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	3	4	47
100	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	3	3	49
101	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	4	42
102	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	4	4	51
103	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	4	4	51
104	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	2	3	35
105	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	4	38
106	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	3	4	46
107	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	5	4	51
108	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	3	4	3	32
109	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	5	4	45
110	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	4	5	50
111	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	3	3	4	37
112	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	4	5	52
113	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	5	5	5	61
114	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	4	4	4	61
115	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	2	2	34
116	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	1	2	2	24
117	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	DIPLOMA	2	3	3	37

118	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	4	3	4	54
119	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	2	1	2	28
120	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	3	2	3	43
121	Pria	36 - 45 Tahun	Staf	S1	4	5	5	61
122	Pria	26 - 35 Tahun	Empat	S2	5	4	4	56
123	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S2	4	5	5	57
124	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	3	4	52
125	Wanita	36 - 45 Tahun	Empat	S2	4	4	5	60
126	Pria	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	3	4	49
127	Pria	26 - 35 Tahun	Empat	S2	3	4	5	57
128	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	SLTA	3	3	4	45
129	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	4	4	5	54
130	Wanita	18 - 25 Tahun	Staf	S1	5	5	4	61
131	Pria	18 - 25 Tahun	Staf	S1	4	4	3	44
132	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	2	2	1	27
133	Wanita	26 - 35 Tahun	Staf	S1	4	3	2	41
134	Wanita	26 - 35 Tahun	Empat	S2	4	2	3	37

UNIVERSITAS TERBUKA

**LAMPIRAN 3**  
**HASIL UJI DESKRIPTIF**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1.1	134	1	5	3,41	1,112
x1.2	134	1	5	3,26	1,076
x1.3	134	1	5	3,41	,990
x1.4	134	1	5	3,37	1,031
x1.5	134	1	5	3,55	1,001
x1.6	134	1	5	3,05	1,085
x1.7	134	1	5	3,42	1,165
Valid N (listwise)	134				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x2.1	134	1	5	3,23	1,156
x2.2	134	1	5	3,19	1,151
x2.3	134	1	5	3,53	1,016
x2.4	134	1	5	3,32	1,030
x2.5	134	1	5	3,50	,964
x2.6	134	1	5	3,13	1,079
x2.7	134	1	5	3,37	1,173
x2.8	134	1	5	3,34	1,048
x2.9	134	1	5	3,70	,989
x2.10	134	1	5	3,60	1,004
x2.11	134	1	5	3,51	1,060
x2.12	134	1	5	3,62	1,002
x2.13	134	1	5	3,25	1,100
x2.14	134	1	5	3,56	,977
x2.15	134	1	5	3,37	1,000
Valid N (listwise)	134				

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y.1	134	1	5	3,41	1,084
Y.2	134	1	5	3,46	1,080
Y.3	134	1	5	3,57	,953
Y.4	134	1	5	3,43	,992
Y.5	134	1	5	3,58	,960
Y.6	134	1	5	3,08	1,076
Y.7	134	1	5	3,40	1,189
Y.8	134	1	5	3,44	1,059
Y.9	134	1	5	3,51	1,053
Y.10	134	1	5	3,34	1,041
Y.11	134	1	5	3,52	,986
Y.12	134	1	5	3,54	1,052
Y.13	134	1	5	3,54	1,045
Valid N (listwise)	134				

UNIVERSITAS TERBUKA

**LAMPIRAN 4**  
**HASIL UJI DESKRIPTIF VARIABEL X1**

**Frequency Table**

**x1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	4,5	4,5	4,5
	Tidak Setuju	23	17,2	17,2	21,6
	Cukup Setuju	40	29,9	29,9	51,5
	Setuju	40	29,9	29,9	81,3
	Sangat Setuju	25	18,7	18,7	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

**x1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	9	6,7	6,7	6,7
	Tidak Setuju	22	16,4	16,4	23,1
	Cukup Setuju	43	32,1	32,1	55,2
	Setuju	45	33,6	33,6	88,8
	Sangat Setuju	15	11,2	11,2	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

**x1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	2,2	2,2	2,2
	Tidak Setuju	21	15,7	15,7	17,9
	Cukup Setuju	47	35,1	35,1	53,0
	Setuju	44	32,8	32,8	85,8
	Sangat Setuju	19	14,2	14,2	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

x1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	3,7	3,7	3,7
	Tidak Setuju	24	17,9	17,9	21,6
	Cukup Setuju	37	27,6	27,6	49,3
	Setuju	52	38,8	38,8	88,1
	Sangat Setuju	16	11,9	11,9	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

x1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	3,0	3,0	3,0
	Tidak Setuju	14	10,4	10,4	13,4
	Cukup Setuju	44	32,8	32,8	46,3
	Setuju	48	35,8	35,8	82,1
	Sangat Setuju	24	17,9	17,9	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

x1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	11	8,2	8,2	8,2
	Tidak Setuju	31	23,1	23,1	31,3
	Cukup Setuju	43	32,1	32,1	63,4
	Setuju	38	28,4	28,4	91,8
	Sangat Setuju	11	8,2	8,2	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

x1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	10	7,5	7,5	7,5
	Tidak Setuju	18	13,4	13,4	20,9
	Cukup Setuju	38	28,4	28,4	49,3
	Setuju	42	31,3	31,3	80,6
	Sangat Setuju	26	19,4	19,4	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

UNIVERSITAS TERBUKA

**LAMPIRAN 5**  
**HASIL UJI DESKRIPTIF VARIABEL X2**

**Frequency Table**

**x2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	10	7,5	7,5	7,5
	Tidak Setuju	26	19,4	19,4	26,9
	Cukup Setuju	42	31,3	31,3	58,2
	Setuju	35	26,1	26,1	84,3
	Sangat Setuju	21	15,7	15,7	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

**x2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	13	9,7	9,7	9,7
	Tidak Setuju	22	16,4	16,4	26,1
	Cukup Setuju	43	32,1	32,1	58,2
	Setuju	39	29,1	29,1	87,3
	Sangat Setuju	17	12,7	12,7	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

**x2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	2,2	2,2	2,2
	Tidak Setuju	19	14,2	14,2	16,4
	Cukup Setuju	40	29,9	29,9	46,3
	Setuju	48	35,8	35,8	82,1
	Sangat Setuju	24	17,9	17,9	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

x2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	4,5	4,5	4,5
	Tidak Setuju	23	17,2	17,2	21,6
	Cukup Setuju	42	31,3	31,3	53,0
	Setuju	48	35,8	35,8	88,8
	Sangat Setuju	15	11,2	11,2	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

x2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	2,2	2,2	2,2
	Tidak Setuju	16	11,9	11,9	14,2
	Cukup Setuju	46	34,3	34,3	48,5
	Setuju	49	36,6	36,6	85,1
	Sangat Setuju	20	14,9	14,9	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

x2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	9	6,7	6,7	6,7
	Tidak Setuju	29	21,6	21,6	28,4
	Cukup Setuju	46	34,3	34,3	62,7
	Setuju	36	26,9	26,9	89,6
	Sangat Setuju	14	10,4	10,4	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

x2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	10	7,5	7,5	7,5
	Tidak Setuju	22	16,4	16,4	23,9
	Cukup Setuju	35	26,1	26,1	50,0
	Setuju	43	32,1	32,1	82,1
	Sangat Setuju	24	17,9	17,9	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

x2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	3,0	3,0	3,0
	Tidak Setuju	25	18,7	18,7	21,6
	Cukup Setuju	47	35,1	35,1	56,7
	Setuju	37	27,6	27,6	84,3
	Sangat Setuju	21	15,7	15,7	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

x2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1,5	1,5	1,5
	Tidak Setuju	16	11,9	11,9	13,4
	Cukup Setuju	31	23,1	23,1	36,6
	Setuju	56	41,8	41,8	78,4
	Sangat Setuju	29	21,6	21,6	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

x2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	2,2	2,2	2,2
	Tidak Setuju	15	11,2	11,2	13,4
	Cukup Setuju	41	30,6	30,6	44,0
	Setuju	48	35,8	35,8	79,9
	Sangat Setuju	27	20,1	20,1	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

x2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	3,0	3,0	3,0
	Tidak Setuju	21	15,7	15,7	18,7
	Cukup Setuju	36	26,9	26,9	45,5
	Setuju	48	35,8	35,8	81,3
	Sangat Setuju	25	18,7	18,7	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

x2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	3,0	3,0	3,0
	Tidak Setuju	13	9,7	9,7	12,7
	Cukup Setuju	39	29,1	29,1	41,8
	Setuju	52	38,8	38,8	80,6
	Sangat Setuju	26	19,4	19,4	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

x2.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	10	7,5	7,5	7,5
	Tidak Setuju	21	15,7	15,7	23,1
	Cukup Setuju	46	34,3	34,3	57,5
	Setuju	40	29,9	29,9	87,3
	Sangat Setuju	17	12,7	12,7	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

x2.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1,5	1,5	1,5
	Tidak Setuju	17	12,7	12,7	14,2
	Cukup Setuju	43	32,1	32,1	46,3
	Setuju	48	35,8	35,8	82,1
	Sangat Setuju	24	17,9	17,9	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

x2.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	3,7	3,7	3,7
	Tidak Setuju	21	15,7	15,7	19,4
	Cukup Setuju	43	32,1	32,1	51,5
	Setuju	50	37,3	37,3	88,8
	Sangat Setuju	15	11,2	11,2	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

**LAMPIRAN 6**  
**HASIL UJI DESKRIPTIF VARIABEL Y**

**Frequency Table**

**Y.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	3,7	3,7	3,7
	Tidak Setuju	22	16,4	16,4	20,1
	Cukup Setuju	45	33,6	33,6	53,7
	Setuju	37	27,6	27,6	81,3
	Sangat Setuju	25	18,7	18,7	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

**Y.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	4,5	4,5	4,5
	Tidak Setuju	20	14,9	14,9	19,4
	Cukup Setuju	38	28,4	28,4	47,8
	Setuju	47	35,1	35,1	82,8
	Sangat Setuju	23	17,2	17,2	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

**Y.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	2,2	2,2	2,2
	Tidak Setuju	13	9,7	9,7	11,9
	Cukup Setuju	45	33,6	33,6	45,5
	Setuju	51	38,1	38,1	83,6
	Sangat Setuju	22	16,4	16,4	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	2,2	2,2	2,2
	Tidak Setuju	22	16,4	16,4	18,7
	Cukup Setuju	41	30,6	30,6	49,3
	Setuju	50	37,3	37,3	86,6
	Sangat Setuju	18	13,4	13,4	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	1,5	1,5	1,5
	Tidak Setuju	15	11,2	11,2	12,7
	Cukup Setuju	41	32,8	32,8	45,5
	Setuju	49	36,6	36,6	82,1
	Sangat Setuju	24	17,9	17,9	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	11	8,2	8,2	8,2
	Tidak Setuju	29	21,6	21,6	29,9
	Cukup Setuju	42	31,3	31,3	61,2
	Setuju	42	31,3	31,3	92,5
	Sangat Setuju	10	7,5	7,5	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	10	7,5	7,5	7,5
	Tidak Setuju	21	15,7	15,7	23,1
	Cukup Setuju	36	26,9	26,9	50,0
	Setuju	40	29,9	29,9	79,9
	Sangat Setuju	27	20,1	20,1	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Y.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	3,0	3,0	3,0
	Tidak Setuju	22	16,4	16,4	19,4
	Cukup Setuju	43	32,1	32,1	51,5
	Setuju	41	30,6	30,6	82,1
	Sangat Setuju	24	17,9	17,9	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Y.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	3,7	3,7	3,7
	Tidak Setuju	18	13,4	13,4	17,2
	Cukup Setuju	39	29,1	29,1	46,3
	Setuju	48	35,8	35,8	82,1
	Sangat Setuju	24	17,9	17,9	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Y.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	3,7	3,7	3,7
	Tidak Setuju	24	17,9	17,9	21,6
	Cukup Setuju	43	32,1	32,1	53,7
	Setuju	44	32,8	32,8	86,6
	Sangat Setuju	18	13,4	13,4	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Y.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	2,2	2,2	2,2
	Tidak Setuju	20	14,9	14,9	17,2
	Cukup Setuju	34	25,4	25,4	42,5
	Setuju	58	43,3	43,3	85,8
	Sangat Setuju	19	14,2	14,2	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Y.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	2,2	2,2	2,2
	Tidak Setuju	21	15,7	15,7	17,9
	Cukup Setuju	38	28,4	28,4	46,3
	Setuju	45	33,6	33,6	79,9
	Sangat Setuju	27	20,1	20,1	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

Y.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	5	3,7	3,7	3,7
	Tidak Setuju	19	14,2	14,2	17,9
	Cukup Setuju	31	23,1	23,1	41,0
	Setuju	57	42,5	42,5	83,6
	Sangat Setuju	22	16,4	16,4	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

UNIVERSITAS TERBUKA

**LAMPIRAN 7**  
**HASIL UJI VALIDITAS DAN REABILITAS**

**1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,896	,896	7

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	20,07	24,980	,735	,586	,876
x1.2	20,22	25,374	,725	,598	,878
x1.3	20,07	26,484	,679	,560	,883
x1.4	20,10	26,395	,654	,485	,886
x1.5	19,93	26,611	,656	,486	,886
x1.6	20,43	25,585	,694	,595	,881
x1.7	20,06	24,478	,742	,644	,876

**2. Variabel Kompetensi Pegawai (X<sub>2</sub>)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,948	,948	15

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	47,99	123,774	,737	,651	,944
x2.2	48,03	122,435	,797	,959	,943
x2.3	47,69	126,322	,732	,991	,944
x2.4	47,90	125,448	,761	,980	,943
x2.5	47,72	129,633	,616	,549	,947
x2.6	48,09	127,436	,635	,579	,946
x2.7	47,85	124,399	,699	,665	,945
x2.8	47,87	127,164	,669	,536	,946
x2.9	47,51	126,237	,759	,684	,944
x2.10	47,51	125,202	,795	,683	,943
x2.11	47,70	125,489	,735	,595	,944
x2.12	47,60	126,709	,725	,611	,944
x2.13	47,97	124,555	,746	,953	,944
x2.14	47,66	127,505	,708	,990	,945
x2.15	47,85	127,346	,697	,978	,945

### 3. Variabel Produktivitas Kerja (Y)

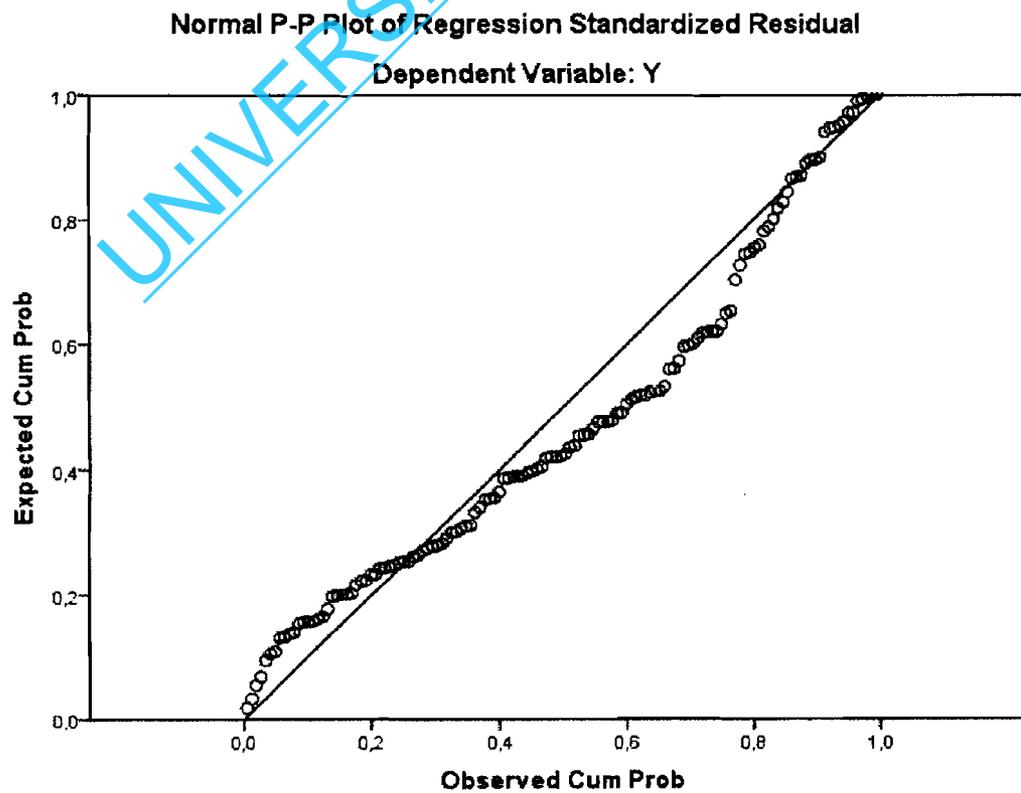
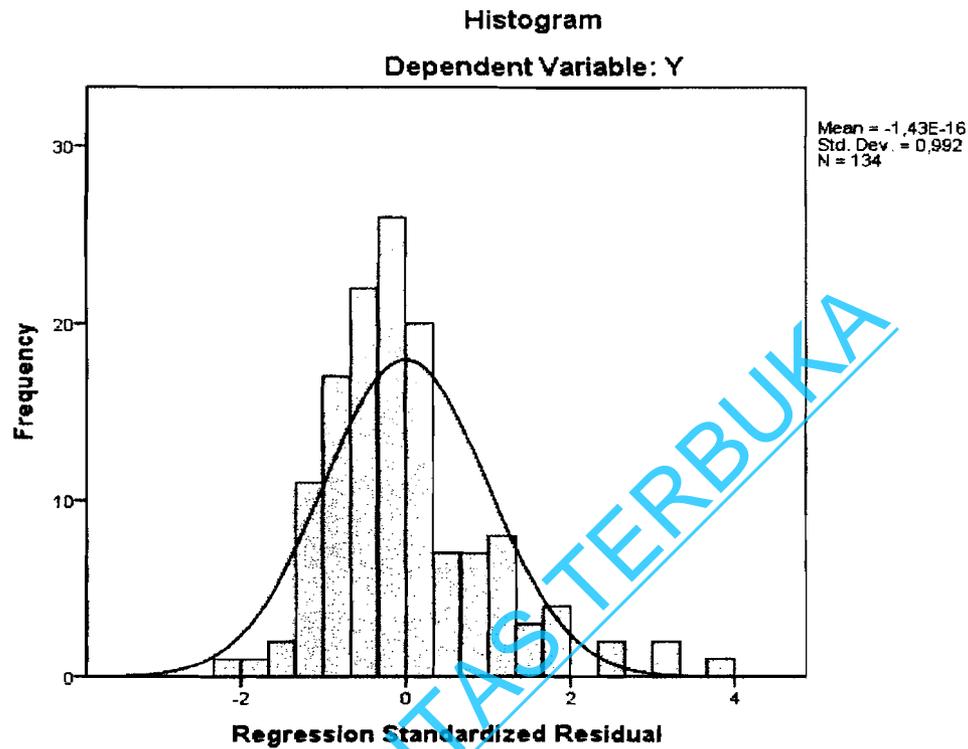
**Reliability Statistics**

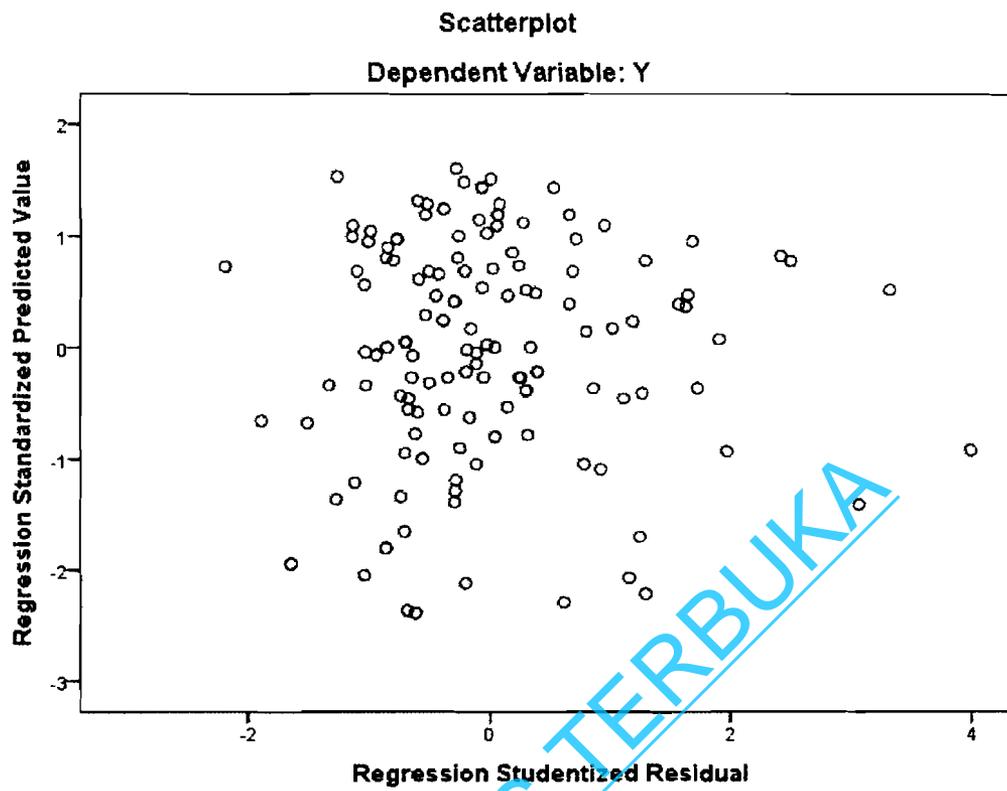
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,945	,945	13

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	41,40	94,318	,742	,630	,940
Y.2	41,36	94,036	,760	,635	,940
Y.3	41,25	96,939	,707	,601	,941
Y.4	41,38	95,982	,729	,633	,940
Y.5	41,23	97,352	,679	,550	,942
Y.6	41,73	94,769	,725	,643	,941
Y.7	41,42	92,786	,739	,685	,940
Y.8	41,37	94,973	,729	,609	,940
Y.9	41,31	95,221	,720	,647	,941
Y.10	41,47	95,394	,720	,607	,941
Y.11	41,29	95,862	,740	,595	,940
Y.12	41,28	94,472	,760	,637	,940
Y.13	41,28	94,547	,762	,642	,939

LAMPIRAN 8  
UJI NORMALITAS





**LAMPIRAN 9**  
**HASIL UJI REGRESI BERGANDA**

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>a</sup>	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,948 <sup>a</sup>	,898	,897	3,384	,898	579,814	2	131	,000

- a. Predictors: (Constant), X2, X1  
b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13280,118	2	6640,059	579,814	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1500,218	131	11,452		
	Total	14780,336	133			

- a. Predictors: (Constant), X2, X1  
b. Dependent Variable: Y

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,740	1,286		2,130	,035					
	X1	,718	,158	,399	4,551	,000	,931	,370	,127	,101	9,939
	X2	,492	,077	,561	6,389	,000	,939	,487	,178	,101	9,939

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2,961	1,000	,01	,00	,00
	2	,035	9,034	,95	,03	,02
	3	,003	32,382	,04	,97	,98

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	21,02	60,90	44,81	9,993	134
Residual	-7,077	13,375	,000	3,359	134
Std. Predicted Value	-2,381	1,610	,000	1,000	134
Std. Residual	-2,091	3,952	,000	,992	134

a. Dependent Variable: Y