



UNIVERSITAS INDONESIA

**FAKTOR-FAKTOR YANG BERHUBUNGAN DENGAN
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI DINAS KESEHATAN
KABUPATEN TABALONG PROPINSI KALIMANTAN SELATAN**

TESIS

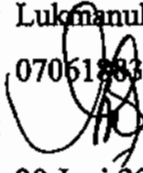
Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelah Magister

**LUKMANUL HAKIM
NPM 0706188334**

**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM STUDI ILMU KESEHATAN MASYARAKAT
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PELAYANAN KESEHATAN
DEPOK, JUNI 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan dengan benar.

Nama : Lukmanul Hakim
NPM : 0706188334
Tanda Tangan : 
Tanggal : 30 Juni 2009






HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Lukmanul Hakim
NPM : 0706188334
Program Studi : Ilmu Kesehatan Masyarakat
Judul : Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Produktivitas Kerja Karyawan di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong Propinsi Kalimantan Selatan.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Kesehatan Masyarakat pada Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. dr. H. M. Hafizurrachman, MPH (.....)
Penguji : Dra. Dumilah Ayuningtyas, MARS (.....)
Penguji : Drg. Wahyu Sulistiadi, MARS (.....)
Penguji : Drg. Hj. Lindawati, M.Kes (.....)
Penguji : Abdurrahman, SKM, M.Kes (.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 30 Juni 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Kesehatan Masyarakat Jurusan Manajemen Pelayanan Kesehatan pada Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak H. M. Hafizurrachman, Dr, dr, MPH, selaku pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan arahan dalam penyusunan tesis ini;
2. Bapak H. M. Rusly Thamrin, dr, MHA, selaku Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong yang memberikan ijin kepada saya untuk melakukan penelitian di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong;
3. Seluruh Karyawan-karyawati Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong yang telah memberikan kerjasama kepada saya dengan baik;
4. Ibunda dan seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan semangat yang menjadi inspirasi bagi penulis; dan
5. Teman-teman kuliah pada yang telah banyak memberikan masukan dan dorongan dalam penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, Juni 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Lukmanul Hakim
NPM : 0706188334
Program Studi : Ilmu Kesehatan Masyarakat
Departemen : Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
Fakultas : Kesehatan Masyarakat
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Faktor-Faktor yang berhubungan dengan Produktivitas Kerja Karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong Provinsi Kalimantan Selatan.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 30 Juni 2009
Yang menyatakan

(Lukmanul Hakim)

ABSTRAK

Nama : Lukmanul Hakim
Program Studi : Ilmu Kesehatan Masyarakat
Judul : Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Produktivitas Kerja Karyawan di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong Propinsi Kalimantan Selatan

Belum optimalnya produktivitas kerja pegawai negeri sipil (PNS) akan berdampak pada upaya penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, disamping terjadinya inefisiensi sumber daya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan dan hubungan kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi dengan produktivitas kerja karyawan baik sendiri maupun bersamaan di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong. Metodologi penelitian menggunakan pendekatan *cross sectional* dengan responden penelitian adalah karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong dengan jumlah sampel sebesar 65 orang. Pengumpulan data menggunakan instrumen berupa kuesioner dengan hasil ukur berupa skor. Berdasarkan hasil penelitian diketahui tingkat produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong berdasarkan skor yang dicapai sebesar 71,3% dengan nilai di atas rata-rata sebesar 55,4%. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi dengan produktivitas kerja baik secara mandiri maupun bersama. Hasil ini sesuai dengan model yang diduga mempunyai hubungan dengan produktivitas yakni kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi. Sesuai hasil yang ditemukan, maka agar produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong lebih meningkat, maka kepada pihak manajemen secara berjenjang perlu memperhatikan, mengelola dan memuaskan motivasi karyawannya. Di samping itu pula, perlu melakukan intervensi terhadap kepemimpinan dan iklim organisasi yang ada.

Kata kunci:
kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi dan produktivitas.

ABSTRACT

Name : Lukmanul Hakim
Study Program : Department of Public Health Sciences
Title : Factors Related to Work Productivity of staffs in Health Office of District of Tabalong, South of Borneo.

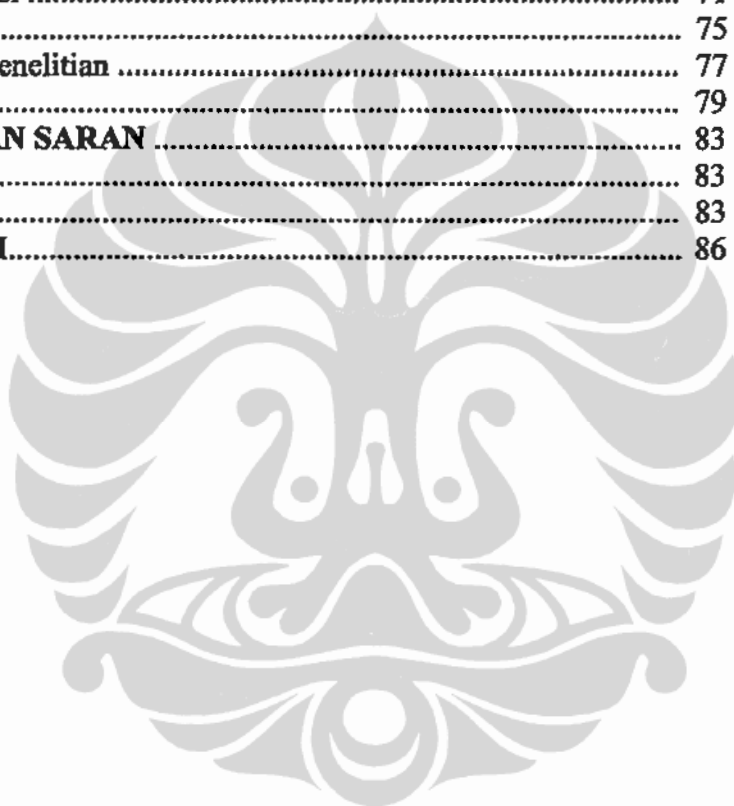
The optimum productivity that not yet reached among civil servants should be affecting good governance effort and national development, besides the inefficiently use of resources. The objective of this study is to find out work productivity of staffs by personal or group and its relation between leadership, motivation and organizational atmosphere. This study using cross sectional method and respondents are 65 staffs in Health Office of District of Tabalong, data collecting instrument of this study is questionnaire with measurement output is score. The results of this study shows that productivity level of Health Office staffs in score has reached 71,3% with average is 55,4%. Base on this result there is significant relationship by personal or group between leadership, motivation, and organizational atmosphere with productivity whether by partial correlation or multiple. Based on these results, to improve the productivity of staffs in Health Office, the management should be focusing on staff's motivation gradually and intervention to leadership and organizational atmosphere.

Keyword :
leadership, motivation, organizational atmosphere, productivity

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| PERNYATAAN ORISINALITAS..... | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN..... | iii |
| KATA PENGANTAR..... | iv |
| LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH..... | v |
| ABSTRAK..... | vi |
| DAFTAR ISI..... | viii |
| DAFTAR TABEL..... | x |
| DAFTAR GAMBAR..... | xi |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xii |
| 1. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 4 |
| 1.3 Pertanyaan Penelitian..... | 4 |
| 1.4 Tujuan | 5 |
| 1.5 Manfaat Penelitian | 5 |
| 1.6 Ruang Lingkup Penelitian | 6 |
| 2. KERANGKA TEORI | 7 |
| 2.1 Produktivitas | 7 |
| 2.1.1 Definisi Produktivitas..... | 7 |
| 2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas..... | 8 |
| 2.1.3 Ciri-Ciri Individu yang Produktif | 9 |
| 2.1.4 Pengukuran Produktivitas | 11 |
| 2.2 Kepemimpinan | 12 |
| 2.2.1 Definisi Kepemimpinan | 12 |
| 2.2.2 Fungsi Kepemimpinan | 13 |
| 2.2.3 Tipe Kepemimpinan | 15 |
| 2.3 Motivasi | 19 |
| 2.3.1 Definisi Motivasi | 19 |
| 2.3.2 Teori Motivasi | 20 |
| 2.3.3 Teknik Memotivasi | 22 |
| 2.4 Iklim Organisasi | 23 |
| 2.4.1 Definisi Iklim Organisasi | 23 |
| 2.4.2 Dimensi Iklim Organisasi | 25 |
| 2.5 Penelitian Terkait | 29 |
| 3. KERANGKA TEORI KONSEP, DEFINISI KONSEP, DEFINISI OPERSIONAL, DAN HIPOTESIS | 31 |
| 3.1 Kerangka Teori | 31 |
| 3.2 Kerangka Konsep | 31 |
| 3.3 Definisi Konsep | 32 |
| 3.4 Definisi Operasional | 33 |
| 3.5 Hipotesis | 34 |
| 4. METODOLOGI PENELITIAN | 35 |
| 4.1. Desain Penelitian | 35 |
| 4.2. Populasi Penelitian | 35 |

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| 4.3. Lokasi dan Waktu | 35 |
| 4.4. Teknik Pengumpulan Data | 35 |
| 4.5. Manajemen Data | 40 |
| 4.6. Analisis Data | 40 |
| 5. HASIL | 45 |
| 5.1. Hasil Univariat | 45 |
| 5.2. Hasil Bivariat | 54 |
| 5.3. Hasil Multivariat | 56 |
| 6. PEMBAHASAN | 60 |
| 6.1. Kepemimpinan | 60 |
| 6.2. Motivasi | 65 |
| 6.3. Iklim Organisasi | 71 |
| 6.4. Produktivitas | 75 |
| 6.5. Keterbatasan Penelitian | 77 |
| 6.6. Implikasi | 79 |
| 7. KESIMPULAN DAN SARAN | 83 |
| 7.1. Kesimpulan | 83 |
| 7.2. Saran | 83 |
| DAFTAR REFERENSI..... | 86 |



DAFTAR TABEL

| | | |
|------|---|----|
| 4.1 | : Kisi-Kisi Instrumen Penelitian..... | 37 |
| 5.1 | : Distribusi Umur dan Masa Kerja Responden..... | 45 |
| 5.2 | : Distribusi Jenis Kelamin Responden..... | 46 |
| 5.3 | : Distribusi Status Perkawinan Responden..... | 46 |
| 5.4 | : Distribusi Tingkat Pendidikan Responden..... | 47 |
| 5.5 | : Distribusi Tingkat Golongan Responden..... | 47 |
| 5.6 | : Distribusi Persepsi Responden tentang Kepemimpinan..... | 48 |
| 5.7 | : Distribusi Skor Kepemimpinan Menurut Katagori..... | 48 |
| 5.8 | : Distribusi Skor Kepemimpinan Menurut Indikator Pembentuk..... | 49 |
| 5.9 | : Distribusi Persepsi Responden tentang Motivasi..... | 49 |
| 5.10 | : Distribusi Skor Motivasi Menurut Katagori..... | 50 |
| 5.11 | : Distribusi Skor Motivasi menurut Indikator Pembentuk..... | 50 |
| 5.12 | : Distribusi Persepsi Responden tentang Iklim Organisasi..... | 51 |
| 5.13 | : Distribusi Skor Iklim Organisasi Menurut Katagori..... | 51 |
| 5.14 | : Distribusi Skor Iklim Organisasi Menurut Indikator Pembentuk..... | 52 |
| 5.15 | : Distribusi Persepsi Responden tentang Produktivitas..... | 52 |
| 5.16 | : Distribusi Skor Produktivitas Menurut Katagori..... | 53 |
| 5.17 | : Distribusi Skor Produktivitas Menurut Indikator Pembentuk..... | 54 |
| 5.18 | : Korelasi dan Regresi Kepemimpinan dengan Produktivitas..... | 54 |
| 5.19 | : Korelasi dan Regresi Motivasi dengan Produktivitas..... | 55 |
| 5.20 | : Korelasi dan Regresi Iklim Organisasi dengan Produktivitas..... | 55 |
| 5.21 | : Uji Normalitas Data..... | 55 |
| 5.22 | : Variansi-variansi Variabel Penelitian..... | 57 |
| 5.23 | : Nilai VIF..... | 57 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|-----|--|----|
| 3.1 | : Kerangka Konsep..... | 32 |
| 6.1 | : Korelasi Parsial antara Kepemimpinan dengan Produktivitas..... | 61 |
| 6.2 | : Korelasi Parsial antara Motivasi dengan Produktivitas..... | 66 |
| 6.3 | : Korelasi Parsial antara Iklim Organisasi dengan Produktivitas..... | 71 |



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian**
- Lampiran 2 : Hasil Uji Validitas dan Realibilitas**
- Lampiran 3 : Data Penelitian**
- Lampiran 4 : Output Univariat**
- Lampiran 5 : Output Bivariat**
- Lampiran 6 : Output Multivariat**
- Lampiran 7 : Daftar Riwayat Hidup**



BAB I PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Tingkat produktivitas kerja di Indonesia masih rendah dibandingkan negara tetangga. Menurut *Institute for Management of Development, Swiss, World Competitive Book* (2007) memberitakan bahwa pada tahun 2005 tingkat produktivitas kerja Indonesia berada pada posisi 59 dari 60 negara yang disurvei. Atau semakin turun dibandingkan pada tahun 2001 yang mencapai urutan ke 46. Sementara itu, negara-negara Asia lainnya seperti Singapura (1), Thailand (27), Malaysia (28), Korea (29), China (31), India (39) dan Filipina (49). Rendahnya tingkat produktivitas kerja disebabkan antara lain oleh kualitas sumber daya manusia yang tidak mampu bersaing (Mangkuprawira, 2008).

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling strategik dalam sebuah organisasi. Menurut Hasibuan (2008) sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat aktif dan dominan dalam kegiatan suatu organisasi, karena sumber daya manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam sebuah organisasi apapun bentuk serta tujuan yang ingin dicapai, karena terbentuknya sebuah organisasi dengan berdasarkan visi hanya untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya tersebut dikelola dan diurus oleh manusia (Yuniarsih, 2008).

Dalam organisasi/instansi pemerintahan, para pegawai negeri sipil (PNS) merupakan sumber daya manusia yang berfungsi sebagai unsur aparatur negara, abdi bangsa dan abdi masyarakat. Kedudukan PNS memegang peranan yang sangat penting dan menentukan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan nasional. Menurut Undang-Undang nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, dinyatakan bahwa PNS berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan

kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan.

Tingkat produktivitas kerja pada instansi pemerintah sangat ditentukan oleh PNS sendiri dan PNS pula yang menjadi penyebab tinggi-rendahnya produktivitas kerja. Menurut Siagian (2002) peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh sumber daya manusia dan sebaliknya sumber daya manusia pula yang dapat menjadi penyebab terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai bentuknya, oleh karena itu memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya meningkatkan produktivitas kerja. Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2001) produktivitas individu perlu mendapat perhatian yang cukup, hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa sebenarnya produktivitas manapun bersumber dari individu yang melakukan kegiatan, dimana individu yang dimaksud adalah individu sebagai tenaga kerja yang memiliki perilaku kerja produktif, sehingga dapat menghasilkan kualitas kerja yang memadai.

Dewasa ini, masalah rendahnya produktivitas kerja menjadi fokus perhatian pada hampir seluruh institusi di Indonesia. Menurut Yuniarsih (2008) masalah rendahnya produktivitas dapat dilihat dari berbagai aspek faktual yang muncul, misalnya terjadi pemborosan sumber daya (*inefisiensi*) dan ketidaktercapaian target baik individu maupun kelompok. Keadaan ini tentunya akan sangat merugikan organisasi, karena input penggunaan sumber daya yang dimiliki tinggi (*inefisiensi*) sementara hasil pencapaian rendah.

Pada instansi pemerintah, tingkat produktivitas kerja PNS dinyatakan masih belum optimal. Menurut Tamin (mantan Menteri Negara PAN) mengatakan bahwa hanya 60% PNS yang bekerja efektif selebihnya kurang produktif. PNS divonis sebagai organ birokrasi yang tidak produktif, lamban, korupsi dan inefisiensi (Gunawan, 2008). Sedangkan menurut Ramawijaya (1997) menjelaskan bahwa tingkat produktivitas kerja PNS di Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Depertemen Pendidikan dan

Kebudayaan hanya sebesar 72,38% yang produktif. Lebih lanjut menurut Sasono (2001) menjelaskan bahwa tingkat produktivitas kerja PNS di Badan Litbang dan Diklat Kebudayaan dan Parawisata hanya sebesar 66,07%.

Dalam penggunaan waktu kerja produktif oleh PNS pada instansi pemerintah menunjukkan suatu tingkat fluktuasi yang semakin menurun. Menurut Gunawan (2008) waktu kerja produktif PNS di instansi pemerintah berkisar antara pukul 08.00 s.d 12.00, kemudian terjadi penurunan tingkat produktivitasnya. Sementara di daerah, pegawai daerah pada saat istirahat, shalat, makan dan pulang ke rumah dimana sebagian besar tidak kembali lagi ke tempat kerja.

Masih belum optimalnya tingkat produktivitas kerja yang ditunjukkan oleh PNS pada instansi pemerintah tentunya akan membawa dampak terhadap penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan, disamping terjadinya inefisiensi dalam penggunaan sumber daya manusia.

Sementara itu, pada Dinas kesehatan Kab. Tabalong yang mempunyai jumlah karyawan sebanyak 66 orang bila dilihat dari persentase tingkat kehadiran karyawan maupun dalam mengikuti kegiatan apel pagi dan siang didapatkan persentase yang masih belum optimal. Berdasarkan rekapitulasi laporan data kepegawaian di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong tahun 2008, persentase tingkat kehadiran karyawan sebesar 75,05%, persentase karyawan mengikuti apel pagi sebesar 62% dan persentase karyawan mengikuti apel siang 46%. Alasan ketidakhadiran karyawan disebabkan karena ijin, sakit dan tanpa alasan.

Sedangkan berdasarkan pengamatan penulis selaku karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong, selama ini PNS di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong menunjukkan perilaku inefisiensi dalam penggunaan waktu kerja, seperti pada saat jam kerja membicarakan sesuatu yang tidak ada kaitan dengan pekerjaan baik dilakukan dalam ruang tempat kerja maupun di luar ruang tempat kerja (teras), melakukan aktivitas-aktivitas di pusat perbelanjaan yang tidak ada kaitan dengan pekerjaan, mengantar/menjemput

anak di sekolah pada saat jam kerja dan duduk-duduk di warung selama berjam-jam.

Masih belum optimalnya tingkat kehadiran karyawan (76,05%), mengikuti apel pagi (62%) dan mengikuti apel siang (46%) merupakan gambaran perilaku kerja yang ditunjukkan oleh karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai seorang PNS. Berdasarkan uraian-uraian di atas, peneliti tertarik untuk melihat gambaran tingkat produktivitas kerja karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

Selama ini penelitian dan pengukuran tingkat produktivitas kerja karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong tidak pernah dilakukan dan sangat perlu untuk diketahui produktivitas kerjanya, karena produktivitas kerja yang rendah akan mengakibatkan kerugian organisasi baik dalam penggunaan sumber daya yang inefisiensi maupun pencapaian hasil kerja yang tidak sesuai dengan target yang diharapkan.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah belum optimalnya tingkat kehadiran, pelaksanaan apel pagi dan apel siang karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong, sehingga perlu diketahui dan dilakukan pengukuran terhadap produktivitas kerja dan faktor-faktor yang berhubungan dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

1.3. PERTANYAAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

- 1.3.1. Bagaimana produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong?
- 1.3.2. Apakah kepemimpinan berhubungan dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong?

- 1.3.3. Apakah motivasi berhubungan dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong?
- 1.3.4. Apakah iklim organisasi berhubungan dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong?
- 1.3.5. Apakah kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi secara bersama berhubungan dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong?

1.4. TUJUAN PENELITIAN

1.4.1. Tujuan Umum

Diketuainya produktivitas kerja karyawan dan faktor-faktor yang berhubungan dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

1.4.2. Tujuan Khusus

1.4.2.1 Diketuainya produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong;

1.4.2.2 Diketuainya hubungan kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong;

1.4.2.3 Diketuainya hubungan motivasi dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong;

1.4.2.4 Diketuainya hubungan iklim organisasi dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong dan

1.4.2.5 Diketuainya secara bersama-sama hubungan antara kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

1.5. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini akan banyak memberikan manfaat dan dapat dibedakan berdasarkan kepentingan pemangku jabatan (*stakeholder*) maupun pihak manajemen di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong, sehingga berbagai pihak dapat menyusun strategi yang tepat untuk meningkatkan

produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

Penelitian ini diharapkan memberikan temuan dan mengungkapkan variabel-variabel yang berhubungan secara kuat baik sendiri maupun secara bersama-sama, sehingga pihak manajemen akan melakukan intervensi sesuai dengan variabel tersebut untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan berharga bagi pemerintah Kabupaten Tabalong, khususnya Dinas Kesehatan Kab. Tabalong untuk mengoptimalkan produktivitas kerja bagi karyawannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

1.6. RUANG LINGKUP PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan terhadap para karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong selama 1 (satu) bulan dimulai dari sejak tanggal 20 April sampai dengan 20 Mei 2009, untuk mengukur produktivitas kerja dan faktor-faktor yang berhubungan dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong Propinsi Kalimantan Selatan, menggunakan alat bantu pengukuran berupa kuesioner yang berisi butir pertanyaan.

BAB II TINJAUAN TEORI

2.1. PRODUKTIVITAS

2.1.1. Definisi Produktivitas

Makna produktivitas dapat diartikan secara bervariasi oleh setiap organisasi tergantung pada tujuan dan fungsi organisasi bersangkutan. Meskipun demikian secara umum menurut Bernadine and Russel dalam Sartika (2007) produktivitas mengacu pada rasio output dan input. Input disini termasuk biaya jam kerja, biaya produksi, peralatan. Output terdiri dari penjualan, pendapatan pasar dan kesalahan yang dibuat.

Sedangkan menurut Kopelman, produktivitas merupakan sebuah konsep fisik yang digunakan oleh banyak ekonom; produktivitas merupakan hubungan antara output fisik dengan satu atau lebih input fisik yang digunakan dalam proses produksi. Produktivitas adalah proses fisik yang menggambarkan rasio bagaimana sumber daya digunakan secara efisien dalam menghasilkan output (Sartika, 2007).

Dalam konteks produktivitas suatu organisasi, menurut Robbin (2001) suatu organisasi dikatakan produktif jika organisasi itu mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dan mencapainya dengan melakukan upaya transformasi input menjadi output dengan biaya paling rendah.

Menurut Whitemore yang dikutip Sinungan (2003) produktivitas sebagai suatu ukuran atas penggunaan sumber daya organisasi yang dinyatakan sebagai rasio antara output yang dicapai dengan input sumber daya yang digunakan. Senada yang diungkapkan oleh Mali (1978) produktivitas adalah pengukuran tentang seberapa baik sumber daya yang digunakan dalam organisasi untuk menghasilkan suatu unit produksi. Selanjutnya dengan merujuk pendapat Leaham dan Wexley, produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan individu, yaitu bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaan dalam mencapai hasil yang ditargetkan (Yuniarsih, 2008).

Menurut Yuniarsih (2008) konsep produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan dan mempunyai pandangan bekerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan kinerja hari esok mesti lebih baik dari prestasi hari ini.

Dengan demikian, produktivitas dapat diartikan secara berbeda-beda menurut para ahli. Produktivitas dapat diartikan sebagai rasio output terhadap input maupun sebagai suatu sikap mental yang berorientasi pada perbaikan secara terus menerus.

2.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dalam suatu organisasi merupakan faktor yang penting, terutama bila dihubungkan dengan penggunaan sumber daya manusia. Menurut Sinungan (2003) secara umum produktivitas suatu organisasi dipengaruhi oleh manusia, modal, metode (proses), produksi, umpan balik, lingkungan, internal organisasi dan lingkungan eksternal (baik lokal, regional, nasional maupun internasional).

Berbeda diungkapkan oleh Ravianto (1998) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai meliputi pendidikan, ketrampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gaji, kesehatan, teknologi, manajemen dan kesempatan berprestasi. Sementara itu, menurut Anoraga (1992) faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah 1) pekerjaan yang menarik; 2) upah yang baik; 3) keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan; 4) penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan; 5) Lingkungan suasana kerja yang baik; 6) promosi dan adanya perkembangan diri merasa sejalan dengan perkembangan perusahaan atau organisasi; 7) merasa terlibat dalam organisasi, 8) pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi; 9) kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja dan 10) disiplin kerja pekerja (Yuniarsih, 2008).

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja menurut Arfida (2003) dapat digolongkan pada 3 (tiga) kelompok, yaitu: kualitas dan kemampuan karyawan, sarana pendukung dan supra sarana.

Selanjutnya menurut Sustermeister (1976) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas secara lebih luas, yaitu pendidikan, pelatihan, kemampuan, pengetahuan umum, pengetahuan teknis, pengalaman kerja, ketrampilan, jenis kelamin, perencanaan kerja, metode kerja, sikap, kepribadian, motivasi, kebutuhan individu, latar belakang budaya, situasi pribadi, kondisi fisik, lingkungan kerja, penerangan, suhu udara, ventilasi, musik, waktu istirahat, keamanan, kondisi sosial, lingkungan sosial, kepemimpinan dan gaji/upah (Sedarmayanti, 2001).

Faktor mempengaruhi produktivitas kerja menurut Yuniarsih (2008) dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Faktor Internal yang meliputi : 1) komitmen kuat terhadap terhadap visi dan misi institusional; 2) struktur dan desain pekerjaan; 3) motivasi, disiplin dan etos kerja yang mendukung ketercapaian target; 4) dukungan sumber daya yang bisa digunakan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas; 5) kebijakan perusahaan yang merangsang (*trigger*) kreativitas dan inovasi; 6) perlakuan yang menyenangkan yang bisa diberikan pimpinan dan atau rekan kerja; 7) sistem dan praktik manajemen yang ditepakan oleh pimpinan; 8) lingkungan kerja yang ergonomic, 9) kesesuaian antara tugas yang diemban dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, minat, keahlian dan ketrampilan yang dikuasai dan 10) komunikasi inter dan antar individu dalam membangun kerjasama.
- b. Faktor Internal meliputi 1) peraturan perundang-undangan, kebijakan pemerintah dan situasi yang politik; 2) kemitraan (*networking*) dikembangkan; 3) kultur dan mindset lingkungan di sekitar organisasi; 4) dukungan masyarakat dan *stakeholders* secara keseluruhan; 5) tingkat persaingan dan 6) dampak globalisasi.

2.1.3. Ciri-ciri Individu yang Produktif

Menurut Erick dan Gilmore dalam Umar (2000) ciri-ciri individu yang produktif, yaitu tindakan korektif, percaya diri, mempunyai rasa tanggung

jawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan, mempunyai pandangan ke`depan, mampu menyelesaikan persoalan, dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah, mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan dan mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Tidak berbeda jauh dengan pendapat Erick dan Gilmore, menurut Mali (1978) menyebutkan ciri-ciri pegawai yang produktif adalah:

- a. Secara konstan selalu mencari gagasan-gagasan yang lebih baik dan cara penyelesaian kerja yang lebih baik lagi;
- b. Selalu memberikan saran-saran untuk perbaikan secara sukarela;
- c. Mengetahui untuk menggunakan waktunya secara efektif;
- d. selalu merencanakan terlebih dahulu tentang apa-apa yang akan dilakukannya dengan tidak lupa mencantumkan jadwal waktunya;
- e. Mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya;
- f. Dapat berlaku sebagai anggota kelompok yang baik;
- g. Dapat memotivasi dirinya sendiri melalui dorongan dari dalam;
- h. Memahami pekerjaannya dengan baik;
- i. Mendengarkan dari ide yang lebih baik dan selalu membuka telinganya lebar-lebar;
- j. Sangat menyadari masalah pemborosan dan biaya-biaya;
- k. Selalu berusaha menyukai pekerjaannya dan tidak justeru mencari pekerjaan pekerjaan yang tidak disukai;
- l. Mempunyai tingkat kehadiran yang baik;
- m. Lebih mempercayai untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan lebih cerdas dari pada mengerjakannya lebih kronis;
- n. Bukan merupakan tipe orang yang mengeluh secara kronis;
- o. Bekerja sering kali melebihi standar;
- p. Mempunyai kebiasaan kerja yang baik;
- q. Mempunyai jalur catatan prestasi kerja yang baik dan bukan tipe orang yang penuh dengan kejutan dan
- r. Selalu mempelajari sesuatu dengan lebih cepat.

Profil seorang pegawai produktif menurut Timpe (2000) meliputi memenuhi kualifikasi pekerjaan, bermotivasi tinggi, mempunyai orientasi pekerjaan positif, dapat bergaul secara efektif dan dewasa.

2.1.4. Pengukuran Produktivitas

Menurut Yaslis (1999) dan Yuniarsih (2008) pengukuran produktivitas dapat diukur dengan 2 (dua) standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik produktivitas diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu, jumlah) dan berdasarkan nilai, produktivitas diukur berdasarkan nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan/tugas. Oleh karena itu, mengukur produktivitas tidaklah mudah, disamping banyaknya variabel juga ukuran yang digunakan sangat bervariasi.

Dalam pengukuran produktivitas dengan menggunakan waktu kerja dapat dilakukan dengan menggunakan *work sampling*, *time and motion study* dan *daily log* (Ilyas, 2004).

Menurut Armstrong (1990) produktivitas tinggi mencerminkan efektif dan efisiensi dari penggunaan sumber daya manusia yang dihubungkan dalam 2 (dua) variabel, yaitu:

- a. Variabel masukan termasuk biaya berupa upah dan gaji, biaya-biaya yang berhubungan dengan kepegawaian, jumlah orang yang dipekerjakan, jumlah waktu kerja dan jumlah waktu yang diperlukan dan
- b. Variabel hasil produksi termasuk produksi per unit, hasil produksi yang terjual, penyelesaian tugas, penghasilan yang diperoleh, nilai tambah, penyelesaian tanggung jawab dan standar yang dicapai.

Senada dengan pendapat Armstrong, menurut Mali (1978), mengatakan bahwa dalam mengukur produktivitas berdasarkan antara efektivitas dan efisiensi. Efektivitas dihubungkan dengan performance dan efisiensi dikaitkan dengan penggunaan sumber-sumber. Indeks produktivitas diukur berdasarkan perbandingan antara pencapaian performance dengan sumber-sumber yang dialokasikan.

Pada umumnya pengukuran produktivitas dilakukan dengan pendekatan memperbandingkan antara output dan input. Menurut Gaspers (2000) pengukuran produktivitas kerja menurut bentuk persamaan sebagai berikut:

$$\text{Indeks Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{Performance}}{\text{Alokasi Sumber}} = \frac{\text{Efektivitas}}{\text{Efisiensi}}$$

Efektivitas berkaitan dengan sejauh mana sasaran dapat dicapai atau target dapat direalisasikan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan bagaimana berbagai sumber daya dapat digunakan secara benar dan tepat sehingga tidak terjadi pemborosan. Pegawai yang memiliki kemampuan kerja efektif dan efisien cenderung mampu menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi.

2.2. KEPEMIMPINAN

2.2.1. Definisi Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan dikemukakan oleh para ahli secara berbeda-beda. Menurut Stogdill, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir, menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan (Yuniarsih, 2008). Sedangkan menurut Dubin, kepemimpinan dalam organisasi berarti penggunaan kekuasaan dan pembuatan keputusan-keputusan (Yuniarsih, 2008).

Hasibuan (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Tidak jauh berbeda dengan pendapat Hasibuan, menurut Siagian (2002) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (dalam hal ini bawahan) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Definisi kepemimpinan dalam paradigma lama diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dengan memotivasi dan menggerakkan, mengarahkan, mengajak, menuntun kalau perlu memaksa mereka untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Menurut Yuniarsih (2008) dalam paradigma baru kepemimpinan dimaknai secara lebih luas, bukan sekedar mempengaruhi orang lain tetapi yang lebih penting adalah kemampuan memberikan inspirasi kepada pihak lain agar mereka secara proaktif tergugah untuk melakukan berbagai tindakan demi tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi.

Esensi pengaruh (*influence*) dalam konsep kepemimpinan bukanlah semata-mata berbentuk instruksi, melainkan lebih merupakan motivasi atau pemicu (*trigger*) yang dapat memberi inspirasi kepada bawahan sehingga inisiatif dan kreatifitas mereka berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga dengan demikian, yang paling penting dalam mengaplikasikan konsep kepemimpinan adalah bagaimana memanfaatkan faktor eksternal untuk mengembangkan faktor internal sehingga mendorong tumbuhnya kinerja produktif.

Peran pimpinan yang mampu menampilkan kepemimpinannya secara profesional merupakan salah satu faktor pendukung terciptanya produktivitas yang tinggi. Eksistensi pemimpin semakin penting ketika dihadapkan pada situasi dengan keragaman karakteristik dan kemampuan yang dimiliki anggota organisasi, namun masing-masing dituntut untuk dapat berkontribusi secara optimal.

2.2.2. Fungsi Pemimpin

Fungsi utama seorang pemimpin adalah mengambil keputusan (*decision making*). Merujuk pendapat Lawrence R. Jauch and William F. Glueck dalam Yuniarsih (2008) dapat disimpulkan ada 5 (lima) aspek penting yang menjadi indikator kunci dalam pengambilan keputusan strategik, yaitu (Yuniarsih, 2008):

- a. Rasionalitas, yang diukur dari sisi manfaat maksimum, ketepatan pemilihan alternatif dan kepastian penetapan skala prioritas dalam merealisasikan visi dan misi organisasi;
- b. Relevansi, yang dapat diukur dari tingkat kesesuaian dengan tujuan dan kebutuhan organisasional;
- c. Kepuasan, yang dapat diukur dari tingkat penerimaan *stakeholders*, dampak positif dari keputusan serta komitmen semua pihak dalam mengimplementasikannya;
- d. Fleksibilitas, yang dapat diukur dari kesesuaiannya dengan situasi yang dihadapi dan tingkat kemampuan beradaptasi terhadap perubahan dan
- e. Komprehensif, yang dapat diukur dari keluasan cakupan permasalahan yang dapat diatasi.

Menurut Siagian (2002) dalam pengambilan keputusan, seorang pimpinan dihadapkan pada 4 (empat) peran, yaitu peran *entrepreneur*, peredam gangguan, pembagi sumber dana dan daya dan perunding bagi organisasi. Kesemuanya itu mempunyai implikasi bahwa seorang pemimpin dituntut mempunyai kemampuan mengenali faktor-faktor berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, mengenali kendala yang mungkin menghadang, peluang yang mungkin timbul mendadak dan ancaman yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya. Kemampuan tersebut akan memungkinkannya untuk memainkan peranannya selaku pemimpin yang baik.

Menurut Yuniarsih (2008) dari aspek kemampuan (*skill*), pemimpin harus mempunyai kemampuan-kemampuan tertentu agar dapat berhasil dalam menjalankan kepemimpinannya. Ada 6 (enam) persyaratan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu 1) ketrampilan manajerial (*managerial skill*); ketrampilan konsep (*conceptual skill*); ketrampilan teknis (*Technicall skill*); 4) ketrampilan hubungan insani (*human realation skill*); 5) ketrampilan dalam proses kelompok dan 6) ketrampilan dalam implementasi bidang-bidang manajemen.

Agar kepemimpinan dapat berjalan efektif harus didasarkan pada landasan manajerial yang kokoh dan efektif, dimana menurut Chapman yang

dikutif Timpe, landasan manajerial kepemimpinan yang kokoh, yakni cara berkomunikasi, pemberian motivasi, pengambilan keputusan, kemampuan memimpin dan kekuasaan yang positif (Umar, 2000).

2.2.3. Tipe Kepemimpinan

Dari berbagai studi tentang kepemimpinan, diketahui ada 5 (lima) tipe pemimpin dengan masing-masing ciri-cirinya, yaitu tipe pemimpin otoriter, tipe paternalistik, tipe *laissez faire*, tipe demokratik dan tipe kharismatik. Pentingnya pengenalan berbagai tipe kepemimpinan terletak pada pemahaman ciri-cirinya secara tepat karena ciri-ciri tertentu dapat digunakan pada situasi dan kondisi dalam menjalankan organisasi. Dengan kata lain, agar seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinannya dengan kemampuan tinggi menggunakan gaya situasional yang artinya gaya yang berbeda pada situasi dan kondisi yang berlainan (Hasibuan, 2008).

a. Tipe Otoriter

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri pada umumnya negatif. Karena itu, tipe ini bukanlah merupakan tipe yang diandalkan, terutama apabila dikaitkan dengan meningkatkan produktivitas kerja. Akan tetapi teori situasional menekankan bahwa dalam kondisi tertentu, seorang pemimpin yang paling demokratik sekalipun mungkin untuk sementara waktu atau dalam menghadapi situasi tertentu atau menghadapi bawahan tertentu harus menggunakan gaya otoriter.

Falsafah di dalam kepemimpinan yang otoriter, dimana pemimpin menganggap dirinya adalah sebagai orang yang paling berkuasa, paling pintar dan paling cakap dalam organisasi tersebut. Pengarahan terhadap bawahan dilakukan dengan cara memberikan instruksi/perintah, ancaman hukuman serta pengawasan dilakukan secara ketat. Orientasi kepemimpinan otoriter difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan

dan kesejahteraan karyawan. Ciri-ciri yang menonjol pada tipe ini antara lain:

- 1) Penonjolan diri yang berlebihan sebagai simbol keberadaan organisasi hingga cenderung bersikap bahwa dirinya dan organisasi adalah identik;
- 2) Gemar menonjolkan diri sebagai penguasa tunggal, sehingga tidak dapat menerima adanya orang lain dalam organisasi yang potensial mampu menyaingi dirinya;
- 3) Biasanya dihindangi penyakit "*megalomaniac*", dalam arti gila kehormatan dan menggemari berbagai upacara atau seremonial yang menggambarkan kehebatannya;
- 4) Tujuan pribadinya identik dengan tujuan organisasi sehingga timbul persepsi kuat dalam dirinya bahwa para anggota organisasi mengabdikan kepadanya;
- 5) Adanya pengabdian para karyawan diinterpretasikan sebagai pengabdian yang sifatnya pribadi, loyalitas para bawahan merupakan tuntutan yang sangat kuat;
- 6) Menentukan dan menerapkan disiplin organisasi yang keras dan menjalankannya dengan sikap kaku dan
- 7) Menciptakan instrumen pengawasan sedemikian rupa sehingga dasar ketaatan bawahan bukan kesadaran melainkan ketakutan.

b. Tipe Paternalistik

Pengalaman para praktisi dan penelitian para ahli menunjukkan bahwa banyak pejabat dalam berbagai jenis organisasi tergolong pada tipe ini terutama pada organisasi yang dikelola dengan menggunakan norma-norma tradisional. Berbagai ciri yang menonjol adalah sebagai berikut:

- 1) Penonjolan keberadaannya sebagai simbol organisasi;
- 2) Sering menonjolkan sikap paling mengetahui;
- 3) Memperlakukan bawahan sebagai orang-orang yang belum dewasa, bahkan seolah-olah masih anak-anak;

- 4) Sifat melindungi yang tercermin pada sikap manajemen yang tidak mendorong para bawahan untuk mengambil risiko karena akan timbul dampak negatif bagi organisasi;
- 5) Sentralisasi pengambilan keputusan; dan
- 6) Melakukan pengawasan yang ketat.

c. Tipe *Leissez Faire*

Tipe ini ditandai oleh ciri-ciri yang mungkin dapat dikatakan aneh dan sulit membayangkan situasi organisasional dimana tipe ini dapat digunakan secara efektif. Ciri-ciri yang menonjol adalah:

- 1) Gaya santai yang berangkat dari pandangan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah yang serius, dimana tipe pemimpin ini tidak memiliki *sense of crisis*;
- 2) Pemimpin tipe ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung berupaya mempertahankan status quo;
- 3) Tipe ini gemar melimpahkan wewenang kepada bawahan dan para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaanya dalam organisasi lebih bersifat suportif;
- 4) Enggan mengenakan sanksi, apalagi yang keras terhadap bawahan yang menampilkan perilaku disfungsional atau menyimpang;
- 5) Memperlakukan bawahan sebagai rekan dan hubungan yang bersifat hierarkis tidak disenangi; dan
- 6) Keserasian dalam interaksi organisasional dipandang sebagai etos yang perlu dipertahankan.

d. Tipe Demokratik

Tidak sedikit orang yang mendambakan atasan yang tergolong sebagai pimpinan yang demokratik. Bahkan ada pendapat yang mengatakan bahwa tipe inilah yang ideal. Ciri-ciri pokoknya antara lain:

- 1) Mengakui harkat dan martabat manusia. Artinya bawahan diperlakukan dengan cara yang manusiawi;

- 2) Menerima pendapat yang mengatakan daya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi dengan tanpa mengabaikan sumber daya lainnya;
 - 3) Para bawahan adalah insan dengan jati diri yang khas dan karena itu harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasannya itu;
 - 4) Tangguh membaca situasi yang dihadapkan dan dapat menyesuaikan dengan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut;
 - 5) Mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para bawahannya sedemikian rupa tanpa harus kehilangan kendali operasionalnya dan tetap bertanggung jawab atas tindakan bawahannya;
 - 6) Mendorong para bawahan mengembangkan kreativitas untuk ditetapkan secara inovatif;
 - 7) Tidak ragu-ragu membiarkan bawahan mengambil risiko dengan catatan faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang; dan
 - 8) Bersifat mendidik dan membina sehingga apabila bawahan berbuat kesalahan tidak serta merta bersifat menghukum atau mengambil tindakan funitif.
- e. Tipe Kharismatik

Ciri utama seorang pemimpin yang kharismatik terlihat, yaitu bahwa ia mempunyai daya tarik yang kuat bagi orang lain sehingga orang lain itu bersedia mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Pemahaman tentang efektivitas seorang pemimpin yang kharismatik dapat dilihat dengan mengenali ciri-cirinya, yaitu: 1) percaya diri yang besar; 2) mempunyai visi; 3) berkemampuan untuk mengartikulasikan visi; 4) berkeyakinan yang kuat tentang visi yang dinyatakan; 5) berperilaku yang tidak mengikuti perilaku yang stereotip; 6) berperan selaku agen pengubah dan 7) mempunyai pemahaman yang mendalam dan tepat tentang sifat lingkungan yang dihadapi.

2.3. MOTIVASI

2.3.1. Definisi Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Menurut Notoatmodjo (2007) dorongan adalah rangsangan yang kuat terhadap organisme (manusia) untuk bertindak laku. Stimulus-stimulus yang cukup kuat pada umumnya bersifat dorongan seperti lapar, haus, seks, kejenuhan dan sebagainya yang merupakan dasar utama untuk motivasi. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan pada khususnya. Menurut Hasibuan (2008) motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi dengan tujuan yang diinginkan.

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Beberapa pengertian motivasi menurut beberapa ahli (Hasibuan, 2008) sebagai berikut:

- a. Menurut Flippo, motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai;
- b. Menurut American Encyclodia, motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topanan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dari pengamatan tingkah laku manusia; dan

c. Menurut Moskowitz, motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan dan pengarahannya tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.

Motif adalah perangsang keinginan (*wants*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Perbedaan pengertian kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) adalah keinginan (*wants*) dari setiap orang berbeda karena dipengaruhi oleh selera, latar belakang dan lingkungannya, sedangkan kebutuhan (*needs*) semua orang adalah sama. Misalnya, semua orang butuh makan (*needs*) tetapi jenis makanan yang diinginkannya (*wants*) tidak selalu sama tergantung pada selera masing-masing individu.

2.3.2. Teori Motivasi

Menurut Siagian (2002) secara teori, motivasi diklassifikasikan dalam atas 3 (tiga) kelompok, yaitu teori kepuasan (*content theory*) yang memusatkan pada apa yang dimotivasi, teori motivasi proses (*process theory*) yang memusatkan pada bagaimana memotivasi dan teori pengukuhan (*reinforcement theory*) yang menitikberatkan di mana perilaku dipelajari.

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan mereka bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Sedangkan teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Dalam teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi yang terdiri dari pengukuhan positif dan negatif.

Menurut Frederik Winslow Taylor seorang penganut teori kepuasan dengan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal, dimana konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat, bilamana ia mendapat

imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi para pekerja. Semakin banyak mereka berproduksi semakin besar penghasilan mereka.

Sedangkan menurut Maslow (1943) manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang diklassifikasikan pada 5 (lima) tingkatan atau hirarki (*hierarchy of needs*), yaitu 1) kebutuhan fisiologis; 2) kebutuhan akan rasa aman; 3) kebutuhan social; 4) kebutuhan yang mencerminkan harga diri dan 5) kebutuhan aktualisasi diri. Menurut Siagian (2002) suatu catatan penting yang perlu ditambahkan dalam pembahasan teori Maslow ialah bahwa pandangan penggunaan hierarki kebutuhan manusia kurang tepat dengan alasan jika kebutuhan manusia hierarkis berarti pemuasannya analog dengan anak tangga. Padahal dalam kenyataannya tidaklah demikian, artinya kelima jenis kebutuhan tersebut dapat timbul simultan meskipun pada tingkat intensitas berbeda.

Selain para ahli di atas, seorang Profesor Ilmu Jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio, mengemukakan teori motivasi 2 faktor (*Herzberg's Two Factor Motivation Theory*). Menurut Herzberg bahwa orang menginginkan 2 (dua) macam kebutuhan, yaitu (Hasibuan, 2008):

- 1) Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factors*) yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman dan kesehatan badaniah, dimana faktor-faktor itu seperti balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, rumah dinas, mobil dinas dan macam tunjangan lainnya; dan
- 2) Kebutuhan pemeliharaan yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, dimana kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat (*motivators*) dan sebaliknya jika tidak ada akan mengakibatkan ketidakpuasan. Faktor-faktor ini

meliputi, yaitu prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pengembangan potensi diri.

Berdasarkan teori Herzberg ini, dalam perencanaan pekerjaan harus diupayakan sedemikian rupa agar faktor pemeliharaan dan faktor motivasi dapat dipenuhi. Menurut Siagian (2002) banyak kenyataan yang dilihat dalam suatu perusahaan, dimana kebutuhan kesehatan mendapat perhatian yang lebih banyak dari pada pemenuhan kebutuhan individu secara keseluruhan.

2.3.3. Teknik Memotivasi

Dasar pemikiran yang tepat penggunaan teknik memotivasi adalah sebagai berikut (Siagian, 2002):

- a. Satu teknik berkaitan erat dengan/dan didukung oleh satu atau beberapa teori motivasi;
- b. Para manajer harus memahami teori motivasi apa yang cocok digunakan untuk menghadapi situasi yang bagaimana dan
- c. Seluruh teori motivasi harus dihubungkan dengan upaya para karyawan untuk mencapai tujuan dan pemuasan kebutuhan pribadinya.

Menurut Agus Dharma (1986) bentuk pengakuan dan pujian sebagai bentuk kepuasan kerja yang akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya yang dapat dilakukan melalui:

- a. Pujian langsung, diberikan kepada karyawan atas penampilan kerja yang sesuai dengan keinginan pimpinan;
- b. Pujian langsung, karyawan mendengarnya secara tidak langsung melalui orang lain terhadap penampilan kerjanya;
- c. Pujian melalui orang lain, dimana pimpinan memuji hasil pekerjaan dan meminta orang lain memberitahukan kepada orang tersebut;
- d. Pengakuan formal, disampaikan ketika karyawan menyelesaikan suatu tugas khusus;
- e. Penugasan pekerjaan yang lebih disukai dan
- f. Penghargaan.

Menurut Mangkunegara (2000) menyebutkan prinsip-prinsip yang dilakukan dalam memotivasi karyawan adalah melalui:

- a. Prinsip partisipasi, dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai;
- b. Prinsip komunikasi, dimana pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas, karyawan lebih mudah dimotivasi kerjanya;
- c. Prinsip mengakui andil bawahan, dimana pemimpin mengakui bahwa bawahan dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya;
- d. Prinsip pendelegasian wewenang, dimana pimpinan memberikan otoritas kepada bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang akan dilakukannya akan membuat karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan pimpinan; dan
- e. Prinsip memberi perhatian, dimana pimpinan memberikan perhatian terhadap keinginan karyawan/bawahan.

2.4. IKLIM ORGANISASI

2.4.1. Definisi Iklim Organisasi

Menurut Stringer dalam Wirawan (2007) istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kalinya dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*). Kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin. Tagiuri mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungannya dengan latar atau tempat (*setting*) dimana perilaku muncul seperti lingkungan (*environment*), lingkungan pergaulan (*milieu*), budaya (*culture*), suasana (*atmosphere*), situasi (*situation*), pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behavior setting*) dan kondisi (*condition*).

Definisi mengenai iklim organisasi telah dikemukakan oleh para ahli dalam Wirawan (2007), yaitu:

Universitas Indonesia

- a. Tagiuri dan Litwin (1968) mendefinisikan iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi;
- b. Litwin dan Stringer (1968) mendefinisikan iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsi dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat;
- c. Owen (1991) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior and Education*, mendefinisikan iklim organisasi merupakan studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungannya; dan
- d. Stringer (2002) mendefinisikan iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.

Sementara itu, dalam Sutarto (2002) dikemukakan definisi iklim organisasi, yakni:

- a. Menurut Hoy and Miskel (1987) iklim organisasi adalah persepsi anggota tentang lingkungan kerja organisasi;
- b. Menurut Scheider (1991) iklim organisasi menunjuk pada gaya material yang mempengaruhi pandangan anggota mengenai nilai dan tujuan organisasi; dan
- c. Menurut Rossow (1990) iklim organisasi menunjuk pada karakteristik organisasi secara keseluruhan dan berhubungan dengan perasaan anggota yang bersangkutan.

Menurut Gibson (1998) mengemukakan pengertian tentang iklim itu sendiri, yaitu seperangkat sifat-sifat lingkungan kerja yang dirasakan langsung atau tidak langsung oleh pekerja, serta diduga punya pengaruh besar terhadap perilaku mereka dalam pekerjaan itu. Sedangkan menurut Steers (1980) iklim dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh anggotanya. Iklim organisasi dapat juga merupakan suatu sifat atau ciri relatif tetap pada lingkungan internal organisasi yang

membedakannya dengan organisasi lainnya. Disamping itu pula, iklim organisasi merupakan sekelompok sifat yang dipersepsi pada suatu organisasi tertentu beserta subsistemnya yang disebabkan cara organisasi dan subsistemnya bekerja dengan anggota dan lingkungannya.

Wirawan (2007) mengemukakan definisi iklim organisasi secara lebih luas, dimana yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual maupun kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Ada sejumlah kata kunci dalam definisi tersebut yang perlu mendapat perhatian yang jelas meliputi persepsi, hal yang ada atau terjadi dalam lingkungan internal organisasi, praktik rutin, sikap dan perilaku organisasi dan mempengaruhi kinerja organisasi.

2.4.2. Dimensi Iklim Organisasi

Iklim organisasi secara objektif eksis, terjadi di setiap organisasi dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi, tetapi hanya dapat diukur secara tidak langsung melalui persepsi anggota organisasi. Hal ini berarti peneliti yang menginginkan informasi mengenai iklim organisasi perlu menjaringnya, yang dapat dilakukan dengan mempergunakan kuesioner, wawancara dan observasi.

Menurut Wirawan (2007) dimensi dari iklim organisasi terdiri atas faktor, sifat, atau karakteristik dari variabel iklim organisasi. Menurut Gibson (1998) iklim organisasi atau suasana kerja dapat bersifat tampak mata atau fisik dan pula bersifat tidak tampak mata. Iklim organisasi merupakan suasana organisasi yang dialami oleh karyawan misalnya ruang kerja yang menyenangkan, rasa aman dalam bekerja, penerangan yang memadai, sarana dan prasarana yang memadai, promosi, jabatan dan pengawasan yang memadai.

Dimensi iklim organisasi terdiri atas beragam jenis dan berbeda pada setiap organisasi. Menurut Altman (2002) studi yang dilakukan oleh pakar iklim organisasi menunjukkan paling tidak 460 jenis lingkungan kerja dengan iklim organisasinya sendiri-sendiri. Lebih lanjut dia menjelaskan bahwa dimensi dan indikator terdiri dari keadaan lingkungan fisik tempat kerja, keadaan lingkungan sosial, pelaksanaan sistem manajemen, produk, konsumen, klien, kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi dan budaya organisasi (Wirawan, 2007).

Menurut Steers (1980) menyatakan ada 4 (empat) strategi pokok untuk mengembangkan iklim organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Keempat strategi tersebut adalah 1) pemilihan dan penempatan kerja; 2) pendidikan dan pengembangan; 3) desain dan rancangan tugas; dan 4) penilaian serta balas jasa atas prestasi.

Menurut Forehand dalam Gibson (1998) dimensi iklim organisasi adalah sebagai berikut:

a. Ukuran dan Struktur

Ukuran dan struktur akan mempengaruhi organisasi tersebut berjalan. Dalam banyak hal, makin besar suatu organisasi akan makin besar pula jarak antara pejabat tingkat tinggi dengan para pekerja tingkat bawah. Jarak tersebut menciptakan tantangan psikologis, karena para pekerja dapat mempersepsi dirinya sebagai orang yang tidak termasuk ke dalam jajaran barisan utama yaitu kalangan pembuat keputusan.

b. Pola-pola Kepemimpinan

Pada beberapa perusahaan, rumah sakit, lembaga pendidikan, dan badan pemerintahan dipergunakan suatu rentangan besar gaya kepemimpinan. Praktek-praktek kepemimpinan merupakan kekuatan pokok dalam menciptakan iklim yang memberikan pengaruh secara langsung kepada output berupa kepuasan dan produksi.

c. Kerumitan Sistem

Dijumpai aneka kerumitan sistem dalam berbagai organisasi. Kerumitan itu tampak dalam jumlah banyaknya interaksi dan sifat interaksi antara

bagian-bagian sistem itu. Satu bagian sistem merupakan berbagai departemen dalam organisasi. Hal pokok di sini berkenaan dengan kebergantungan antar departemen. Bila suatu departemen serata sekali bergantung kepada departemen lainnya, maka banyak interaksi dilakukan dengan unit-unit yang bersangkutan. Keanekaragaman jenis interaksi selaras dengan faktor yang menyangkut tujuan, teknologi, dan kepemimpinan departemen itu.

d. Arah Tujuan.

Penggarisan tujuan berbeda-beda antar organisasi. Keanekaragaman itu mempengaruhi perilaku pekerja, karena dalam pencapaian tujuan itu di sana-sini muncul imbalan dan sanksi-sanksi.

e. Jaringan Kerja Komunikasi

Jaringan kerja komunikasi merupakan dimensi iklim yang penting artinya. Jaringan kerja berkomunikasi menjelajahi seluruh organisasi yang memberikan sudut pandang ke dalam jaringan status kerja, susunan otoritas, dan interaksi kelompok dengan organisasi. Pertanyaan yang muncul di sini adalah, apakah komunikasi yang berlangsung dalam organisasi memberikan pengetahuan tentang keseluruhan filsafat pengelolaan yang dianut organisasi itu. Suatu iklim dengan komunikasi satu arah merupakan faktor utama yang melumpuhkan personil unit yang bersangkutan.

Sementara itu, menurut Wirawan (2007) dimensi iklim organisasi yang dikemukakan oleh para ahli bermacam-macam. Coys dan DeCottis (1991) menyebutkan dimensi iklim organisasi meliputi otonomi (*autonomy*), kebersamaan (*cohesion*), kepercayaan (*trust*), tekanan (*pressure*), dukungan (*support*), pengakuan (*recognition*), kewajaran (*fairness*) dan inovasi (*innovation*). Selanjutnya Ekvall (1986) mengemukakan 10 (sepuluh) dimensi iklim kerja, meliputi 1) tantangan (*challenge*); 2) kemerdekaan (*freedom*); 3) dukungan untuk ide-ide (*support for ideas*); 4) kepercayaan (*trust*); 5) semangat (*liveliness*); 6) keintiman/homur (*playfulness/homur*);

7) debat (*debate*); 8) konflik (*conflicts*); 9) pengambilan risiko (*risk taking*) dan 10) ide dan waktu (*idea and time*).

Menurut Stringer (2002) berpendapat bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat dilukiskan dan diukur dalam pengertian dimensi tersebut. Untuk mengukur iklim organisasi terdapat 6 (enam) dimensi, yakni:

a. Struktur (*structure*)

Struktur mengukur perasaan orang-orang yang berada di dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi, jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan dengan baik sedangkan struktur rendah, jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

b. Standar-standar (*standarts*)

Standar dalam organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang tinggi dimiliki anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar yang tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

c. Tanggung jawab (*responsibility*)

Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi "bos diri sendiri" dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

d. Penghargaan (*recognition*)

Penghargaan mengindikasikan anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Penghargaan

merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

e. Dukungan (*support*)

Dukungan merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung secara terus-menerus di antara kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri.

f. Komitmen (*commitment*)

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen yang kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

2.5 PENELITIAN TERKAIT

Ada beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian yang dilakukan, penelitian-penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian Simarmata (2002) tentang hubungan training dan motivasi menunjukkan bahwa faktor motivasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan produktivitas kerja tenaga rumah sakit hewan.
2. Hasil penelitian Suwidjo (1999) tentang hubungan training dan motivasi terhadap produktivitas BAKN menunjukkan bahwa faktor motivasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan produktivitas kerja, dimana motivasi mempunyai hubungan positif dengan tingkat produktivitas kerja.

3. Hasil penelitian Thamrin W. (1999) tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja instruktur BLK se Jabotabek menunjukkan motivasi dan iklim kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap produktivitas kerja.
4. Hasil penelitian Wahyudi (2004) tentang hubungan kepemimpinan, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas pegawai di Lingkungan Biro Sekretariat Jenderal Departemen Kehakiman dan HAM RI, menunjukkan bahwa kepemimpinan, kepuasan kerja dan lingkungan kerja mempunyai hubungan signifikan yang positif terhadap produktivitas kerja, dimana apabila kepemimpinan, kepuasan kerja dan lingkungan kerja meningkat maka produktivitas akan meningkat pula.
5. Hasil penelitian Hastono (2004) tentang pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas Kerja di BPD Jateng Cabang *Wonogiri* menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja, dimana tingkat signifikan menunjukkan nilai positif yang artinya semakin baik iklim organisasi semakin baik produktivitas kerjanya.
6. Hasil penelitian Masnurhadi dan Setiaji B. (2008) tentang pengaruh iklim organisasi dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan di RS DR. Moewardi Surakarta menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja, dimana tingkat signifikan menunjukkan nilai positif yang artinya semakin baik iklim organisasi semakin baik produktivitas kerjanya.
7. Hasil penelitian Sasono (2001) tentang pengaruh motivasi, kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap produktivitas Badan Litbang dan Diklat Kebudayaan dan Parawisata menyatakan ada hubungan yang signifikan antara motivasi, kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja PNS.

BAB III

KERANGKA TEORI, KERANGKA KONSEP, DEFINISI OPERASIONAL, DEFINISI KONSEP DAN HIPOTESIS

3.1. KERANGKA TEORI

Berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan dalam tinjauan teori, maka dapat diketahui bahwa banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja seseorang, seperti yang diungkapkan oleh Sustermeister (1976), Yuniarsih (2008) dan Sinungan (2003). Dengan demikian, untuk melakukan penelitian tentang produktivitas kerja harus mempertimbangkan semua faktor yang dapat mempengaruhinya.

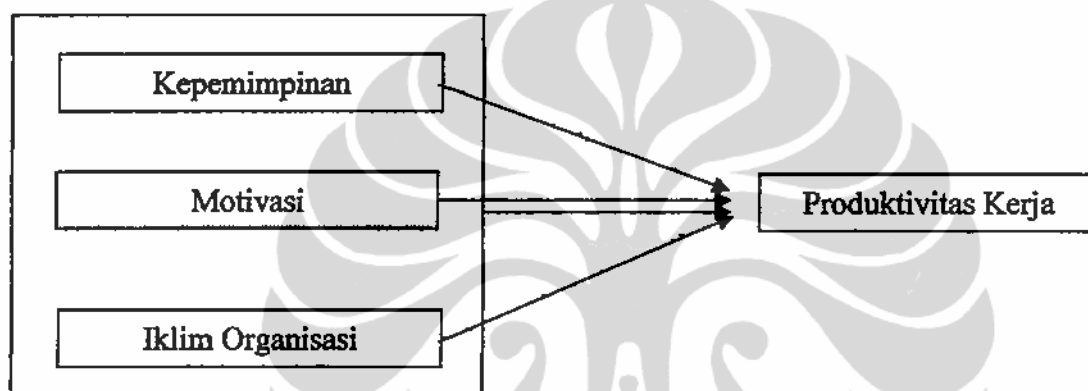
Mengingat adanya keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti, baik menyangkut waktu maupun biaya yang tersedia, maka penulis mencoba melakukan penelitian dengan mengambil variabel-variabel yang menurut penulis duga mempunyai hubungan dengan produktivitas kerja di lokasi penelitian yang akan dilakukan. Adapun variabel-variabel yang penulis duga mempunyai hubungan dengan produktivitas kerja adalah kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi.

3.2. KERANGKA KONSEP

Dalam membangun konsep variabel-variabel penelitian, peneliti mencoba menyusun berdasarkan pendapat yang telah diungkapkan oleh para ahli. Pada variabel kepemimpinan, konsep yang digunakan adalah berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Chapman yang dikutip Timpe (Umar, 2000), yakni cara berkomunikasi, pengambilan keputusan, kemampuan memimpin dan kekuasaan yang positif. Sedangkan pada variabel motivasi, konsep yang digunakan adalah berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Herzberg (Siagian, 2002) yakni motivasi *intrinsik* dan *ekstrinsik* yang terdiri dari pencapaian prestasi kerja, pengakuan, pengembangan potensi individu, gaji/upah dan kualitas supervisi.

Selanjutnya pada variabel iklim organisasi, konsep yang digunakan adalah berdasarkan pendapat Altman (Wirawan, 2007) terdiri dari hubungan antar rekan kerja, kerjasama dalam melaksanakan tugas, kondisi tempat kerja, fasilitas penunjang kerja dan proses kegiatan rapat. Pada variabel produktivitas, konsep yang digunakan berdasarkan pendapat Timpe (2000) tentang profil karyawan yang produktif terdiri dari memenuhi kualifikasi, orientasi positif, motivasi yang tinggi, bergaul secara efektif dan dewasa.

Gambar 3.1.
Kerangka Konsep Penelitian



3.3. DEFINISI KONSEP

1. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar bertindak mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan indikator cara berkomunikasi, kemampuan memimpin, pengambilan keputusan dan penggunaan kekuasaan yang positif;
2. Motivasi adalah daya dorong (penggerak) kemauan bekerja seseorang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dan berasal dari dalam (*intrinsik*) diri maupun dari luar (*ekstrinsik*) diri dengan indikator pencapaian prestasi kerja, pengakuan hasil kerja, pengembangan potensi diri, gaji/upah dan kualitas supervisi;
3. Iklim Organisasi adalah kondisi lingkungan internal organisasi dimana secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka dalam mencapai tujuan yang ditetapkan

dengan indikator hubungan antar rekan kerja, kerjasama dalam melaksanakan tugas, fasilitas pendukung kerja, kondisi tempat kerja dan proses kegiatan rapat; dan

4. Produktivitas adalah sikap mental untuk menghasilkan kualitas kerja yang bermutu dan dimiliki oleh karyawan dengan indikator memenuhi kualifikasi, orientasi positif, motivasi yang tinggi, bergaul secara efektif dan dewasa.

3.3. DEFINISI OPERASIONAL

1. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar bertindak mencapai tujuan yang ditetapkan diperoleh dalam skor sebagai hasil penilaian bawahan, dengan mengukur indikator cara berkomunikasi, kemampuan memimpin, pengambilan keputusan dan penggunaan kekuasaan yang positif. Untuk mengukurnya menggunakan instrumen berupa kuesioner, hasil berupa skor dengan skala interval;
2. Motivasi adalah daya dorong (penggerak) kemauan bekerja seseorang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dan berasal dari dalam (*intrinsik*) diri maupun dari luar (*ekstrinsik*) diri diperoleh dalam skor sebagai hasil pernyataan karyawan dengan indikator pencapaian prestasi kerja, pengakuan hasil kerja, pengembangan potensi individu, gaji/upah dan kualitas supervisi. Untuk mengukurnya menggunakan instrumen berupa kuesioner, hasil berupa skor dengan skala interval;
3. Iklim Organisasi adalah kondisi lingkungan internal organisasi dimana secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, diperoleh dalam skor sebagai hasil penilaian karyawan dengan indikator hubungan antar rekan kerja, kerjasama dalam melaksanakan tugas, fasilitas pendukung kerja, kondisi tempat kerja dan proses kegiatan rapat. Untuk mengukurnya menggunakan instrumen berupa kuesioner, hasil berupa skor dengan skala interval; dan

4. Produktivitas adalah sikap mental untuk menghasilkan kualitas kerja yang bermutudan dimiliki oleh karyawan, diperoleh dalam skor sebagai hasil penilaian atasan langsung dan rekan kerja dengan indikator memenuhi kualifikasi, orientasi positif, motivasi yang tinggi, bergaul secara efektif dan dewasa. Untuk mengukurnya menggunakan instrumen berupa kuesioner, hasil berupa skor dengan skala interval.

3.5. HIPOTESIS

1. Ada hubungan antara kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong;
2. Ada hubungan antara motivasi dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong;
3. Ada hubungan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong; dan
4. Ada hubungan secara bersama-sama antara kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

BAB IV METODOLOGI PENELITIAN

4.1. DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan secara potong lintang atau "*cross sectional*".

4.2. POPULASI DAN SAMPEL

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong tidak termasuk Unit Pelaksana Teknis yang berada di bawahnya seperti karyawan puskesmas. Sedangkan besar sampel yang diambil adalah seluruh populasi karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong dengan kriteria telah berstatus PNS dan tidak menduduki jabatan struktural eselon II. Besar sampel dalam penelitian berjumlah sebanyak 65 orang.

4.3. LOKASI DAN WAKTU

Penelitian ini dilakukan di Dinas Kesehatan kab. Tabalong Propinsi Kalimantan Selatan selama 1 (satu) bulan dari 20 April s.d 20 Mei 2009.

4.4. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

4.4.1. Sumber Data

Sumber data penelitian adalah data primer yang diambil dari responden yakni para karyawan kesehatan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong dengan menggunakan instrumen penelitian berupa angket/kuesioner.

4.4.2. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa angket/kuesioner yang berisi butir pertanyaan-pertanyaan. Instrumen digunakan untuk mengukur variabel independen tentang persepsi karyawan kesehatan terhadap kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi. Sedangkan pada variabel dependen yang diukur adalah persepsi atasan langsung terhadap produktivitas bawahannya dan persepsi rekan kerja

terhadap produktivitas kerja rekan kerja mereka.

Penilaian angket/kuesioner didasarkan atas pernyataan/jawaban yang telah diisi oleh responden. Untuk memudahkan responden dalam membuat pernyataan/jawaban, angket/kuesioner telah dikelompokkan menurut variabel-variabel yang diteliti, dan dijabarkan dalam bentuk butir-butir yang bersifat komposit sebagai cerminan dari indikator dari variabel yang diukur. Ukuran yang dibuat menggunakan skor dengan 5 (lima) skala, yaitu sangat tidak setuju=1, tidak setuju=2, netral=3, setuju=4, dan sangat setuju=5.

Angket/kuesioner terdiri dari 4 (empat) komponen variabel utama penelitian yakni kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi dan produktivitas. Pada variabel kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi yang menjadi penilai (pemberi tanggapan) adalah seluruh karyawan kesehatan dengan posisi sebagai bawahan langsung. Sedangkan variabel produktivitas yang menjadi penilai (pemberi tanggapan) sebanyak 3 (tiga) orang yang terdiri dari 1 (satu) orang atasan karyawan dan 2 (dua) orang rekan kerjanya. Pemilihan para penilai pada rekan kerja dilakukan dengan secara acak melalui pengundian.

Adapun kisi-kisi instrumen yang digunakan dalam penelitian dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian menurut Variabel Penelitian, Indikator,
Jumlah Pertanyaan dan Nomor Pertanyaan

| Variabel | Indikator | Jumlah Butir | No. Pertanyaan dlm Kuesioner |
|------------------|---------------------------|--------------|------------------------------|
| Kepemimpinan | Cara berkomunikasi | 4 butir | 1,2,3 dan 4 |
| | Kemampuan memimpin | 4 butir | 5,6,7 dan 8 |
| | Pengambilan keputusan | 4 butir | 9,10,11 dan 12 |
| | Kekuasaan yang positif | 4 butir | 13,14,15 dan 16 |
| Motivasi | Pencapaian prestasi kerja | 4 butir | 17,18,19 dan 20 |
| | Pengakuan hasil kerja | 4 butir | 21,22,23 dan 24 |
| | Pengemb. potensi individu | 4 butir | 25,26,27 dan 28 |
| | Gaji/upah | 4 butir | 29,30,31 dan 32 |
| | Kualitas supervisi | 4 butir | 33,34,35 dan 36 |
| Iklim Organisasi | Hub. antar rekan kerja | 4 butir | 37,38,39 dan 40 |
| | Kerjasama dalam tugas | 4 butir | 41,42,43 dan 44 |
| | Fasilitas pendukung kerja | 4 butir | 45,46,47 dan 48 |
| | Kondisi tempat kerja | 4 butir | 49,50,51 dan 52 |
| | Proses kegiatan rapat | 4 butir | 53,54,55 dan 56 |
| Produktivitas | Memenuhi kualifikasi | 4 butir | 57,58,59 dan 60 |
| | Orientasi positif | 4 butir | 61,62,63 dan 64 |
| | Motivasi tinggi | 4 butir | 65,66,67 dan 68 |
| | Bergaul secara efektif | 4 butir | 69,70,71 dan 72 |
| | Dewasa | 4 butir | 73,74,75 dan 76 |

Agar instrumen dapat dipakai dan menghasilkan informasi yang relevan, maka instrumen yang digunakan harus valid dan dapat dipercaya (*reliable*). Untuk itu, dilakukan pengukuran validitas dan reliabilitas

Universitas Indonesia

instrumen. Adapun tujuan dari pengukuran ini adalah:

1. Uji validitas instrumen untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam mengukur suatu data (butir pertanyaan). Caranya dengan membandingkan nilai r hitung (korelasi) dengan r tabel (tabel korelasi) *Product Momen Pearson*. Ketentuan yang digunakan adalah apabila r hitung $>$ dari r tabel maka H_0 ditolak (artinya valid) dan sebaliknya jika r hitung $<$ r tabel maka H_0 gagal ditolak (artinya tidak valid).
2. Uji reliabilitas instrumen untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran 2 kali atau lebih terhadap gejala yang sama dan alat ukur yang sama. Caranya dengan melihat nilai *Cronbach's alpha*. Apabila nilai $\alpha = > 0,7$ reliabel baik, nilai $\alpha = > 0,3$ s.d $0,6$ reliabel moderat dan nilai $\alpha < 0,3$ s.d $0,6$ reliabel lemah.

Sebelum melakukan penelitian, kuesioner penelitian ini dilakukan uji validitas dan reliabilitasnya. Dalam melakukan uji validitas dan reliabilitas dilaksanakan selama 2 (dua) hari dari tanggal 29 s.d 30 April 2009 pada PNS Puskesmas Hikun Kecamatan Tanjung dengan jumlah responden sebanyak 30 orang.

Berdasarkan hasil uji validitas pada variabel kepemimpinan dengan jumlah butir pertanyaan sebanyak 16 item didapatkan hasil 1 butir pertanyaan yang tidak valid yaitu butir pertanyaan ke 16 dengan nilai r hitung (0,141) $<$ r tabel (0,361) pada *product moment pearson* (n-2). Sedangkan hasil uji reliabilitas didapatkan nilai *alpha cronbach* sebesar 0,937. Artinya nilai *alpha cronbach* $>$ 0,7 sehingga butir-butir pertanyaan dikatakan reliabel.

Dikarenakan hasil uji validitas ada butir pertanyaan kepemimpinan yang tidak valid, maka setelah butir pertanyaan yang tidak valid dibuang, dilakukan uji validitas kembali dengan tujuan untuk mengetahui validitas butir-butir pertanyaan setelah butir pernyataan yang tidak valid dibuang.

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas yang ke-2 terhadap variabel kepemimpinan dengan jumlah 15 butir pertanyaan setelah dikurangi butir nomor 16 didapatkan nilai semua butir valid dengan nilai r hitung $> r$ tabel pada *Product Moment Pearson* ($n-2$) dan reliabilitas dengan nilai *Alpha Cronbach* sebesar $0,941 > 0,7$. Nilai *Alpha Cronbach* setelah butir pertanyaan nomor 16 di buang semakin meningkat.

Selanjutnya dilakukan uji validitas pada variabel motivasi dengan jumlah pertanyaan sebanyak 20 butir, diperoleh hasil 2 butir pertanyaan pada nomor 25 dan 26 yang tidak valid r hitung $< r$ tabel ($0,361$) dengan masing-masing nilai r hitung adalah $0,286$ dan $0,263$. Sedangkan hasil uji reliabilitas diperoleh nilai *Alpha Cronbach* $0,916 > 0,7$.

Setelah butir-butir pertanyaan variabel motivasi yang tidak valid dibuang yakni butir 25 dan 26, maka diperoleh hasil semua butir pertanyaan valid dengan nilai r hitung $> r$ tabel *Product Moment Pearson* ($n-2$). Sedangkan hasil uji reliabilitas diperoleh nilai *Alpha Cronbach* $0,924 > 0,7$ dengan nilai semakin meningkat setelah butir-butir yang tidak valid dibuang.

Selanjutnya dilakukan uji validitas pada variabel iklim organisasi dengan jumlah pertanyaan sebanyak 20 butir, diperoleh hasil 3 butir pertanyaan pada nomor 43, 50 dan 55 yang tidak valid dengan r hitung $< r$ tabel ($0,361$) dengan masing-masing nilai r hitung adalah $0,0159$, $0,328$ dan $-0,116$. Sedangkan hasil uji reliabilitas diperoleh nilai *Alpha Cronbach* $0,901 > 0,7$.

Setelah butir-butir pertanyaan variabel iklim organisasi yang tidak valid dibuang yakni butir 43, 50 dan 55, maka diperoleh hasil semua butir pernyataan valid dengan nilai r hitung $> r$ tabel *Product Moment Pearson* ($n-2$). Sedangkan hasil uji reliabilitas diperoleh nilai *Alpha Cronbach* $0,918 > 0,7$ dengan nilai semakin meningkat setelah butir-butir yang tidak valid dibuang.

Selanjutnya dilakukan uji validitas pada variabel produktivitas dengan jumlah pertanyaan sebanyak 20 butir, diperoleh hasil semua butir

pertanyaan valid dengan r hitung $>$ r tabel *Product Moment Pearson* ($n-2$). Sedangkan hasil uji reliabilitas diperoleh nilai *Alpha Cronbach* $0,961 > 0,7$.

4.4.3. Cara Pengumpulan Data

Sebelum pengumpulan data dilakukan, terlebih dahulu akan dilakukan pengurusan ijin-ijin penelitian baik pada Pemerintah Daerah Kabupaten Tabalong dan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong. Dalam pengumpulan data akan dilakukan oleh peneliti sendiri dan dibantu 1 (satu) orang petugas yang membantu peneliti.

Sebelum pengambilan data dilakukan, responden diberi penjelasan tentang maksud dan tujuan dari penelitian yang dilakukan dengan mengharapkan kejujuran responden dalam membuat pernyataan/jawaban.

4.5. MANAJEMEN DATA

Langkah-langkah yang digunakan dalam proses manajemen data dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Melakukan editing untuk melakukan pengecekan isian formulir atau kuesioner apakah jawaban kuesioner sudah:
 Lengkap : Semua pernyataan/jawaban telah terisi jawabannya;
 Jelas : Jawaban/pernyataan tulisannya cukup jelas terbaca.
2. Koding merupakan kegiatan merubah bentuk data berbentuk huruf menjadi data dalam bentuk angka/bilangan. Tujuannya adalah untuk mempermudah dalam analisa data dan mempercepat entry data;
3. Prossessing dilakukan setelah semua isian kuesioner terasa penuh dan benar, juga sudah melewati pengkodean;
4. Cleaning adalah pembersihan data dengan melakukan pengecekan kembali data yang sudah dientri apakah ada kesalahan atau tidak.

4.6. ANALISIS DATA

Analisis data dilakukan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian yakni mengetahui hubungan kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi dengan produktivitas kerja.

4.6.1. Analisis Univariat

Analisa data digunakan untuk melihat deskripsi masing-masing variabel penelitian baik variabel independen, maupun variabel dependen. Tujuannya adalah untuk mendapatkan gambaran tentang nilai frekuensi, mean, median, standar deviasi, standar error, nilai maksimum dan minimum dari masing-masing variabel penelitian.

4.6.2. Analisis Bivariat

Analisa data ini digunakan untuk melihat hubungan antara 2 (dua) variabel, yaitu variabel independen dengan variabel dependen. Analisa data menggunakan uji Regresi Linier Sederhana karena baik variabel independen maupun variabel dependen bersifat data numerik skala interval.

4.6.3. Analisis Multivariat

Analisis multivariat yang digunakan adalah korelasi parsial dan korelasi ganda. Tujuan analisis ini adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan terikat baik secara mandiri maupun secara bersamaan, dimana variabel bebasnya 2 atau lebih.

4.6.3.1 Korelasi parsial

Korelasi parsial (*Partial Correlation*) adalah suatu nilai yang memberikan kuatnya hubungan 2 (dua) atau lebih variabel X dengan variabel Y, yang salah satu bagian variabel bebasnya dianggap konstan atau dibuat tidak berhubungan. Pengujian koefisien korelasi parsial dengan menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Riduan dan Akdon (2006) yakni sebagai berikut:

$$t = r_s \sqrt{\frac{n-k-1}{1-r_s^2}}$$

Keterangan:

t = tingkat signifikan
 r_s = koefisien parsial

n = Jumlah sampel
 k = Jumlah variabel bebas

Universitas Indonesia

Kriteria uji bila nilai t hitung $>$ t tabel dengan $db=n-k-1$ maka H_0 ditolak, artinya signifikan berhubungan. Atau dapat juga dilakukan dengan melihat nilai α , bila p value $<$ α maka keputusan yang diambil adalah H_0 ditolak artinya signifikan berhubungan.

4.6.3.2 Korelasi Ganda

Korelasi Ganda (*Multiple Correlation*) adalah suatu nilai yang memberikan kuatnya hubungan 2 (dua) atau lebih variabel bebas X secara bersama-sama dengan variabel tak bebas Y . Untuk menguji tingkat signifikansi dengan menggunakan rumus (Steel dan Torrie, 1989), sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2}{1-R^2} \times \frac{n-k-1}{k}$$

Keterangan :

- F = F hitung pada tingkat signifikansi
- R = koefisien korelasi berganda
- R^2 = koefisien determinasi
- n = Jumlah sampel
- k = Jumlah variabel bebas

Kriteria uji apabila nilai F hitung $>$ F tabel pada $F(1-\alpha)$ pada $(db_1=k)$ dan $(db_2=n-k-1)$ maka H_0 ditolak, artinya signifikan berhubungan. Atau dapat dilakukan dengan melihat nilai α , bila p value $<$ α maka keputusan yang diambil adalah H_0 ditolak artinya ada hubungan yang signifikan.

4.6.3.3 Uji Asumsi Klasik

Dalam melakukan analisis multivariat ini, dilakukan juga uji asumsi klasik, dimana tujuannya adalah agar model regresi yang diperoleh dari metode-metode kuadrat terkecil biasa (*Ordinary Least Squares-OLS*) merupakan model regresi yang menghasilkan estimator linier tidak bias yang

terbaik (*Best Linier Unbias Estimator-BLUE*). Uji asumsi klasik yang digunakan terdiri dari 5 (lima) uji yakni normalitas, linieritas, homogenitas, multikolinieritas dan autokorelasi.

1. Pengujian normalitas dilakukan bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data. Hal ini dilakukan berkaitan dengan uji statistik yang digunakan yakni uji parametrik. Dalam pengujian normalitas data dilakukan melalui uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov*. Kriteria uji yang digunakan adalah apabila $p \text{ value} > 0,05$ maka data berdistribusi secara normal.
2. Pengujian linieritas dilakukan bertujuan untuk mengetahui model yang dibuktikan model linier atau tidak. Hal ini dapat dilihat melalui nilai mean dari variabel Y (dependen) untuk suatu kombinasi $X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$ terletak pada garis atau bidang linier yang dibentuk dari persamaan regresi. Untuk mengetahui asumsi linieritas dapat dilihat dari uji ANOVA (*Overall F Test*) bila $p \text{ value} < 0,05$ maka model berbentuk linier.
3. Pengujian Homogenitas dilakukan bertujuan untuk mengetahui sama tidaknya variansi-variansi 2 (dua) buah distribusi atau lebih. Kriteria uji yang digunakan adalah dengan melihat nilai signifikansi *test homogeneity* dibandingkan dengan nilai α (0,05) dan apabila $p \text{ value} > 0,05$ maka penyebaran data adalah homogen. Uji yang digunakan adalah Uji *Glejser*.
4. Uji multikolinieritas yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya terjadi korelasi linier yang mendekati sempurna antara dua atau lebih variabel bebas. Untuk mendeteksi terjadinya *colinierity* dapat diketahui dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*), bila nilai $VIF > 10$ maka mengindikasikan telah terjadi *colinierity*.
5. Uji autokorelasi yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara serangkaian data observasi yang diuraikan menurut waktu (*times series*) atau ruang (*cross section*). Uji ini mengharapkan suatu keadaan dimana masing-masing nilai Y (variabel dependen) bebas satu sama lain, sehingga nilai dari tiap-tiap individu saling berdiri sendiri. Untuk mendeteksi adanya asumsi terjadi autokorelasi dapat dilakukan

dengan uji *Durbin Watson* (DW). Bila nilai DW berada pada kisaran $2 < DW < 4$ pada (n,k) maka data tidak terjadi autokorelasi. Nilai du dapat dilihat pada tabel *Durbin Watson*.



Universitas Indonesia

BAB V HASIL PENELITIAN

5.1. HASIL UNIVARIAT

5.1.1 Karakteristik Responden

5.1.1.2 Umur dan Masa Kerja

Berdasarkan tabel 5.1 berikut dapat dilihat karakteristik responden menurut umur dan masa kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong.

Tabel 5.1
Distribusi Umur dan Masa Kerja Responden
Di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong Tahun 2009

| Variabel | Mean | Median | Standart Error | SD | Min - Mak | 95% CL |
|------------|-------|--------|----------------|------|-----------|-------------|
| Umur | 40,75 | 42,00 | 0,991 | 7,99 | 25-56 | 38,77-42,73 |
| Masa Kerja | 16,88 | 18,00 | 1,036 | 8,35 | 2-36 | 14,81-18,95 |

Sumber : Data primer telah diolah kembali

Berdasarkan tabel 5.1 di atas dapat dilihat nilai median umur karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong adalah 42 tahun dengan standar deviasi 8,35 tahun. Umur termuda 25 tahun dan tertua 56 tahun. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata umur karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong adalah antara 38,77 tahun s.d 42,73 tahun. Nilai median masa kerja karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong adalah 18 tahun dengan standar deviasi 7,99 tahun. Masa kerja terendah adalah 2 tahun dan tertinggi 36 tahun. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata masa kerja karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong adalah antara 14,81 tahun s.d 18,95 tahun.

5.1.1.2 Jenis Kelamin, Status Perkawinan, Tingkat Pendidikan dan Golongan

Distribusi jenis kelamin karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong paling banyak berjenis kelamin wanita yaitu 34 orang (52,3%) dan berjenis kelamin laki-laki yaitu 31 orang (47,7%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut.

Tabel 5.2
Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin
Di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong Tahun 2009

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|---------------|--------|------------|
| Laki-laki | 31 | 47,7 |
| Perempuan | 34 | 52,3 |
| Jumlah | 65 | 100,0 |

Sumber : Data primer diolah kembali

Distribusi status perkawinan karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong paling banyak berstatus kawin yaitu 58 orang (89,2%) dan berstatus belum kawin yaitu 7 orang (10,8%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel 5.3 berikut.

Tabel 5.3
Distribusi Responden Menurut Status Perkawinan
Di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong Tahun 2009

| Status Perkawinan | Jumlah | Persentase |
|-------------------|--------|------------|
| Kawin | 58 | 89,2 |
| Tidak Kawin | 7 | 10,2 |
| Jumlah | 65 | 100,0 |

Sumber : Data primer telah diolah kembali

Distribusi tingkat pendidikan karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong paling banyak berpendidikan tamat SMA yaitu 29 orang (44,6%), berpendidikan sarjana yaitu 20 orang (30,8%) dan paling sedikit tamat SMP yaitu 2 orang (3,1%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel 5.4 berikut.

Tabel 5.4
Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan
Di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong Tahun 2009

| Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|-------------------|---------------|-------------------|
| Tamat SMP | 2 | 3,1 |
| Tamat SMA | 29 | 44,6 |
| Tamat D3 | 10 | 15,4 |
| Sarjana | 20 | 30,8 |
| Pasca Sarjana | 4 | 6,2 |
| Jumlah | 65 | 100,0 |

Sumber : Data primer telah diolah kembali

Distribusi golongan karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong paling banyak golongan III yaitu 42 orang (64,6%), golongan II yaitu 19 orang (29,2%) dan paling sedikit golongan IV yaitu 4 orang (6,2%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut.

Tabel 5.5
Distribusi Responden Menurut Golongan
Di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong Tahun 2009

| Golongan | Jumlah | Persentase |
|-----------------|---------------|-------------------|
| Golongan II | 19 | 29,2 |
| Golongan III | 42 | 64,6 |
| Golongan IV | 4 | 6,2 |
| Jumlah | 65 | 100,0 |

Sumber : Data primer telah diolah kembali

5.1.2 Karakteristik Variabel Penelitian

5.1.2.1 Kepemimpinan

Berdasarkan tabel 5.6 berikut dapat dilihat distribusi persepsi jawaban responden tentang kepemimpinan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

Tabel 5.6
Distribusi persepsi jawaban responden tentang kepemimpinan,
Di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong Tahun 2009

| Variabel | Mean | Median | Standart Error | SD | Min – Mak | 95% CI |
|--------------|-------|--------|----------------|-------|-----------|---------------|
| Kepemimpinan | 54,82 | 57,00 | 0,908 | 7,323 | 30-69 | 53,00 – 56,63 |

Sumber : Data primer telah diolah kembali

Berdasarkan tabel 5.6 di atas didapatkan nilai rata-rata skor variabel kepemimpinan karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong adalah 54,82 dengan standar deviasi 7,323. Skor terendah adalah 30 dan terbesar adalah 69. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata skor variabel kepemimpinan karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong adalah antara 53,00 s.d 56,63.

Setelah dilakukan analisis lebih lanjut dengan mengkatagorikan variabel kepemimpinan berdasarkan persepsi responden menjadi katagori di atas rata-rata dan di bawah rata-rata dengan menggunakan *cut of point* nilai mean, maka diperoleh persentase kepemimpinan di atas rata-rata 61,5% (40 orang) dan di bawah rata-rata 38,5% (25 orang). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.7 berikut.

Tabel 5.7
Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Menurut
Katagori di atas dan di bawah rata-rata

| Kepemimpinan | Jumlah responden | Persentase |
|--------------------|------------------|------------|
| Di atas rata-rata | 40 | 61,5 |
| Di bawah rata-rata | 25 | 38,5 |
| Jumlah | 65 | 100,0 |

Sumber : Data primer telah diolah kembali

Jumlah skor variabel kepemimpinan dengan 15 butir pertanyaan pada 65 orang responden yang dicapai adalah 3.573 (73,3%), sedangkan jumlah skor yang tersedia bila 100% jawaban responden sangat setuju adalah 4.875. Secara

rinci persepsi 65 orang responden terhadap variabel kepemimpinan dari dapat dilihat pada tabel 5.8 berikut.

Tabel 5.8
Distribusi Skor Persepsi Responden terhadap Kepemimpinan
Di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong Tahun 2009

| Indikator | Jumlah Skor | Skor Ideal | Persentase |
|------------------------|-------------|------------|------------|
| Cara berkomunikasi | 986 | 1.300 | 75,8 |
| Kemampuan Memimpin | 917 | 1.300 | 70,5 |
| Pengambilan Keputusan | 946 | 1.300 | 72,8 |
| Kekuasaan yang positif | 714 | 975 | 73,3 |
| Jumlah | 3.563 | 4.875 | 73,1 |

Sumber : Data Primer telah diolah kembali

5.1.2.2 Motivasi

Berdasarkan tabel 5.9 berikut, dapat dilihat distribusi persepsi jawaban responden tentang motivasi di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

Tabel 5.9
Distribusi Persepsi Jawaban Responden tentang Motivasi
Di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong Tahun 2009

| Variabel | Mean | Median | Standart Error | SD | Min – Mak | 95% CI |
|----------|-------|--------|----------------|-------|-----------|--------------|
| Motivasi | 66,80 | 68,00 | 0,796 | 6,418 | 49 -79 | 65,21- 68,39 |

Sumber : Data Primer telah diolah kembali

Berdasarkan tabel 5.9, di atas didapatkan nilai rata-rata motivasi karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong adalah 66,80 dengan standar deviasi 6,418. Skor terendah adalah 49 dan terbesar adalah 79. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata skor variabel motivasi karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong adalah antara 65,21 s.d 68,39.

Setelah dilakukan analisis lebih lanjut dengan mengkatagorikan variabel motivasi berdasarkan persepsi responden menjadi katagori di atas rata-rata dan di bawah rata-rata dengan menggunakan *cut of point* nilai mean, maka diperoleh persentase motivasi di atas rata-rata 53,8% (35 orang) dan di bawah rata-rata 46,2% (30 orang). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.10 berikut.

Tabel 5.10
Distribusi Frekuensi Skor Motivasi Menurut
Katagori Di atas dan Di bawah rata-rata

| Motivasi | Jumlah responden | Persentase |
|--------------------|------------------|------------|
| Di atas rata-rata | 35 | 53,8 |
| Di bawah rata-rata | 30 | 46,2 |
| Jumlah | 65 | 100,0 |

Sumber : Data Primer telah diolah kembali

Jumlah skor variabel motivasi dengan 18 butir pertanyaan pada 65 orang responden yang dicapai adalah 4.342 (74,3%), sedangkan jumlah skor yang tersedia bila 100% jawaban responden sangat setuju adalah 5.850. Secara rinci persepsi 65 orang responden terhadap variabel motivasi dari dapat dilihat pada tabel 5.11 berikut.

Tabel 5.11
Distribusi Skor Persepsi Responden terhadap Motivasi
Di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong Tahun 2009

| Indikator | Jumlah Skor | Skor Ideal | Persentase |
|---------------------------|-------------|------------|------------|
| Pencapaian prestasi kerja | 1.038 | 1.300 | 79,8 |
| Pengakuan hasil kerja | 902 | 1.300 | 69,4 |
| Gaji / upah | 490 | 650 | 75,4 |
| Pengemb. potensi individu | 958 | 1.300 | 73,7 |
| Kualitas supervisi | 954 | 1.300 | 73,4 |
| Jumlah | 4.342 | 5850 | 74,3 |

Sumber : Data primer telah diolah kembali

5.1.2.3 Iklim Organisasi

Berdasarkan tabel 5.12 berikut dapat dilihat distribusi persepsi jawaban responden tentang iklim organisasi di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

Tabel 5.12
Distribusi persepsi jawaban responden tentang Iklim Organisasi
Di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong Tahun 2009

| Variabel | Mean | Median | Standart Error | SD | Min – Mak | 95% CI |
|------------------|-------|--------|----------------|-------|-----------|---------------|
| Iklim Organisasi | 62,03 | 63,00 | 0,892 | 7,192 | 36 – 77 | 60,25 – 63,81 |

Sumber : Data primer telah diolah kembali

Berdasarkan tabel 5.12 di atas, didapatkan nilai rata-rata variabel iklim organisasi di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong adalah 62,03 dengan standar deviasi 7,192. Skor terendah adalah 36 dan terbesar adalah 77. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini bahwa rata-rata skor variabel iklim organisasi di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong adalah antara 60,25 s.d 63,81.

Setelah dilakukan analisis lebih lanjut dengan mengkatagorikan variabel iklim organisasi berdasarkan persepsi responden menjadi katagori di atas rata-rata dan di bawah rata-rata dengan menggunakan *cut of point* nilai mean, maka diperoleh persentase iklim organisasi di atas rata-rata 52,3% (34 orang) dan di bawah rata-rata 47,8% (31 orang). Untuk lebih jelasnya dapat pada tabel 5.13 berikut.

Tabel 5.13
Distribusi Frekuensi Skor Iklim Organisasi Menurut Katagori di atas dan di bawah rata-rata

| Iklim Organisasi | Jumlah responden | Persentase |
|--------------------|------------------|------------|
| Di atas rata-rata | 34 | 52,3 |
| Di bawah rata-rata | 31 | 47,8 |
| Jumlah | 65 | 100,0 |

Sumber : Data primer telah diolah kembali

Jumlah skor variabel iklim organisasi dengan 17 butir pertanyaan pada 65 orang responden yang dicapai adalah 4.039 (72,9%), sedangkan jumlah skor yang tersedia bila 100% jawaban responden sangat setuju adalah 5.525. Secara rinci persepsi 65 orang responden terhadap variabel iklim organisasi dari dapat dilihat pada tabel 5.14 berikut.

Tabel 5.14
Distribusi Skor Persepsi Responden terhadap Iklim Organisasi
Di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong Tahun 2009

| Indikator | Jumlah Skor | Skor Ideal | Persentase |
|-------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Hubungan antar rekan kerja | 1.030 | 1.300 | 79,2 |
| Kerjasama dalam melaks. tugas | 751 | 975 | 77,0 |
| Fasilitas penunjang kerja | 908 | 1.300 | 69,8 |
| Kondisi tempat kerja | 669 | 975 | 69,6 |
| Proses kegiatan rapat | 681 | 975 | 69,8 |
| Jumlah | 4.039 | 5.525 | 72,9 |

Sumber : Data Primer telah diolah kembali

5.1.2.4 Produktivitas

Berdasarkan tabel 5.15 berikut dapat dilihat distribusi persepsi jawaban responden tentang produktivitas di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

Tabel 5.15
Distribusi persepsi jawaban responden tentang Produktivitas
Di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong Tahun 2009

| Variabel | Mean | Median | Standart Error | SD | Min – Mak | 95% CI |
|---------------|--------|--------|----------------|--------|-----------|---------------|
| Produktivitas | 213,82 | 215,00 | 1,797 | 14,491 | 180-245 | 210,20-217,41 |

Sumber : Data Primer telah diolah kembali

Berdasarkan tabel 5.15 di atas, didapatkan nilai rata-rata variabel produktivitas karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong adalah 213,82 dengan standar deviasi 14,491. Skor terendah adalah 180 dan tertinggi adalah 245. Dari hasil estimasi interval dapat disimpulkan bahwa 95% diyakini

bahwa rata-rata skor variabel produktivitas karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong adalah antara 210,20 s.d 217,41.

Setelah dilakukan analisis lebih lanjut dengan mengkatagorikan variabel produktivitas berdasarkan persepsi responden menjadi katagori di atas rata-rata dan di bawah rata-rata dengan menggunakan *cut of point* nilai mean, maka diperoleh persentase produktivitas di atas rata-rata 55,4% (36 orang) dan di bawah rata-rata 44,6% (29 orang). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.16 berikut.

Tabel 5.16
Distribusi Frekuensi Skor Produktivitas Menurut
Katagori Di atas dan Di bawah rata-rata

| Produktivitas | Jumlah responden | Persentase |
|--------------------|------------------|------------|
| Di atas rata-rata | 36 | 55,4 |
| Di bawah rata-rata | 29 | 44,6 |
| Jumlah | 65 | 100,0 |

Sumber : Data Primer telah diolah kembali

Jumlah skor variabel produktivitas dengan 20 butir pertanyaan pada 65 orang responden yang dinilai oleh 3 (tiga) orang *raters* yang dicapai adalah 13.898 (71,3%), sedangkan jumlah skor ideal bila 100% jawaban responden sangat setuju adalah 19.500. Secara rinci persepsi 3 (tiga) orang *raters* terhadap produktivitas 65 orang responden dapat dilihat pada tabel 5.17 berikut.

Tabel 5.17
Distribusi Skor Persepsi 3 Orang Penilai terhadap Produktivitas
Di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong Tahun 2009

| Indikator | Jumlah Skor | Skor Ideal | Persentase |
|------------------------|-------------|------------|------------|
| Memenuhi kualifikasi | 2.731 | 3.900 | 70,0 |
| Orientasi positif | 2.809 | 3.900 | 72,0 |
| Motivasi yang tinggi | 2.878 | 3.900 | 73,8 |
| Bergaul secara efektif | 2.778 | 3.900 | 71,2 |
| Dewasa | 2.702 | 3.900 | 69,3 |
| Jumlah | 13.898 | 19.500 | 71,3 |

Sumber : Data Primer telah diolah kembali

5.2. HASIL BIVARIAT

5.2.1 Kepemimpinan

Berdasarkan tabel 5.18 berikut, dapat dilihat analisis korelasi dan regresi antara kepemimpinan dengan produktivitas.

Tabel 5.18
Analisis Korelasi dan Regresi
antara Kepemimpinan dengan Produktivitas

| Variabel | R | R ² | Persamaan Garis | p Value |
|--------------|-------|----------------|------------------------|---------|
| Kepemimpinan | 0,333 | 0,111 | $Y = 177,72 + 0,658 X$ | 0,003 |

Sumber : Data Primer telah diolah kembali

Pada tabel 5.18 di atas dapat diketahui hubungan kepemimpinan dengan produktivitas menunjukkan hubungan sedang ($r=0,333$) dan berpola positif, artinya semakin tinggi kepemimpinan semakin besar produktivitas. Nilai koefisien determinasi 0,111, artinya persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan 11,1% variasi produktivitas. Hasil uji statistik didapatkan ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan produktivitas ($p=0,003$).

5.2.2 Motivasi

Berdasarkan tabel 5.19 berikut, dapat dilihat analisis korelasi dan regresi antara motivasi dengan produktivitas.

Tabel 5.19
Analisis Korelasi dan Regresi
antara Motivasi dengan Produktivitas

| Variabel | R | R ² | Persamaan Garis | p Value |
|----------|-------|----------------|-----------------------|---------|
| Motivasi | 0,366 | 0,134 | $Y = 158,67 + 0,826X$ | 0,001 |

Sumber : Data primer telah diolah kembali

Pada tabel 5.19 di atas, dapat diketahui hubungan motivasi dengan produktivitas menunjukkan hubungan sedang ($r = 0,366$) dan berpola positif, artinya semakin tinggi poin motivasi semakin besar poin produktivitas. Nilai koefisien dengan determinasi 0,134, artinya persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan 13,4% variasi produktivitas. Hasil uji statistik didapatkan ada hubungan yang signifikan antara motivasi dengan produktivitas ($p=0,001$).

5.2.3 Iklim Organisasi

Berdasarkan tabel 5.20 berikut, dapat dilihat analisis korelasi dan regresi antara iklim organisasi dengan produktivitas.

Tabel 5.20
Analisis Korelasi dan Regresi
antara Iklim Organisasi dengan Produktivitas

| Variabel | R | R ² | Persamaan Garis | p Value |
|------------------|-------|----------------|-----------------------|---------|
| Iklim Organisasi | 0,345 | 0,119 | $Y = 170,69 + 0,695X$ | 0,002 |

Sumber : Data primer telah diolah kembali

Pada tabel 5.20 di atas, dapat diketahui hubungan iklim organisasi dengan produktivitas menunjukkan hubungan sedang ($r = 0,345$) dan berpola positif, artinya semakin tinggi iklim organisasi semakin besar produktivitas. Nilai koefisien dengan determinasi 0,119, artinya persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan 11,9% variasi produktivitas. Hasil uji

statistik didapatkan ada hubungan yang signifikan antara motivasi dengan produktivitas ($p=0,002$).

5.3 HASIL MULTIVARIAT

5.3.1 Uji Asumsi Klasik

5.3.1.1 Uji Normalitas

Pada tabel 5.21 berikut ini ditampilkan hasil distribusi data variabel kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi dan produktivitas setelah dilakukan analisis datanya melalui uji normalitas *kolmogorov-smirnov*.

Tabel 5.21
Normalitas Data Variabel Penelitian
Menurut Tingkat Signifikansi

| Variabel | Tingkat Signifikan | Keterangan |
|------------------|--------------------|------------|
| Produktivitas | 0,195 | > 0,05 |
| Kepemimpinan | 0,258 | > 0,05 |
| Motivasi | 0,279 | > 0,05 |
| Iklim Organisasi | 0,4 | > 0,05 |

Sumber : Data primer telah diolah kembali

Berdasarkan tabel 5.21 di atas, dapat diketahui nilai tingkat signifikan produktivitas sebesar 0,195, kepemimpinan sebesar 0,258, motivasi sebesar 0,297 dan iklim organisasi sebesar 0,4. Bila dibandingkan dengan nilai alpha (0,05) semua variabel penelitian mempunyai p value > 0,05. Dengan demikian semua variabel penelitian mempunyai data berdistribusi secara normal.

5.3.1.2 Uji Linieritas

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan uji linieritas didapatkan nilai p value (0,000) < 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model berbentuk linier.

5.3.1.3 Uji Homogenitas

Pada tabel 5.22 berikut ditampilkan variansi-variansi data pada variabel produktivitas, kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi setelah dilakukan analisis data dengan menggunakan uji homogenitas.

Tabel 5.22
Variansi-Variansi Variabel Penelitian
Menurut Tingkat Signifikansi

| Variabel | P value | Keterangan |
|-----------------|---------|------------|
| Produktivitas | 0,203 | > 0,05 |
| Kepemimpinan | 0,948 | > 0,05 |
| Motivasi | 0,967 | > 0,05 |
| Iklm Organisasi | 0,183 | > 0,05 |

Sumber : Data primer telah diolah kembali

Berdasarkan tabel 5.22 di atas, dapat diketahui p value produktivitas sebesar 0,203, kepemimpinan sebesar 0,948, motivasi sebesar 0,967 dan iklim organisasi 0,183. Bila dibandingkan dengan nilai alpha (0,05), maka semua variabel penelitian mempunyai p value > 0,05. Dengan demikian semua variabel penelitian mempunyai variansi-variansi yang homogen.

5.3.1.4 Uji Multikolinieritas

Pada tabel 5.23 berikut, dapat dilihat hasil analisis multikolinieritas variabel bebas kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi.

Tabel 5.23
Nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) Variabel Penelitian

| Variabel | VIF | Keterangan |
|-----------------|-------|------------|
| Kepemimpinan | 1,057 | < 10 |
| Motivasi | 1,073 | < 10 |
| Iklm Organisasi | 1,086 | < 10 |

Sumber : Data primer telah diolah kembali

Berdasarkan tabel 5.23 di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF variabel kepemimpinan sebesar 1,057, motivasi sebesar 1,073 dan iklim organisasi sebesar 1,086. Nilai VIF semua variabel bebas menunjukkan nilai < 10, maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa antara variabel bebas tidak terjadi *colinierity*.

5.3.1.5 Uji Autokorelasi

Setelah dilakukan uji autokorelasi terhadap variabel terikat (Y), nilai DW yang diperoleh adalah 1,986. Sedangkan nilai tabel DW sebesar 1,696 pada (65-3). Nilai DW berada pada kisaran antara $1,696 < 2,004 < 2,304$, sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terjadi autokorelasi data pada variabel produktivitas.

5.3.2 Analisis Korelasi Parsial

5.3.2.1 Hubungan Kepemimpinan dengan Produktivitas

Berdasarkan perhitungan dengan program pengolahan data diperoleh nilai koefisien parsial sebesar 0,264 dengan p value 0,037. Untuk mengetahui tingkat signifikansi dilakukan perhitungan menurut rumus yang telah dikemukakan.

$$t = 0,264 \sqrt{(65-3-1) / 1 - 0,264^2} = 2,14$$

Nilai dan titik kritis pada $db=n-k-1=61$, dan $\alpha = 0,05$ adalah 1,6702. Dengan demikian t hitung $>$ t tabel atau nilai t hitung berada pada di daerah penolakan H_0 . Hasil ini tidak berbeda dengan membandingkan nilai p value terhadap nilai alpha, dimana p value (0,037) $<$ alpha (0,05). Berdasarkan hasil temuan ini, dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan produktivitas karyawan secara mandiri.

5.3.2.2 Hubungan Motivasi dengan Produktivitas

Berdasarkan perhitungan dengan program pengolahan data diperoleh nilai koefisien parsial sebesar 0,292 dengan p value 0,02. Untuk mengetahui tingkat signifikansi dilakukan perhitungan menurut rumus yang telah dikemukakan.

$$t = 0,292 \sqrt{(65-3-1) / 1 - 0,292^2} = 2,38$$

Nilai dan titik kritis pada $db=n-k-1=61$, dan $\alpha = 0,05$ adalah 1,6702. Dengan demikian t hitung $>$ t tabel atau nilai t hitung berada pada di daerah penolakan H_0 . Hasil ini tidak berbeda dengan membandingkan nilai p value terhadap nilai alpha, dimana p value (0,02) $<$ alpha (0,05). Berdasarkan hasil temuan ini, dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dengan produktivitas karyawan secara mandiri.

5.3.2.3 Hubungan Iklim Organisasi dengan Produktivitas

Berdasarkan perhitungan dengan program pengolahan data diperoleh nilai koefisien parsial sebesar 0,253 dengan p value 0,045. Untuk mengetahui tingkat signifikansi dilakukan perhitungan menurut rumus yang telah dikemukakan.

$$t = 0,253 \sqrt{(65-3-1) / 1 - 0,253^2} = 2,04$$

Nilai dan titik kritis pada $db=n-k-1=61$, dan $\alpha = 0,05$ adalah 1,6702. Dengan demikian t hitung $>$ t tabel atau nilai t hitung berada pada di daerah penolakan H_0 . Hasil ini tidak berbeda dengan membandingkan nilai p value terhadap nilai alpha, dimana p value (0,045) $<$ alpha (0,05). Berdasarkan hasil temuan ini, dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan produktivitas karyawan secara mandiri.

5.3.3 Analisis Korelasi Berganda

Berdasarkan perhitungan dengan program pengolahan data untuk mengetahui hubungan secara bersama-sama antara kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi dengan produktivitas diperoleh nilai koefisien korelasi ganda sebesar 0,511 dengan tingkat signifikansi 0,000. Untuk mengetahui tingkat signifikansi dilakukan perhitungan menurut rumus yang telah dikemukakan.

$$F = (0,511^2 / 1 - 0,511^2) \times (65 - 3 - 1/3) = 7,18$$

Nilai dan titik kritis pada $db_1=3$ $db_2=n-k-1=61$ adalah berada antara nilai 3,34-3,23. Dengan demikian t hitung $>$ t tabel atau nilai t hitung berada pada di daerah penolakan H_0 . Hasil ini tidak berbeda dengan membandingkan nilai p value terhadap nilai alpha, dimana p value (0,000) $<$ alpha (0,05). Berdasarkan hasil temuan ini, dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan secara bersama-sama kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi dengan produktivitas.

BAB VI PEMBAHASAN

Pada pembahasan, penulis mencoba menginterpretasikan hasil penelitian dan membandingkannya dengan teori maupun hasil penelitian yang terkait. Adapun subbab yang dibuat terdiri dari 6 subbab yaitu kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi, produktivitas, keterbatasan penelitian dan implikasi.

6.1. KEPEMIMPINAN

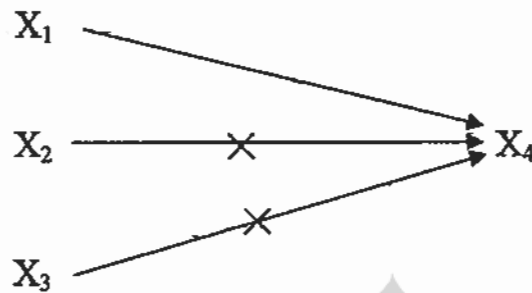
Secara bivariat hubungan kepemimpinan dengan produktivitas menunjukkan hubungan yang sedang ($r = 0,333$) dan berpola positif artinya semakin tinggi skor kepemimpinan semakin tinggi skor produktivitas kerja karyawan. Nilai koefisien determinasi (R square) 0,111, artinya persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan 11,1% variasi produktivitas.

Persamaan garis regresi $Y = 177,72 + 0,658 X$. Dari persamaan regresi tersebut dapat diartikan bahwa apabila nilai kepemimpinan bertambah 1, maka nilai rata-rata produktivitas akan bertambah 0,658.

P value (0,003) < alpha (0,05) berarti H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

Secara parsial hubungan kepemimpinan dengan produktivitas menunjukkan hubungan yang signifikan pula, baik dilihat dari nilai t hitung (2,14) > t tabel 1,6702 maupun p value 0,037 < alpha 0,05. Artinya ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan, pada saat variabel bebas motivasi dan iklim organisasi dibuat konstan atau tidak berhubungan dengan produktivitas kerja karyawan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 6.1 berikut:

Gambar 6.1
Korelasi Parsial Antara
Kepemimpinan dengan Produktivitas



Keterangan:

X_1 = kepemimpinan
 X_2 = motivasi

X_3 = iklim organisasi
 X_4 = produktivitas

Hasil penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi (2004) dan Sasono (2001) menyatakan ada hubungan antara kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan. Meskipun hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian lain, tetapi indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur variabel kepemimpinan tidak persis sama.

Temuan hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan baik dilakukan dengan menggunakan uji regresi sederhana maupun uji korelasi parsial. Hal ini sejalan dengan pendapat Sustermeister dalam Sedarmayanti (2001), Yuniarsih (2008) dan Siagian (2002) yang menyatakan bahwa salah faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah kepemimpinan.

Secara umum diketahui gambaran kepemimpinan yang terjadi pada Dinas Kesehatan Kab. Tabalong seperti yang tercantum pada tabel 5.7 adalah 61,5% di atas rata-rata. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pejabat struktural di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong dalam memimpin bawahannya belum melakukan cara kepemimpinan yang kokoh dan efektif.

Disamping itu pula, bila dilakukan analisis lebih jauh berkaitan dengan indikator-indikator pembentuk variabel kepemimpinan, maka dapat diketahui bahwa jumlah skor kepemimpinan pejabat struktural pada Dinas

Kesehatan Kab. Tabalong seperti yang tercantum dalam tabel 5.8 adalah sebesar 73,1%. Terbentuknya skor kepemimpinan ini berasal dari indikator-indikator pembentuk kepemimpinan yakni cara berkomunikasi sebesar 75,8%, kemampuan memimpin 70,5%, pengambilan keputusan 72,8% dan kekuasaan yang positif 73,2%.

Bila dibandingkan dengan skor kepemimpinan yang dicapai sebesar 73,1%, maka indikator-indikator pembentuk kepemimpinan yang mencapai skor dibawah 73,1% seperti kemampuan memimpin dan pengambilan keputusan perlu diupayakan agar lebih ditingkatkan. Sedangkan indikator-indikator yang mempunyai besaran di atas 73,1% agar dapat dipertahankan dan jika perlu dapat ditingkatkan ke arah yang lebih baik lagi. Hal ini sesuai dengan hasil uji statistik yang menyatakan semakin tinggi skor kepemimpinan, maka semakin tinggi pula skor produktivitas.

1. Cara berkomunikasi

Cara berkomunikasi pimpinan pada Dinas Kesehatan Kab. Tabalong mempunyai besaran nilai sebesar 75,8%. Karyawan merasa tidak ada hambatan dalam melakukan komunikasi kepada pimpinan mereka, isi pesan yang disampaikan oleh pimpinan jelas dan menarik. Akan tetapi tentunya masih ada di antara karyawan yang merasa pimpinan mereka yang menggunakan cara berkomunikasi yang kurang efektif. Temuan penelitian ini sebenarnya kurang sesuai dengan pendapat Yuniarsih (2008) yang menyatakan dalam kehidupan organisasi menunjukkan bahwa sebagian besar komunikasi yang terjadi vertikal ke bawah antara seorang pemimpin dengan bawahannya. Begitu juga dengan pendapat Hasibuan (2008) menyatakan bahwa tidak sedikit pemimpin yang dihindangi oleh penyakit senang mendominasi pembicaraan antara dirinya dengan bawahannya. Artinya tidak menjadi pendengar yang baik. Padahal bawahan mampu memberikan pandangan atau menyampaikan ide atau saran yang lebih baik dan penyakit ini menjadi salah satu kandungan budaya masyarakat terutama masyarakat tradisional.

2. Kemampuan Memimpin

Kemampuan memimpin yang dimiliki oleh pimpinan pada Dinas Kesehatan Kab. Tabalong mempunyai besaran nilai sebesar 70,5%. Karyawan merasa pemimpin mereka kurang mempunyai kemampuan dalam memimpin, bukan orang yang tepat sebagai pemimpin, kurang mampu membuat rencana kerja yang baik dan tidak memenuhi kriteria teknis.

Menurut Siagian (2002) di kalangan para pakar yang mendalami teori kepemimpinan masih terjadi perdebatan tentang kemampuan yang perlu dimiliki oleh seseorang yang menjadi pemimpin. Di satu pihak terdapat kubu yang menganut pandangan bahwa pemimpin dilahirkan bukan hasil tempaan (*leaders are born not made*) yang artinya kemampuan memimpin akan tumbuh dengan sendirinya. Pada kubu lain pandangan yang dianut adalah bahwa untuk menjadi pemimpin yang efektif seseorang perlu disiapkan dan ditempa (*leaders are made not born*). Biasanya dalam dunia ilmiah dua pandangan yang ekstrem ini bukanlah pandangan yang mengandung kebenaran absolut. Artinya, sebagai pandangan ketiga kemampuan tertentu sudah harus dibawa pada waktu lahir sebagai modal utama akan tetapi modal tersebut perlu dipupuk dan dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan kepemimpinan.

3. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan pada Dinas Kesehatan Kab. Tabalong mempunyai besaran nilai 72,8%. Karyawan merasa pemimpin mereka kurang berhati-hati, tidak tegas dan tidak bertanggung jawab dalam mengambil keputusan serta mereka kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Akan tetapi tentunya masih ada di antara karyawan yang merasa pimpinan mereka dalam mengambil keputusan menurut mereka kurang sesuai. Merujuk pendapat Jauch dan Glueck dalam Yuniarsih (2008), menyatakan ada 5 aspek penting yang menjadi indikator kunci dalam pengambilan keputusan strategik oleh seorang pemimpin yakni rasionalitas, relevansi, kepuasan, fleksibilitas dan komprehensif. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu bertindak hati-hati dalam mengambil

keputusan apalagi sebuah keputusan yang rumit. Berani, tegas dan bertanggung jawab terhadap keputusan yang telah dibuat merupakan sikap yang perlu dimiliki oleh pemimpin.

Sedangkan menurut Hasibuan (2008) seorang pemimpin diharapkan mempunyai sifat tegas dalam mengambil keputusan terutama dalam melakukan koreksi dan mengenakan sanksi dengan catatan bahwa ketegasan itu didasarkan pada kriteria yang rasional dan objektif yang diterapkan bukan atas dasar pilih kasih. Disamping itu pula, seorang pemimpin memerlukan keberanian dalam mengambil keputusan karena dalam mengambil keputusan tidak semua variabel yang berpengaruh dikenali dan diperhitungkan serta selalu mengandung risiko ketidakpastian atau ketidakberhasilan bila dilaksanakan. Karena itu, diperlukan keberanian dimana dasar keberanian itu adalah keyakinan benarnya keputusan yang diambil.

4. Kekuasaan yang Positif

Penggunaan kekuasaan yang positif yang diterapkan oleh pimpinan kepada karyawan pada Dinas Kesehatan Kab. Tabalong mempunyai besaran nilai 73,2%. Karyawan merasa hubungan pimpinan-bawahan sebagai mitra kerja, pimpinan menggunakan kekuasaan yang tidak semena-mena dan pimpinan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas kantor. Akan tetapi tentunya masih ada di antara karyawan yang merasa pimpinan mereka menggunakan kekuasaan yang negatif.

Adanya kekuasaan (*power*) yang dimiliki oleh seorang pemimpin merupakan alat yang ampuh dalam meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Namun kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin karena telah menduduki jabatan tertentu mesti digunakan secara benar. Jabatan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi seperti di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong merupakan kekuasaan yang sah (*legitimate power*). Keabsahan kekuasaan demikian terletak pada melekatnya kekuasaan pada jabatan formal seseorang, bukan pada dirinya secara pribadi.

Menurut Siagian (2002), kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin pada prinsipnya harus digunakan secara tepat agar menjadi faktor motivasional yang kuat dan sedapat mungkin positif. Artinya penggunaan kekuasaan itu digunakan untuk mendorong para bawahan dalam meningkatkan kinerjanya termasuk produktivitas kerja. Jika harus berupa motivasi negatif berupa paksaan atau sanksi, dimana penggunaan kekuasaan dilakukan karena pentingnya memperbaiki perilaku bawahan yang menyimpang.

6.2. MOTIVASI

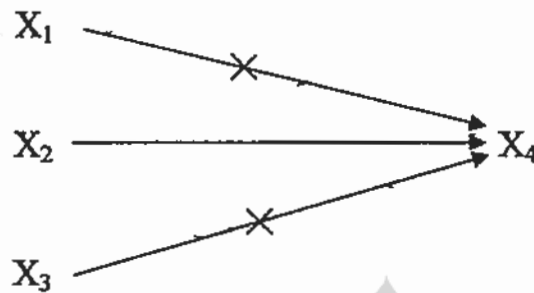
Secara bivariat hubungan motivasi dengan produktivitas menunjukkan hubungan yang sedang ($r = 0,366$) dan berpola positif artinya semakin tinggi skor motivasi semakin tinggi skor produktivitas kerja karyawannya. Nilai koefisien determinasi (*R square*) 0,134, artinya persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan 13,4% variasi produktivitas.

Persamaan garis regresi $Y = 158,67 + 0,826 X$. Dari persamaan regresi tersebut dapat diartikan bahwa apabila nilai motivasi bertambah 1, maka nilai rata-rata produktivitas akan bertambah 0,826.

P value (0,001) < alpha (0,05) berarti H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi dengan produktivitas karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

Secara parsial hubungan motivasi dengan produktivitas menunjukkan hubungan yang signifikan pula, baik dilihat dari nilai t hitung (2,38) > t tabel (1,6702) maupun p value 0,02 < alpha 0,05. Artinya ada hubungan yang signifikan antara motivasi dengan produktivitas kerja karyawan, pada saat variabel bebas kepemimpinan dan iklim organisasi dibuat konstan atau tidak berhubungan dengan produktivitas kerja karyawan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 6.2 berikut.

Gambar 6.2
Korelasi Parsial Antara
Motivasi dengan Produktivitas



Keterangan:

X_1 = kepemimpinan
 X_2 = motivasi

X_3 = iklim organisasi
 X_4 = produktivitas

Hasil penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Simarmata (2002), Thamrin (1999), Suwidjo (1999) dan Sasono (2001) yang menyatakan ada hubungan yang signifikan antara motivasi dan produktivitas kerja karyawan. Meskipun hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian di atas, tetapi indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur variabel motivasi tidak persis sama.

Temuan hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi dengan produktivitas kerja karyawan baik dilakukan dengan menggunakan uji regresi sederhana maupun uji korelasi parsial. Hal ini sejalan dengan pendapat Sustermeister dalam Sedarmayanti (2001), Yuniarsih (2008) dan Siagian (2002) yang menyatakan bahwa salah faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah motivasi.

Secara umum diketahui gambaran motivasi kerja karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong seperti yang tercantum dalam tabel 5.10 adalah 53,8% di atas rata-rata. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong masih sangat perlu ditingkatkan.

Disamping itu pula, bila dilakukan analisis lebih jauh berkaitan dengan indikator-indikator pembentuk variabel motivasi, maka dapat diketahui

bahwa jumlah skor motivasi karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong seperti yang tercantum dalam tabel 5.11 sebesar 74,3%. Terbentuknya skor motivasi ini berasal dari indikator-indikator pembentuk motivasi yakni pencapaian prestasi kerja sebesar 79,8%, pengakuan hasil kerja 69,4%, gaji/upah sebesar 75,4%, pengembangan potensi individu sebesar 73,7% dan kualitas supervisi sebesar 73,4%.

Bila dibandingkan dengan skor motivasi yang dicapai sebesar 74,3%, maka indikator-indikator pembentuk motivasi yang mencapai skor dibawah 74,3% seperti pengakuan hasil kerja, pengembangan potensi individu dan kualitas supervisi sangat perlu agar lebih ditingkatkan. Sedangkan indikator-indikator yang mencapai skor di atas 74,3% agar dapat dipertahankan dan jika perlu dapat ditingkatkan ke arah yang lebih baik lagi. Hal sesuai dengan hasil uji statistik yang menyatakan semakin tinggi skor motivasi, maka semakin tinggi pula skor produktivitas.

1. Pencapaian Prestasi Kerja

Motivasi pencapaian prestasi kerja karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong mempunyai besaran nilai 79,8%. Karyawan merasa dalam bekerja ingin menyelesaikan dengan baik, pekerjaan kantor merupakan suatu kewajiban yang harus dilaksanakan, ingin mencapai prestasi kerja tinggi dan melebihi rekan kerjanya. Akan tetapi tentunya masih ada di antara karyawan yang merasa kurang mempunyai motivasi pencapaian prestasi kerja.

Menurut Herzberg, dalam Siagian (2002) jika para karyawan berpandangan positif terhadap tugas pekerjaannya, tingkat kepuasannya biasanya tinggi dan sebaliknya jika para karyawan memandang tugas pekerjaannya secara negatif maka tingkat kepuasannya rendah. Kepuasan yang bersifat intrinsik tidak banyak kaitannya dengan hal-hal yang bersifat materi, sehingga untuk meningkatkan motivasi mereka dapat dilakukan dengan memberikan pengakuan dan memberikan pekerjaan yang lebih menantang. Sedangkan menurut Gellerman (1984) pada dasarnya orang yang berorientasi pada prestasi kerja hanya ingin diberitahu apa yang diharapkan

manajemen untuk mereka perbuat dan selanjutnya mereka berharap dibiarkan melakukannya sendiri.

2. Pengakuan Hasil Kerja

Motivasi Pengakuan hasil kerja terhadap karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong mempunyai besaran nilai 69,4%. Karyawan merasa pengakuan terhadap hasil kerja yang baik yang diberikan oleh atasan maupun sesama rekan kerja tidak berjalan dengan baik. Adanya pencapaian prestasi kerja yang tinggi karyawan sudah selayaknya perlu diberikan pengakuan atas hasil kerja tersebut, karena pengakuan terhadap hasil kerja merupakan daya dorong karyawan untuk bekerja dengan keras. Menurut Herzberg dalam Siagian (2002), pengakuan merupakan faktor pendorong yang berasal dari dalam diri seseorang (*intrinsik*) dan untuk memuaskan mereka tidak banyak kaitannya dengan hal-hal yang bersifat materi.

Menurut Dharma (1986) bentuk pujian dan penghargaan akan memberikan motivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Pujian dapat dilakukan dengan memberikan pujian langsung atau secara tidak langsung atas penampilan kerja yang sesuai dengan keinginan pimpinan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2000) salah satu prinsip yang dilakukan pimpinan dalam memotivasi karyawan adalah memberikan perhatian terhadap keinginan bawahan.

Karyawan Dinas kesehatan Kab. Tabalong merasa adanya pengakuan terhadap hasil kerja bukan merupakan faktor mendorong mereka untuk bekerja lebih giat. Keadaan ini tentunya dapat saja terjadi, meskipun pengakuan terhadap hasil kerja merupakan motif yang berasal dalam diri dan alat untuk memotivasinya harus bersifat non materi, akan tetapi motivasi seseorang dapat saja berbeda.

3. Gaji/Upah

Motivasi karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong terhadap gaji dan upah mempunyai besaran nilai 75,4%. Karyawan merasa tambahan upah di luar gaji dan tambahan upah tersebut telah sesuai dengan beban kerja mereka. Akan tetapi tentunya masih ada di antara karyawan yang merasa

mebutuhkan tambahan upah dan tambahan upah yang diberikan tidak disesuaikan dengan beban kerja mereka.

Gaji dan upah karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong merupakan suatu bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam hitungan per bulan. Menurut Hasibuan (2008) kompensasi memiliki fungsi untuk menjamin kehidupan yang layak bagi para pekerja dan keluarganya. Selanjutnya dengan adanya kompensasi pekerja dapat memenuhi kebutuhan pribadi dan anggota keluarganya. Selain itu, kompensasi mencerminkan imbalan atas jasa seseorang terhadap organisasi. Besar kecilnya kompensasi menggambarkan tingkat kontribusi karyawan terhadap organisasi. Besar kecilnya kompensasi juga menggambarkan besar kecilnya tanggung jawab pekerjaan yang diemban oleh seorang karyawan dalam organisasi. Pada sisi lain, kompensasi berfungsi sebagai faktor motivasi dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja karyawan. Kompensasi yang lebih baik akan menciptakan kepuasan kepada karyawan dan akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya untuk memperoleh kompensasi yang lebih baik karyawan akan bekerja lebih baik.

Sedangkan menurut Siagian (2002) para psikolog berpendapat bahwa manusia banyak memiliki kebutuhan yang hanya sebagian dapat dipenuhi secara langsung dengan uang. Uang merupakan bentuk penghargaan langsung yang mempunyai nilai ekonomi murni dan karyawan mengharapkan dibayar untuk pekerjaan yang mereka lakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Upah berupa uang tersebut dapat mempengaruhi tingkat motivasi dan dengan demikian memberikan sumbangan yang maksimal kepada organisasi.

4. Pengembangan Potensi Individu

Motivasi karyawan Dinas kesehatan Kab. Tabalong terhadap pengembangan potensi individu mempunyai besaran 73,7%. Karyawan merasa kesempatan dalam mengembangkan potensi individu tidak terbuka, kurang adil dan kurang disesuaikan. Pengembangan potensi diri merupakan faktor pendorong (*motivators*) bagi karyawan untuk meningkatkan

produktivitas kerja. Menurut Mangkunegara (2000) pengembangan potensi individu merupakan faktor *intrinsik* sebagai pendorong, sehingga karyawan yang terdorong oleh motivasi ini akan lebih mudah diajak meningkatkan produktivitas kerjanya. Menurut Yuniarsih (2008) fungsi pengembangan merupakan upaya untuk memperbaiki kapasitas produktif manusia agar lebih kompetitif dan unggul. Sedangkan menurut Hasibuan (2008) pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja yang dapat ditandai dengan kualitas dan kuantitas produksi semakin membaik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* karyawan semakin meningkat.

5. Kualitas Supervisi

Kualitas supervisi pimpinan kepada karyawan Dinas kesehatan Kab. Tabalong mempunyai besaran nilai 73,4%. Karyawan merasa supervisi (pembinaan) oleh pimpinan kepada bawahan kurang wajar (sesuai), tidak merasa senang dengan adanya supervisi yang dilakukan, adanya disfungsi/penyimpangan tidak diberikan teguran dan karyawan mendapat perlakuan yang berbeda-beda oleh pimpinan. Adanya supervisi yang dilakukan terhadap bawahan diharapkan mampu meningkatkan motivasi bawahan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dimana supervisi yang dilakukan harus secara wajar, adil dan tegas sesuai dengan fungsi supervisi tersebut. Menurut Yuniarsih (2008), fungsi pembinaan (*supervising*) bertujuan untuk menjaga moral kerja dan komitmen personil terhadap organisasi sehingga memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi. Dalam implementasinya pemimpin organisasi tidak hanya berorientasi pada pemberian hukuman (sanksi) kepada personil yang melakukan kesalahan, melainkan lebih mengutamakan pendekatan kemanusiaan melalui pemberian stimulus untuk selalu memperbaiki diri dalam menampilkan kinerja yang bertanggung jawab.

6.3. IKLIM ORGANISASI

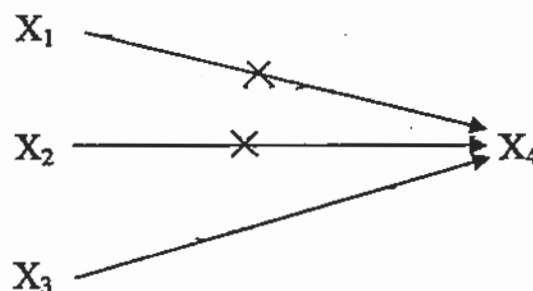
Secara bivariat hubungan iklim organisasi dengan produktivitas menunjukkan hubungan yang sedang ($r = 0,345$) dan berpola positif artinya semakin tinggi skor kepemimpinan semakin tinggi skor produktivitas kerja karyawan. Nilai koefisien determinasi (R square) 0,119, artinya persamaan garis regresi yang diperoleh dapat menerangkan 11,9% variasi produktivitas.

Persamaan garis regresi $Y = 170,69 + 0,695 X$. Dari persamaan regresi tersebut dapat diartikan bahwa apabila nilai iklim organisasi bertambah 1, maka nilai rata-rata produktivitas akan bertambah 0,695.

P value (0,001) < alpha (0,05) berarti H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi terhadap produktivitas karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

Secara parsial hubungan kepemimpinan dengan produktivitas menunjukkan hubungan yang signifikan pula, baik dilihat dari nilai t hitung (2,04) > t tabel 1,6702 maupun p value 0,045 < 0,05. Artinya ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja karyawan, pada saat variabel bebas kepemimpinan dan motivasi dibuat konstan atau tidak berhubungan dengan produktivitas kerja karyawan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 6.3 berikut.

Gambar 6.3
Korelasi Parsial Antara
Iklim Organisasi dengan Produktivitas



Keterangan:

X_1 = kepemimpinan
 X_2 = motivasi

X_3 = iklim organisasi
 X_4 = produktivitas

Universitas Indonesia

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Masnurhadi dan Setiaji. B (2008) dan Sasono (2001) menyatakan ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja. Meskipun hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian di atas, tetapi indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur variabel iklim organisasi tidak sama.

Temuan hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi dengan produktivitas kerja karyawan baik dilakukan dengan menggunakan uji regresi sederhana maupun uji korelasi parsial. Hal ini sejalan dengan pendapat Altman dalam Wirawan (2007), Sustermeister dalam Sedarmayanti (2001) dan Yuniarsih (2008), menyatakan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi iklim organisasi.

Secara umum diketahui gambaran iklim organisasi pada Dinas Kesehatan Kab. Tabalong seperti yang tercantum dalam tabel 5.13 adalah 52,3% di atas rata-rata. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi pada Dinas Kesehatan Kab. Tabalong masih sangat perlu ditingkatkan.

Di samping itu pula, bila dilakukan analisis lebih jauh berkaitan dengan indikator-indikator pembentuk variabel iklim organisasi, maka dapat diketahui bahwa jumlah skor iklim organisasi pada Dinas Kesehatan Kab. Tabalong seperti yang tercantum dalam tabel 5.14 adalah sebesar 72,9%. Terbentuknya skor iklim organisasi ini berasal dari indikator-indikator pembentuk iklim organisasi yakni hubungan antar rekan kerja sebesar 79,2%, kerjasama dalam melaksanakan tugas sebesar 77,0%, fasilitas penunjang kerja sebesar 69,8%, kondisi tempat kerja 69,6% dan proses kegiatan rapat 69,8%.

Bila dibandingkan dengan skor iklim organisasi yang dicapai sebesar 72,9%, maka indikator-indikator pembentuk motivasi yang mencapai skor dibawah 72,9% seperti fasilitas penunjang kerja, kondisi tempat kerja dan proses kegiatan rapat sangat perlu diupayakan agar lebih ditingkatkan.

Sedangkan indikator-indikator yang mencapai skor di atas 72,9% agar dapat dipertahankan dan jika perlu dapat ditingkatkan ke arah yang lebih baik lagi. Hal sesuai dengan hasil uji statistik yang menyatakan semakin tinggi skor iklim organisasi, maka semakin tinggi pula skor produktivitas.

1. Hubungan antar Rekan Kerja

Hubungan antar rekan kerja pada Dinas kesehatan Kab. Tabalong mempunyai besaran nilai 79,2%. Karyawan merasa sesama karyawan tolong-menolong bila mendapat kesusahan, sesama karyawan tidak terjadi permusuhan, konflik antar karyawan diselesaikan dengan baik dan sesama karyawan saling menyapa, akan tetapi tentunya masih ada di antara karyawan yang tidak merasakan demikian. Hubungan antar sesama rekan kerja adalah kondisi yang nyata terjadi dalam sebuah organisasi. Menurut Altman (2000) hubungan interaksi antara anggota organisasi, baik bersifat hubungan formal, informal, kekeluargaan atau profesional sebagai bentuk lingkungan sosial organisasi. Biasanya lingkungan sosial suatu organisasi akan menentukan corak iklim organisasi, sehingga lingkungan sosial yang buruk berdampak buruk pula terhadap iklim organisasi (Wirawan, 2007).

2. Kerjasama dalam Melaksanakan Tugas

Kerjasama dalam melaksanakan tugas sesama karyawan Dinas kesehatan Kab. Tabalong mempunyai besaran nilai 77,0%. Karyawan merasa dalam bekerja di kantor diutamakan tim kerja dan tim kerja yang dibentuk berfungsi dengan baik dan saling membantu dalam melaksanakan tugas. Akan tetapi tentunya masih ada di antara karyawan merasa tidak seperti rekan kerjanya rasakan.

Kerjasama dalam melaksanakan tugas bertujuan agar tugas-tugas di kantor dapat dikerjakan dengan efektif dan efisien. Menurut Timpe (2000) saling percaya, menghormati, kehangatan, sasaran bersama dan rasa kesatuan kelompok sangat menentukan operasi tim yang efektif. Sedangkan menurut Yuniarsih (2008) kegagalan dalam membangun tim kerja diakibatkan oleh kegagalan komunikasi, krisis kepercayaan, sifat egois dan keinginan saling menonjolkan keunggulan pribadi secara individual.

3. Fasilitas Penunjang Kerja

Fasilitas penunjang kerja pada Dinas kesehatan Kab. Tabalong mempunyai besaran nilai 69,8%. Karyawan merasa fasilitas yang tersedia di ruang kerja kurang mendukung pelaksanaan tugas, sehingga membuat mereka tidak dapat bekerja secara maksimal dan bila ditinjau segi kualitas dan kuantitasnya kurang memadai. Adanya fasilitas penunjang kerja dalam sebuah kantor bertujuan agar dalam pelaksanaan tugas kantor dapat dilaksanakan lebih cepat, lebih mudah dan memberikan kenyamanan kepada penggunanya.

Fasilitas penunjang kerja adalah keadaan lingkungan fisik yang berhubungan dengan peralatan yang menunjang proses kerja. Menurut Altman dalam Wirawan (2007) lingkungan fisik adalah lingkungan yang berhubungan dengan tempat, peralatan dan proses kerja dan apabila persepsi karyawan terhadap lingkungan fisik buruk akan berdampak pada buruknya iklim organisasi.

4. Kondisi Tempat Kerja

Kondisi tempat kerja pada Dinas kesehatan Kab. Tabalong mempunyai besaran nilai 69,6%. Karyawan merasa perilaku rekan kerjanya kurang mendukung terciptanya kondisi tempat kerja yang bersih, adanya sampah yang berasal dari hasil aktivitas di dalam ruangan tidak dibersihkan setiap hari, kurang maksimal dalam bekerja bila tempat kerja tidak bersih. Kondisi tempat kerja yang nyaman dan bersih diharapkan mampu membuat suasana yang nyaman terhadap orang yang bekerja sehingga karyawan menjadi betah, tenang dan dapat bekerja secara efektif.

Kondisi tempat kerja yang buruk berdampak pada iklim organisasi yang buruk pula seperti yang diungkapkan Altman (2000) lingkungan yang berhubungan dengan tempat, peralatan dan proses kerja, bila dipersepsikan negatif akan berdampak pada negatif pada iklim organisasi dan sebaliknya. Dengan demikian dapat disimpulkan kondisi tempat kerja yang buruk akan membawa iklim organisasi yang negatif sehingga mengakibatkan produktivitas kerja karyawan menurun (Wirawan, 2007).

5. Proses Kegiatan Rapat

Proses kegiatan rapat pada Dinas kesehatan Kab. Tabalong mempunyai besaran nilai 69,8%. Karyawan merasa dalam mengikuti kegiatan rapat, dimana para karyawan hadir tidak tepat waktu, rapat dilaksanakan tidak sesuai dengan jadwal dan hasil keputusan yang dibuat kurang dapat diterima dengan baik oleh para karyawan.

Kegiatan rapat di kantor dilaksanakan dengan tujuan untuk menyamakan persepsi tentang sesuatu ataupun mencari solusi bersama terhadap permasalahan yang dihadapi. Sikap-sikap yang terkandung di dalam kegiatan ini adalah rasa kebersamaan, saling mendukung dan menghormati bukan sikap egois ataupun sikap menonjolkan keunggulan pribadi. Proses kegiatan rapat merupakan keadaan yang terjadi dalam lingkungan sosial sebuah organisasi. Menurut Altman (2000) lingkungan sosial dalam organisasi adalah hubungan interaksi antara anggota organisasi, dimana hubungan tersebut dapat bersifat hubungan formal, informal, kekeluargaan atau profesional. Semua bentuk hubungan tersebut menentukan iklim organisasi (Wirawan, 2007).

6.4. PRODUKTIVITAS

Secara bivariat dan parsial produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi. Sedangkan secara bersama-sama kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi berhubungan secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan baik dilihat dari nilai koefisien korelasi ganda sebesar 0,511 dengan nilai F hitung (7,18) > F tabel (3,24-3,23) maupun dilihat dari p value $0,000 < \alpha 0,05$.

Persamaan garis regresi $Y = 117,284 + 0,487 X_1 + 0,614 X_2 + 0,473 X_3$, dimana Y adalah produktivitas, X_1 adalah kepemimpinan, X_2 adalah motivasi dan X_3 adalah iklim organisasi.

Temuan hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan, motivasi dan iklim

organisasi dengan produktivitas kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sustermeister dalam Sedarmayanti (2001) dan Yuniarsih (2008), menyatakan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi.

Kontribusi pengaruh kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan diperoleh hanya 26,1% yang berarti sisanya sebesar 73,9% dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Yuniarsih (2008) dan Sustermeister dalam Sedarmayanti (2001) bahwa kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi hanyalah sebagian dari faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja seseorang.

Secara umum diketahui gambaran produktivitas kerja karyawan pada Dinas Kesehatan Kab. Tabalong seperti yang tercantum dalam tabel 5.16 adalah 55,4% di atas rata-rata. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan pada Dinas Kesehatan Kab. Tabalong masih sangat perlu ditingkatkan.

Di samping itu pula, bila dilakukan analisis lebih jauh berkaitan dengan indikator-indikator pembentuk variabel produktivitas, maka dapat diketahui bahwa jumlah skor produktivitas pada Dinas Kesehatan Kab. Tabalong seperti yang tercantum dalam tabel 5.17 adalah sebesar 71,3%. Terbentuknya skor produktivitas ini berasal dari indikator-indikator pembentuknya yakni memenuhi kualifikasi sebesar 70,0%, orientasi positif sebesar 72,0%, motivasi yang tinggi 73,8%, bergaul secara efektif sebesar 71,2% dan dewasa sebesar 69,3%.

Bila dibandingkan dengan skor produktivitas yang dicapai sebesar 71,3%, maka indikator-indikator pembentuk produktivitas yang mencapai skor dibawah 71,3% seperti memenuhi kualifikasi, bergaul secara efektif dan dewasa sangat perlu diupayakan agar lebih ditingkatkan. Sedangkan indikator-indikator yang mencapai skor di atas 71,3% agar dapat dipertahankan dan jika perlu dapat ditingkatkan ke arah yang lebih baik lagi.

Adanya faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja seperti sistem, kebijakan dan situasi politik yang berlaku seperti yang diungkapkan Yuniarsih (2008) tentunya dapat saja berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap pengaruh hubungan kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

Dukungan sistem, kebijakan dan situasi politik terhadap produktivitas kerja akan berpengaruh terhadap hubungan kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi dengan produktivitas kerja. Hal ini dikarenakan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong sendiri bukanlah sebuah organisasi yang independen, artinya sistem dan kebijakannya sangat dipengaruhi sistem dan kebijakan yang diberlakukan oleh Pemerintah Daerah Kab. Tabalong.

Dengan demikian, sistem dan kebijakan Pemerintah Daerah Kab. Tabalong yang diharapkan adalah sistem dan kebijakan yang menunjang berprosesnya secara baik kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

6.5. KETERBATASAN PENELITIAN

6.5.1 Desain Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan adalah rancangan potong lintang yaitu semua variabel penelitian baik variabel bebas maupun terikat dilakukan pengukuran secara bersamaan. Desain penelitian ini mempunyai kelemahan yakni hubungan sebab akibat tidak dapat diketahui akan tetapi hanya dapat menggambarkan hubungan atau keterkaitan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

6.5.2 Instrumen penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner yang berisi butir-butir pertanyaan tentang variabel kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi dan produktivitas yang diukur menurut persepsi responden. Instrumen ini mempunyai kelemahan rawan terhadap bias informasi, karena

responden dapat saja memberikan informasi yang tidak jujur, kurang cermat dan lupa tentang gambaran keadaan yang ditanyakan melalui butir. Disamping itu pula, pengukuran terhadap variabel-variabel penelitian hanya menggunakan masing-masing butir pertanyaan sebanyak 20 butir dan jumlah butirnya telah mengalami pengurangan karena tidak valid.

Meskipun demikian, upaya penulis untuk mengurangi keterbatasan penelitian akan adanya rawan bias informasi adalah membuat lembar petunjuk pengisian kuesioner yang berisi harapan peneliti kepada responden untuk memberikan jawaban yang paling sesuai dengan kondisi yang dirasakan oleh responden menurut butir-butir pertanyaan dalam kuesioner. Selain itu, penulis membuat indikator-indikator variabel penelitian bersifat komposit yang diharapkan butir-butir pertanyaan yang ada dapat mengukur indikator tersebut.

6.5.3 Pengumpulan Data

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah seluruh total populasi dengan kriteria responden tidak menduduki jabatan struktural eselon II, dimana jumlah sampel adalah sebanyak 65 orang. Adanya kekosongan jabatan struktural pada jabatan sekretaris (belum ada pejabat sementara) mengakibatkan penilaian terhadap karyawan yang mempunyai jabatan struktural di bawah jabatan sekretaris harus langsung dilakukan oleh kepala Dinas Kesehatan dan sebaliknya karyawan yang mempunyai jabatan struktural dibawah sekretaris bukan menilai atasan langsungnya tetapi kepala Dinas Kesehatan.

6.5.4 Variabel Penelitian

Pengukuran variabel penelitian dengan menggunakan jumlah skor menurut persepsi responden, dimana data yang diperoleh berbentuk data kontinum yang tidak dapat dibuat interpretasi dalam bentuk katagorik seperti tinggi, sedang dan kurang. Hal ini disebabkan karena tidak adanya referensi ataupun pustaka yang penulis temukan tentang standarisasi terhadap variabel-variabel yang diteliti. Keadaan ini juga yang dapat menyebabkan

lemahnya suatu penelitian kuantitatif dengan data kontinum apabila tidak ada standarisasi.

Upaya yang dapat dilakukan penulis dalam keterbatasan ini adalah berupaya untuk mencoba membuat kategorisasi sesuai dengan data yang diperoleh dalam penelitian, yakni menurut nilai rata-rata (di atas rata-rata dan dibawah rata-rata), karena data berdistribusi secara normal. Adanya kategorisasi secara kualitatif memberikan gambaran besaran nilai yang dapat diinterpretasikan.

6.5.5 Pembobotan Indikator Variabel Penelitian

Indikator-indikator pembentuk variabel kepemimpinan, motivasi iklim organisasi dan produktivitas tidak dilakukan pembobotan menurut skor yang ideal, sehingga semua indikator pembentuk variabel penelitian ini mempunyai bobot yang sama terhadap indikator-indikator lainnya.

Upaya yang dapat dilakukan penulis dalam keterbatasan ini adalah dengan mencoba membuat masing-masing indikator mempunyai butir pertanyaan dengan jumlah yang sama yakni 4 (empat) butir.

6.6. IMPLIKASI

Hasil penelitian tentang produktivitas karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong memberikan implikasi pada:

6.6.1. Penelitian

Penelitian ini memperkuat pengetahuan dan teori bahwa variasi produktivitas dipengaruhi oleh berbagai variasi-variasi variabel bebasnya. Dalam kaitan ini, hasil penelitian yang didapat konsisten dengan teori atau model penelitian yang diusulkan. Dengan mengikuti model penelitian, maka dalam menggerakkan produktivitas kerja karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong perlu dipertimbangkan untuk memperhatikan, memuaskan dan mengelola variabel yaitu kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi. Dalam menggerakkan motivasi kerja perlu memperhatikan pengakuan terhadap hasil kerja, pengembangan potensi individu dan kualitas supervisi,

karena indikator-indikator tersebut dibandingkan indikator-indikator lainnya mempunyai skor yang rendah.

Selanjutnya produktivitas kerja karyawan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong dipengaruhi oleh iklim organisasi dan kepemimpinan. Dalam meningkatkan produktivitas kerja berkaitan dengan iklim organisasi perlu memperhatikan fasilitas penunjang kerja, kondisi tempat kerja dan proses kegiatan rapat, sedangkan berkaitan dengan kepemimpinan perlu memperhatikan pemberian motivasi dan kemampuan memimpin. Artinya produktivitas kerja dapat ditingkatkan bila dilakukan intervensi terhadap kedua variabel baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersamaan.

6.6.2. Kebijakan

Peran yang harus ditumbuhkan dalam menggerakkan motivasi kerja, yaitu pada motivasi kerja para pimpinan sendiri dan usaha bagaimana bertindak untuk memotivasi di luar diri seperti bawahan langsung maupun tidak langsung. Beberapa hal yang dapat disampaikan:

1. Pengakuan hasil kerja

Para pimpinan harus berupaya untuk menciptakan suatu kondisi dimana pengakuan terhadap hasil dapat berjalan dengan baik. Pimpinan harus menjadi perintis sebagai panutan bagi bawahannya dalam memberikan pengakuan hasil kerja terhadap karyawan yang berprestasi dapat dilakukan dengan memberi penghargaan kepada karyawan tersebut baik melalui pujian secara langsung atau tidak langsung atau pun dengan memberikan perhatian terhadap keinginan karyawan tersebut. Kondisi ini harus dipertahankan agar menjadi suatu budaya di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

2. Pengembangan potensi individu

Para pimpinan harus menciptakan adanya kondisi yang terbuka bagi seluruh karyawan untuk meningkatkan kemampuan individu secara adil dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis yang disesuaikan dengan formasi dan kebutuhan. Di samping itu pula, bagi karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi diprioritaskan untuk mengembangkan potensi individu sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja yang dicapai.

3. Kualitas supervisi

Para pimpinan diharapkan mampu melakukan pembinaan terhadap karyawan dengan baik dan perlu bertindak tegas dan berani mengambil suatu keputusan jika terjadi suatu penyimpangan. Di samping itu pula, dalam mengambil suatu tindakan terhadap bawahan tidak hanya berorientasi pada pemberian sanksi kepada personil yang melakukan kesalahan, melainkan lebih mengutamakan pendekatan kemanusiaan melalui stimulus untuk selalu memperbaiki diri dalam menampilkan kinerja dan produktivitas yang bertanggung jawab.

4. Fasilitas penunjang kerja

Sebagai pimpinan perlu memperhatikan kualitas dan kuantitas penunjang kerja yang ada dan disesuaikan dengan peran diri dan karyawan dari masing-masing unit dan fungsi organisasinya. Pemenuhan fasilitas penunjang kerja ini dikaitkan dengan motivasi kerja masing-masing pribadi yang ada, sehingga harus ada sasaran peningkatan produktivitas kerja. Adanya pemenuhan fasilitas penunjang kerja dinilai dari waktu ke waktu seperti motor dinas, mobil dinas maupun peralatan penunjang kerja di ruang kerja.

5. Kondisi tempat kerja

Sebagai pimpinan perlu memperhatikan kualitas tempat kerja bagi karyawan di kantor dengan mendorong para karyawan untuk menjaga kenyamanan dan kebersihan lingkungan kerja di ruang tempat kerja. Pimpinan sangat perlu memberikan contoh perilaku yang baik kepada karyawan dalam menjaga kenyamanan dan kebersihan tempat kerja dan jika memang dianggap perlu melakukan pengarahan atau membuat suatu himbauan.

6. Proses kegiatan rapat

Pimpinan harus menjadi agen perubah dan teladan yang baik dalam mengikuti proses kegiatan rapat. Upaya menghargai waktu, mengutamakan kebersamaan, saling mendukung, saling menghormati dan saling mempercayai harus menjadi sikap yang ditunjukkan oleh para pimpinan. Dengan demikian, karyawan akan merasa malu jika menunjukkan sikap dan perilaku yang tidak sesuai.

7. Kemampuan memimpin

Para pemimpin perlu meningkatkan kemampuan mereka dalam memimpin, karena masalah di dalam organisasi selalu berubah sehingga sangat perlu seorang yang mempunyai kemampuan memimpin baik di dalam organisasi. Adanya pendidikan dan pelatihan tentang kepemimpinan merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin. Meskipun hal tersebut bukan menjadi jaminan pemimpin mempunyai kemampuan memimpin yang baik, akan tetapi sebagai modal utama pemimpin mempunyai kemampuan memimpin yang baik.

8. Pengambilan keputusan

Para pemimpin perlu mempertimbangkan aspek penting dalam mengambil suatu keputusan di kantor meskipun seorang pemimpin mempunyai kekuasaan dan wewenang. Pemimpin sangat perlu berhati-hati dalam mengambil suatu keputusan apalagi keputusan yang sulit. Mintalah pendapat kepada bawahan atau rekan kerja sebagai bahan pertimbangan dan perlu memperhatikan aspek rasionalitas, relevansi, kepuasan, fleksibilitas dan komprehensif. Dengan dasar tersebut pemimpin menjadi tegas, berani dan bertanggung jawab terhadap putusan yang telah dibuat.

BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. KESIMPULAN

Sesuai rumusan masalah, tujuan penelitian dan hasil penelitian serta pembahasan yang telah dilakukan, maka penulis menemukan hal-hal sebagai berikut: yaitu:

1. Produktivitas kerja karyawan Dinas kesehatan Kab. Tabalong berdasarkan skor yang dicapai adalah sebesar 71,3%, di mana hanya 36 orang (55,4%) yang mempunyai produktivitas di atas rata-rata.
2. Kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi menunjukkan hubungan yang signifikan dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong dengan arah yang positif.
3. Kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi menunjukkan hubungan secara mandiri (korelasi parsial) yang signifikan dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.
4. Kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi menunjukkan hubungan secara bersama-sama (korelasi ganda) yang signifikan dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

Dengan demikian penelitian ini menyimpulkan bahwa banyak faktor yang berkorelasi atau berhubungan dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong antara lain kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi.

7.2. SARAN

Sesuai dengan hasil temuan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka saran yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong adalah sebagai berikut, yaitu:

7.2.1 Dinas Kesehatan Kab. Tabalong

a. Para Pimpinan atau Pejabat Struktural

Agar kepemimpinan dapat berjalan efektif untuk mencapai produktivitas kerja yang optimal, maka pihak manajemen secara berjenjang perlu memperbaiki dan meningkatkan kemampuan mereka dalam cara memimpin yang baik dan pengambilan keputusan harus dilakukan dengan tegas, berani dan bertanggung jawab.

Di samping itu pula, agar motivasi kerja karyawan semakin meningkat untuk mencapai produktivitas kerja yang optimal, maka pihak manajemen secara berjenjang perlu memperhatikan, memuaskan dan mengelola terhadap dorongan pengakuan hasil kerja, pengembangan potensi individu dan perbaikan kualitas supervisi.

Iklim organisasi pun harus senantiasa di jaga agar dapat menunjang pencapaian produktivitas kerja karyawan, maka pihak manajemen secara berjenjang perlu memperbaiki dan meningkatkan fasilitas penunjang kerja dan kondisi tempat kerja bagi karyawan serta dalam proses kegiatan rapat perlu memberikan teladan yang baik kepada bawahan dalam menghargai waktu, rasa kebersamaan, saling mendukung dan saling menghormati.

b. Para Karyawan

Seluruh karyawan perlu menanamkan sikap mental untuk bersungguh-sungguh di dalam bekerja yang ditunjukkan dengan sikap dewasa, bergaul secara efektif dan berupaya memenuhi kualifikasi pekerjaan.

7.2.2 Pemerintah Daerah Kab. Tabalong

Pemerintah Daerah Kab. Tabalong diharapkan memberikan dukungan yang kuat melalui pemberlakuan sistem dan kebijakan yang menunjang berjalannya proses secara baik kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

7.2.3 Pihak Lain

Perlu penelitian lebih lanjut untuk meneliti variabel-variabel lain di luar variabel penelitian yang ada, agar diketahui faktor-faktor lainnya yang berhubungan dengan produktivitas kerja karyawan di Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.



Universitas Indonesia

DAFTAR REFERENSI

- Arfida. B. R, 2003. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Penerbit Ghalia, Indonesia.
- Armstrong. M, 1990. *Seri Pedoman Manajemen : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Elex. Komputindo, Jakarta.
- Dharma. A, 1986. *Manajemen Perilaku dalam Pendayagunaan SDM*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Dinas Kesehatan Kab. Tabalong, 2009. *Laporan Tahunan Kepegawaian Dinkes Tabalong Tahun 2008*. Tanjung-Tabalong.
- Gibsons, James. H, Ivancevich, John M, and Donnelly, 1998. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta.
- Gunawan, 2008. *Waktu Kerja Produktif PNS*. 10 Januari, 2008. [Http://www.matabumi.com/](http://www.matabumi.com/)
- Hasibuan. S. P, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hastono, 2004. *Pengaruh Iklim organisasi terhadap produktivitas Kerja di BPD Jateng Cabang Wonogiri*. Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Ilyas. Y, 2004. *Perencanaan SDM Rumah Sakit*. Pusat Kajian Ekokes, FKM-UI.
- Ilyas. Y, 1999. *Kinerja : Teori, Penilaian dan Penelitian*. Penerbit FKM-UI.
- Mali. P, 1978. *Improving Total Productivity*. MBO Strategies For Business and Not for Profit Organizations. Toronto, Jhon Wiley & Sons, New York.
- Mangkunegara. A. P, 2000. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Penerbit PT. Remaja Kosdakarya. Bandung.
- Mangkuprawira, 2008. *Produktivitas dan Budaya Kerja*. [Http://www.indosdm.com/](http://www.indosdm.com/)

- Masnurhadi dan Setiaji. B, 2008. *Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi karyawan di RS DR. Moewardi Surakarta*. Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Muhidin A. S. dan Abdurrahman. M, 2007. *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur dalam Penelitian*. CV. Pustaka Setia Bandung.
- Notoatmodjo. S, 2007. *Ilmu Kesehatan Masyarakat : Ilmu & Seni*. Cetakan Pertama, November, Rineka Cipta, Jakarta.
- Ramawijaya, 1997. *Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Produktivitas PNS di Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Depertemen Pendidikan dan Kebudayaan*. FISIP-UI. Tidak Dipublikasikan.
- Riduan dan Akdon, 2006. *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistik*. Penerbit Alfabeta, Bandung
- Ridwan, 2009. *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Robin. S. P, 2001. *Perilaku Organisasi*. San Diego University. Edisi Bahasa Indonesia, Jilid II, PT Hellindo Indonesia.
- Santoso. S, 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Sartika. D, 2007. *Peran Moral Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Fakultas Ekonomi UNPAD.
- Sasono. N, 2001. *Hubungan Kepemimpinan, Motivasi kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja PNS di Badan Litbang dan Diklat Kebudayaan dan Parawisata*. FISIP-UI. Tidak Dipublikasikan.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- Siagian. P.S, 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Simarmata. R. W, 2003. *Hubungan Motivasi dan Training Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan*. Tesis, FISIP-UI. Tidak Dipublikasikan.
- Sinungan. M, 2003. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.

- Steel. D. G. R. Dan Torrie. H. J, 1989. *Prinsip dan Prosedur Statistika; Suatu Pendekatan Biometrik*. PT. Gramedia, Jakarta
- Steers. R. M, 1980. *Efektivitas Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sujarweni. W. V, 2008. *Belajar Mudah SPSS Untuk Penelitian*. Penerbit Ardana Media, Yogyakarta.
- Suliyanto, 2008. *Teknik Proyeksi Bisnis; Teori dan Aplikasi dengan Microsoft Excell*. CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Sutarto, 2002. *Dasar-dasar Organisasi*. Penerbit Gajah Mada, Yogyakarta.
- Suwidjo. K, 1999. *Analisis Pengaruh Training dan Motivasi terhadap Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Tesis, FISIP-UI. Tidak Dipublikasikan.
- Thamrin. W, 1999. *Faktor-faktor yang Berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja instruktur BLK se Jabotabek*. Tesis, FISIP-UI. Tidak Dipublikasikan.
- Timpe. D. A, 2000. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis; Produkktivitas*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Umar. H, 2000. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wahyudi, 2004. *Hubungan Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Produkvitias Pegawai di Lingkungan Biro Sekretariat Jenderal Departemen Kehakiman dan HAM RI*. Tesis, FISIP-UI. Tidak Dipublikasikan.
- Wirawan, 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi, Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Yuniarsih. T. dan Suwatno, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Penerbit Alfabeta, Bandung.

Tanjung, April 2009

Kepada, Yth.
Bapak/Ibu/Saudara Karyawan
Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong
Jl. Penghulu Rasyid No. 93 Tanjung

Dengan hormat,

Dengan ini saya sampaikan kepada Bapak/Ibu/Saudara, bahwa saya bermaksud akan mengadakan penelitian di kantor ini. Penelitian ini dilakukan dalam rangka penulisan tesis sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian studi pada Program Pasca Sarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Adapun judul penelitian yang akan dilakukan adalah "Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Produktivitas Kerja Karyawan di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabalong Propinsi Kalimantan Selatan".

Sehubungan dengan maksud di atas, saya sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi seperangkat angket/kuesioner terlampir dengan jujur, sesuai dengan pendapat pribadi yang didasarkan pada keadaan sebenarnya dan bukan pendapat orang lain. Jawaban Bapak/Ibu/Saudara yang jujur dan lengkap merupakan sumbangan yang sangat berharga bagi hasil penelitian ini.

Angket/kuesioner yang telah dijawab, agar dikembalikan sesegera mungkin kepada peneliti secara langsung ataupun melalui pihak-pihak yang ditunjuk oleh peneliti.

Demikian, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara saya sampaikan terima kasih.

Hormat Saya,

Lukmanul Hakim
Peneliti

No. Resp

**ANGKET/KUESIONER PENELITIAN
FAKTOR-FAKTOR YANG BERHUBUNGAN DENGAN
PRODUKTIVITAS KERJA DI DINAS KESEHATAN
KABUPATEN TABALONG PROPINSI KALIMANTAN SELATAN**

I. Karakteristik Respoden

1. Nama :
2. Jenis kelamin : (1) Laki-laki (2) Perempuan
3. Umur : (tahun)
4. Tingkat Pendidikan : (1) Tamat SMP (2) Tamat SMA
(3) Tamat DIII (4) Sarjana
(5) Pasca Sarjana
5. Status Perkawinan : (1) Kawin
(2) Belum Kawin
(3) Duda/Janda
6. Golongan : (1) Golongan I (2) Golongan II
(3) Golongan III (4) Golongan IV
7. Masa Kerja : (tahun)
8. Jabatan : (1) Staf
(2) Kasi
(3) Kasubdin

Pada lembar berikut terdapat sejumlah pernyataan yang berhubungan dengan pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara. Sebelum menjawab bacalah terlebih dahulu setiap pernyataan-pernyataan dengan teliti, kemudian tentukan jawaban setiap pernyataan tersebut menurut yang Bapak/Ibu/Saudara anggap paling sesuai dengan perasaan/keyakinan, keadaan dan pengalaman sehari-hari sebagai karyawan kesehatan.

Bapak/Ibu/Saudara diberi kesempatan untuk memilih 1 (satu) diantara 5 (lima) alternatif jawaban yang disediakan (sangat tidak setuju = STS, tidak setuju = TS, netral = N, setuju = S dan sangat setuju = SS), dengan memberi tanda (V) pada kolom alternatif jawaban. Contoh: Apabila Bapak/Ibu/Saudara sangat setuju dengan pernyataan yang diberikan, maka berilah tanda (V) pada kolom sangat setuju.

Hal yang perlu Bapak/Ibu/Saudara ketahui, bahwa jawaban yang diberikan untuk setiap pernyataan adalah benar. Oleh karena itu Bapak/Ibu/Saudara tidak perlu khawatir akan berbuat kesalahan, namun demikian jawaban yang terbaik adalah pernyataan yang paling sesuai dengan hati nurani Bapak/Ibu/Saudara.

Apabila terjadi kekeliruan dalam memilih jawaban, maka lingkirlah jawaban yang keliru itu dan kemudian gantilah dengan tanda (V) pada jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara anggap benar.

lanjutan

Agar data yang diperoleh lebih akurat, diharapkan Bapak/Ibu/Saudara menjawab angket/kuesioner secara bebas, sendiri-sendiri dan tidak terpengaruh dengan yang lain. Kerahasiaan jawaban yang diberikan akan peneliti jaga dengan baik. Oleh karena itu, Bapak/Ibu/Saudara jangan ragu-ragu untuk memberikan jawaban sesuai dengan pendapat yang sesungguhnya. Hasil dari jawaban ini bukan mencari kesalahan atau penilaian terhadap Bapak/Ibu/Saudara.

Berikan tanda silang (V) pada jawaban/pernyataan yang menjadi pilihan Bapak/Ibu/Saudara!

I. Kepemimpinan

| No. | Teks Kuesioner | Jawaban/pernyataan | | | | |
|-----|--|--------------------|----|---|---|----|
| | | STS | TS | N | S | SS |
| 1. | Saya merasa tidak mengalami kesulitan dalam berkomunikasi dengan atasan saya. | | | | | |
| 2. | Atasan saya menggunakan penggunaan komunikasi timbal balik (dua arah). | | | | | |
| 3. | Jika atasan memberikan pengarahan, karyawan mendengarkannya dengan baik. | | | | | |
| 4. | Dalam pelaksanaan tugas di kantor, atasan saya memberikan penjelasan tugas kantor dengan baik. | | | | | |
| 5. | Saya merasa atasan saya adalah orang yang mempunyai kemampuan memimpin yang baik. | | | | | |
| 6. | Atasan saya adalah orang tepat ditunjuk sebagai pemimpin dalam bidang jabatannya saat ini.. | | | | | |
| 7. | Atasan saya adalah orang mampu membuat rencana kerja kegiatan | | | | | |
| 8. | Berdasarkan kriteria teknis, atasan saya adalah orang tepat menduduki jabatannya saat ini. | | | | | |
| 9. | Bertindak hati-hati dalam suatu keputusan sangat diutamakan oleh atasan saya | | | | | |
| 10. | Dalam mengambil suatu keputusan yang rumit, atasan saya meminta masukan dari bawahan | | | | | |
| 11. | Atasan saya adalah orang yang tidak tegas dalam mengambil suatu keputusan | | | | | |

lanjutan

12. Atasan saya bertanggung jawab terhadap keputusan yang telah dibuat.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
13. Saya merasa karyawan dianggap sebagai mitra kerja oleh atasan.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
14. Saya menganggap atasan saya tidak menggunakan kekuasaan yang semena-mena kepada saya.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
15. Saya merasa diberi kepercayaan penuh dalam melaksanakan tugas-tugas kantor.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
16. Atasan saya tidak melakukan pengawasan yang ketat kepada bawahannya.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

II. Motivasi

17. Saya merasa puas apabila pekerjaan saya dapat diselesaikan dengan baik.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
18. Saya berupaya mencapai prestasi kerja yang lebih baik dalam bekerja di kantor.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
19. Pekerjaan kantor yang dibebankan kepada saya merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
20. Saya ingin mempunyai hasil kerja melebihi rekan-rekan kerja saya.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
21. Rekan kerja akan memberikan pujian, jika bekerja dengan baik.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
22. Penghargaan hasil kerja yang diberikan atasan saya, mendorong saya bekerja lebih giat.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
23. Saya memberikan pengakuan atas prestasi kerja yang dicapai oleh rekan kerja.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
24. Pengakuan atas prestasi kerja yang diberikan oleh rekan kerja membuat saya merasa senang.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
25. Gaji yang saya terima sesuai dengan latar pendidikan yang saya miliki.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
26. Tunjangan fungsional/jabatan yang saya terima kurang layak di kantor

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

lanjutan

27. Adanya upah yang diterima dari kegiatan proyek menambah penghasilan di luar gaji saya.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
28. Karyawan yang ikut kegiatan proyek mendapat tambahan penghasilan sesuai dengan beban kerjanya.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
29. Kesempatan untuk meningkatkan kemampuan diri terbuka bagi karyawan di kantor ini.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
30. Saya merasa kesempatan untuk mengembangkan potensi diri diberlakukan secara adil bagi karyawan

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
31. Penunjukkan karyawan untuk mengikuti pelatihan teknis telah sesuai.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
32. Saya merasa senang jika dapat mengikuti kegiatan pelatihan teknis.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
33. Supervisi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan dilakukan secara wajar.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
34. Saya merasa senang dengan adanya kegiatan supervisi yang dilakukan oleh atasan.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
35. Karyawan yang melakukan tindakan penyimpangan kerja diberikan teguran oleh atasan.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
36. Di kantor ini karyawan tidak mendapat perlakuan yang berbeda oleh atasan.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

III. Iklim Organisasi

37. Sesama karyawan di kantor tidak saling tolong menolong, jika ada yang mendapat kesusahan.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
38. Di kantor ini di antara karyawan tidak terjadi saling permusuhan.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
39. Apabila terjadi konflik di antara karyawan dilakukan penyelesaian dengan baik.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
40. Sesama karyawan di kantor ini saling menyapa saat bertemu.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

lanjutan

41. kerjasama tim dalam melaksanakan tugas sangat diutamakan di kantor ini.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
42. Dalam melaksanakan pekerjaan, rekan kerja akan membantu jika diperlukan.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
43. Karyawan yang telah ditunjuk dalam kerja tim (misal keg. Proyek) melakukan kerja dengan baik.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
44. Kerja tim yang telah dibentuk (misal kegiatan proyek) tidak berfungsi dengan baik.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
45. Fasilitas kerja yang tersedia di ruang tempat kerja saya sangat mendukung pelaksanaan tugas.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
46. Saya tidak dapat bekerja secara maksimal bila fasilitas kerja tidak tersedia di tempat kerja.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
47. Fasilitas kerja yang tersedia di ruang tempat kerja saya jumlahnya cukup.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
48. Fasilitas kerja yang tersedia di ruang tempat kerja saya, kualitasnya layak dalam menunjang tugas kantor.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
49. Saya merasa ruang tempat kerja kami menciptakan rasa nyaman.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
50. Bila pekerjaan telah selesai dilakukan, karyawan merapikan peralatan kerja yang digunakan.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
51. Sampah yang berasal dari aktivitas di dalam ruang tempat kerja dibersihkan setiap hari.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
52. Saya merasa tidak dapat bekerja secara maksimal bila ruang tempat kerja tidak bersih.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
53. Jika kegiatan rapat dilaksanakan, karyawan berhadir tepat waktu.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
54. Kegiatan rapat dilaksanakan tepat waktu sesuai dengan jadwal waktu yang telah dibuat.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
55. Saya mendapat kesempatan memberikan pendapat dalam kegiatan rapat.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

lanjutan

56. Hasil keputusan kegiatan rapat dapat diterima oleh karyawan dengan baik.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

IV. Produktivitas

Menurut pendapat Bapak/Ibu/Saudara Karyawan bernama

57. Ditinjau segi teknis pekerjaan, yang bersangkutan telah memenuhi bidang pekerjaan tersebut.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

58. Kemampuan kerja yang ditunjukkan yang bersangkutan telah sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

59. Pengalaman teknis yang dimilikinya sangat menunjang pelaksanaan tugas-tugasnya.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

60. Yang bersangkutan merupakan orang tepat dalam posisi bidang pekerjaan tersebut.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

61. Yang bersangkutan berupaya melakukan perbaikan hasil kerja secara terus-menerus.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

62. Dalam mengerjakan tugasnya, yang bersangkutan berupaya menyelesaikannya dengan tepat waktu.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

63. Yang bersangkutan lebih mengutamakan tugas kantor dibanding urusan pribadi di saat jam kerja.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

64. Menjaga hasil kerja pada tingkat kualitas kerja yang tinggi ditunjukkan oleh yang bersangkutan.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

65. Yang bersangkutan berupaya bekerja dengan menggunakan kemampuan yang dimilikinya.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

66. Yang bersangkutan bersungguh-sungguh melaksanakan tugas walau tanpa diawasi.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

67. Jika menemukan kesulitan dalam pekerjaan, yang bersangkutan berupaya mencari solusi terbaik.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

68. Sikap cermat dalam melaksanakan tugas-tugas dikantor dimiliki oleh yang bersangkutan

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

69. Yang bersangkutan dapat berhubungan dengan rekan kerja secara baik

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

lanjutan

70. Yang bersangkutan berupaya memberikan saran-saran yang konstruktif

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
71. Dapat bekerjasama dalam melaksanakan tugas ditunjukkan oleh yang bersangkutan.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
72. Jika terjadi perbedaan pendapat dengan rekan kerja, yang bersangkutan dapat menerimanya.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
73. Yang bersangkutan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang diberikan

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
74. Waktu kerja yang tersedia dimanfaatkan dengan baik oleh yang bersangkutan.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
75. Yang bersangkutan merupakan orang yang mempunyai ambisi yang sehat dalam bekerja.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|
76. Yang bersangkutan dapat bekerja dengan efektif walau di bawah tekanan (misal batas waktu).

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

**Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Kepemimpinan**

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,937 | 16 |

Item-Total Statistics

| No. | Butir Pertanyaan | Corrected Item-Total Correlation | Ket |
|-----|---|----------------------------------|-------------|
| 1. | Saya merasa tidak mengalami kesulitan dalam berkomunikasi dengan atasan saya | ,512 | Valid |
| 2. | Atasan saya menggunakan penggunaan komunikasi timbal balik (dua arah). | ,692 | Valid |
| 3. | Jika atasan memberikan pengarahan, karyawan mendengarkannya dengan baik | ,682 | Valid |
| 4. | Dalam pelaksanaan tugas di kantor, atasan saya memberikan penjelasan tugas kantor dengan baik | ,848 | Valid |
| 5. | Saya merasa atasan saya adalah orang yang mempunyai kemampuan memimpin yang baik | ,924 | Valid |
| 6. | Atasan saya adalah orang tepat ditunjuk sebagai pemimpin dalam bidang jabatannya saat ini. | ,799 | Valid |
| 7. | Atasan saya adalah orang mampu dalam membuat rencana kerja kegiatan | ,742 | Valid |
| 8. | Berdasarkan kriteria teknis, atasan saya adalah orang tepat menduduki jabatannya saat ini. | ,609 | Valid |
| 9. | Bertindak hati-hati dalam suatu keputusan sangat diutamakan oleh atasan saya | ,644 | Valid |
| 10. | Dalam mengambil suatu keputusan yang rumit, atasan saya meminta masukan dari bawahan | ,618 | Valid |
| 11. | Atasan saya adalah orang yang tidak tegas dalam mengambil suatu keputusan | ,531 | Valid |
| 12. | Atasan saya bertanggung jawab terhadap keputusan yang telah dibuat | ,516 | Valid |
| 13. | Saya merasa karyawan dianggap sebagai mitra kerja oleh atasan. | ,482 | Valid |
| 14. | Saya menganggap atasan saya tidak menggunakan kekuasaan yang semena-mena kepada saya | ,464 | Valid |
| 15. | Saya merasa diberi kepercayaan penuh dalam melaksanakan tugas-tugas kantor | ,462 | Valid |
| 16. | Atasan saya tidak melakukan pengawasan yang ketat kepada bawahannya. | ,141 | Tidak Valid |

lanjutan

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,941 | 15 |

Item-Total Statistics

| No. | Butir Pertanyaan | Corrected Item-Total Correlation | Ket |
|-----|--|----------------------------------|-------|
| 1. | Saya merasa tidak mengalami kesulitan dalam berkomunikasi dengan atasan saya | ,521 | Valid |
| 2. | Atasan saya menggunakan penggunaan komunikasi timbal balik | ,694 | Valid |
| 3. | Jika atasan memberikan pengarahan, karyawan mendengarkannya dengan baik | ,690 | Valid |
| 4. | Dalam pelaksanaan tugas di kantor, atasan saya memberikan penjelasan secara jelas | ,851 | Valid |
| 5. | Saya merasa atasan saya adalah orang yang mempunyai kemampuan memimpin yang baik | ,931 | Valid |
| 6. | Atasan saya adalah orang tepat ditunjuk sebagai pemimpin | ,793 | Valid |
| 7. | Atasan saya adalah orang mampu dalam membuat rencana kegiatan | ,733 | Valid |
| 8. | Berdasarkan kriteria teknis, atasan saya adalah orang tepat dalam menjuduki jabatan | ,588 | Valid |
| 9. | Bertindak hati-hati dalam suatu keputusan sangat diutamakan oleh atasan saya | ,638 | Valid |
| 10. | Dalam mengambil suatu keputusan yang rumit, atasan saya meminta masukan dari bawahan | ,633 | Valid |
| 11. | Atasan saya adalah orang yang tegas dalam mengambil suatu keputusan | ,504 | Valid |
| 12. | Atasan saya bertanggung jawab terhadap keputusan yang telah dibuat | ,519 | Valid |
| 13. | Saya merasa karyawan dianggap sebagai mitra kerja oleh atasan. | ,498 | Valid |
| 14. | Saya menganggap atasan saya tidak menggunakan kekuasaan yang semena-mena kepada saya | ,464 | Valid |
| 15. | Saya merasa diberi kepercayaan penuh dalam melaksanakan tugas kantor | ,461 | Valid |

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,916 | 20 |

Item-Total Statistics

| No. | Butir Pertanyaan | Corrected Item-Total Correlation | Ket |
|-----|--|----------------------------------|-------------|
| 17. | Saya merasa puas apabila pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. | ,807 | Valid |
| 18. | Saya berupaya mencapai prestasi kerja yang lebih baik dalam bekerja di kantor. | ,637 | Valid |
| 19. | Pekerjaan kantor yang dibebankan kepada saya merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan. | ,676 | Valid |
| 20. | Saya ingin mempunyai hasil kerja melebihi rekan-rekan kerja saya. | ,567 | Valid |
| 21. | Rekan kerja akan memberikan pujian, jika bekerja dengan baik. | ,575 | Valid |
| 22. | Penghargaan hasil kerja yang diberikan atasan saya, mendorong saya bekerja lebih giat. | ,437 | Valid |
| 23. | Saya memberikan pengakuan atas prestasi kerja yang dicapai oleh rekan kerja. | ,532 | Valid |
| 24. | Pengakuan atas prestasi kerja yang diberikan oleh rekan kerja membuat saya merasa senang. | ,480 | Valid |
| 25. | Gaji yang saya terima sesuai dengan latar pendidikan yang saya miliki. | ,286 | Tidak Valid |
| 26. | Tunjangan fungsional/jabatan yang saya terima kurang layak di kantor | ,263 | Tidak Valid |
| 27. | Adanya upah yang diterima dari kegiatan proyek menambah penghasilan di luar gaji saya. | ,613 | Valid |
| 28. | Karyawan yang ikut kegiatan proyek mendapat tambahan penghasilan sesuai dengan beban kerjanya. | ,568 | Valid |
| 29. | Kesempatan untuk meningkatkan kemampuan diri terbuka bagi karyawan di kantor ini. | ,787 | Valid |
| 30. | Saya merasa kesempatan untuk mengembangkan potensi diri diberlakukan secara adil bagi karyawan | ,653 | Valid |
| 31. | Penunjukkan karyawan untuk mengikuti pelatihan teknis telah sesuai. | ,370 | Valid |
| 32. | Saya merasa senang jika dapat mengikuti kegiatan pelatihan teknis. | ,688 | Valid |
| 33. | Supervisi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan dilakukan secara wajar. | ,646 | Valid |
| 34. | Saya merasa senang dengan adanya kegiatan supervisi yang dilakukan oleh atasan. | ,684 | Valid |
| 35. | Karyawan yang melakukan tindakan penyimpangan kerja diberikan teguran oleh atasan. | ,638 | Valid |
| 36. | Di kantor ini karyawan tidak mendapat perlakuan yang berbeda oleh atasan. | ,653 | Valid |

lanjutan

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,924 | 18 |

Item-Total Statistics

| No. | Butir Pertanyaan | Corrected Item-Total Correlation | Ket |
|-----|--|----------------------------------|-------|
| 17. | Saya merasa puas apabila pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. | ,780 | Valid |
| 18. | Saya berupaya mencapai prestasi kerja yang lebih baik dalam bekerja di kantor. | ,832 | Valid |
| 19. | Pekerjaan kantor yang dibebankan kepada saya merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan. | ,708 | Valid |
| 20. | Saya ingin mempunyai hasil kerja melebihi rekan-rekan kerja saya. | ,526 | Valid |
| 21. | Rekan kerja akan memberikan pujian, jika bekerja dengan baik. | ,537 | Valid |
| 22. | Pengakuan hasil kerja yang diberikan atasan saya, mendorong saya bekerja lebih giat. | ,440 | Valid |
| 23. | Saya memberikan pengakuan atas prestasi kerja yang dicapai oleh rekan kerja. | ,568 | Valid |
| 24. | Pengakuan atas prestasi kerja yang diberikan oleh rekan kerja membuat saya merasa senang | ,482 | Valid |
| 25. | Adanya upah dari kegiatan proyek menambah penghasilan di luar gaji. | ,646 | Valid |
| 26. | Karyawan yang ikut kegiatan proyek mendapat tambahan penghasilan sesuai dengan beban kerjanya. | ,573 | Valid |
| 27. | Kesempatan untuk meningkatkan kemampuan diri terbuka bagi karyawan di kantor ini. | ,817 | Valid |
| 28. | Saya merasa kesempatan untuk mengembangkan potensi diri diberlakukan secara adil | ,689 | Valid |
| 29. | Penunjukkan karyawan untuk mengikuti pelatihan teknis telah sesuai. | ,403 | Valid |
| 30. | Saya merasa senang jika dapat mengikuti kegiatan pelatihan teknis. | ,681 | Valid |
| 31. | Supervisi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan dilakukan secara wajar. | ,635 | Valid |
| 32. | Saya merasa senang dengan adanya kegiatan supervisi yang dilakukan oleh atasan. | ,709 | Valid |
| 33. | Karyawan yang melakukan tindakan penyimpangan kerja diberikan teguran oleh atasan. | ,640 | Valid |
| 34. | Di kantor ini karyawan tidak mendapat perlakuan yang berbeda oleh atasan. | ,651 | Valid |

lanjutan

**Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Iklim Organisasi**

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,901 | 20 |

Item-Total Statistics

| No. | Butir Pertanyaan | Corrected Item-Total Correlation | Ket |
|-----|--|----------------------------------|-------------|
| 37. | Sesama karyawan di kantor tidak saling tolong menolong, jika ada yang mendapat kesusahan | ,508 | Valid |
| 38. | Di kantor ini di antara karyawan tidak terjadi saling permusuhan | ,744 | Valid |
| 39. | Apabila terjadi konflik di antara karyawan dilakukan penyelesaian dengan baik | ,827 | Valid |
| 40. | Sesama karyawan di kantor ini saling menyapa saat bertemu | ,374 | Valid |
| 41. | kerjasama tim dalam melaksanakan tugas sangat diutamakan di kantor ini. | ,606 | Valid |
| 42. | Dalam melaksanakan pekerjaan, rekan kerja akan membantu jika diperlukan | ,745 | Valid |
| 43. | Karyawan yang telah ditunjuk dalam kerja tim (misal keg. Proyek) melakukan kerja dengan baik | ,159 | Tidak Valid |
| 44. | Kerja tim yang telah dibentuk (misal kegiatan proyek) tidak berfungsi dengan baik | ,788 | Valid |
| 45. | Fasilitas kerja yang tersedia di ruang tempat kerja saya sangat mendukung pelaksanaan tugas | ,729 | Valid |
| 46. | Saya tidak dapat bekerja secara maksimal bila fasilitas kerja tidak tersedia di tempat kerja. | ,541 | Valid |
| 47. | Fasilitas kerja yang tersedia di ruang tempat kerja saya jumlahnya cukup. | ,634 | Valid |
| 48. | Fasilitas kerja yang tersedia di ruang tempat kerja saya kualitasnya layak dalam menunjang tugas kantor. | ,624 | Valid |
| 49. | Saya merasa ruang tempat kerja kami menciptakan rasa nyaman | ,328 | Tidak Valid |
| 50. | Bila pekerjaan telah selesai dilakukan, karyawan merapikan peralatan kerja yang digunakan | ,362 | Valid |
| 51. | Sampah yang berasal dari aktivitas di dalam ruang tempat kerja dibersihkan setiap hari | ,607 | Valid |
| 52. | Saya merasa tidak dapat bekerja secara maksimal bila ruang tempat kerja tidak bersih | ,676 | Valid |
| 53. | Jika kegiatan rapat dilaksanakan, karyawan berhadir tepat waktu | ,622 | Valid |
| 54. | Kegiatan rapat dilaksanakan tepat waktu sesuai dengan jadwal waktu yang telah dibuat | ,634 | Valid |
| 55. | Saya mendapat kesempatan memberikan pendapat dalam kegiatan rapat | -,116 | Tidak Valid |
| 56. | Hasil keputusan kegiatan rapat dapat diterima oleh karyawan dengan baik | ,374 | Valid |

lanjutan

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,918 | 17 |

Item-Total Statistics

| No. | Butir Pertanyaan | Corrected Item-Total Correlation | Ket |
|-----|---|----------------------------------|-------|
| 37. | Karyawan di kantor tidak saling tolong menolong, jika ada yang mendapat kesusahan | ,529 | Valid |
| 38. | Di kantor ini di antara karyawan tidak terjadi saling permusuhan | ,744 | Valid |
| 38. | Apabila terjadi konflik di antara karyawan dilakukan penyelesaian dengan baik | ,844 | Valid |
| 40. | Sesama karyawan di kantor ini saling menyapa saat bertemu | ,407 | Valid |
| 41. | Di kantor ini dalam bekerja, kerjasama tim sangat diutamakan | ,633 | Valid |
| 42. | Dalam melaksanakan pekerjaan, rekan kerja akan membantu jika diperlukan | ,732 | Valid |
| 43. | Kerja tim yang telah dibentuk tidak berfungsi dengan baik | ,804 | Valid |
| 44. | Fasilitas kerja yang tersedia di ruang tempat kerja saya sangat mendukung pelaksanaan tugas | ,735 | Valid |
| 45. | Saya tidak dapat bekerja dengan baik bila fasilitas kerja tidak tersedia di tempat kerja. | ,560 | Valid |
| 46. | Komputer yang tersedia di ruang tempat kerja saya sangat layak dipakai dalam pelaksanaan tugas kantor | ,654 | Valid |
| 47. | Komputer yang tersedia di ruang tempat kerja saya jumlahnya cukup | ,619 | Valid |
| 48. | Bila pekerjaan telah selesai dilakukan, karyawan merapikan peralatan kerja yang digunakan | ,372 | Valid |
| 49. | Sampah yang berasal dari aktivitas di dalam ruangan tempat kerja dibersihkan setiap hari | ,600 | Valid |
| 50. | Saya merasa tidak dapat bekerja secara maksimal bila ruang tempat kerja tidak bersih | ,633 | Valid |
| 51. | Jika kegiatan rapat dilaksanakan, karyawan berhadir tepat waktu | ,613 | Valid |
| 52. | Kegiatan rapat dilaksanakan tepat waktu sesuai dengan jadwal waktu yang telah dibuat | ,593 | Valid |
| 53. | Hasil keputusan kegiatan rapat dapat diterima oleh karyawan dengan baik | ,381 | Valid |

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Produktivitas

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,961 | 20 |

Item-Total Statistics

| No. | Butir Pertanyaan | Corrected Item-Total Correlation | Ket |
|-----|---|----------------------------------|-------|
| 57. | Ditinjau segi teknis pekerjaan, yang bersangkutan telah memenuhi bidang pekerjaan tersebut. | ,713 | Valid |
| 58. | Kemampuan kerja yang ditunjukkan yang bersangkutan telah sesuai dengan latar belakang pendidikannya | ,592 | Valid |
| 59. | Pengalaman teknis yang dimilikinya sangat menunjang pelaksanaan tugas-tugasnya. | ,847 | Valid |
| 60. | Yang bersangkutan merupakan orang tepat dalam posisi bidang pekerjaan tersebut. | ,691 | Valid |
| 61. | Yang bersangkutan berupaya melakukan perbaikan hasil kerja secara terus-menerus | ,925 | Valid |
| 62. | Dalam mengerjakan tugasnya, yang bersangkutan berupaya menyelesaikannya dengan tepat waktu | ,873 | Valid |
| 63. | Yang bersangkutan lebih mengutamakan tugas kantor dibanding urusan pribadi di saat jam kerja | ,485 | Valid |
| 64. | Menjaga hasil kerja pada tingkat kualitas kerja yang tinggi ditunjukkan oleh yang bersangkutan | ,877 | Valid |
| 65. | Yang bersangkutan berupaya bekerja dengan menggunakan kemampuan yang dimilikinya. | ,810 | Valid |
| 66. | Yang bersangkutan bersungguh-sungguh melaksanakan tugas walau tanpa diawasi. | ,836 | Valid |
| 67. | Jika menemukan kesulitan dalam pekerjaan, yang bersangkutan berupaya mencari solusi terbaik. | ,835 | Valid |
| 68. | Sikap cermat dalam melaksanakan tugas-tugas dikantor dimiliki oleh yang bersangkutan | ,850 | Valid |
| 69. | Yang bersangkutan dapat berhubungan dengan rekan kerja secara baik | ,624 | Valid |
| 70. | Yang bersangkutan berupaya memberikan saran-saran yang konstruktif | ,653 | Valid |
| 71. | Dapat bekerjasama dalam melaksanakan tugas ditunjukkan oleh yang bersangkutan. | ,579 | Valid |
| 72. | Jika terjadi perbedaan pendapat dengan rekan kerja, yang bersangkutan dapat menerimanya. | ,674 | Valid |
| 73. | Yang bersangkutan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang diberikan | ,898 | Valid |
| 74. | Waktu kerja yang tersedia dimanfaatkan dengan baik oleh yang bersangkutan. | ,866 | Valid |
| 75. | Yang bersangkutan merupakan orang yang mempunyai ambisi yang sehat dalam bekerja. | ,420 | Valid |
| 76. | Yang bersangkutan dapat bekerja dengan efektif walau di bawah tekanan (misal batas waktu). | ,742 | Valid |

Lampiran 3
Data Penelitian

Variabel Kepemimpinan

| No. Resp | Nomor Butir Pertanyaan | | | | | | | | | | | | | | | Jlh Skor |
|----------|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 30 |
| 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 53 |
| 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 32 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 51 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 60 |
| 6 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 55 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 57 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 50 |
| 9 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 69 |
| 10 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 49 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 55 |
| 12 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 39 |
| 13 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 65 |
| 14 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 36 |
| 15 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 55 |
| 16 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 60 |
| 17 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 50 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 54 |
| 19 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 53 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 47 |
| 21 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 49 |
| 22 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 53 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 58 |
| 24 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 58 |
| 25 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 60 |
| 26 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 63 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 57 |
| 28 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 51 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 61 |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 41 |
| 31 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 58 |
| 32 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 51 |
| 33 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 50 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 60 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 60 |
| 36 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 56 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 51 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 57 |
| 39 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 53 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 57 |
| 41 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 58 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 52 |
| 43 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 64 |

lanjutan

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 44 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 59 |
| 45 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 52 |
| 46 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 60 |
| 47 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 56 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 58 |
| 49 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 49 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 52 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 57 |
| 52 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 60 |
| 53 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 64 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 60 |
| 55 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 58 |
| 56 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 60 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 61 |
| 58 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 48 |
| 59 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 55 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 57 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 58 |
| 62 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 62 |
| 63 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 63 |
| 64 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 56 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 60 |

Variabel Motivasi

| No. Resp | Nomor Butir Pertanyaan | | | | | | | | | | | | | | | | | Jlh Skor | |
|-------------|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|----|
| | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | | 34 |
| 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 49 |
| 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 73 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 70 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 78 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 61 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 65 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 68 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 63 |
| 9 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 69 |
| 10 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 69 |
| 11 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 49 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 68 |
| 13 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 64 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 64 |
| 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 78 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 68 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 75 |
| 18 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 53 |
| 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 64 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 70 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 66 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 69 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 59 |
| 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 76 |
| 25 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 60 |
| 26 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 64 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 57 |
| 28 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 55 |
| 29 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 65 |
| 30 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 72 |
| 31 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 69 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 65 |
| 33 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 75 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 66 |
| 35 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 71 |
| 36 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 63 |
| 37 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 65 |
| 38 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 75 |
| 39 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 65 |
| 40 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 66 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 59 |
| 42 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 65 |
| 43 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 74 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 70 |

Lanjutan

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 45 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 55 |
| 46 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 66 |
| 47 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 68 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 65 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 68 |
| 50 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 63 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 69 |
| 52 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 79 |
| 53 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 70 |
| 54 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 68 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 68 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 72 |
| 57 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 65 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 68 |
| 59 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 63 |
| 60 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 69 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 79 |
| 62 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 70 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 68 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 68 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 72 |



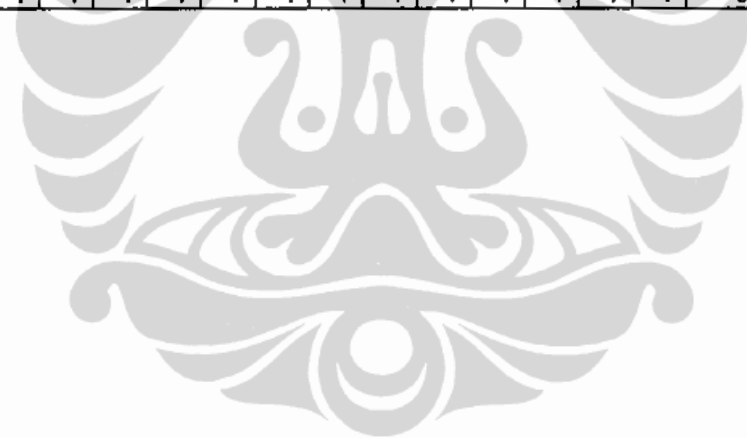
lanjutan

Variabel Iklim Organisasi

| No. Resp | Nomor Butir Pertanyaan | | | | | | | | | | | | | | | | | Jlh Skor |
|-------------|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|
| | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | |
| 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 59 |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 36 |
| 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 68 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 77 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 65 |
| 6 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 59 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 55 |
| 8 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 55 |
| 9 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 59 |
| 10 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 60 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 65 |
| 12 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 64 |
| 13 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 65 |
| 14 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 48 |
| 15 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 56 |
| 16 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 64 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 66 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 60 |
| 19 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 58 |
| 20 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 65 |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 58 |
| 22 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 73 |
| 23 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 60 |
| 24 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 62 |
| 25 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 66 |
| 26 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 63 |
| 27 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 60 |
| 28 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 60 |
| 29 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 63 |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 55 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 56 |
| 32 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 68 |
| 33 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 74 |
| 34 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 54 |
| 35 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 73 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 58 |
| 37 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 54 |
| 38 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 65 |
| 39 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 72 |
| 40 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 63 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 67 |
| 42 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 52 |
| 43 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 77 |
| 44 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 70 |

lanjutan

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 45 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 60 |
| 46 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 61 |
| 47 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 62 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 62 |
| 49 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 64 |
| 50 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 39 |
| 51 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 57 |
| 52 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 68 |
| 53 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 65 |
| 54 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 67 |
| 55 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 64 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 68 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 62 |
| 58 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 64 |
| 59 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 60 |
| 60 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 57 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 68 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 65 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 67 |
| 64 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 64 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 68 |



Variabel Produktivitas

| No. | Nomor Butir Pertanyaan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Jlh |
|------|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|
| Resp | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | Skor |
| 1 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 11 | 10 | 11 | 10 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 7 | 8 | 183 |
| 2 | 11 | 6 | 10 | 10 | 11 | 11 | 11 | 11 | 12 | 8 | 11 | 10 | 11 | 9 | 8 | 11 | 10 | 12 | 10 | 8 | 201 |
| 3 | 12 | 10 | 12 | 10 | 10 | 12 | 12 | 12 | 12 | 11 | 12 | 12 | 10 | 10 | 12 | 10 | 12 | 12 | 12 | 11 | 226 |
| 4 | 13 | 10 | 13 | 11 | 10 | 13 | 13 | 12 | 13 | 11 | 13 | 13 | 11 | 11 | 11 | 11 | 12 | 13 | 13 | 13 | 240 |
| 5 | 11 | 10 | 11 | 12 | 11 | 11 | 12 | 10 | 9 | 10 | 12 | 10 | 10 | 10 | 12 | 10 | 12 | 10 | 9 | 9 | 211 |
| 6 | 9 | 11 | 10 | 10 | 9 | 10 | 11 | 11 | 13 | 11 | 12 | 12 | 10 | 8 | 11 | 11 | 12 | 11 | 7 | 10 | 209 |
| 7 | 12 | 9 | 11 | 10 | 8 | 8 | 9 | 10 | 9 | 9 | 9 | 11 | 11 | 11 | 10 | 9 | 10 | 10 | 6 | 8 | 190 |
| 8 | 11 | 12 | 13 | 9 | 13 | 13 | 12 | 12 | 12 | 13 | 12 | 12 | 13 | 10 | 12 | 9 | 12 | 13 | 9 | 9 | 231 |
| 9 | 9 | 11 | 10 | 10 | 9 | 10 | 11 | 11 | 13 | 11 | 12 | 11 | 10 | 8 | 11 | 11 | 12 | 11 | 7 | 10 | 208 |
| 10 | 11 | 13 | 11 | 9 | 10 | 10 | 10 | 11 | 10 | 10 | 10 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 10 | 10 | 9 | 210 |
| 11 | 11 | 11 | 10 | 10 | 12 | 12 | 10 | 11 | 11 | 12 | 7 | 12 | 11 | 11 | 10 | 11 | 11 | 11 | 12 | 10 | 216 |
| 12 | 9 | 10 | 12 | 11 | 11 | 11 | 9 | 11 | 12 | 11 | 12 | 12 | 12 | 10 | 10 | 11 | 10 | 11 | 9 | 9 | 213 |
| 13 | 12 | 10 | 11 | 11 | 11 | 12 | 11 | 11 | 10 | 12 | 10 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 13 | 12 | 11 | 13 | 225 |
| 14 | 12 | 9 | 11 | 10 | 8 | 8 | 9 | 10 | 9 | 9 | 8 | 11 | 11 | 11 | 10 | 9 | 10 | 10 | 7 | 8 | 190 |
| 15 | 11 | 12 | 12 | 12 | 12 | 11 | 12 | 11 | 10 | 11 | 11 | 11 | 10 | 12 | 11 | 11 | 10 | 10 | 11 | 12 | 223 |
| 16 | 8 | 12 | 12 | 8 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 11 | 11 | 12 | 12 | 12 | 10 | 11 | 227 |
| 17 | 10 | 10 | 9 | 10 | 11 | 12 | 11 | 9 | 9 | 11 | 9 | 11 | 11 | 10 | 11 | 10 | 11 | 10 | 8 | 10 | 203 |
| 18 | 10 | 10 | 10 | 10 | 12 | 12 | 10 | 11 | 11 | 12 | 7 | 12 | 11 | 11 | 10 | 11 | 11 | 11 | 12 | 10 | 214 |
| 19 | 10 | 12 | 11 | 8 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 11 | 12 | 12 | 12 | 11 | 11 | 11 | 11 | 12 | 10 | 11 | 225 |
| 20 | 10 | 11 | 9 | 10 | 12 | 11 | 10 | 11 | 11 | 11 | 6 | 10 | 10 | 10 | 9 | 11 | 11 | 10 | 10 | 8 | 201 |
| 21 | 12 | 11 | 12 | 10 | 12 | 11 | 8 | 9 | 12 | 10 | 9 | 11 | 9 | 9 | 9 | 14 | 12 | 12 | 11 | 12 | 215 |
| 22 | 11 | 11 | 13 | 12 | 13 | 12 | 5 | 11 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 12 | 13 | 10 | 10 | 9 | 7 | 11 | 225 |
| 23 | 8 | 12 | 12 | 8 | 12 | 13 | 12 | 12 | 13 | 12 | 13 | 12 | 13 | 11 | 11 | 11 | 11 | 13 | 10 | 11 | 230 |
| 24 | 12 | 11 | 12 | 10 | 12 | 11 | 10 | 11 | 12 | 13 | 9 | 11 | 9 | 9 | 9 | 13 | 10 | 12 | 11 | 12 | 219 |
| 25 | 11 | 11 | 12 | 12 | 12 | 11 | 5 | 10 | 12 | 12 | 13 | 13 | 12 | 11 | 13 | 10 | 10 | 9 | 6 | 10 | 215 |
| 26 | 8 | 10 | 11 | 11 | 8 | 10 | 9 | 10 | 10 | 11 | 10 | 11 | 9 | 11 | 10 | 10 | 11 | 12 | 9 | 10 | 201 |
| 27 | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 11 | 10 | 7 | 11 | 10 | 10 | 11 | 10 | 9 | 11 | 11 | 8 | 11 | 9 | 7 | 193 |
| 28 | 9 | 10 | 9 | 10 | 11 | 10 | 10 | 9 | 10 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 11 | 9 | 193 |
| 29 | 12 | 11 | 12 | 10 | 11 | 12 | 10 | 11 | 12 | 10 | 12 | 11 | 12 | 9 | 9 | 9 | 10 | 12 | 11 | 12 | 218 |
| 30 | 12 | 11 | 12 | 10 | 11 | 12 | 10 | 11 | 12 | 10 | 12 | 11 | 12 | 9 | 9 | 9 | 10 | 12 | 9 | 12 | 216 |
| 31 | 10 | 10 | 7 | 9 | 9 | 9 | 11 | 9 | 10 | 11 | 11 | 11 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 10 | 12 | 10 | 209 |
| 32 | 10 | 10 | 11 | 10 | 8 | 11 | 10 | 8 | 11 | 10 | 10 | 11 | 11 | 8 | 11 | 11 | 7 | 11 | 10 | 8 | 197 |
| 33 | 10 | 10 | 11 | 10 | 8 | 11 | 10 | 8 | 11 | 10 | 10 | 10 | 10 | 8 | 11 | 11 | 7 | 11 | 10 | 8 | 195 |
| 34 | 11 | 11 | 13 | 9 | 12 | 12 | 12 | 11 | 11 | 13 | 12 | 12 | 13 | 10 | 12 | 10 | 12 | 13 | 8 | 8 | 225 |
| 35 | 10 | 12 | 11 | 11 | 11 | 13 | 12 | 13 | 13 | 12 | 12 | 12 | 12 | 13 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 13 | 235 |
| 36 | 7 | 11 | 11 | 12 | 11 | 10 | 11 | 10 | 10 | 10 | 11 | 10 | 12 | 10 | 12 | 12 | 12 | 10 | 9 | 9 | 210 |
| 37 | 9 | 9 | 9 | 8 | 9 | 8 | 10 | 9 | 9 | 7 | 9 | 11 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 | 7 | 9 | 180 |
| 38 | 12 | 11 | 11 | 12 | 11 | 10 | 11 | 10 | 12 | 10 | 11 | 10 | 12 | 13 | 12 | 11 | 11 | 10 | 10 | 11 | 221 |
| 39 | 12 | 11 | 12 | 10 | 11 | 13 | 10 | 11 | 9 | 10 | 12 | 11 | 12 | 9 | 9 | 9 | 10 | 12 | 9 | 12 | 214 |
| 40 | 13 | 12 | 13 | 11 | 12 | 12 | 9 | 12 | 12 | 12 | 12 | 9 | 11 | 11 | 12 | 12 | 12 | 12 | 9 | 12 | 230 |
| 41 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 11 | 10 | 8 | 11 | 11 | 10 | 10 | 12 | 10 | 10 | 11 | 11 | 9 | 12 | 10 | 204 |
| 42 | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 11 | 10 | 8 | 11 | 10 | 10 | 11 | 10 | 9 | 11 | 11 | 9 | 11 | 9 | 7 | 195 |
| 43 | 10 | 12 | 10 | 10 | 13 | 13 | 11 | 11 | 11 | 10 | 11 | 11 | 12 | 11 | 11 | 10 | 11 | 10 | 8 | 13 | 219 |
| 44 | 11 | 11 | 12 | 10 | 12 | 12 | 11 | 14 | 12 | 12 | 11 | 11 | 10 | 10 | 11 | 11 | 12 | 11 | 13 | 12 | 229 |
| 45 | 9 | 10 | 11 | 11 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 11 | 10 | 11 | 9 | 12 | 11 | 11 | 12 | 12 | 9 | 10 | 208 |
| 46 | 12 | 11 | 12 | 10 | 12 | 11 | 10 | 11 | 12 | 13 | 9 | 11 | 8 | 8 | 9 | 13 | 10 | 12 | 11 | 12 | 217 |
| 47 | 11 | 12 | 11 | 13 | 12 | 11 | 12 | 11 | 13 | 11 | 12 | 11 | 13 | 11 | 12 | 11 | 11 | 10 | 10 | 10 | 228 |
| 48 | 8 | 12 | 12 | 8 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 11 | 11 | 11 | 11 | 12 | 10 | 11 | 225 |
| 49 | 8 | 13 | 10 | 10 | 10 | 13 | 10 | 8 | 11 | 11 | 11 | 12 | 11 | 10 | 10 | 10 | 8 | 10 | 9 | 10 | 205 |
| 50 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 11 | 10 | 8 | 11 | 10 | 10 | 11 | 11 | 9 | 11 | 11 | 9 | 11 | 9 | 7 | 198 |
| 51 | 11 | 11 | 6 | 12 | 11 | 13 | 14 | 10 | 14 | 12 | 10 | 12 | 10 | 12 | 12 | 11 | 12 | 12 | 11 | 10 | 226 |
| 52 | 9 | 11 | 11 | 10 | 13 | 15 | 13 | 11 | 12 | 12 | 12 | 11 | 11 | 10 | 11 | 11 | 12 | 12 | 12 | 10 | 229 |
| 53 | 12 | 12 | 12 | 11 | 11 | 12 | 11 | 13 | 12 | 13 | 9 | 11 | 10 | 9 | 10 | 12 | 11 | 11 | 11 | 12 | 225 |

lanjutan

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 54 | 10 | 10 | 10 | 10 | 11 | 11 | 10 | 8 | 11 | 10 | 10 | 11 | 10 | 9 | 11 | 9 | 8 | 11 | 8 | 7 | 195 |
| 55 | 10 | 10 | 11 | 12 | 10 | 10 | 10 | 9 | 13 | 13 | 10 | 11 | 9 | 12 | 11 | 11 | 9 | 9 | 13 | 7 | 210 |
| 56 | 13 | 11 | 12 | 13 | 13 | 10 | 13 | 12 | 13 | 12 | 13 | 12 | 13 | 11 | 12 | 11 | 11 | 10 | 10 | 10 | 235 |
| 57 | 10 | 11 | 10 | 10 | 13 | 9 | 11 | 11 | 13 | 11 | 11 | 11 | 14 | 12 | 12 | 11 | 12 | 12 | 11 | 10 | 225 |
| 58 | 10 | 10 | 8 | 9 | 10 | 12 | 11 | 11 | 10 | 11 | 11 | 12 | 11 | 9 | 11 | 9 | 11 | 10 | 9 | 10 | 205 |
| 59 | 9 | 9 | 7 | 9 | 10 | 12 | 11 | 9 | 10 | 11 | 10 | 12 | 11 | 9 | 11 | 9 | 11 | 10 | 8 | 10 | 198 |
| 60 | 11 | 11 | 12 | 12 | 11 | 11 | 12 | 10 | 12 | 12 | 10 | 12 | 10 | 12 | 12 | 11 | 12 | 12 | 11 | 10 | 226 |
| 61 | 7 | 9 | 10 | 10 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 13 | 12 | 11 | 11 | 12 | 11 | 12 | 12 | 12 | 13 | 10 | 225 |
| 62 | 13 | 12 | 10 | 13 | 13 | 13 | 8 | 11 | 12 | 13 | 13 | 11 | 10 | 11 | 10 | 10 | 14 | 10 | 11 | 11 | 229 |
| 63 | 9 | 10 | 7 | 10 | 9 | 11 | 9 | 11 | 9 | 10 | 9 | 10 | 12 | 11 | 11 | 11 | 10 | 9 | 7 | 10 | 195 |
| 64 | 12 | 11 | 12 | 10 | 12 | 11 | 10 | 11 | 12 | 13 | 9 | 11 | 8 | 8 | 9 | 13 | 10 | 12 | 11 | 10 | 215 |
| 65 | 13 | 13 | 14 | 12 | 13 | 12 | 11 | 12 | 12 | 12 | 12 | 14 | 12 | 11 | 12 | 12 | 13 | 12 | 11 | 12 | 245 |



1. Umur dan Masa Kerja

Case Processing Summary

| | Cases | | | | | |
|------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| Umur | 65 | 100,0% | 0 | ,0% | 65 | 100,0% |
| Masa kerja | 65 | 100,0% | 0 | ,0% | 65 | 100,0% |

Descriptives

| | | Statistic | Std. Error | |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------|------------|-------|
| Umur | Mean | 40,75 | ,991 | |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 38,77 | |
| | | Upper Bound | 42,73 | |
| | 5% Trimmed Mean | 40,79 | | |
| | Median | 42,00 | | |
| | Variance | 63,876 | | |
| | Std. Deviation | 7,992 | | |
| | Minimum | 25 | | |
| | Maximum | 56 | | |
| | Range | 31 | | |
| | Interquartile Range | 10 | | |
| | Skewness | -,068 | ,297 | |
| | Kurtosis | -,622 | ,588 | |
| | Masa kerja | Mean | 16,88 | 1,036 |
| 95% Confidence Interval for Mean | | Lower Bound | 14,81 | |
| | | Upper Bound | 18,95 | |
| 5% Trimmed Mean | | 16,78 | | |
| Median | | 18,00 | | |
| Variance | | 69,703 | | |
| Std. Deviation | | 8,349 | | |
| Minimum | | 2 | | |
| Maximum | | 36 | | |
| Range | | 34 | | |
| Interquartile Range | | 12 | | |
| Skewness | | -,134 | ,297 | |
| Kurtosis | | -,406 | ,588 | |

2. Karakteristik menurut Jenis Kelamin, Pendidikan, Status Perkawinan dan Golongan

Frequencies

Statistics

| | | jenis kelamin | pendidikan | status kawin | Golongan |
|---|---------|---------------|------------|--------------|----------|
| N | Valid | 65 | 65 | 65 | 65 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |

Jenis Kelamin

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | laki-laki | 31 | 47,7 | 47,7 | 47,7 |
| | perempuan | 34 | 52,3 | 52,3 | 100,0 |
| Total | | 65 | 100,0 | 100,0 | |

Pendidikan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | tamat smp | 2 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| | tamat sma | 29 | 44,6 | 44,6 | 47,7 |
| | tamat D3 | 10 | 15,4 | 15,4 | 63,1 |
| | Sarjana | 20 | 30,8 | 30,8 | 93,8 |
| | pasca sarjana | 4 | 6,2 | 6,2 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

Status Perkawinan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Kawin | 58 | 89,2 | 89,2 | 89,2 |
| | tidak kawin | 7 | 10,8 | 10,8 | 100,0 |
| Total | | 65 | 100,0 | 100,0 | |

Golongan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | golongan II | 19 | 29,2 | 29,2 | 29,2 |
| | golongan III | 42 | 64,6 | 64,6 | 93,8 |
| | golongan IV | 4 | 6,2 | 6,2 | 100,0 |
| | Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

3. Variabel Utama

Case Processing Summary

| | Cases | | | | | |
|------------------|-------|---------|---------|---------|-------|---------|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| produktivitas | 85 | 100,0% | 0 | ,0% | 85 | 100,0% |
| kepemimpinan | 65 | 100,0% | 0 | ,0% | 65 | 100,0% |
| motivasi | 65 | 100,0% | 0 | ,0% | 65 | 100,0% |
| iklim organisasi | 65 | 100,0% | 0 | ,0% | 65 | 100,0% |

Descriptives

| | | Statistic | Std. Error | |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------|------------|------|
| produktivitas | Mean | 213,82 | 1,797 | |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 210,22 | |
| | | Upper Bound | 217,41 | |
| | 5% Trimmed Mean | 214,00 | | |
| | Median | 215,00 | | |
| | Variance | 209,997 | | |
| | Std. Deviation | 14,491 | | |
| | Minimum | 180 | | |
| | Maximum | 245 | | |
| | Range | 65 | | |
| | Interquartile Range | 23 | | |
| | Skewness | -,256 | ,297 | |
| | Kurtosis | -,604 | ,586 | |
| | Kepemimpinan | Mean | 54,82 | ,908 |
| 95% Confidence Interval for Mean | | Lower Bound | 53,00 | |
| | | Upper Bound | 56,63 | |
| 5% Trimmed Mean | | 55,41 | | |
| Median | | 57,00 | | |
| Variance | | 53,622 | | |
| Std. Deviation | | 7,323 | | |
| Minimum | | 30 | | |
| Maximum | | 69 | | |
| Range | | 39 | | |
| Interquartile Range | | 9 | | |
| Skewness | | -1,366 | ,297 | |
| Kurtosis | | 2,673 | ,586 | |

lanjutan

Descriptives

| | | | Statistic | Std. Error |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------|-----------|------------|
| Motivasi | Mean | | 66,80 | ,796 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 65,21 | |
| | | Upper Bound | 68,39 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 67,04 | |
| | Median | | 68,00 | |
| | Variance | | 41,194 | |
| | Std. Deviation | | 6,418 | |
| | Minimum | | 49 | |
| | Maximum | | 79 | |
| | Range | | 30 | |
| | Interquartile Range | | 6 | |
| | Skewness | | -,593 | ,297 |
| | Kurtosis | | ,907 | ,586 |
| | iklim organisasi | Mean | | 62,03 |
| 95% Confidence Interval for Mean | | Lower Bound | 60,25 | |
| | | Upper Bound | 63,81 | |
| 5% Trimmed Mean | | | 62,39 | |
| Median | | | 63,00 | |
| Variance | | | 51,718 | |
| Std. Deviation | | | 7,192 | |
| Minimum | | | 36 | |
| Maximum | | | 77 | |
| Range | | | 41 | |
| Interquartile Range | | | 8 | |
| Skewness | | | -1,016 | ,297 |
| Kurtosis | | | 3,079 | ,586 |

Frequencies

Statistics

| | | pemimpin | motivator | produk | iklim organisasi |
|---|---------|----------|-----------|--------|------------------|
| N | Valid | 65 | 65 | 65 | 65 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |

lanjutan

Frequency Table

pemimpin

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | | | | |
| di bawah rata-rata | 27 | 41,5 | 41,5 | 41,5 |
| di atas rata-rata | 38 | 58,5 | 58,5 | 100,0 |
| Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

motivator

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | | | | |
| di bawah rata-rata | 30 | 46,2 | 46,2 | 46,2 |
| di atas rata-rata | 35 | 53,8 | 53,8 | 100,0 |
| Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

produk

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | | | | |
| di bawah rata-rata | 29 | 44,6 | 44,6 | 44,6 |
| di atas rata-rata | 38 | 55,4 | 55,4 | 100,0 |
| Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

Iklim_organisasi

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | | | | |
| di bawah rata-rata | 31 | 47,7 | 47,7 | 47,7 |
| di atas rata-rata | 34 | 52,3 | 52,3 | 100,0 |
| Total | 65 | 100,0 | 100,0 | |

Regression

Correlations

| | | produktivitas | Kepemimpinan |
|---------------------|---------------|---------------|--------------|
| Pearson Correlation | produktivitas | 1,000 | ,333 |
| | Kepemimpinan | ,333 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | produktivitas | . | ,003 |
| | Kepemimpinan | ,003 | . |
| N | produktivitas | 65 | 65 |
| | Kepemimpinan | 65 | 65 |

Variables Entered/Removed^b

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | Kepemimpinan(a) | . | Enter |

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: produktivitas

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,333 ^a | ,111 | ,097 | 13,774 |

a Predictors: (Constant), Kepemimpinan

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 1488,038 | 1 | 1488,038 | 7,844 | ,007 ^a |
| | Residual | 11951,746 | 63 | 189,710 | | |
| | Total | 13439,785 | 64 | | | |

a Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b Dependent Variable: produktivitas

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------------|
| | | B | Std. Error | Beta | B | Std. Error |
| 1 | (Constant) | 177,720 | 13,001 | | 13,670 | ,000 |
| | Kepemimpinan | ,658 | ,235 | ,333 | 2,801 | ,007 |

a Dependent Variable: produktivitas

Regression

Correlations

| | | produktivitas | motivasi |
|---------------------|---------------|---------------|----------|
| Pearson Correlation | produktivitas | 1,000 | ,366 |
| | motivasi | ,366 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | produktivitas | . | ,001 |
| | motivasi | ,001 | . |
| N | produktivitas | 65 | 65 |
| | motivasi | 65 | 65 |

Variables Entered/Removed(b)

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------|-------------------|--------|
| 1 | motivasi ^a | . | Enter |

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: produktivitas

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,366 ^a | ,134 | ,120 | 13,594 |

a Predictors: (Constant), motivasi

ANOVA(b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 1796,991 | 1 | 1796,991 | 9,724 | ,003 ^a |
| | Residual | 11642,793 | 63 | 184,806 | | |
| | Total | 13439,785 | 64 | | | |

a Predictors: (Constant), motivasi

b Dependent Variable: produktivitas

Coefficients(a)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 158,666 | 17,768 | | 8,931 | ,000 |
| | motivasi | ,826 | ,265 | ,366 | 3,118 | ,003 |

a Dependent Variable: produktivitas

Regression

Correlations

| | | produktivitas | iklim organisasi |
|---------------------|------------------|---------------|------------------|
| Pearson Correlation | produktivitas | 1,000 | ,345 |
| | iklim organisasi | ,345 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | produktivitas | . | ,002 |
| | iklim organisasi | ,002 | . |
| N | produktivitas | 65 | 65 |
| | iklim organisasi | 65 | 65 |

Variables Entered/Removed(b)

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | iklim organisasi ^a | . | Enter |

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: produktivitas

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,345 ^a | ,119 | ,105 | 13,709 |

a Predictors: (Constant), iklim organisasi

ANOVA(b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 1600,120 | 1 | 1600,120 | 8,514 | ,005 ^a |
| | Residual | 11839,684 | 63 | 187,931 | | |
| | Total | 13439,785 | 64 | | | |

a Predictors: (Constant), iklim organisasi

b Dependent Variable: produktivitas

Coefficients(a)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 170,686 | 14,878 | | 11,472 | ,000 |
| | iklim organisasi | ,695 | ,238 | ,345 | 2,918 | ,005 |

a Dependent Variable: produktivitas

1. Uji Normalitas

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | produktivitas | motivasi | iklim organisasi | Kepemimpinan |
|--------------------------|----------------|---------------|----------|------------------|--------------|
| N | | 65 | 65 | 65 | 65 |
| Normal Parameters(a,b) | Mean | 213,82 | 68,80 | 62,03 | 54,82 |
| | Std. Deviation | 14,491 | 6,418 | 7,192 | 7,323 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,134 | ,123 | ,111 | ,125 |
| | Positive | ,062 | ,094 | ,111 | ,101 |
| | Negative | -,134 | -,123 | -,097 | -,125 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1,078 | ,992 | ,895 | 1,011 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,195 | ,279 | ,400 | ,258 |

a Test distribution is Normal.
b Calculated from data.

2. Uji Linieritas, Multikolinieritas, Autokorelasi

Regression

Variables Entered/Removed(b)

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1 | iklim organisasi, Kepemimpinan, motivasi ^a | | Enter |

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: produktivitas

Model Summary(b)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,511 ^a | ,261 | ,224 | 12,762 | 2,004 |

a Predictors: (Constant), iklim organisasi, Kepemimpinan, motivasi
b Dependent Variable: produktivitas

lanjutan

ANOVA(b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 3504,332 | 3 | 1168,111 | 7,172 | ,000 ^a |
| | Residual | 9935,453 | 61 | 162,876 | | |
| | Total | 13439,785 | 64 | | | |

a Predictors: (Constant), iklim organisasi, Kepemimpinan, motivasi
 b Dependent Variable: produktivitas

Coefficients(a)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 117,284 | 21,032 | | 5,576 | ,000 | | |
| | Kepemimpinan | ,478 | ,224 | ,242 | 2,135 | ,037 | ,946 | 1,057 |
| | motivasi | ,614 | ,257 | ,272 | 2,384 | ,020 | ,932 | 1,073 |
| | iklim organisasi | ,473 | ,231 | ,235 | 2,044 | ,045 | ,921 | 1,086 |

a Dependent Variable: produktivitas

3. Uji Homogenitas

Variables Entered/Removed(b)

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | Kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi, produktivitas ^a | | Enter |

a All requested variables entered.
 b Dependent Variable: abs

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,211 ^a | ,045 | -,019 | 7,31132 |

a Predictors: (Constant), Kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi, produktivitas

lanjutan

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| 1 | Regression | 149,936 | 4 | 37,484 | ,701 | ,594 ^a |
| | Residual | 3207,323 | 60 | 53,455 | | |
| | Total | 3357,259 | 64 | | | |

a Predictors: (Constant), Kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi, produktivitas

b Dependent Variable: abs

Coefficients(a)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | B | Std. Error | |
| 1 | (Constant) | 17,901 | 14,805 | | 1,209 | | ,231 |
| | produktivitas | -,094 | ,073 | -,189 | -1,287 | | ,203 |
| | motivasi | ,006 | ,154 | ,006 | ,041 | | ,967 |
| | iklim organisasi | ,184 | ,137 | ,183 | 1,348 | | ,183 |
| | Kepemimpinan | ,009 | ,133 | ,009 | ,066 | | ,948 |

a Dependent Variable: abs

4. Korelasi parsial

Partial Corr

Correlations

| Control Variables | | | produktivitas | Kepemimpinan |
|-----------------------------|---------------|-------------------------|---------------|--------------|
| motivasi & iklim organisasi | produktivitas | Correlation | 1,000 | ,264 |
| | | Significance (2-tailed) | . | ,037 |
| | | df | 0 | 61 |
| Kepemimpinan | Kepemimpinan | Correlation | ,264 | 1,000 |
| | | Significance (2-tailed) | ,037 | . |
| | | df | 61 | 0 |

Correlations

| Control Variables | | | produktivitas | motivasi |
|---------------------------------|---------------|-------------------------|---------------|----------|
| iklim organisasi & Kepemimpinan | produktivitas | Correlation | 1,000 | ,292 |
| | | Significance (2-tailed) | . | ,020 |
| | | df | 0 | 61 |
| motivasi | motivasi | Correlation | ,292 | 1,000 |
| | | Significance (2-tailed) | ,020 | . |
| | | df | 61 | 0 |

Correlations

| Control Variables | | | produktivitas | Iklim organisasi |
|-------------------------|------------------|-------------------------|---------------|------------------|
| motivasi & Kepemimpinan | produktivitas | Correlation | 1,000 | ,253 |
| | | Significance (2-tailed) | . | ,045 |
| | | df | 0 | 61 |
| | iklim organisasi | Correlation | ,253 | 1,000 |
| | | Significance (2-tailed) | ,045 | . |
| | | df | 61 | 0 |

5. Korelasi Ganda

Regression

Variables Entered/Removed(b)

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1 | iklim organisasi, Kepemimpinan, motivasi ^a | | Enter |

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

Model Summary(b)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,511 ^a | ,261 | ,224 | 12,762 | 2,004 |

- a Predictors: (Constant), iklim organisasi, Kepemimpinan, motivasi
- b Dependent Variable: produktivitas

ANOVA(b)

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 3504,332 | 3 | 1168,111 | 7,172 | ,000 ^a |
| | Residual | 9935,453 | 61 | 162,876 | | |
| | Total | 13439,785 | 64 | | | |

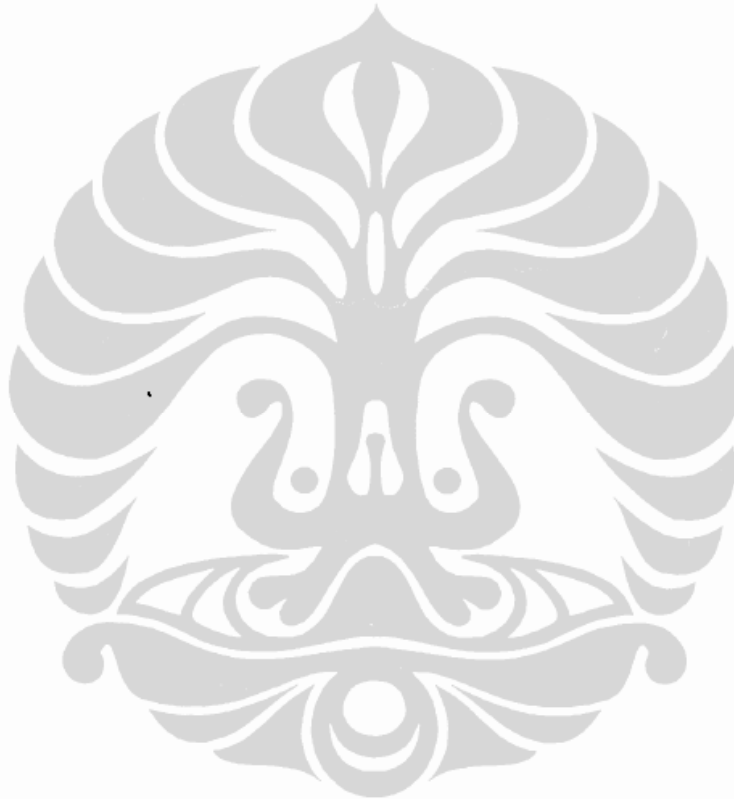
- a Predictors: (Constant), iklim organisasi, Kepemimpinan, motivasi
- b Dependent Variable: produktivitas

lanjutan

Coefficients(a)

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part |
| 1 | (Constant) | 117,284 | 21,032 | | 5,576 | ,000 | | | |
| | Kepemimpinan | ,478 | ,224 | ,242 | 2,135 | ,037 | ,333 | ,264 | ,235 |
| | motivasi | ,614 | ,257 | ,272 | 2,384 | ,020 | ,366 | ,292 | ,262 |
| | iklim organisasi | ,473 | ,231 | ,235 | 2,044 | ,045 | ,345 | ,253 | ,225 |

a. Dependent Variable: produk



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Lukmanul Hakim, SKM
Tempat/Tanggal Lahir : Banjar, 10 Januari 1970
Pekerjaan : Staf Bidang Promosi Kesehatan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong

Jenis Kelamin : Laki-laki
Alamat Rumah : Jalan Saturnus Blok C 12 Tanjung Selatan Kec. Murung Pudak Kabupaten Tabalong Kalimantan Selatan Telp. (0526) 2021799.

Alamat Kantor : Jl. Penghulu Rasyid No. 93 Tanjung Tabalong Telp. (0526) 2021026.

Riwayat Pendidikan:

a. Sekolah Dasar : Madrasah Ibtidaiyah Iqdamul Ulum Martapura, 1983

b. Sekolah Lanjutan Pertama : Madrasah Tsanawiah Pangeran Antasari Martapura, 1986

c. Sekolah Lanjutan Atas : SMAN 1 Martapura, 1989

d. Perguruan Tinggi

 Sarjana (D3) : Akademi Penilik Kesehatan Teknologi Sanitasi Banjarmasin, 1992

 Sarjana (S1) : Sarjana Bidang Pendidikan Kesehatan dan Ilmu Perilaku, Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia, 2002

Riwayat Pekerjaan

 2002 – sekarang : Staf Subdin Promosi Kesehatan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong

 1996 – 2002 : Staf Seksi Kesehatan Lingkungan Dinas Kesehatan Kab. Tabalong.

 1995 – 1996 : Petugas Sanitasi Puskesmas Haruai Kab. Tabalong