

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pembangunan suatu bangsa memerlukan aspek pokok yang disebut dengan sumber daya, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Kedua sumber daya ini sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan di masing-masing Negara. Sumber daya alam merupakan unsur - unsur lingkungan alam, meliputi fisik maupun hayati yang dibutuhkan manusia untuk memenuhi kebutuhan serta meningkatkan kesejahteraan hidup (Soerianegara dalam Maddinsyah, 2018). Sedangkan definisi dari sumber daya manusia ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. (Hasibuan, 2016). Sumber daya manusia menjadi faktor utama menentukan keberhasilan suatu negara, karena manusia menjadi yang terdepan dalam memimpin menggunakan keahliannya. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat ditinjau dari kinerja serta mampu berkontribusi untuk kemajuan perusahaan.

Sumber daya manusia memiliki peran yang beragam, seperti turut menyumbang kontribusi dalam aktivitas perencanaan, pengarahan, dan pengorganisasian jalannya sebuah perusahaan. Peran dari manajemen sumber daya manusia dikategorikan sangat penting karena merupakan aspek yang menentukan faktor produksi, membangun, serta mengembangkan perusahaan. Jika

tidak ada sumber daya manusia yang mumpuni dan memadai, secara otomatis perusahaan akan gagal meraih tujuan yang ingin dicapai.

Organisasi atau perusahaan didirikan untuk mencapai suatu tujuan bersama. Tujuan utama tersebut antara lain; mencapai cita-cita bersama kelompok, mendapat keuntungan, dan memperoleh target pada waktu yang ditentukan. Sehingga terciptanya kesejahteraan karyawan dan keberlangsungan perusahaan jangka panjang. Hal ini membuktikan bahwa tujuan organisasi sangat penting dan menjadi pertimbangan untuk mengambil keputusan.

Menetapkan tujuan organisasi memberikan arah dan menghindarkan organisasi dari kekacauan, karena akan terstruktur. Tujuan dapat membantu memotivasi anggota dengan mengkomunikasikan apa organisasi ini berjuang untuk serta menyediakan dasar mengakui prestasi dan keberhasilan. Organisasi yang tujuan ditetapkan lebih efektif dalam merekrut anggota.

Perusahaan yang bergerak di bidang produk dan jasa kini semakin berkembang. Salah satunya adalah industri produk kecantikan yang kini menjadi suatu kebutuhan utama baik untuk wanita dan pria. Tren kecantikan juga selalu berkembang menuju yang terbaik, sehingga masyarakat khususnya wanita terbiasa mengikuti perkembangan trend kecantikan dan lebih menonjolkan kepercayaan dirinya dibandingkan kaum hawa di masa lalu. Munculnya berbagai macam perusahaan kecantikan dan perawatan tubuh, membuat persaingan yang semakin ketat dan berlomba untuk menunjukkan keunggulan dari masing-masing produk.

Salah satu perusahaan kosmetik serta layanan kecantikan terfavorit dan trending di Bali yaitu MS Glow yang berada di bawah naungan PT Urban Company. MS Glow merupakan produk *skin care* dan kosmetik yang telah

mendapatkan sertifikat BPOM dan Halal dari pemerintah Indonesia, sehingga produk beredar secara resmi dan aman untuk para konsumen. Produk *skin care*, *bodycare* dan *cosmetic* MS Glow didistribusikan oleh agen resmi dan member *reseller* yang tersebar di seluruh Indonesia. Keunggulan dari produk MS Glow adalah merawat kulit serta wajah agar terlihat lebih sehat dan bersinar, sehingga para konsumen sangat puas untuk menggunakan produk kecantikan MS Glow yang sangat mengutamakan kualitas serta pelayanan yang diberikan.

MS Glow mempunyai distributor yang disebut agen, *reseller* dan *member*. Agen adalah penyedia stok produk skala besar dengan tujuan untuk memudahkan konsumen di kota masing-masing, sedangkan *reseller* dan *member* hanya dapat menjual produk tersebut secara online. Terdapat jutaan *reseller* yang tersebar di seluruh Indonesia. Perusahaan Urban Company ini mengirim produk MS Glow dari Bali untuk didistribusikan ke agen-agen yang berada di Pulau Jawa seperti Jakarta, Bogor, Cianjur, Karawang, Semarang, dan Kemang. Pendistribusian tersebut dilakukan melalui jasa pengiriman barang seperti JNE dan J&T Express. Seiring dengan meningkatnya permintaan produk MS Glow, secara langsung juga berdampak pada peningkatan frekuensi pengiriman barang. Menyadari hal tersebut, pihak Urban Company mendirikan Urban Express sebagai salah satu anak perusahaan yang bergerak dalam bidang pengiriman barang antar provinsi.

Sejak didirikan pada bulan Juni 2021, pengiriman barang MS Glow melalui Urban Express mengalami peningkatan, hal ini dibuktikan pada Tabel 1.1 yang menjabarkan jumlah pengiriman barang MS Glow melalui Urban Express sebagai berikut.

**Tabel 1.1**  
**Data Pengiriman Barang MS Glow melalui Urban Express Bulan Juni-  
 September 2021**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Pengiriman (Per Truk)</b>	<b>Persentase Pertumbuhan</b>
Juni	19	-
Juli	27	42%
Agustus	32	18,5%
September	36	12,5%

Sumber: Direktur Urban Express, 2021

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut, dapat diketahui bahwa selama empat bulan beroperasi, pengiriman barang melalui Urban Express mengalami peningkatan setiap bulannya. Untuk meningkatkan pengiriman dan penjualan barang MS Glow melalui Urban Express, diperlukan produktivitas kerja dari karyawan perusahaan sehingga pengiriman dapat berjalan dengan lancar sesuai estimasi waktu yang ditetapkan oleh perusahaan.

Terdapat kantor Urban Express yang menangani pengiriman barang MS Glow yang berlokasi di Jalan Jepun Pipil Nomor 11, Kesiman Kertalangu, Denpasar. Iklim organisasi di kantor Urban Express terbilang nyaman dan unik bagi para karyawan yang bekerja disana. Kantor Urban Express didesain penuh dengan kaca sehingga aktivitas karyawan dapat terlihat secara transparan dari luar dan mendapat penerangan alami dari cahaya matahari.

Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan yang relatif dari organisasi yang dialami oleh anggotanya, dimana hal itu memiliki efek pada perilaku mereka dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi baik. Iklim organisasi dibedakan

menjadi dua yaitu kondisi lingkungan organisasi yang menyangkut fisik dan kondisi lingkungan organisasi yang menyangkut psikis atau non-fisik (Pasaribu dan Indrawati, 2016). Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian tersebut diantaranya penelitian oleh Musbandi (2017), Hastuti (2016), Indriansah, dkk. (2019), Sumajouw, dkk. (2018), dan Fanani (2018). Namun, penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2016) menunjukkan hasil yang berbeda, bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Wahana Dwi Mulia Mojowari. Hasil tersebut juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Nurliana (2019) yang juga menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja. Adanya *research gap* tersebut membuat peneliti tertarik untuk mengkaji kembali hubungan antara iklim organisasi dan produktivitas kerja.

Produktivitas kerja adalah ukuran dari kualitas dan kuantitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan (Sinugan, 2014). Produktivitas pada dasarnya adalah hubungan antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Hal ini tergambar melalui berapa banyak bahan dan waktu dalam proses kerja untuk mencapai kuantitas dan kualitas dari hasil kerja (*output*) ([www.smallbusiness.chron.com](http://www.smallbusiness.chron.com)).

Selain Iklim organisasi, kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing individu pada suatu perusahaan, juga merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas

keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. (Wibowo, 2014).

Kompetensi digambarkan sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, serta atribut kepribadian setiap individu, sehingga mampu meningkatkan performanya dan mampu memberikan kontribusi yang baik bagi keberhasilan perusahaannya (Herachwati, 2012). Oleh karena itu, kompetensi yang dimiliki oleh karyawan di suatu perusahaan berperan besar dalam keberhasilan kerja yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan bersama.

Penelitian oleh Eksan (2020), menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, hasil penelitian tersebut selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nuryanto, dkk. (2017), Abubakar (2018), Nugroho, dkk. (2016), dan Abidin (2018). Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Oh, dkk. (2019) menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Perindustrian dan Perdagangan Bangkinang. Selain itu, hasil yang serupa juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Wijayanto, dkk (2021) bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi terhadap produktivitas kerja di Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai, Bali. Adanya *research gap* pada penelitian tersebut membuat peneliti tertarik meninjau kembali pengaruh dan hubungan antara kompetensi terhadap produktivitas kerja.

Namun ketika perusahaan memiliki iklim organisasi yang kondusif dan karyawan yang kompeten, akan tetapi motivasi kerja dari karyawan tersebut cukup rendah, maka produktivitas kerja tidak akan meningkat. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan

suatu tindakan (Wilson, 2012). Motivasi kerja didefinisikan sebagai suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (Anogara, 2014). Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi kerja yang biasa disebut pendorong semangat kerja. Pemberian motivasi akan dapat menimbulkan kegairahan dan keikhlasan kerja dalam diri individu karyawan. Meningkatnya kegairahan dan kemauan untuk bekerja dengan sukarela tersebut akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja (Surahman, 2021).

Motivasi kerja sangat penting terhadap produktivitas kerja, karena semakin tinggi motivasi seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan, maka semakin tinggi pula produktivitasnya (Astuti, 2017). Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Penelitian tersebut diantaranya oleh Musbandi (2017), Eksan (2020), Laksmiari (2019), Ishaya (2017), dan Hindriari (2018). Namun, penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Syariah Semarang. Hasil penelitian serupa juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Cahya, dkk (2019) yang menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Boga Jaya Sejahtera. Adanya *research gap* pada penelitian tersebut membuat peneliti tertarik meninjau kembali pengaruh dan hubungan antara motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan fenomena penelitian dan penjelasan hubungan antar variabel dalam penelitian ini, maka penelitian ini akan mengkaji faktor-faktor dalam menentukan produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan didasari *goal*

*setting theory* dalam menentukan peran iklim organisasi, kompetensi karyawan, dan motivasi kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja pada PT. Urban Company (Urban Express) Denpasar.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yakni sebagai berikut.

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT Urban Company (Urban Express) ?
2. Apakah kompetensi karyawan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT Urban Company (Urban Express) ?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT Urban Company (Urban Express) ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan permasalahan tersebut, adapun tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pada PT Urban Company (Urban Express).
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja pada PT Urban Company (Urban Express).
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pada PT Urban Company (Urban Express).

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis, adapun manfaat tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

### 1. Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian ini secara teoritis yakni dapat dijadikan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya mengenai iklim organisasi, kompetensi, dan motivasi kerja serta produktivitas kerja. Selain itu, penelitian ini juga bermanfaat sebagai penerapan mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia dan *Grand Theory Goal Setting Theory*.

### 2. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian ini secara praktis, yaitu dapat dimanfaatkan sebagai acuan bagi pihak perusahaan dalam hal ini PT Urban Company (Urban Express) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari iklim organisasi, kompetensi dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja, sehingga kedepannya dapat membuat kebijakan yang tepat sasaran dan dapat meningkatkan kinerja atau produktivitas karyawan untuk kemajuan dan keberlangsungan perusahaan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (dalam Ginting, 2017) sebagai *grand theory*. Teori ini mengemukakan bahwa dua *cognitions* yaitu *values* dan *intentions* (atau tujuan) sangat menentukan perilaku seseorang. Berdasarkan teori ini suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Disamping itu, teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu komit dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

*Goal setting theory* juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Locke dan Latham (dalam Ginting, 2017) tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen.

*Goal setting theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Temuan utama dari *goal setting theory* adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup dalam menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Latham dalam Ginting, 2017)

Sebuah tujuan agar efektif, dibutuhkan ringkasan umpan balik yang mengungkapkan kemajuan manajer dalam mencapai tujuan (Locke dan Latham dalam Ginting, 2017). Jika mereka tidak tahu bagaimana kemajuannya, akan sulit bagi mereka untuk menyesuaikan tingkat atau arah usaha dalam menyesuaikan strategi kinerja untuk mencocokkan apa yang diperlukan dalam mencapai tujuan. Terkait penetapan tujuan juga diperlukan keterlibatan dalam perencanaan untuk mengembangkan strategi yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan. Adanya kompetensi pegawai dalam penetapan tujuan anggaran akan menciptakan kecukupan informasi yang memungkinkan pegawai untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan anggaran sehingga nantinya dapat mengurangi ambiguitas dalam melakukan pekerjaan mereka.

## **2.1.2 Iklim Organisasi**

### **a. Pengertian Iklim Organisasi**

Menurut William (dalam Indrasari, 2017: 36), menggunakan istilah iklim organisasi untuk menggambarkan iklim organisasi, khususnya organisasi. Iklim organisasi didefinisikan sebagai pengalaman individu dan kelompok kerja. Semua

pengalaman tersebut menunjukkan perbedaan. Untuk membangun sebuah komunitas pembelajaran yang mendasar, organisasi harus mampu membangun adanya perbedaan dan pengakuan adanya perbedaan.

Menurut Lussier (dalam Indrasari, 2017: 45) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.

Wirawan (2016: 121) mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan pegawai yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi kemudian menentukan kinerja organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. perilaku negatif yang muncul pada karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi terhadap kondisi lingkungan internal organisasi tersebut. .

#### **b. Indikator Iklim Organisasi**

Stringer (dalam Wirawan, 2016) mengatakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat 6 (enam) dimensi yang diperlukan yaitu :

1. Stuktur (*structure*) organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan

organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

2. Standar-standar (*standards*) dalam suatu organisasi mengukur 14 perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.
3. Tanggung jawab (*responsibility*) merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi ‘bos diri sendiri’ dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.
4. Penghargaan (*recognition*) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara 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.

5. Dukungan (*support*) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian 15 tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri. Dimensi iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.
6. Komitmen (*commitment*) merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Sedangkan, menurut Kusnan (dalam Darodjat, 2015) dimensi dan indikator iklim organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab

Indikator dari tanggung jawab diartikan bagaimana pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil karyawan di dalam perusahaan.

2. Identitas Individu dalam Organisasi

Identitas Individu dalam Organisasi diartikan karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk sama-sama disiplin dalam bekerja dan mencapai tujuan pada perusahaan.

3. Kehangatan antar pegawai

Kehangatan antar pegawai merupakan bagaimana interaksi antar pegawai dalam menjalin komunikasi yang baik di dalam perusahaan.

#### 4. Dukungan

Dukungan diartikan sebagaimana karyawan saling membantu dan memberikan support antar pegawainya.

#### 5. Konflik

Konflik diartikan bagaimana pegawai dalam menyelesaikan permasalahan dalam perbedaan pendapat antara individu atau kelompok.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, iklim organisasi dalam penelitian ini ditinjau berdasarkan indikator iklim organisasi menurut Stringer (dalam Wirawan, 2016) yang terdiri atas beberapa indikator, seperti : struktur, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen.

### **2.1.3 Kompetensi**

#### **a. Pengertian Kompetensi**

Menurut Spencer (dalam Moehariono, 2014) pengertian kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan.

Sementara itu, menurut Wibowo (2014) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik

pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi..

#### **b. Indikator Kompetensi**

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Gordon (dalam Sutrisno, 2011) sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*)

Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan/Keterampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain-lain).

5. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

6. Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Sedangkan, menurut Wibowo (2014) indikator kompetensi terdiri atas lima hal, yaitu sebagai berikut.

1. Keterampilan (*Skill*)

Merupakan kemampuan yang menunjukkan system atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. Dalam hal ini keterampilan juga dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas tertentu dalam sebuah bidang yang sesuai dengan standar kerja dan target dalam perusahaan.

2. Pengetahuan

Informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Karyawan harus mengetahui dan memahami ilmu-ilmu pengetahuan atau informasi dibidang masing-masing.

### 3. Konsep diri (sikap)

Sikap yang dimiliki seorang karyawan harus profesional dalam menyelesaikan tugasnya dengan rasa percaya diri dan yakin akan pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik sesuai yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### 4. Sifat (*Trait*)

Karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang. Setiap karyawan mempunyai watak (sifat) yang berbeda beda dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

### 5. Motif

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan suatu tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, kompetensi karyawan dalam penelitian ini ditinjau berdasarkan indikator kompetensi menurut Gordon (dalam Sutrisno, 2011) yang terdiri atas beberapa indikator, seperti : pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap, dan minat.

## 2.1.4 Motivasi

### a. Pengertian Motivasi

Anoraga (2014) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Menurut Hasibuan (2016) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Selanjutnya Hasibuan (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Pinder (2013) berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu. Selanjutnya menurut Robbins dan Judge (2013), motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.

Menurut Herzberg (dalam Robbins & Judge, 2013) motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan pengertian motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau

tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, dan energi tersebut menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja

### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Winardi (2011) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan berasal dari 2 faktor, yaitu internal dan faktor eksternal.

#### 1) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri seorang karyawan. Faktor internal terdiri dari persepsi mengenai diri sendiri, harga diri, prestasi, harapan, kebutuhan, pembawaan individu, tingkat pendidikan, dan pengalaman masa lalu.

#### 2) Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Faktor ini terdiri dari lingkungan kerja, pemimpin dan gaya kepemimpinannya, tuntutan perkembangan organisasi, dan dorongan atasan.

### **c. Indikator Motivasi Kerja**

Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Syahyuti (dalam Ginting, 2017):

#### 1. Dorongan mencapai tujuan

Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal,

yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.

## 2. Semangat kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.

## 3. Inisiatif dan kreatifitas

Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energy tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri, sedangkan kreatifitas adalah kemampuan seseorang pegawai atau karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru. Dalam hal ini sesuatu yang baru bukan berarti sebelumnya tidak ada, akan tetapi sesuatu yang baru ini dapat berupa sesuatu yang belum dikenal sebelumnya.

## 4. Rasa tanggung jawab

Sikap individu pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

Sedangkan, menurut Mangkunegara dalam Fadillah (2013) mengemukakan bahwa lima indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut.

### 1. Tanggung Jawab

Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya

## 2. Prestasi Kerja

Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya

## 3. Peluang Untuk Maju

Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan

## 4. Pengakuan Atas Kinerja

Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.

## 5. Pekerjaan yang menantang

Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, motivasi kerja dalam penelitian ini ditinjau berdasarkan indikator motivasi kerja menurut Mangkunegara (dalam Fadillah, 2013) yang terdiri atas beberapa indikator, antara lain : tanggung jawab, prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan atas kinerja, dan pekerjaan yang menantang.

### 2.1.5 Produktivitas

#### a. Pengertian Produktivitas

Menurut Sinungan (2014) produktivitas kerja adalah ukuran dari kualitas dan kuantitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan. Sementara itu, menurut Sutrisno (2011), produktivitas kerja adalah suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk seorang tenaga kerja.

Menurut Sedarmayanti (2011) produktivitas kerja adalah meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan produktivitas kerja dalam penelitian ini adalah ukuran dari kualitas dan kuantitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan

#### **b. Ruang Lingkup Produktivitas**

Produktivitas dapat dilihat dari 4 ruang lingkup, yaitu :

1. Ruang lingkup rasional, memandang negara secara keseluruhan. Dalam hal ini memperhitungkan faktor-faktor, secara sederhana seperti pengaruh dari buruh, manajemen, bahan mentah dan sumber lainnya sebagai kekuatan yang mempengaruhi barang-barang ekonomi dan jasa.
2. Ruang lingkup industri, dalam hal ini faktor-faktor yang mempengaruhi dan berpengaruh dikelompokkan dalam keompok industri yang sama, misalnya, industri penerbangan, industri minyak, industri baja, dan lain-lain.
3. Ruang lingkup perusahaan/organisasi. Dalam sebuah perusahaan/organisasi pengaruh antara faktor-faktor lebih memungkinkan untuk diukur. Produk per jam dapat diukur dan dapat dibandingkan dengan keadaan sebelumnya atau

dibandingkan dengan perusahaan lain. Dalam sebuah organisasi, produktivitas tak hanya diukur dari seberapa dan seberapa baik buruh melakukan pekerjaannya.

4. Ruang lingkup pekerjaan perorangan. Produktivitas perorangan dipengaruhi oleh lingkungan kerja serta peralatan yang digunakan proses dan perlengkapan. Disini timbul faktor baru yang tak dapat diukur yaitu motivasi. Motivasi sangat dipengaruhi oleh kelompok kerja dimana si pekerja menjadi anggota dipengaruhi oleh kelompok dan sebab-sebab mengapa si pekerja dapat bekerja lebih produktif.

### **c. Indikator Produktivitas Kerja**

Indikator produktivitas kerja menurut Sutrisno (2011) adalah sebagai berikut:

#### **1. Kemampuan.**

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

#### **2. Meningkatkan hasil yang dicapai.**

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

#### **3. Semangat kerja.**

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

#### 4. Pengembangan diri.

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya. Pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

#### 5. Mutu.

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

#### 6. Efisiensi.

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

Sedangkan, menurut Simamora (dalam Ulinuha, 2016) indikator yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja terdiri atas beberapa hal, diantaranya :

##### 1. Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## 2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan.

## 3. Ketetapan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

## 4. Tingkat kesalahan

Salah satu penyebab dari turunnya produktivitas pegawai dalam menghasilkan produk adalah tingkat kesalahan, karena apabila tingkat kesalahan tinggi, maka produktivitas akan rendah.

## 5. Tingkat absensi

Tinggi rendahnya tingkat absensi dari pegawai yang ada, akan langsung berpengaruh terhadap produktivitas, karena pegawai yang tidak masuk kerja tidak akan produktif, dengan demikian hasil produksinya akan rendah yang pada akhirnya target produksi yang telah ditetapkan tidak tercapai.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, indikator produktivitas kerja karyawan dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator produktivitas kerja menurut Simamora (dalam Ulinuha, 2016) yang terdiri atas beberapa indikator, yaitu : kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tingkat kesalahan dan tingkat absensi.

## **2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya**

### **2.2.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja**

Penelitian oleh Musbandi (2017) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas”. Tujuan penelitian tersebut yaitu untuk mengumpulkan informasi dan menganalisis pengaruh iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 60 orang pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Samba. Teknik Analisis data dilakukan dengan uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linier berganda, serta analisis koefisien determinasi yang diolah dengan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap produktivitas kerja, terhadap pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap produktivitas, dan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendidikan di Kabupaten Sambas.

Penelitian yang dilakukan Sulupadang (2017) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. FIF Group Manado”. Tujuan penelitian tersebut yaitu untuk mengetahui pengaruh

iklim organisasi dan kompensasi secara simultan terhadap produktivitas kerja, pengaruh iklim organisasi secara parsial terhadap produktivitas kerja, serta pengaruh kompensasi secara parsial terhadap produktivitas kerja. Pengumpulan data dilakukan dengan empat cara, yaitu : studi pustaka, observasi, wawancara, dan angket. Analisis data dilakukan dengan beberapa cara, yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji multikolinearitas, uji normalitas, analisis regresi linier berganda, analisis korelasi, dan analisis koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, serta iklim organisasi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. FIF Group Manado.

Penelitian yang dilakukan oleh Asbari, dkk. (2020) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah”. Tujuan dari penelitian tersebut yaitu untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja inovatif dengan mengambil industri manufaktur di Pati Jawa Tengah Sebagai Kasus. Penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 395 orang karyawan. Analisis data dilakukan dengan SEM PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan efek positif dan signifikan terhadap iklim organisasi dan juga disimpulkan bahwa pada variabel kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi juga memberikan efek positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja inovatif secara parsial dan simultan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ariani (2020) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru”. Tujuan utama dari penelitian tersebut adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja, iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja pada Sekolah Dasar Islam Assidiqiyah Ciledug. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 56 orang responden. Teknik analisis data dilakukan dengan SEM PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, iklim organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Faridayanti, dkk. (2017) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi, Pelatihan Dan Kemampuan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Studi pada Perawat Rumah Sakit Jiwa Daerah Surakarta)”. Tujuan dari penelitian tersebut yaitu untuk mengetahui pengaruh dari iklim organisasi, pelatihan dan kemampuan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 100 orang responden. Teknik analisis data dilakukan dengan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi, pelatihan, dan kemampuan kerja secara parsial berpengaruh terhadap produktivitas kerja perawat Rumah Sakit Jiwa Daerah Surakarta.

Penelitian oleh Nurliana (2019) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor Kepala Desa Ciharalang Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis”. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui (1) iklim organisasi pada Kantor Desa Ciharalang, (2) produktivitas

kerja pegawai di Kantor Desa Ciharalang, dan (3) Seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai di Kantor Desa Ciharalang. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 8 orang responden. Teknik analisis data dengan analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di Kantor Kepala Desa Ciharalang.

Penelitian oleh Wahyuni (2016) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada PT. Wahana Dwi Mulia Mojosari. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 60 orang responden. Analisis data dengan analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Wahana Dwi Mulia Mojosari.

### **2.2.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Eksan (2020) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Astra Internasional Daihatsu, TBK Cibubur”. Tujuan penelitian tersebut yaitu untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Astra Internasional Daihatsu. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner terhadap 57 orang karyawan PT Astra Internasional Daihatsu Cibubur. Teknik analisis data uji validitas, uji reliabilitas, dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, motivasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, serta kompetensi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Astra Internasional Daihatsu, TBK Cibubur.

Penelitian yang dilakukan oleh Abubakar (2018) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung”. Tujuan dari penelitian tersebut yaitu untuk mengetahui besaran pengaruh variabel kompetensi terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung baik secara simultan maupun secara parsial. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 99 orang responden teknik analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung.

Penelitian oleh Nuryanto, dkk. (2017) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Satui”. Tujuan penelitian tersebut yaitu untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja pegawai. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 24 orang responden. Teknik analisis data dengan analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Satui.

Penelitian oleh Rohman (2020) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Pegawai Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Di Balai Kalibrasi Fasilitas Penerbangan”. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap produktivitas pegawai Balai Kalibrasi

Fasilitas Penerbangan. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 50 orang responden. Analisis data dilakukan dengan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Balai Kalibrasi Fasilitas Penerbangan secara parsial maupun simultan.

Penelitian oleh Tumiwa, dkk. (2017) dengan judul “Pengaruh Teknologi Informasi, Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan (Study Pada Kantor Pusat Bank Sulutgo)”. Tujuan penelitian tersebut yaitu untuk mengetahui teknologi informasi, lingkungan kerja, dan kompetensi baik secara simultan maupun parsial terhadap produktivitas karyawan pada Kantor Pusat Bank SulutGo. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 72 orang responden. Teknik analisis data dilakukan dengan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi informasi, lingkungan kerja dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan, secara parsial teknologi informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Penelitian oleh Oh dan Novita (2019) dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Perindustrian Dan Perdagangan Bangkinang”. Tujuan penelitian tersebut yaitu untuk mengetahui pengaruh kompetensi, motivasi dan kepuasan Kerja terhadap produktivitas karyawan PT. Perindustrian dan Perdagangan Bangkinang. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 60 orang

responden. Analisis data dengan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Sedangkan hasil pengujian secara parsial kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, dan kompetensi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap produktivitas karyawan. Sedangkan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Perindustrian dan Perdagangan Bangkinang.

Penelitian oleh Wijayanto, dkk. (2021) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Moderator Di Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali”. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi karyawan PT Angkasa Pura I (Persero), khususnya Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali dalam meningkatkan produktivitas kerja yang melalui aspek penghargaan dan promosi di tempat kerja. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 240 orang responden. Analisis data dengan SEM PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari penghargaan dan promosi terhadap produktivitas kerja. Selain itu juga mendapat hasil bahwa kompetensi dan promosi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja yang dimoderasi oleh kepuasan kerja.

### **2.2.3 Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja**

Penelitian oleh Andika, dkk. (2019) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca

Budi Medan”. Tujuan penelitian tersebut yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persaingan kerja terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja pegawai Universitas Pembangunan Pancabudi Medan. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 104 orang responden. Teknik analisis data dilakukan dengan analisis jalur. Hasil penelitian yaitu berdasarkan pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa secara simultan motivasi kerja dan persaingan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan persaingan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Sedangkan pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa secara simultan motivasi kerja dan persaingan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. secara parsial motivasi kerja dan persaingan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Pengujian hipotesis keempat membuktikan bahwa motivasi kerja dan persaingan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja

Penelitian oleh Sunarsi (2018) dengan judul “Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Nadi Suwarna Bumi”. Tujuan penelitian tersebut yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi dan disiplin terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Nadi Suwarna Bumi. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 60 orang responden. Analisis data dilakukan dengan analisis regresi linier

berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Nadi Suwarna Bumi.

Penelitian oleh Sinaga (2020) dengan judul “Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Trikarya Cemerlang Medan”. Tujuan penelitian tersebut yaitu untuk menguji pengaruh variabel motivasi dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Trikarya Cemerlang Medan. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 50 orang responden. Analisis data dilakukan dengan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan motivasi dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sementara, secara parsial motivasi dan pengalaman kerja juga berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Trikarya Cemerlang Medan.

Penelitian oleh Suryani, dkk. (2020) dengan judul “Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi Di PT Tuntex Garment Indonesia”. Tujuan penelitian tersebut yaitu untuk mengetahui apakah motivasi, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada karyawan bagian produksi di PT Tuntex Garment Indonesia Cikupa 1 Kecamatan Cikupa Kabupaten Tangerang, baik secara parsial maupun simultan. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 65 orang responden. Teknik analisa menggunakan uji korelasi parsial, analisis regresi berganda, koefisien determinasi serta uji hipotesis berupa uji t (parsial) dan uji f (simultan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, gaya kepemimpinan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, dan variabel produktivitas serta gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Penelitian oleh Kristianti (2020) dengan judul “Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Mobilindo Perkasa Di Tangerang”. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan pengalaman kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT. Mobilindo Perkasa di Tangerang. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 50 orang responden. Analisis data dengan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap produktivitas karyawan, pengalaman kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap produktivitas karyawan, serta motivasi dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT. Mobilindo Perkasa di Tangerang.

Penelitian oleh Setiawan (2018) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening (Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Syariah Semarang). Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan dengan semangat kerja sebagai variabel intervening studi pada PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk Syariah Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 70 orang responden. Analisis data dengan *path analysis*. Hasil penelitian ini lingkungan kerja, motivasi kerja, dan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan,

sedangkan lingkungan kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan dengan semangat kerja sebagai variabel pemediasi pada PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Syariah Semarang.

Penelitian oleh Cahya, dkk. (2019) dengan judul “ Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan”. Penelitian tersebut bertujuan untuk menggambarkan seberapa besar pengaruh kecerdasan emosional dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan yang dilakukan pada karyawan CV. Boga Jaya Sejahtera. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 60 orang responden. Analisis data dengan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kecerdasan emosional dan motivasi secara simultan tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

**Tabel 2. 1**  
**Mapping Publikasi Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		Iklm Organisasi	Kompetensi	Motivasi	Produktivitas	
1	Musbandi (2017): “Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas”	√		√	√	Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
2	Sulupadang (2017):	√			√	Iklim organisasi

	“Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. FIF Group Manado”					berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
3	Asbari, dkk. (2020): “Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah”.	√			√	Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
4	Ariani (2020): “Pengaruh Disiplin Kerja, Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru”.	√			√	Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
5	Faridayanti, dkk. (2017): “Pengaruh Iklim Organisasi, Pelatihan Dan Kemampuan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Studi pada Perawat Rumah Sakit Jiwa Daerah Surakarta)”.	√			√	Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

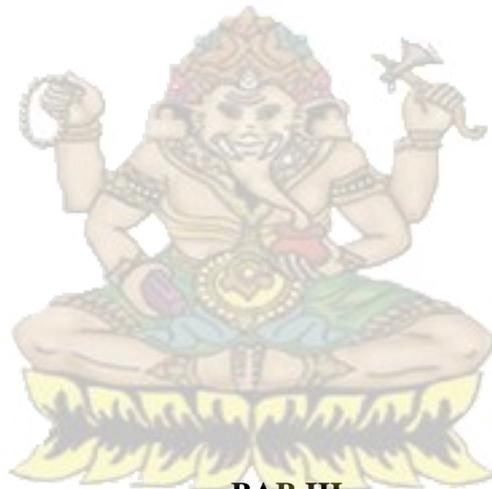
6	Nurliana (2019): “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor Kepala Desa Ciharalang Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis”.	√			√	Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
7	Wahyuni (2016): “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada PT. Wahana Dwi Mulia Mojosari”.	√			√	Tidak terdapat pengaruh signifikan dari iklim organisasi terhadap produktivitas kerja.
8	Eksan (2020): “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Astra Internasional Daihatsu, TBK Cibubur”.		√	√	√	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
9	Abubakar (2018): “Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung”.		√		√	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

10	Nuryanto, dkk. (2017): “Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Satu”.		√		√	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
11	Rohman (2020): “Pengaruh Kompetensi Pegawai Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Di Balai Kalibrasi Fasilitas Penerbangan”.		√	√	√	Kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
12	Tumiwa, dkk. (2017): “Pengaruh Teknologi Informasi, Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan (Study Pada Kantor Pusat Bank Sulutgo)”.		√		√	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.
13	Oh dan Novita (2019): “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Perindustrian		√	√	√	Kompetensi dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

	Dan Perdagangan Bangkinang”.					
14	Wijayanto, dkk. (2021): “Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Moderator Di Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali”.		√		√	Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
15	Andika, dkk. (2019): “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan”.			√	√	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
16	Sunarsi (2018): “Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Nadi Suwarna Bumi”.			√	√	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
17	Sinaga (2020) dengan judul “Pengaruh			√	√	Motivasi kerja berpengaruh

	Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Trikarya Cemerlang Medan”.					signifikan terhadap produktivitas kerja.
18	Suryani, dkk. (2020): “Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi Di PT Tuntex Garment Indonesia”.			√	√	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
19	Kristianti (2020): “Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Mobilindo Perkasa Di Tangerang”.			√	√	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.
20	Setiawan (2018): “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening (Pada PT. Bank			√	√	Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

	Tabungan Negara (Persero) Tbk Syariah Semarang).					
21	Cahya, dkk. (2019): “Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan”.			√	√	Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.



**BAB III**  
**UNMAS DENPASAR**  
**KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS**

### **3.1 Kerangka Berpikir**

Kerangka pemikiran merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan, kemudian dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sistesa tentang hubungan variabel tersebut yang selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis (Sugiyono, 2015).

Iklm organisasi di kantor Urban Express terbilang nyaman dan unik bagi para karyawan yang bekerja disana. Kantor Urban Express didesain penuh dengan kaca sehingga aktivitas karyawan dapat terlihat secara transparan dari luar dan mendapat penerangan alami dari cahaya matahari. Iklm organisasi merupakan kualitas lingkungan yang relatif dari organisasi yang dialami oleh anggotanya, dimana hal itu memiliki efek pada perilaku mereka dan bagaimana organisasi tersebut berfungsi baik. Iklm organisasi dibedakan menjadi dua yaitu kondisi lingkungan organisasi yang menyangkut fisik dan kondisi lingkungan organisasi yang menyangkut psikis atau non-fisik (Pasaribu dan Indrawati, 2016). Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa iklm organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian tersebut diantaranya penelitian oleh Musbandi (2017), Hastuti (2016), Indriansah, dkk. (2019), Sumajouw, dkk. (2018), dan Fanani (2018). Namun, penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2016) menunjukkan hasil yang berbeda, bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan iklm organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Wahana Dwi Mulia Mojosari.

Produktivitas kerja diartikan sebagai ukuran perbandingan kualitas dan kuantitas dari seorang tenaga kerja dalam satuan waktu untuk mencapai hasil atau prestasi kerja secara efektif dan efisien dengan sumber daya yang digunakan (Hasibuan, 2015). Selain Iklm organisasi, kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing individu pada suatu perusahaan, juga merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar individu yang memiliki suatu hubungan yang kausal atau hubungan sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan atau standar, efektif, atau

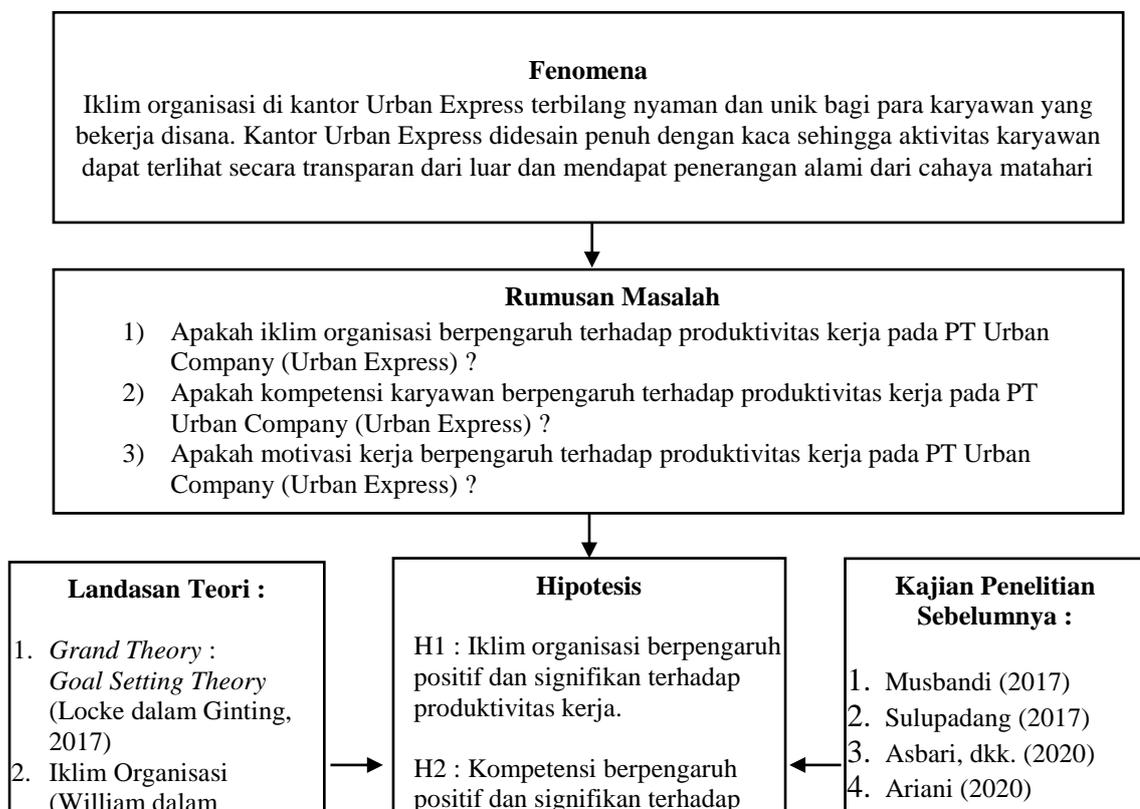
berpenampilan superior di tempat kerja pada situasi tertentu. Penelitian oleh Eksan (2020), menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, hasil penelitian tersebut selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nuryanto, dkk. (2017), Abubakar (2018), Nugroho, dkk. (2016), dan Abidin (2018). Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Oh, dkk. (2019) menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Perindustrian dan Perdagangan Bangkinang.

Namun ketika perusahaan memiliki iklim organisasi yang kondusif dan karyawan yang kompeten, akan tetapi motivasi kerja dari karyawan tersebut cukup rendah, maka produktivitas kerja tidak akan meningkat. Motivasi kerja didefinisikan sebagai suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (Anogara, 2014). Motivasi kerja sangat penting terhadap produktivitas kerja, karena semakin tinggi motivasi seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan, maka semakin tinggi pula produktivitasnya (Astuti, 2017). Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Penelitian tersebut diantaranya oleh Musbandi (2017), Eksan (2020), Laksmiari (2019), Ishaya (2017), dan Hindriari (2018). Namun, penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Syariah Semarang. Berdasarkan fenomena tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk meneliti mengenai pengaruh Iklim Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT Urban Company (Urban Express) Denpasar.

Kerangka berpikir dalam penelitian ini terdiri atas variabel independen atau variabel bebas yaitu Iklim Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja. Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain yang sifatnya berdiri sendiri. Sedangkan variabel dependen atau variabel terikat dalam penelitian ini adalah Produktivitas Kerja. Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lain yang sifatnya tidak dapat berdiri sendiri. Berdasarkan paparan tersebut, maka dapat diformulasikan kerangka berpikir penelitian ini sebagai berikut :



**Gambar 3.1**  
**Kerangka Berpikir Penelitian**





Gambar 3.1 menunjukkan kerangka berpikir dalam penelitian ini. Hal ini menjelaskan bagaimana hubungan kajian teori dan kajian empiris menjadi dasar penentuan rumusan masalah hingga menjadi suatu hipotesis. Dimana hipotesis ini harus diuji secara statistik, untuk memperoleh hasil penelitian, sehingga peneliti dapat memberikan simpulan dan saran atas variabel yang diteliti.

### 3.2 Kerangka Konsep

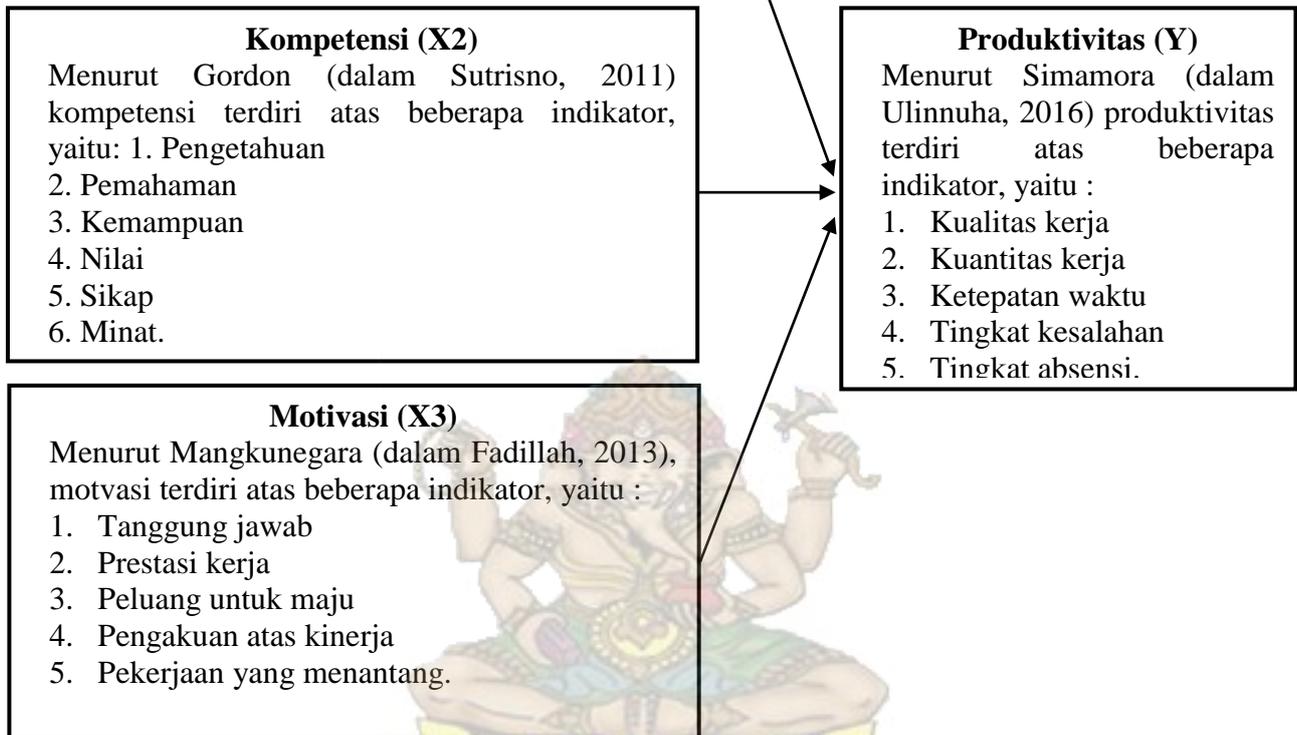
Berdasarkan penjabaran atas kerangka berpikir, maka dapat disusun kerangka konsep penelitian sebagai berikut.

#### Gambar 3. 2 Kerangka Konsep Penelitian

##### **Iklm Organisasi (X1)**

Menurut Stringer (dalam Wirawan, 2016) iklim organisasi terdiri atas beberapa indikator, yaitu:

1. Struktur
2. Standar-standar
3. Tanggung jawab
4. Penghargaan,
5. Disiplin



Berdasarkan Gambar 3.2 tersebut, dapat diketahui bahwa variabel penelitian ini terdiri atas tiga variabel bebas yaitu iklim organisasi, kompetensi, dan motivasi kerja, sementara itu variabel terikat yakni produktivitas kerja.

### 3.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan masalah yang dikemukakan di atas dan kemudian dengan memperhatikan teori-teori yang ada, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai dugaan sementara penelitian.

### **3.2.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja**

iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. (Lussier dalam Indrasari, 2017). Iklim organisasi menjadi sangat penting karena dengan iklim organisasi yang kondusif, setiap individu, tim kerja dan pimpinan, akan mengetahui, memahami dan melaksanakan tata kerja sesuai tugas, fungsi, pekerjaan, kedudukan, hak dan kewajiban, komunikasi, serta wewenang dan tanggung jawabnya. Semakin kondusif iklim organisasi pada suatu perusahaan, akan semakin meningkatkan produktivitas kerja karyawannya (Karyana, 2012).

Pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja juga telah dibuktikan secara empiris dengan hasil penelitian sebelumnya, menurut penelitian yang dilakukan Musbandi (2017) mendapatkan hasil bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendidikan di Kabupaten Sambas. Hasil penelitian Sulupadang (2017) juga mengungkapkan hal serupa, yaitu iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. FIF Group Manado. Berdasarkan hasil penelitian Asbari, dkk. (2020) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Ariani (2020) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja, berdasarkan penelitian didapat hasil bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam Assidiqiyah Ciledug. Penelitian yang dilakukan oleh Faridayanti, dkk. (2017) juga menunjukkan hasil serupa, yaitu iklim organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap produktivitas kerja Perawat Rumah Sakit Jiwa Daerah Surakarta. Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja, maka dapat disusun formulasi hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis 1 (H<sub>1</sub>) : Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.

### **3.2.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja**

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan (Spencer dalam Moehariono, 2014)

Pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja juga telah dibuktikan secara empiris berdasarkan penelitian sebelumnya, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Eksan (2020) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT Astra Internasional Daihatsu Cibubur. Hasil serupa juga didapat dari penelitian yang dilakukan Abubakar (2018) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung. Nuryanto, dkk. (2017) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja, hasil temuan menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Satui. Hasil temuan sejenis juga didapatkan oleh Rohman (2020) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif

dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Balai Kalibrasi Fasilitas Penerbangan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Tumiwa, dkk. (2017) juga menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja, maka dapat disusun formulasi hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>) : Kompetensi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.

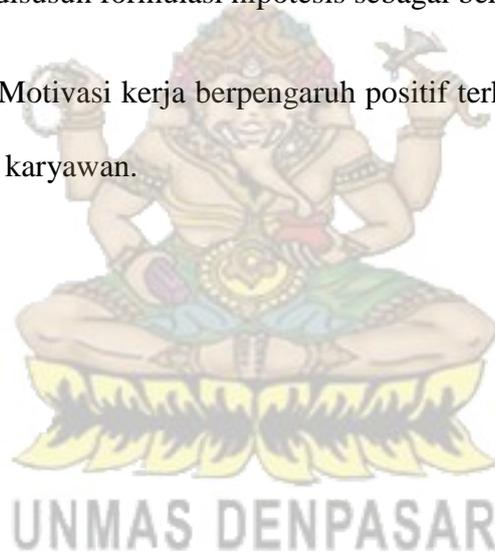
### **3.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja**

Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal (Hasibuan, 2016)

Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja juga telah dibuktikan secara empiris melalui temuan penelitian sebelumnya, Andika, dkk. (2019) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Universitas Pembangunan Pancabudi Medan. Penelitian oleh Sunarsi (2018) juga mendapat hasil serupa, yaitu berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Nadi Suwarna Bumi. Penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja juga dilakukan oleh Sinaga (2020), hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh

signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Trikarya Cemerlang Medan.. Penelitian yang dilakukan oleh Suryani, dkk. (2020) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi di PT Tuntex Garment Indonesia Kabupaten Tangerang. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Kristianti (2020) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT. Mobilindo Perkasa di Tangerang. Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja, maka dapat disusun formulasi hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis 3 (H<sub>3</sub>) : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.



## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Urban Express yang berlokasi di Jl. Jepun Pipil No.11, Kesiman Kertalangu, Kec. Denpasar Tim., Kota Denpasar.

## 4.2 Objek Penelitian

Objek penelitian ini sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang didasarkan pada iklim organisasi, kompetensi, dan motivasi pada PT Urban Company Bali (Urban Express).

## 4.3 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah atribut dari sekelompok obyek yang diteliti yang memiliki variasi antara satu dengan yang lain dalam kelompok tersebut (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 2 macam variabel, yaitu:

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

Variabel yang tergantung pada variabel lain disebut variabel terikat (*dependent variable*). Variabel terikat merupakan variabel yang mendapatkan pengaruh dari data karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2015). Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah produktivitas kerja (Y).

### 2. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel yang tidak tergantung dengan variabel lainnya disebut variabel bebas (*independent variable*). Variabel bebas adalah variabel yang memberikan perubahan pada variabel terikat (Sugiyono, 2015). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah iklim organisasi ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ), dan motivasi kerja ( $X_3$ ).

## 4.4 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2015) Definisi Operasional merupakan penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat

diukur. Definisi Operasional variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **4.4.1 Iklim Organisasi ( $X_1$ )**

Iklim organisasi adalah 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 (Stringer dalam Wirawan, 2016). Indikator yang dapat mengukur persepsi karyawan terhadap iklim organisasi yaitu sebagai berikut.

- a. Struktur ( $X_{1.1}$ ) adalah persepsi karyawan terhadap struktur pembagian tugas yang diterima di PT Urban Company (Urban Express).
- b. Standar-standar ( $X_{1.2}$ ) adalah persepsi karyawan terhadap standar kerja yang ditetapkan oleh PT Urban Company (Urban Express).
- c. Tanggung jawab ( $X_{1.3}$ ) adalah persepsi karyawan terhadap tanggung jawab yang diemban pada saat menjalankan pekerjaan di PT Urban Company (Urban Express).
- d. Penghargaan ( $X_{1.4}$ ) adalah persepsi karyawan atas penghargaan yang diterima saat bekerja di PT Urban Company (Urban Express).
- e. Dukungan ( $X_{1.5}$ ) adalah persepsi karyawan terhadap dukungan yang diterima saat bekerja di PT Urban Company (Urban Express).
- f. Komitmen ( $X_{1.6}$ ) adalah keyakinan karyawan PT. Urban Company (Urban Express) terhadap perusahaan dan berjanji mentaati segala aturan yang berlaku di perusahaan.

#### 4.4.2 Kompetensi ( $X_2$ )

Kompetensi adalah pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi merupakan penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan (Gordon dalam Sutrisno, 2011). Indikator untuk mengukur kompetensi karyawan PT Urban Company (Urban Express) dapat dijabarkan sebagai berikut.

- a. Pengetahuan ( $X_{2.1}$ ) adalah penguasaan karyawan PT Urban Company (Urban Express) terhadap tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan.
- b. Pemahaman ( $X_{2.2}$ ) adalah Kemampuan karyawan untuk dapat memahami pekerjaan yang ditugaskan kepadanya di PT Urban Company (Urban Express).
- c. Kemampuan atau Keterampilan ( $X_{2.3}$ ) adalah keterampilan yang dimiliki karyawan untuk menjalankan tugas terkait pekerjaan yang dimiliki di PT Urban Company (Urban Express).
- d. Nilai ( $X_{2.4}$ ) adalah standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri karyawan PT Urban Company (Urban Express).
- e. Sikap ( $X_{2.5}$ ) adalah reaksi karyawan PT Urban Company (Urban Express) terhadap rangsangan dari luar yang diterima, seperti reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.
- f. Minat ( $X_{2.6}$ ) adalah tingkat antusiasme karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan di PT Urban Company (Urban Express).

#### 4.4.3 Motivasi Kerja ( $X_3$ )

Motivasi kerja adalah dorongan upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya (Mangkunegara dalam Fadillah, 2013). Indikator untuk mengukur motivasi kerja karyawan di PT Urban Company (Urban Express) yaitu sebagai berikut.

- a. Tanggung jawab ( $X_{3.1}$ ) adalah persepsi karyawan mengenai rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya di PT Urban Company (Urban Express).
- b. Prestasi Kerja ( $X_{3.2}$ ) adalah persepsi karyawan mengenai keinginannya untuk melakukan pekerjaan di PT Urban Company (Urban Express) sebaik-baiknya agar memperoleh hasil yang memuaskan.
- c. Peluang Untuk Maju ( $X_{3.3}$ ) adalah persepsi karyawan mengenai kesempatan yang diberikan oleh perusahaan PT Urban Company (Urban Express) kepada karyawannya untuk dapat memperoleh pengembangan karir.
- d. Pengakuan Atas Kinerja ( $X_{3.4}$ ) adalah persepsi karyawan mengenai adanya penghargaan yang diterima ketika melakukan kinerja yang baik
- e. Pekerjaan yang menantang ( $X_{3.5}$ ) adalah persepsi karyawan mengenai tingkat kesulitan pekerjaan yang menantang sehingga memotivasi karyawan dalam bekerja di PT Urban Company (Urban Express).

#### 4.4.4 Produktivitas Kerja (Y)

Produktivitas kerja adalah ukuran dari kualitas dan kuantitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang

digunakan untuk mengerjakan pekerjaan (Simamora dalam Ulinuha, 2016). Indikator untuk mengukur produktivitas kerja karyawan di PT Urban Company (Urban Express) yaitu sebagai berikut.

- a. Kualitas kerja ( $Y_1$ ) adalah standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan PT Urban Company (Urban Express).
- b. Kuantitas kerja ( $Y_2$ ) adalah hasil yang dicapai oleh karyawan PT Urban Company (Urban Express) dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Ketepatan waktu ( $Y_3$ ) tingkat ketepatan waktu karyawan PT Urban Company (Urban Express) dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh perusahaan.
- d. Tingkat kesalahan ( $Y_4$ ) adalah tingkat kesalahan karyawan PT Urban Company (Urban Express) dalam menjalankan tugasnya di perusahaan.
- e. Tingkat absensi ( $Y_5$ ) adalah tingkat kehadiran karyawan PT Urban Company (Urban Express) di kantor.

Secara keseluruhan, definisi operasional variabel penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut.

**Tabel 4. 1**  
**Definisi Operasional Variabel Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Referensi
1	Iklim Organisasi (X <sub>1</sub> )	Struktur (X <sub>1.1</sub> )	Stringer (dalam Wirawan, 2016)
		Standar-standar (X <sub>1.2</sub> )	
		Tanggung jawab (X <sub>1.3</sub> )	
		Penghargaan (X <sub>1.4</sub> )	
		Dukungan(X <sub>1.5</sub> )	
		Komitmen (X <sub>1.6</sub> )	
2	Kompetensi (X <sub>2</sub> )	Pengetahuan (X <sub>2.1</sub> )	Gordon (dalam Sutrisno, 2011)
		Pemahaman (X <sub>2.2</sub> )	
		Kemampuan atau Keterampilan (X <sub>2.3</sub> )	
		Nilai (X <sub>2.4</sub> )	
		Sikap (X <sub>2.5</sub> )	
		Minat (X <sub>2.6</sub> )	
3	Motivasi Kerja (X <sub>3</sub> )	Tanggung jawab (X <sub>3.1</sub> )	Mangkunegara (dalam Fadillah, 2013)
		Prestasi kerja (X <sub>3.2</sub> )	
		Peluang untuk maju (X <sub>3.3</sub> )	
		Pengakuan atas kinerja (X <sub>3.4</sub> )	
		Pekerjaan yang menantang (X <sub>3.5</sub> )	
4	Produktivitas Kerja (Y)	Kualitas kerja (Y <sub>1</sub> )	Simamora (dalam Ulinuha, 2016)
		Kuantitas kerja (Y <sub>2</sub> )	
		Ketepatan waktu (Y <sub>3</sub> )	
		Tingkat kesalahan (Y <sub>4</sub> )	
		Tingkat absensi (Y <sub>5</sub> )	

Sumber : Hasil Modifikasi Penelitian, 2021

## 4.5 Jenis dan Sumber Data

### 4.5.1. Jenis Data

Menurut Sugiyono (2015) berdasarkan jenisnya, data dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu :

1. Data kuantitatif adalah data yang dapat diinput ke dalam skala pengukuran statistik. Fakta dan fenomena dalam data ini tidak dinyatakan dalam bahasa

alami, melainkan dalam angka dan hasil pengukuran yang dilakukan dilapangan, data ini seperti penyebaran kuesioner atau angket yang sudah disebar.

2. Data kualitatif yaitu data yang dapat mencakup hampir semua data non-numerik. Data ini menggunakan kata-kata untuk menggambarkan fakta dan fenomena yang diamati. Data kualitatif yang dimaksud pada penelitian ini adalah data yang diambil pada hasil wawancara, buku, serta literatur-literatur yang ada.

#### **4.5.2. Sumber Data**

Menurut Sugiyono (2015) berdasarkan sumbernya, data dapat dikelompokkan menjadi dua sumber, yaitu :

1. Data primer data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung di lapangan berupa informasi, baik lisan maupun tertulis dari informan serta hasil responden yang didapat. Data tersebut berupa hasil penyebaran kuesioner, observasi dan hasil wawancara secara langsung pada lokasi penelitian.
2. Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh orang lain, bukan peneliti. Data sekunder diperoleh dari literature-literature penelitian yang relevan dengan penelitian ini dan digunakan sebagai landasan konsep guna menunjang penelitian ini.

#### **4.6 Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya

(Sugiyono, 2015). Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan Urban Express yang berjumlah sebanyak 32 orang karyawan.

Sementara itu, Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka dari itu sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan Urban Express yang berjumlah sebanyak 32 orang.

#### **4.7 Metode Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2015) teknik pengumpulan data dilakukan dengan beberapa cara, antara lain.

1. Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data dengan cara bertatap muka secara langsung antara pewawancara dengan informan. Wawancara dilakukan jika data yang diperoleh melalui observasi kurang mendalam (Sugiyono, 2015). Wawancara ini dilakukan untuk mengetahui sejarah berdirinya perusahaan PT. Urban Company (Urban Express), struktur organisasi dan profil perusahaan, yang mana peneliti mewawancarai Direktur Urban Express yaitu Bapak Mohsif Amliwani Isoni.
2. Kuesioner, suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analisis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang. Melalui metode ini peneliti bisa mendapatkan data lebih terperinci pengaruh iklim organisasi, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pada PT Urban Company (Urban Express).

3. Dokumentasi, yaitu mengumpulkan data dengan cara mengambil beberapa dokumen atau catatan terdahulu. Adapun data yang di peroleh melalui dokumentasi berupa gambar sebagai bukti telah melakukan penelitian di saat mewawancarai atau menyebar kuisioner kepada karyawan.

#### **4.8 Instrumen Penelitian**

Menurut Sugiyono (2015) Instrumen penelitian adalah suatu alat pengumpul data yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert. Skala likert merupakan skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2015).

Penilaian skala likert terdiri dari sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Kelima penilaian tersebut diberikan bobot sebagai berikut:

- 1) Skor lima diberikan apabila responden memberikan tanggapan/ penilaian yang sangat setuju
- 2) Skor empat diberikan apabila responden memberikan tanggapan/ penilaian yang setuju.
- 3) Skor tiga diberikan apabila responden memberikan tanggapan/ penilaian yang cukup setuju.
- 4) Skor dua diberikan apabila responden memberikan tanggapan/ penilaian yang tidak setuju.
- 5) Skor satu diberikan apabila responden memberikan tanggapan/ penilaian yang sangat tidak setuju.

Selanjutnya, skor dari jawaban pertanyaan-pertanyaan itu akan dijumlahkan sesuai dengan dimensi variabel sehingga bisa diketahui tanggapan responden terhadap pelayanan yang diberikan. Apabila pertanyaannya bersifat negatif, maka pemberian skornya adalah merupakan kebalikan dari cara pemberian skor diatas. Skor akhir diperoleh dengan menjumlahkan angka-angka untuk setiap jawaban.

Sesuai dengan katagori yang diberikan yaitu 1 (satu) untuk nilai terendah dan 5 (lima) untuk nilai tertinggi. skala interval penilaian skala likert dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4. 2**  
**Skala Likert Tanggapan Responden**

<b>Kriteria Persepsi</b>	<b>Skor</b>	<b>Skala Interval</b>
Sangat Setuju	5	4,21-5,00
Setuju	4	3,41-4,20
Cukup Setuju	3	2,61-3,40
Tidak Setuju	2	1,81-2,60
Sangat Tidak Setuju	1	1,00-1,80

Sumber : Hasil Modifikasi Skala Likert (Sugiyono, 2015)

#### **4.9 Pengujian Instrumen Penelitian**

Menurut Ghozali (2016) pengujian instrumen digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya indikator dalam kuesioner, dan juga mempengaruhi kualitas data yang bermutu. Pengujian instrumen penelitian dilakukan dengan cara melakukan penyebaran kuesioner kepada 30 orang responden, bila instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel maka

penyebaran kuesioner dapat dilanjutkan terhadap responden lainnya. Pengujian instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan dua tahapan, yaitu :

### 1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur untuk kuesioner tersebut (Ghozali, 2016). Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas konstruk atau susunan yang ditetapkan menurut analisis rasional terhadap isi kuesioner yang penilaiannya didasarkan pada pertimbangan subyektif individual dengan mempertimbangkan baik teori maupun instrumen pengukur itu sendiri.

Rumus yang digunakan untuk menguji validasi instrumen adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien Korelasi

$N$  = Banyaknya Sampel

$\sum X$  = Jumlah skor keseluruhan untuk item pertanyaan

$\sum Y$  = Jumlah skor keseluruhan untuk semua item pertanyaan

Harga koefisien korelasi yang diperoleh dari analisis dibandingkan dengan harga koefisien korelasi pada tabel dengan tingkat kepercayaan yang telah dipilih.

Suatu instrumen dinyatakan valid apabila harga koefisien  $r_{hitung} \geq 0,30$  (Ghozali, 2016). Semua instrumen yang mencapai koefisien korelasi minimal daya pembedayaan dianggap memuaskan. Jadi instrumen yang memiliki nilai koefisien korelasi dibawah 0,30 dianggap tidak valid. Hasil uji validitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut.

**Tabel 4.3**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

	Variabel	No	Validitas	
			Koefisien Korelasi	Keterangan
1	Iklim Organisasi (X1)	X1.1	0,726	Valid
		X1.2	0,835	Valid
		X1.3	0,516	Valid
		X1.4	0,418	Valid
		X1.5	0,619	Valid
		X1.6	0,396	Valid
2	Kompetensi (X2)	X2.1	0,650	Valid
		X2.2	0,906	Valid
		X2.3	0,925	Valid
		X2.4	0,852	Valid
		X2.5	0,848	Valid
		X2.6	0,749	Valid
3	Motivasi Kerja (X3)	X3.1	0,824	Valid
		X3.2	0,788	Valid
		X3.3	0,788	Valid
		X3.4	0,781	Valid
		X3.5	0,719	Valid
4	Produktivitas Karyawan (Y)	Y.1	0,868	Valid
		Y.2	0,488	Valid
		Y.3	0,863	Valid
		Y.4	0,730	Valid
		Y.5	0,809	Valid

Sumber:Hasil Penelitian, 2021

Berdasarkan Tabel 4.3 tersebut, dapat diketahui bahwa seluruh indikator memiliki nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,3. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator valid.

## 2). Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner dan dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan. Uji Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach Alpha* untuk mengetahui konsistensi alat ukur. Menurut Ghazali (2016), suatu instrumen dikatakan *reliable* apabila memiliki nilai cronbach's alpha ( $\alpha$ ) > 0,600. Adapun rumus yang digunakan, yaitu :

$$r = \alpha = \frac{N}{N - 1} \left( \frac{S^2(1 - \sum S_i^2)}{S^2} \right)$$

Keterangan :

$\alpha$  = Koefisien Reliabilitas *Cronbach Alpha*

$S^2$  = Varians skor keseluruhan

$s_i^2$  = Varians masing-masing item

Indikator pengukuran reliabilitas dibagi dengan tingkatan-tingkatan reliabilitas dengan kriteria sebagai berikut :

**Tabel 4. 4**  
**Skala Cronbach Alpha**

No	Hasil Indeks	Keterangan
1	0,8 – 1,0	Reliabilitas Baik
2	0,6 – 0,799	Reliabilitas Diterima
3	0,5 – 0,599	Reliabilitas Kurang Baik
4	Kurang dari 0,5	Reliabilitas Tidak Diterima

Sumber : Ghozali (2016)

Adapun hasil uji reliabilitas pada penelitian ini yang dijabarkan pada Tabel 4.5 berikut.

**Tabel 4.5**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Reliabilitas	
		<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Iklim Organisasi (X1)	0,922	Reliabel
2	Kompetensi (X2)	0,899	Reliabel
3	Motivasi Kerja (X3)	0,846	Reliabel
4	Produktivitas Kerja (Y)	0,846	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Berdasarkan Tabel 4.5 tersebut, dapat diketahui bahwa seluruh variabel memiliki *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa semua variabel terkategori reliabel.

#### **4.10 Analisis Data**

##### **4.10.1 Analisis Deskriptif**

Menurut Hartono (2011) Statistik deskriptif yaitu kegiatan statistik yang dimulai dari menghimpun data, menyusun atau mengukur data, mengolah data, menyajikan dan menganalisa data angka guna memberikan gambaran tentang

suatu gejala, peristiwa atau keadaan. Analisis deskriptif dalam penelitian ini berupa analisis karakteristik responden dan deskripsi variabel penelitian.

#### **4.10.2 Analisis Inferensial**

Menurut Sugiyono (2015) statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Dalam penelitian ini analisis inferensial yang dimaksud yaitu analisis regresi berganda. Adapun tahapan-tahapan dalam analisis regresi berganda yaitu sebagai berikut.

##### **1) Uji Asumsi Klasik**

Maksud dari uji asumsi klasik yaitu untuk mengetahui apakah data yang diperoleh memenuhi syarat untuk dianalisis menggunakan korelasi dan regresi. Syarat penggunaan analisis korelasi dan regresi adalah variabel yang akan dianalisis harus berskala interval dan hubungan antara variabel independen dan dependen adalah linier. Uji asumsi klasik terdiri atas tiga pengujian, antara lain :

##### **a) Uji Normalitas**

Uji normalitas ini dimaksudkan untuk mengetahui normal tidaknya data yang diperoleh. Salah satu cara untuk mengecek kenormalitasan adalah dengan plot probabilitas normal. Dengan plot ini masing-masing nilai pengamatan dipasangkan dengan nilai harapan pada distribusi normal. Suatu data dikatakan berdistribusi normal jika garis data riil mengikuti garis diagonal.

##### **b) Uji Multikolinearitas**

Uji asumsi dasar ini diterapkan untuk analisis regresi yang terdiri atas dua atau lebih variabel dimana akan diukur tingkat asosiasi (keeratan) hubungan atau pengaruh antar variabel melalui besaran koefisien korelasi ( $r$ ). Dikatakan multikolinearitas jika koefisien korelasi antar variabel bebas ( $X$ ) lebih besar dari 0.05. Dikatakan tidak terjadi multikolinearitas jika koefisien korelasi antar variabel bebas lebih kecil atau sama dengan 0.05

### c) Uji Heteroskedastisitas

Dalam persamaan regresi perlu diuji mengenai sama atau tidak varian dari residual observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varian yang sama disebut terjadi heteroskedastisitas dan jika variannya tidak sama atau berbeda tersebut terjadi heteroskedastisitas. Persamaan regresi yang baik jika tidak terjadi heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas terjadi jika pada scatterplot titik-titik hasil pengolahan data antara ZPRED dan SREID menyebar dibawah maupun di atas titik origin (angka 0) pada sumbu Y dan tidak mempunyai pola yang teratur. Heteroskedastisitas terjadi jika pada scatterplot titik-titiknya mempunyai pola yang teratur baik menyempit, melebar maupun bergelombang-gelombang

## 2) Model Persamaan Regresi Linier Berganda

Dalam upaya menjawab permasalahan dalam penelitian ini maka digunakan analisis regresi linier berganda (*multiple regression*). Sugiyono (2015) menyatakan bahwa analisis regresi linier pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau

memprediksi rata-rata populasi atau nilai-nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui.

Hasil pengumpulan data akan dihimpun setiap variabel sebagai suatu unit nilai dari setiap responden dan dapat dihitung melalui program SPSS, untuk menguji hipotesis apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak. Dalam penelitian ini perhitungan statistik menggunakan model analisis regresi linier berganda. Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen atau bebas yaitu iklim organisasi, kompetensi dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan, dengan rumus sebagai berikut :

(Sugiyono, 2015)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

Y = produktivitas kerja karyawan

a = nilai konstanta

b<sub>1</sub> = koefisien regresi iklim organisasi

b<sub>2</sub> = koefisien regresi kompetensi

b<sub>3</sub> = koefisien regresi motivasi kerja

X<sub>1</sub> = iklim organisasi

X<sub>2</sub> = kompetensi

X<sub>3</sub> = motivasi kerja

### 3) Uji Hipotesis

a) Uji Statistik t (t-test)

Uji ini digunakan untuk menguji signifikansi masing-masing koefisien regresi sehingga diketahui apakah pengaruh secara parsial antara iklim organisasi, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan adalah memang nyata terjadi (signifikan) atau hanya diperoleh secara kebetulan.

Langkah-langkah uji statistiknya adalah :

**a.** Menentukan formulasi hipotesis

$H_0 : b_1, b_2, b_3 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara iklim organisasi, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

$H_0 : b_1, b_2, b_3 \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara iklim organisasi, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

**b.** Kriteria Penerimaan atau Penolakan  $H_0$

a)  $H_0$  ditolak apabila  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , atau nilai  $\text{sig.} \leq 0,05$ .

b)  $H_0$  diterima apabila  $t\text{-hitung} \leq t\text{-tabel}$ , atau nilai  $\text{sig.} > 0,05$ .

**c.** Mendapatkan Keputusan

Jika nilai  $t\text{-hitung}$  berada pada daerah penolakan  $H_0$  atau nilai  $\text{sig.} < 0,05$  maka secara parsial pengaruh iklim organisasi, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan adalah signifikan, sedangkan jika nilai  $t\text{-hitung}$  berada pada daerah penerimaan  $H_0$  atau nilai  $\text{sig.} > 0,05$  maka secara parsial pengaruh iklim organisasi, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan adalah tidak signifikan.

**4) Analisis Korelasi Berganda**

Analisis korelasi berganda digunakan untuk mengetahui kuatnya hubungan antara dua variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan (bersama-sama).

## 5) Uji Model Fit (Uji F)

### a) Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  diantara nol dan satu, dimana nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai  $R^2$  yang memberikan hampir semua informasi adalah yang dibutuhkan dalam mempredisikan variasi variabel dependen.

UNMAS DENPASAR

## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1 Gambaran Umum Perusahaan**

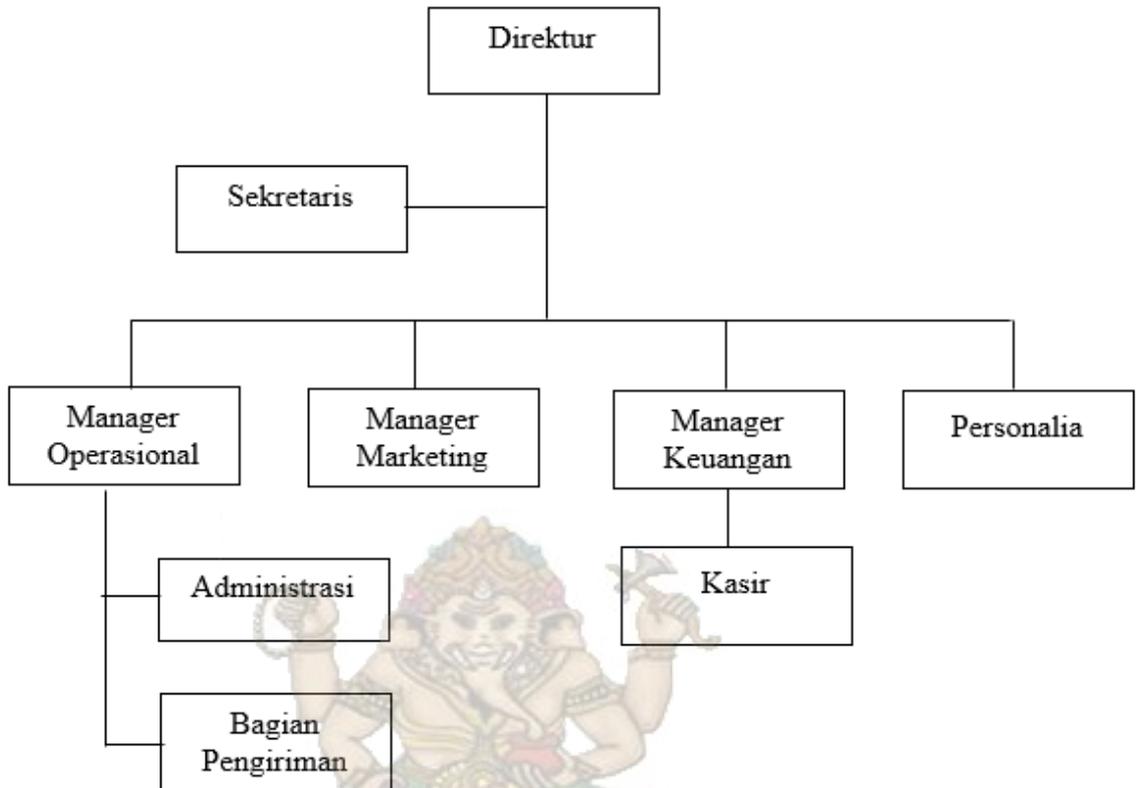
##### **5.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Urban Express merupakan Perusahaan yang bergerak pada bidang pengiriman barang khusus produk MS Glow. Perusahaan ini didirikan pada Bulan Juni 2021 dan menjadi salah satu anak perusahaan dari PT. Urban Company. Urban Express berlokasi di Jalan Jepun Pipil No.11, Kesiman Kertalangu, Kec. Denpasar Tim., Kota Denpasar. Saat ini Urban Express telah mempunyai 5 buah armada berupa truk ekspedisi. Urban Express melayani pengiriman barang dari Bali menuju Jakarta, Bogor, Cianjur, Karawang, Semarang, dan Kemang. Frekuensi pengiriman barang dilakukan minimal 2 hari sekali, bergantung pada permintaan dari distributor ataupun agen MS Glow. Dalam waktu dekat, Urban Express merencanakan untuk melakukan penambahan armada guna mengembangkan jasa pengiriman barang selain produk MS Glow. (Hasil Wawancara dengan Direktur Urban Express,2021)

##### **5.1.2 Struktur Organisasi**

Dalam melaksanakan seluruh kegiatan operasionalnya perusahaan memiliki struktur organisasi yang jelas, lengkap dengan wewenang, tanggung jawab, serta rincian tugas dari masing-masing bagian. Dalam pelaksanaannya dipimpin oleh seorang Direktur. Adapun struktur organisasi perusahaan sebagaimana dalam Gambar 5.1. berikut.

**Gambar 5. 1**  
**Struktur Organisasi Urban Express**



Sumber : Hasil Penelitian, 2021

### **5.1.3 Job Description**

#### **a. Direktur**

- Bertanggungjawab atas perusahaan, yang mempunyai wewenang atas perusahaan, serta yang mengeluarkan kebijakan-kebijakan perusahaan

#### **b. Sekretaris**

- Melaksanakan tugas-tugas administrasi kesekretariatan, terutama yang bersifat kompleks dan rahasia. melakukan tugas – tugas kesekretariatan untuk mendukung tugas atau pekerjaan sehari –hari direktur, melengkapi dokumen kebutuhan perusahaan dan memprosesnya.

**c. Manager Operasional**

- Melakukan perencanaan, pengawasan, pengorganisasian, dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan di jajarannya.
- Paham, mengetahui dan mengerti produk.
- Memastikan sistem operasi dan intruksi kerja dijalankan dengan baik, benar, disiplin, dan bertanggungjawab.
- Melakukan pengawasan terhadap proses kiriman.
- Memastikan keamanan penyimpanan terhadap kiriman bermasalah/pending.

**d. Manager Marketing**

- Bertanggung jawab dalam memasarkan suatu produk perusahaan.
- Melakukan dan menganalisa suatu produk atau potensi pasar.
- Mencari potensi atau pengembangan jaringan (konter/keagenan)
- Aktif dalam melakukan promosi atau sponsorship.

**e. Manager Keuangan**

- Bertanggung jawab dan membuat seluruh laporan administrasi keuangan di perusahaan.
- Membantu Direktur dalam mengatur anggaran biaya serta efisiensi.
- Memaksimalkan efisiensi biaya.

**f. Personalia**

- Menyusun anggaran tenaga kerja yang diperlukan.
- Membuat *job analysis*, *job description*, dan *job specification*.
- Menentukan, mengurus dan mengembangkan karyawan.
- Mengurus dan melaksanakan rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.

**g. Administrasi**

- Merekap data-data perusahaan.
- Menginput data perusahaan.
- Mendata stok barang dan pengiriman.

**h. Bagian Pengiriman**

- Mengkoordinir driver untuk melakukan pengiriman sesuai dengan pesanan.
- Membuat laporan pengiriman mingguan.
- Melakukan pengawasan dan perawatan terhadap unit pengiriman.

**i. Kasir**

- Melayani proses transaksi pengiriman barang.
- Memeriksa dan mencatat data penjualan dan pengiriman.
- Membuat laporan keuangan untuk dilaporkan ke manager keuangan.

**5.2 Hasil Analisis**

**5.2.1 Karakteristik Responden**

Responden pada penelitian ini adalah karyawan Urban Express Bali. Jumlah karyawan yang dijadikan responden sesuai dengan rencana adalah sebanyak 32 orang. Karakteristik responden penting untuk dianalisa karena data mengenai karakteristik responden merupakan data yang mudah diperoleh serta dapat menunjukkan ciri – ciri tertentu. Adapun karakteristik responden yang dianalisa dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa waktu kerja di perusahaan yaitu sebagai berikut:

#### a) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden Urban Express Bali yang ditinjau berdasarkan jenis kelamin, dijabarkan pada Tabel 5.1 berikut.

**Tabel 5. 1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase
Laki-laki	25	78%
Perempuan	7	22%
Total	32	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Berdasarkan Tabel 5.1 tersebut, dapat diketahui bahwa karyawan Urban Express didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki yakni sebesar 78%. Sisanya sebesar 22% merupakan karyawan berjenis kelamin perempuan.

#### b) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden Urban Express Bali yang ditinjau berdasarkan usia, dijabarkan pada Tabel 5.2 berikut.

**Tabel 5. 2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah (Orang)	Persentase
17-25 Tahun	15	47%
26-34 Tahun	11	34%
35-43 Tahun	4	13%
>43 Tahun	2	6%
Total	32	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Berdasarkan Tabel 5.2 tersebut, dapat diketahui bahwa karyawan yang berusia antara 17-25 Tahun memiliki persentase sebesar 47%, usia 26-34 Tahun sebesar 34%, rentang usia 35-43 Tahun sebesar 13%, dan karyawan yang berusia

lebih dari 43 Tahun sebesar 6%. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan Urban Express didominasi oleh karyawan yang berusia 17-25 Tahun (47%).

**c) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Karakteristik responden Urban Express Bali yang ditinjau berdasarkan pendidikan terakhir, dijabarkan pada Tabel 5.3 berikut.

**Tabel 5.3**

**Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

**Responden Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase
SMP	1	3%
SMA	27	84%
Diploma	3	10%
S1	1	3%
S2	0	0%
S3	0	0%
Total	32	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Berdasarkan Tabel 5.3 tersebut, dapat diketahui bahwa karyawan Urban Express yang memiliki pendidikan terakhir jenjang SMP sebesar 3%, jenjang SMA sebesar 84%, jenjang Diploma sebesar 10%, dan jenjang S1 sebesar 3%. Pada penelitian ini tidak ditemukan karyawan Urban Express yang memiliki jenjang pendidikan S2 dan S3. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan Urban Express didominasi oleh karyawan yang memiliki pendidikan terakhir jenjang SMA (84%).

**d) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Karakteristik responden Urban Express Bali yang ditinjau berdasarkan Masa Kerja, dijabarkan pada Tabel 5.4 berikut.

**Tabel 5. 4**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Persentase</b>
0-9 Bulan	27	84%
1-5 Tahun	5	16%
6-10 Tahun	0	0%
>10 Tahun	0	0%
Total	32	100%

**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Berdasarkan Tabel 5.4 tersebut, dapat diketahui bahwa karyawan Urban Express yang memiliki masa kerja selama 0-9 Bulan yakni sebesar 84%, dan selama 1-5 Tahun sebesar 16%. Pada penelitian ini tidak ditemukan karyawan Urban Express yang memiliki masa kerja 5 tahun ke atas, hal ini dikarenakan umur perusahaan Urban Company kurang dari 5 tahun. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan Urban Express didominasi oleh karyawan yang bekerja selama 0-9 Bulan yakni sebesar 84%.

### **5.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian**

Dalam deskripsi variabel akan diuraikan persepsi responden terhadap variabel iklim organisasi, kompetensi dan motivasi kerja terhadap produktivitas

kerja. Untuk menetapkan penilaian secara kuantitatif menggunakan skala interval dengan mengintegrasikan rata – rata skor menurut kategori penilaiannya.:

$$\text{Rumus (Interval Kelas)} = \frac{R \text{ (range)}}{K \text{ (Jumlah Klasifikasi)}}$$

Keterangan:

$$R = \text{Selisih antara nilai tertinggi dan nilai terendah} = 5 - 1 = 4$$

$$K = 5$$

Perhitungan

$$C \text{ (Interval Kelas)} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Maka dari hasil ini diketahui batas – batas klasifikasi (kriteria) dengan kategori penilaian seperti pada Tabel 5.5 sebagai berikut:

**Tabel 5. 5**  
**Kriteria Penilaian Jawaban Kuesioner**

Kriteria	Kategori Penelitian
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju
1,81 – 2,60	Tidak Setuju
2,61 – 3,40	Cukup Setuju
3,41 – 4,20	Setuju
4,21 – 5,00	Sangat Setuju

Sumber: Sugiyono (2009:93)

Adapun persepsi terhadap variabel tersebut adalah sebagai berikut:

### 1) Deskripsi Variabel Iklim Organisasi

Variabel Iklim Organisasi diukur dengan 6 indikator, antara lain; struktur, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan dan komitmen. Deskripsi variabel Iklim Organisasi pada karyawan Urban Express Denpasar dapat disajikan pada Tabel 5.6 berikut:

**Tabel 5. 6**  
**Hasil Tanggapan Responden Atas Variabel Iklim Organisasi (X1)**

No.	Indikator	Jawaban Responden (%)					Rata-rata Skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1	Pekerjaan saya di perusahaan ini didefinisikan secara jelas dan terstruktur.	0	0	12,5	37,5	50,0	4,38	Sangat Setuju
2	Pekerjaan saya di perusahaan ini memiliki standar kerja yang tinggi.	0	6,3	6,3	46,9	40,6	4,22	Sangat Setuju
3	Saya memiliki kesempatan untuk menyelesaikan masalah sendiri dalam pekerjaan tanpa harus bertanya kepada atasan saya.	0	0	15,6	53,1	31,3	4,00	Setuju
4	Saya mendapat penghargaan atau apabila dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	0	0	9,4	56,3	34,4	4,25	Sangat Setuju
5	Saya mendapat dukungan dari rekan kerja selama mengerjakan pekerjaan sehari-hari.	0	0	0	68,8	31,3	4,31	Sangat Setuju
6	Saya memiliki keyakinan yang tinggi terhadap perusahaan dan akan menaati segala peraturan yang ada.	0	0	0	62,5	37,5	4,38	Sangat Setuju
<b>Rata-rata</b>							4,26	Sangat Setuju

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Tabel 5.6 menunjukkan bahwa rata-rata skor variabel Iklim Organisasi yaitu sebesar 4,26 yang berarti sangat setuju. Hal ini berarti bahwa Iklim Organisasi di Urban Express sangat baik. Indikator terendah ada pada indikator X<sub>1.3</sub> yakni “saya memiliki kesempatan untuk menyelesaikan masalah sendiri dalam pekerjaan tanpa harus

bertanya kepada atasan saya”, dengan memiliki skor 4,0. Sedangkan indikator yang paling tinggi adalah X<sub>1.1</sub> yakni “pekerjaan saya di perusahaan ini didefinisikan secara jelas dan terstruktur”, dengan skor 3,87. Dengan demikian, iklim organisasi di Urban Express dalam kondisi yang sangat baik.

## 2) Deskripsi Variabel Kompetensi

Variabel Kompetensi diukur dengan 6 indikator, antara lain; pengetahuan, pemahaman, kemampuan/keterampilan, nilai, sikap dan minat. Deskripsi variabel Kompetensi pada karyawan Urban Express Denpasar dapat disajikan pada Tabel 5.7 berikut:

**Tabel 5. 7**  
**Hasil Tanggapan Responden Atas Variabel Kompetensi (X2)**

No.	Indikator	Jawaban Responden (%)					Rata-rata Skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1	Saya memiliki pengetahuan yang cukup mengenai tugas pada pekerjaan.	0	0	0	56,3	43,8	4,44	Sangat Setuju
2	Saya memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan kepada saya.	0	0	0	31,3	68,8	4,69	Sangat Setuju
3	Saya mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.	0	0	0	25,0	75,0	4,75	Sangat Setuju
4	Saya memiliki standar perilaku yang telah disyaratkan oleh perusahaan.	0	0	0	37,5	62,5	4,63	Sangat Setuju
5	Saya suka terhadap pekerjaan yang saya lakukan di perusahaan ini.	0	0	0	31,3	68,8	4,69	Sangat Setuju

6	Saya memiliki minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang saya lakukan saat ini.	0	0	0	46,9	53,1	4,53	Sangat Setuju
<b>Rata-rata</b>							4,62	Sangat Setuju

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Tabel 5.7 tersebut menunjukkan bahwa rata-rata skor variabel Kompetensi yaitu sebesar 4,62 yang berarti sangat setuju. Hal ini berarti bahwa Kompetensi karyawan di Urban Express sangat baik. Indikator terendah ada pada indikator X<sub>2.1</sub> yakni “saya memiliki pengetahuan yang cukup mengenai tugas pada pekerjaan.”, dengan memiliki skor 4,44. Sedangkan indikator yang paling tinggi adalah X<sub>2.1</sub> yakni “saya mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.”, dengan skor 4,75. Dengan demikian, Kompetensi karyawan di Urban Express dalam kondisi yang sangat baik.

### 3) Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Variabel Motivasi Kerja diukur dengan 5 indikator, antara lain; tanggungjawab, prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan atas kinerja, pekerjaan yang menantang. Deskripsi variabel Motivasi Kerja pada karyawan Urban Express Denpasar dapat disajikan pada Tabel 5.8 berikut:

**Tabel 5. 8**  
**Hasil Tanggapan Responden Atas Variabel Motivasi Kerja (X3)**

No.	Indikator	Jawaban Responden (%)					Rata-rata Skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1	Saya memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan saya.	0	0	0	40.6	59.4	4.59	Sangat Setuju
2	Saya akan melakukan pekerjaan sebaik-baiknya agar mendapat hasil yang memuaskan.	0	0	0	31.3	68.8	4.69	Sangat Setuju
3	Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karir.	0	0	0	31.3	68.8	4.69	Sangat Setuju
4	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik	0	0	0	53.1	46.9	4.47	Sangat Setuju
5	Saya merasa tingkat kesulitan pekerjaan yang dilakukan menantang sehingga memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.	0	0	0	65.6	34.4	4.34	Sangat Setuju
<b>Rata-rata</b>							4.56	Sangat Setuju

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Tabel 5.8 tersebut menunjukkan bahwa rata-rata skor variabel Motivasi Kerja yaitu sebesar 4,56 yang berarti sangat setuju. Hal ini berarti bahwa Motivasi Kerja karyawan di Urban Express sangat baik. Indikator terendah ada pada indikator X<sub>3,5</sub> yakni “saya merasa tingkat kesulitan pekerjaan yang dilakukan

menantang sehingga memotivasi saya untuk bekerja lebih baik”, dengan memiliki skor 4,56. Sedangkan indikator yang paling tinggi adalah  $X_{3.3}$  yakni “perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karir” yang memiliki skor 4,69. Dengan demikian, motivasi kerja karyawan di Urban Express dalam kondisi yang sangat baik.

#### 4) Deskripsi Variabel Produktivitas Kerja

Variabel Produktivitas Kerja diukur dengan 5 indikator, antara lain; kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tingkat kesalahan, tingkat absensi. Deskripsi variabel Produktivitas Kerja pada karyawan Urban Express Denpasar dapat disajikan pada Tabel 5.9 berikut:

**Tabel 5. 9**  
**Hasil Tanggapan Responden Atas Variabel Produktivitas Kerja (X3)**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden (%)					Rata-rata Skor	Ket
		1	2	3	4	5		
1	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja saya.	0	0	0	43.8	56.3	4.56	Sangat Setuju
2	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya selalu berusaha untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan.	0	0	0	65.6	34.4	4.34	Sangat Setuju
3	Saya selalu mengerjakan pekerjaan yang diberikan dengan tepat waktu.	0	0	0	53.1	46.9	4.47	Sangat Setuju
4	Saya selalu berusaha untuk memperbaiki kesalahan yang pernah saya buat pada pekerjaan sebelumnya.	0	0	6.3	65.6	28.1	4.22	Sangat Setuju
5	Saya selalu hadir setiap hari kerja.	0	0	0	59.4	40.6	4.41	Sangat Setuju
<b>Rata-rata</b>							4.40	Sangat Setuju

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Tabel 5.9 tersebut menunjukkan bahwa rata-rata skor variabel Produktivitas Kerja yaitu sebesar 4,40 yang berarti sangat setuju. Hal ini berarti bahwa

Produktivitas Kerja karyawan di Urban Express sangat baik. Indikator terendah ada pada indikator  $Y_4$  yakni “saya selalu berusaha untuk memperbaiki kesalahan yang pernah saya buat pada pekerjaan sebelumnya”, dengan memiliki skor 4,22. Sedangkan indikator yang paling tinggi adalah  $Y_1$  yakni “saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja saya.” yang memiliki skor 4,56. Dengan demikian, produktivitas kerja karyawan di Urban Express dalam kondisi yang sangat baik.

### 5.2.3 Hasil Analisis Inferensial

#### 1. Pengujian Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan dengan tujuan untuk memastikan hasil yang diperoleh memenuhi asumsi dasar di dalam analisis regresi. Hasil uji asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Hasil dari uji asumsi klasik yang diolah dengan bantuan *software* SPSS 18.0 disajikan sebagai berikut:

##### a) Uji Normalitas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal atau tidak. Untuk menguji apakah data yang digunakan normal atau tidak dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*. Apabila koefisien *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05 maka data tersebut dikatakan berdistribusi normal. Hasil uji normalitas pada penelitian ini dijabarkan pada Tabel 5.10 berikut.

**Tabel 5. 10**  
**Hasil Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000

	Std. Deviation	1.14574800
Most Extreme Differences	Absolute	.153
	Positive	.153
	Negative	-.124
Kolmogorov-Smirnov Z		.864
Asymp. Sig. (2-tailed)		.444

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Berdasarkan Tabel 5.10 tersebut, dapat diketahui bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) sebesar 0,864, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,444. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,444 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

#### b) Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih dari 10% atau VIF Kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikolinearitas. Adapun hasil uji multikolinearitas pada penelitian ini yang dijabarkan pada Tabel 5.11 berikut.

**Tabel 5. 11**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Iklim Organisasi	.801	1.249
Kompetensi	.300	3.336
Motivasi Kerja	.309	3.234

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Berdasarkan Tabel 5.11 menunjukkan nilai *tolerance* dan VIF dari variabel

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.143	.225		5.087	.000
	Iklim Organisasi	.028	.063	.095	.442	.662
	Kompetensi	.155	.110	.418	1.408	.171
	Motivasi Kerja	-.177	.140	-.379	-1.265	.217

Iklim Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap variabel Produktivitas Kerja. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinearitas.

### c) Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain yang dilakukan dengan uji *Glejser*. Jika tidak ada satu pun variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap nilai *absolute residual* atau nilai signifikansinya di atas 0,05 maka tidak mengandung gejala heteroskedastisitas. Adapun hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini yang dijabarkan pada Tabel 5.12 berikut.

**Tabel 5.12**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Tabel 5.12 menunjukkan bahwa nilai Sig. dari variabel Iklim Organisasi, Kompetensi, Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja karyawan tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

## 2. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui arah hubungan Iklim Organisasi, Kompetensi, Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja digunakan analisis regresi, dalam hal ini digunakan analisis regresi linier berganda dengan persamaan  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$ . Hasil analisisnya dapat dilihat pada Tabel 5.13 sebagai berikut:

**Tabel 5. 13**  
**Hasil Analisis Linear Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.913	3.100		.295	.770
	Iklim Organisasi	.419	.111	.490	3.759	.001
	Kompetensi	.207	.169	.255	1.228	.230
	Motivasi Kerja	.204	.214	.202	.951	.350

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Berdasarkan nilai-nilai pada Tabel 5.13, maka persamaan regresi linier berganda akan menjadi :

$$Y = 0,913 + 0,419 X_1 + 0,207 X_2 + 0,204X_3$$

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda tersebut, diperoleh persamaan garis regresi yang memberikan informasi bahwa :

$a = 0,913$  artinya apabila Iklim Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja dianggap konstan atau nilainya tetap, maka besarnya Produktivitas Kerja adalah sebesar 0,913.

$b_1 = 0,419$ , artinya apabila Iklim Organisasi dianggap konstan atau nilainya tetap, maka akan diikuti oleh meningkatnya Produktivitas sebesar 0,419.

$b_2 = 0,207$ , artinya apabila Kompetensi dianggap konstan atau nilainya tetap, maka akan diikuti oleh meningkatnya Produktivitas Kerja sebesar 0,207.

$b_3 = 0,204$ , artinya apabila Motivasi Kerja dianggap konstan atau nilainya tetap, maka akan diikuti oleh meningkatnya Produktivitas Kerja sebesar 0,204.

Dari persamaan di atas maka dapat dijelaskan arah hubungan Iklim Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja adalah positif. Koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan adanya pengaruh yang searah, dimana apabila Iklim Organisasi, Kompetensi, Motivasi Kerja ditingkatkan, maka akan diikuti oleh meningkatnya Produktivitas Kerja pada Karyawan Urban Express Denpasar, begitu sebaliknya.

### 3. Uji t

Uji ini digunakan untuk menguji pengaruh secara parsial antara Iklim Organisasi, Kompetensi, Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja apakah signifikan atau diperoleh secara kebetulan. Hasil analisis uji t dapat dilihat pada Tabel 5.14 sebagai berikut:

**Tabel 5.14**  
**Hasil Analisis Uji t**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.913	3.100		.295	.770
	Iklim Organisasi	.419	.111	.490	3.759	.001
	Kompetensi	.207	.169	.255	1.228	.230
	Motivasi Kerja	.204	.214	.202	.951	.350

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Adapun langkah-langkah pengujian hipotesisnya adalah sebagai berikut:

**a. Variabel Iklim Organisasi**

1) Merumuskan Hipotesis:

$H_0: b_1 = 0$ : Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja.  $H_a: b_1 > 0$ : Artinya ada pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja.

2) Penentuan t-tabel

Dengan menggunakan uji satu sisi pada tingkat kesalahan 5% ( $\alpha=0,05$ ), dimana  $n = 32$  dan  $k = 4$ . Didapat derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - k = 32 - 4 = 28$ , sehingga diperoleh besarnya nilai t-tabel adalah  $t_{0,05(28)} = 2,04841$

3) Perhitungan t-hitung

Berdasarkan hasil analisis SPSS pada Tabel 5.14, maka  $t_1$ -hitung adalah sebesar 3,759.

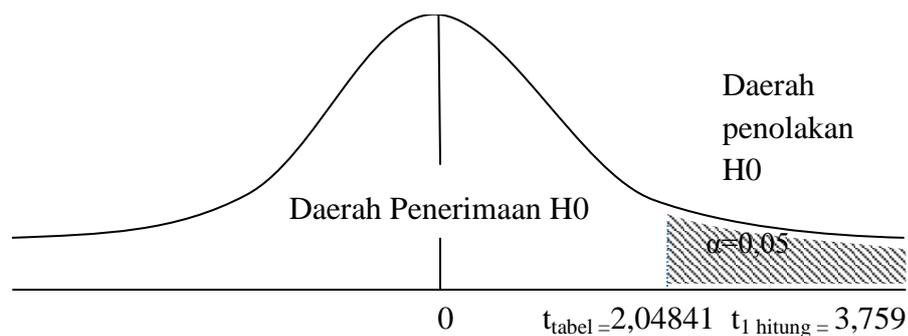
4) Kriteria pengujian

Jika  $t_1$ -hitung  $>$  t-tabel, maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima

Jika  $t_1$ -hitung  $<$  t-tabel, maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak

5) Menggambarkan daerah penerimaan dan penolakan  $H_0$

**Gambar 5. 2**  
**Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_0$**



Sumber : Hasil Penelitian, 2021

6) Kesimpulan

Berdasarkan Gambar 5.1 dapat dijelaskan bahwa nilai  $t_1$ -hitung 3,579 lebih besar dari nilai t-tabel 2,04841, dan t hitung berada pada daerah penolakan  $H_0$ , oleh karena itu  $H_0$  ditolak maka  $H_a$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Maka hipotesis yang menyatakan “Ada pengaruh signifikan secara parsial dari Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Urban Express” dapat diterima.

**b. Variabel Kompetensi**

1) Merumuskan Hipotesis:

$H_0: b_1 = 0$ : Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja.  $H_a: b_1 > 0$ : Artinya ada pengaruh yang signifikan antara Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja.

2) Penentuan t-tabel

Dengan menggunakan uji satu sisi pada tingkat kesalahan 5% ( $\alpha=0,05$ ), dimana  $n = 32$  dan  $k = 4$ . Didapat derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - k = 32 - 4 = 28$ , sehingga diperoleh besarnya nilai t-tabel adalah  $t_{0,05(28)} = 2,04841$

3) Perhitungan t-hitung

Berdasarkan hasil analisis *SPSS* pada Tabel 5.14, maka  $t_1$ -hitung adalah sebesar 1,228.

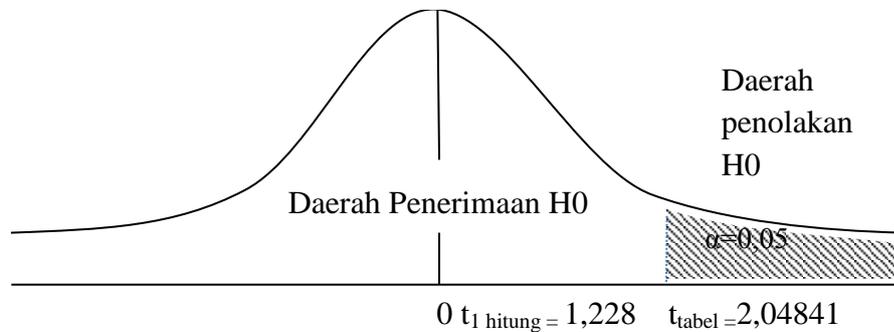
4) Kriteria pengujian

Jika  $t_1$ -hitung  $>$  t-tabel, maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima

Jika  $t_{1\text{-hitung}} < t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak

5) Menggambarkan daerah penerimaan dan penolakan  $H_0$ .

**Gambar 5.3**  
**Daerah Penerimaan dan Penolakan  $H_0$**



Sumber : Hasil Penelitian, 2021

Berdasarkan Gambar 5.2 dapat dijelaskan bahwa nilai  $t_{1\text{-hitung}}$  1,228 lebih kecil dari nilai  $t\text{-tabel}$  2,04841, dan  $t$  hitung berada pada daerah penerimaan  $H_0$ , oleh karena itu  $H_0$  diterima maka  $H_a$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kompetensi secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Maka hipotesis yang menyatakan “Ada pengaruh signifikan secara parsial dari Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Urban Express” dapat ditolak.

### c. Variabel Motivasi Kerja

1) Merumuskan Hipotesis:

$H_0: b_1 = 0$ : Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja.  $H_a: b_1 > 0$ : Artinya ada pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja.

2) Penentuan  $t\text{-tabel}$

Dengan menggunakan uji satu sisi pada tingkat kesalahan 5% ( $\alpha=0,05$ ), dimana  $n = 32$  dan  $k = 4$ . Didapat derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - k = 32 - 4 = 28$ , sehingga diperoleh besarnya nilai t-tabel adalah  $t_{0,05(28)} = 2,04841$

3) Perhitungan t-hitung

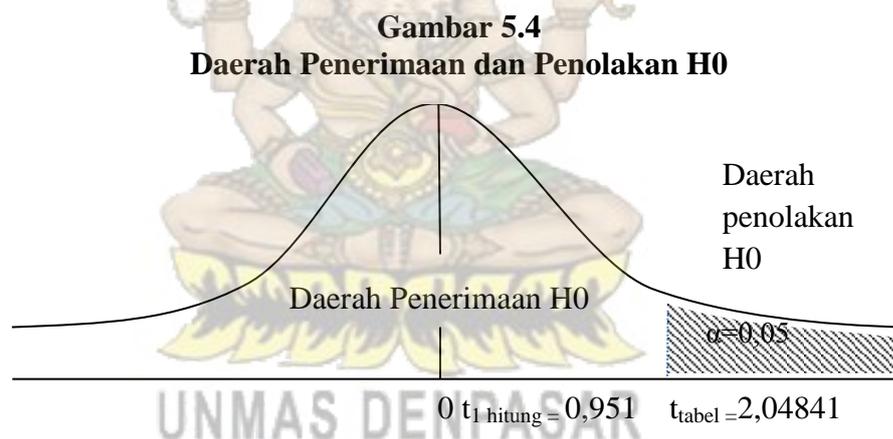
Berdasarkan hasil analisis SPSS pada Tabel 5.14, maka  $t_1$ -hitung adalah sebesar 0,951.

4) Kriteria pengujian

Jika  $t_1$ -hitung  $>$  t-tabel, maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima

Jika  $t_1$ -hitung  $<$  t-tabel, maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak

5) Menggambarkan daerah penerimaan dan penolakan  $H_0$ .



Sumber : Hasil Penelitian, 2021

Berdasarkan Gambar 5.3 dapat dijelaskan bahwa nilai  $t_1$ -hitung 0,951 lebih kecil dari nilai t-tabel 2,04841, dan  $t$  hitung berada pada daerah penerimaan  $H_0$ , oleh karena itu  $H_0$  diterima maka  $H_a$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja secara parsial tidak berpengaruh yang signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Maka hipotesis yang menyatakan “Ada pengaruh signifikan secara parsial dari Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Urban Express” dapat ditolak.

#### 4. Analisis Korelasi Berganda

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui kuat atau lemahnya hubungan antara Iklim Organisasi (X1), Kompetensi (X2), Motivasi Kerja (X3) Terhadap Produktivitas Kerja (Y). Hasil analisis korelasi berganda yaitu sebagai berikut.

**Tabel 5.15**  
**Hasil Analisis Korelasi Berganda**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792 <sup>a</sup>	0.627	0.587	1.232

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Tabel 5.15 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi Iklim Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja yaitu sebesar 0,792. Hal ini berarti korelasi antara variabel Iklim Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja dikategorikan pada korelasi yang kuat.

#### 5. Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi atau sumbangan dari Iklim Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja yang dinyatakan dalam persentase. Hasil analisisnya dapat dilihat pada Tabel 5.16 sebagai berikut:

**Tabel 5. 16**  
**Analisis Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792 <sup>a</sup>	0.627	0.587	1.232

Sumber : Hasil Penelitian, 2021

Berdasarkan Tabel 5.16 hasil perhitungan dengan SPSS diperoleh nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) adalah 0,587. Ini berarti besarnya kontribusi atau sumbangan Iklim Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Urban Express adalah 58,7% sedangkan sisanya 41,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

### **5.3 Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat dijelaskan pengaruh Iklim Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Urban Express yaitu sebagai berikut:

#### **1) Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh positif Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja terbukti kebenarannya. Hasil ini dibuktikan dengan hasil wawancara kepada salah satu responden pada penelitian ini yang bernama Gunawan, yang menyatakan bahwa:

*“Meski saya pegawai baru, saya bisa bekerja dengan maksimal karena dibantu oleh rekan kerja serta atasan dan suasana ruangan kerja didesain seperti rumah kaca membuat saya nyaman bekerja disini”*. (21 Januari 2022)

Berdasarkan pendapat responden tersebut, diketahui bahwa karyawan Urban Express merasa bahwa iklim organisasi khususnya kualitas lingkungan internal di Urban Express sangat baik, ditandai dengan hubungan antar karyawan dan atasan kerja yang siap membantu guna menunjang produktivitas kerja yang maksimal.

Selain itu, ditinjau dari segi lingkungan fisik yang menunjukkan bahwa suasana kantor yang didesain unik menggunakan kaca transparan membuat karyawan merasa nyaman bekerja dan mempermudah aktivitas kerja karena dapat langsung melihat karyawan di berbagai divisi hanya melalui batas kaca. Dan hal ini juga menumbuhkan kepercayaan antara rekan kerja dan atasan bahwa semua produktivitas kerja karyawan dapat dimonitor secara langsung dan transparan tanpa ada yang ditutup-tutupi.

Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Musbandi (2017) yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Sulupadang (2017) dan Asbari, dkk. (2020) bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

## **2) Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja.**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Namun hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Hasil ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan Direktur PT Urban Express yakni Bapak Mosif Amliwani Isoni yang menyatakan bahwa:

*“Latarbelakang pendidikan, pengalaman dan keahlian pada karyawan disini tidak selalu menunjang pekerjaannya, karena Urban Express kan perusahaan baru, jadinya ada beberapa posisi yang memiliki job desc yang beda dari perusahaan lain. Karyawan juga terkadang harus mengerjakan tugas di luar tanggungjawabnya. Selama ini sih yang paling penting dari karyawan yang menunjang kinerjanya yaitu kemampuan mereka untuk beradaptasi dan belajar hal-hal yang baru dengan cepat” (21 Januari 2022).*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa kompetensi karyawan yang ditinjau dari latarbelakang pendidikan, pengalaman dan keahlian,

tidak selalu menunjang tugas dan tanggungjawabnya saat bekerja di Urban Express. Hal ini juga diperkuat oleh karakteristik responden dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa sebagian besar (84%) karyawan memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA. Baik itu mereka terdiri dari jurusan yang berbeda, namun di Urban Express mereka akan mempelajari semua hal tentang logistik dari awal.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Oh dan Novita (2019) juga menghasilkan bahwa Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Sedangkan, penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Eksan (2020) yang menemukan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

### **3) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Namun hasil penelitian ini membuktikan bahwa Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Hasil ini diperkuat oleh komentar salah satu responden yang bernama Aditya Guna, yang menyatakan bahwa:

*“Saya belum tau motivasi kerja saya apa, tetapi yang jelas saya sudah dapat kerjaan aja, sangat bersyukur. Karena saya diberhentikan oleh perusahaan sebelumnya akibat pandemi COVID-19 ini” (21 Januari 2022).*

Berdasarkan komentar dari responden tersebut, dapat diketahui bahwa karyawan Urban Express belum mengetahui motivasi kerja yang dirasakan, karena mereka hanya fokus untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Dan mereka berpikir bahwa mendapatkan

pekerjaan pada masa pandemi seperti saat ini, sudah menjadi hal yang sangat disyukuri sehingga karyawan mampu menjalankan jobdes dengan optimal. Maka dari itu, motivasi kerja tidak mempengaruhi produktivitas kerja di Urban Express.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2018) juga menghasilkan bahwa Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Sedangkan, penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Andika (2019) dan Sunarsi (2018) yang menemukan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **6.1 Simpulan**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dari bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja di Urban Express. Ini artinya semakin tinggi Iklim Organisasi maka Produktivitas Kerja akan semakin meningkat demikian sebaliknya.

- 2) Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja di Urban Express. Ini artinya jika Kompetensi meningkat atau menurun tidak berpengaruh pada Produktivitas Kerja Karyawan dan demikian sebaliknya.
- 3) Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja di Urban Express. Ini artinya jika Motivasi Kerja meningkat atau menurun tidak berpengaruh pada Produktivitas Kerja Karyawan dan demikian sebaliknya.

## **6.2 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini masih memiliki beberapa kekurangan dan keterbatasan, antara lain :

- 1) Berdasarkan hasil penelitian, variabel Iklim Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Kerja mempunyai pengaruh sebesar 58,7% terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Urban Express. Maka dari itu masih ada variabel lain yang mempengaruhi Produktivitas Kerja yang belum diteliti dalam penelitian ini.
- 2) Ada beberapa responden yang kurang memahami dengan baik isi dari pernyataan yang terdapat pada kuesioner, sehingga peneliti perlu memberikan penjelasan dan mendampingi responden selama pengisian kuesioner.

## **6.3 Saran**

Berdasarkan hasil analisis data dan simpulan tersebut diatas, maka dapat disarankan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pada variabel Iklim Organisasi, indikator yang memiliki nilai terendah yaitu Tanggung Jawab, maka dari itu disarankan kepada pihak perusahaan untuk dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bertanggungjawab

mengatasi permasalahannya sendiri saat bekerja, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada perusahaan.



#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abidin. 2018. *Pembelajaran Literasi: Strategi Meningkatkan Kemampuan Literasi Matematika, Sains, Membaca, dan Menulis*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Abubakar, Rodlial Ramdhan. 2018. Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Negara, Volume 24 Nomor 1, April 2018*
- Andika, Rindi., Widjanarko, Bambang., Ahmad, Rizal. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas

Pembangunan Panca Budi Medan. *Jurnal Manajemen Tools Vol. 11 No. 1 Juni 2019*

- Anoraga, Pandji. 2014. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta
- Aravik, Havis., Zamzam, Fakhry., Marnisah, Luis. 2021. Punishment & Reward, Iklim Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Karya Ilmiah Dosen Persaudaraan Dosen Republik Indonesia (PDRI) Sumatera Selatan. *Jurnal Ecoment Global Volume 6 Nomor 1 Edisi Februari 2021*
- Ariani, Desi., Saputri, Ika Puji., Suhendar, Indri. 2020. Pengaruh Disiplin Kerja, Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru. *JIMT Volume 1, Issue 3, Januari 2020*
- Asbari, Masduki., Purwanto, Agus., Santoso, Priyono Budi. 2020. Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Produktivitas 7 (2020)*
- Astuti. 2017. Analisis Motivasi Kerja Karyawan Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung 2017*
- Cahaya, Dedy Tri., Firdaus, Muhamad Azis., Rinda, Tina. 2019. Kecerdasan Emosional Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 2, No. 1, Maret 2019*
- Darodjat, Achmad, Tubagus. 2015. *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Kuat Absolute*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Edwin, Locke. 1968. "Toward a Theory of Tasks Motivation and Incentives". *American Institutes for Reaserch, No. 3:157-89, 1968.*
- Eksan, Firman., Dharmawan, Donny. 2020. Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Astra International Daihatsu, Tbk Cibubur. *Jurnal Ekonomi dan Industri Volume 21, No.2, Mei-Agustus 2020*
- Fadillah, Bayu. 2013. Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Produksi Bagian Jamu Tradisional Unit Kaligawe Pt. Njonja Meneer Semarang. *JIAB Volume 2, Nomor 2.*
- Fahrurrozi, Muh., Murcahyanto, Hary., Mohzana. 2021. Produktivitas Kerja Dosen Dipengaruhi Kompetensi, Motivasi Dan Pengalaman Kerja. *Journal of Administration and Educational Management Volume 4, Nomor 1, Juni 2021*
- Fanani, Adib Zainal. 2018. Pengaruh Iklim Organisasi Dan Desain Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Dinas Pendidikan Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Pendidikan Bina Manfaat Ilmu Vol 1, No 02.*

- Faridayanti, Dwi., Wahyudi, Amin., Wardiningsih, Suprihatmi Sri. 2017. Pengaruh Iklim Organisasi, Pelatihan Dan Kemampuan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Studi pada Perawat Rumah Sakit Jiwa Daerah Surakarta). *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 11 No. 2 Desember 2017: 238 – 250*
- Ghozali. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ginting, Surya Dharma. 2017. Pengaruh Goal Setting Terhadap Performance : Tinjauan Teoritis. *Jurnal Kinerja Volume 8 No 2*
- Hartono. 2011. *Analisis Data Statistika dan Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka.
- Hasibuan, M. 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hastuti, Dewi Nurma. 2016. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Tenaga Perpustakaan Pada Cisaral Universitas Padjajaran. *Ejournal UPI Vol 6, No 1 (2016)*.
- Herachwati, Nuri. 2012. Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan, Volume 1 No.1, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, Surabaya*
- Hindriari, Reni. 2018. Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Usaha Teknik Indonesia. *Jurnal Madani Vol 1 No 1*
- Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Tinjauan Dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, Dan Karakteristik Pekerjaan*. Yogyakarta : Indomedia Pustaka,
- Indriansah, Anggi Nur. 2019. Hubungan Iklim Organisasi Dengan Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi PT. Lydia Sola Gracia. *Jurnal Online Mahasiswa Bidang Manajemen Vol 4, No 1 (2019)*.
- Ishaya, Salis Rabindra. 2017. Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Arka Mahesa Pratama Di Jakarta Selatan. *Jurnal Lentera Bisnis Vol 6, No 2*
- Karyana, Ayi. 2012. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Di Unit Pelaksana Teknis Kurikulum Kecamatan Jasinga Kabupaten Bogor. *Jurnal Organisasi dan Manajemen Vol. 8 No. 1*
- Kristianti, Lily Setyawati., Sunarsi, Denok. 2020. Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Mobilindo Perkasa Di Tangerang. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Volume 15 Nomor 2 Juli – Desember 2020*

- Laksmiari, Ni Putu Pradita. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Teh Bunga Teratai Di Desa Patemon Kecamatan Seririt. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha Vol 11 No 1*
- Maddiyansyah, Ali. 2018. Penyuluhan Manajemen Pemanfaatan Sumber Daya Alam Untuk Meningkatkan Perekonomian Keluarga Kampung Ciboleger Lebak – Banten. *Jurnal Pengabdian Dharma Laksana Vol. 1. No. 1*
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Musbandi, Arie. 2017. Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas. *Artikel Penelitian Program Studi Magister Administrasi Pendidikan FKIP UNTAN Pontianak*
- Nugroho, Yoko Andi. 2016. Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Central Mega Kencana. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*.
- Nurliana, Lina. 2019. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor Kepala Desa Ciharalang Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara Volume 6 Nomor 3, Bulan September Tahun 2019*
- Nuryanto., Enggok, Murakhman., Abdurrahman, Akhmad. 2017. Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Satui. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen Vol 1 No. 1 – September 2017*
- Oh, Andi., Novita, Eci. 2019. Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Perindustrian Dan Perdagangan Bangkinang. *Jurnal Program studi SI Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Indonesia*
- Pasaribu, Evan Karno., Indrawati, Ayu Desi. 2016. Pengaruh Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali. *e-Jurnal Manajemen UNUD, Volume 5, Nomor 12, 2016*.
- Pinder. 2013. *Work motivation: Theory, Issues And Applications*. Illinois : Scoff, Foresmen
- Rohman, Samsu. 2020. Pengaruh Kompetensi Pegawai Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Di Balai Kalibrasi Fasilitas Penerbangan. *Scientific Journal Of Reflection Economic, Accounting, Management And Business Vol. 3, No. 2, April 2020*
- Robbins & Judge. 2013. *Organizational Behavior, Fifteenth Edition*. Pearson Education, Inc
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan. Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima*. Bandung : PT Refika Aditama.

- Setiawan, Sef Afif. 2018. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Salatiga*
- Sinaga, Sarman. 2020. Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Trikarya Cemerlang Medan. *Jurnal Ilmiah METADATA, Volume 2 Nomor 2 Mei 2020*
- Sinungan. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Bumi Aksara
- Soerianegara, I. 1987. *Masalah Penentuan Batas Lebar Hijau Hutan Mangrove dalam Prosiding Seminar III Ekosistem Mangrove*. Proyek Penelitian Lingkungan Hidup-LIPI. Jakarta
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sumajouw, Debora Vanessa. 2018. Pengaruh Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) Rayon Manado Selatan. *Jurnal EMBA Vol 6, No. 4*
- Sunarsi, Denok. 2018. Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Nadi Suwarna Bumi. *Jurnal Semarak Vol 1 No 1*
- Surahman, Arif. 2021. Hipnosis, NLP dan Motivasi Untuk Meningkatkan Kualitas SDM Guru di Sekolah Bhakti Prima Pamulang. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Universitas Pamulang Vol. 2 No. 1*
- Suryani, Popong., Cahyono, Yoyok., Utami, Berliana Dita. 2020. Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi Di PT Tuntex Garment Indonesia. *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR) Volume: 1 No: 1 June 2020*
- Sulupadang, Heskiel., Lapian, Joyee., Kojo, Christoppel.. 2017. Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT. FIF Group Manado. *Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 409 – 417*
- Sunarsi, Denok. 2018. Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Nadi Suwarna Bumi. *Jurnal Semarak, Vol. 1, No.1, Februari 2018*
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Syamsuri, Abd Rasyid. 2017. Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kinerja Karyawan Sebagai Embedded Variable Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Rantauprapat Kabupaten Labuhanbatu. *Jurnal Ilmiah AMIK Labuhan Batu Vol.5 No.1/Januari/2017*

- Tumiwa, Axcel., Tewel, Bernhard., Palandeng, Indrie. 2017. Pengaruh Teknologi Informasi, Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan (Study Pada Kantor Pusat Bank Sulutgo). *Jurnal EMBA Vol.5 No.3 September 2017*
- Ulinnuha, Mochammad. 2016. Analisis Faktor Internal Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Segara Timber Di Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis Volume 4, Nomor 2*
- Wahyuni, Yuyun. 2016. Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada PT. Wahana Dwi Mulia Mojosari. *Unspecified Thesis, STIE Mahardhika Surabaya.*
- Wibowo . 2014. *Manajemen Kinerja . Edisi Keempat .* Jakarta : Rajawali Pers.
- Wijayanto, Satria Panji., Derriawan., Salim, Fahrudin. 2021. Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Moderator Di Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi Vol. 2, No. 2 Februari 2021*
- Wilson, Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Erlangga.
- Winardi. 2011. *Kepemimpinan dalam Manajemen.* Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Wirawan. 2016. *Budaya dan Iklim Organisasi.* Jakarta: Salemba Empat.



## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Kepada :

Yth. Bapak / Ibu / Saudara/i Karyawan Urban Express Denpasar

di-

Tempat

Dengan Hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Novita Astriani

NIM : 1802612010942

Program Studi : Manajemen

Adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mahasaraswati Denpasar yang sedang mengadakan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Iklim Organisasi, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT Urban Company (Urban Express) Denpasar ”**.

Untuk maksud tersebut diatas, saya mohon kepada Bapak/ Ibu/ Saudara/i berkenan mengisi kuesioner ini dengan lengkap, jujur, dan tanpa dipengaruhi oleh pihak lain. Kuesioner ini nantinya akan saya pergunakan untuk keperluan ilmiah dan saya berjanji untuk menjaga kerahasiaan dari kuesioner ini.

Atas kerjasama, bantuan serta waktu yang Bapak/ Ibu/ Saudara/i berikan, saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Novita Astriani  
NIM : 1802612010942

## **I. IDENTITAS RESPONDEN**

**Mohon diisi dengan jelas dan lengkap :**

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
3. Umur :  17-25 Tahun  26-34 Tahun  
 35-43 Tahun  > 43 Tahun
4. Tingkat Pendidikan :  SMP  SMA  
 DIPLOMA  S1  
 S2  S3
5. Masa Kerja :  0-9 Bulan  1-5 Tahun  
 6-10 Tahun  > 10 Tahun

## II. PETUNJUK PENGISIAN JAWABAN

1. Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan sejujurnya.
2. Cara menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah dengan memberi tanda silang (X) pada masing-masing jawaban yang dianggap paling sesuai.

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

CS : Cukup Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

## III. DAFTAR PERTANYAAN

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
	Skor	1	2	3	4	5
<b>1. Iklim Organisasi</b>						
1	Pekerjaan saya di perusahaan ini didefinisikan secara jelas dan terstruktur.					
2	Pekerjaan saya di perusahaan ini memiliki standar kerja yang tinggi.					
3	Saya memiliki kesempatan untuk menyelesaikan masalah sendiri dalam pekerjaan tanpa harus bertanya kepada atasan saya.					
4	Saya mendapat penghargaan atau apabila dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
5	Saya mendapat dukungan dari rekan kerja selama mengerjakan pekerjaan sehari-hari.					
6	Saya memiliki keyakinan yang tinggi terhadap perusahaan dan akan menaati segala peraturan yang ada.					
<b>2. Kompetensi</b>						
1	Saya memiliki pengetahuan yang cukup mengenai tugas pada pekerjaan.					
2	Saya memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan kepada saya.					
3	Saya mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan masalah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.					

4	Saya memiliki standar perilaku yang telah disyaratkan oleh perusahaan.					
5	Saya suka terhadap pekerjaan yang saya lakukan di perusahaan ini.					
6	Saya memiliki minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang saya lakukan saat ini.					
<b>3. Motivasi Kerja</b>						
1	Saya memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan saya.					
2	Saya akan melakukan pekerjaan sebaik-baiknya agar mendapat hasil yang memuaskan.					
3	Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karir.					
4	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik (contohnya : Penghargaan Karyawan Terbaik pada setiap bulan atau setiap tahun)					
5	Saya merasa tingkat kesulitan pekerjaan yang dilakukan menantang sehingga memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.					
<b>4. Produktivitas Kerja</b>						
1	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja saya.					
2	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya selalu berusaha untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan.					

3	Saya selalu mengerjakan pekerjaan yang diberikan dengan tepat waktu.					
4	Saya selalu berusaha untuk memperbaiki kesalahan yang pernah saya buat pada pekerjaan sebelumnya.					
5	Saya selalu hadir setiap hari kerja.					



**Lampiran 2. Tabulasi Data**

No	Iklim Organisasi (X1)						Jumlah Skor
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	
1	4	5	4	5	4	4	26

2	3	3	4	4	4	4	22
3	5	5	5	4	5	5	29
4	4	4	4	4	4	4	24
5	4	4	4	4	4	4	24
6	4	4	4	5	5	5	27
7	5	5	2	3	5	5	25
8	5	4	4	4	4	4	25
9	5	4	5	4	4	4	26
10	5	5	5	5	5	5	30
11	3	2	2	5	4	5	21
12	4	5	4	5	4	4	26
13	5	4	5	4	4	4	26
14	5	5	5	4	4	4	27
15	4	5	4	5	4	4	26
16	3	3	4	4	4	4	22
17	5	5	5	4	5	5	29
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	4	4	4	4	24
20	4	4	4	5	5	5	27
21	5	5	2	3	5	5	25
22	5	4	4	4	4	4	25
23	5	4	5	4	4	4	26
24	5	5	5	5	5	5	30
25	3	2	2	5	4	5	21
26	4	5	4	5	4	4	26
27	5	4	5	4	4	4	26
28	5	5	5	4	4	4	27
29	4	4	4	4	4	4	24
30	4	4	4	5	5	5	27
31	5	5	2	3	5	5	25
32	5	4	4	4	4	4	25
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>135</b>	<b>128</b>	<b>136</b>	<b>138</b>	<b>140</b>	<b>817</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>4,38</b>	<b>4,22</b>	<b>4,00</b>	<b>4,25</b>	<b>4,31</b>	<b>4,38</b>	<b>25,53</b>

No	Kompetensi (X2)						Jumlah Skor
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	
1	4	4	5	4	5	5	27
2	5	5	5	5	4	4	28
3	5	5	5	5	5	5	30

4	4	4	4	4	4	4	24
5	4	4	4	4	4	4	24
6	4	5	5	5	5	4	28
7	4	5	5	5	5	5	29
8	4	4	4	4	4	4	24
9	5	5	5	5	5	5	30
10	4	5	5	5	5	5	29
11	5	5	5	4	5	4	28
12	5	5	5	5	5	5	30
13	5	5	5	5	5	5	30
14	5	5	5	5	5	5	30
15	4	4	5	4	5	5	27
16	5	5	5	5	4	4	28
17	5	5	5	5	5	5	30
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	4	4	4	4	24
20	4	5	5	5	5	4	28
21	4	5	5	5	5	5	29
22	4	4	4	4	4	4	24
23	5	5	5	5	5	5	30
24	4	5	5	5	5	5	29
25	5	5	5	4	5	4	28
26	5	5	5	5	5	5	30
27	5	5	5	5	5	5	30
28	5	5	5	5	5	5	30
29	4	4	4	4	4	4	24
30	4	5	5	5	5	4	28
31	4	5	5	5	5	5	29
32	4	4	4	4	4	4	24
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>150</b>	<b>152</b>	<b>148</b>	<b>150</b>	<b>145</b>	<b>887</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>4,44</b>	<b>4,69</b>	<b>4,75</b>	<b>4,63</b>	<b>4,69</b>	<b>4,53</b>	<b>27,72</b>

No	Motivasi Kerja (X3)					Jumlah Skor
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	
1	5	5	5	4	4	23
2	5	5	4	4	5	23
3	5	5	5	4	4	23

4	4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	4	20
6	5	5	5	5	5	25
7	4	5	5	4	4	22
8	4	4	4	4	4	20
9	5	5	5	5	5	25
10	5	5	5	5	5	25
11	4	5	5	5	4	23
12	5	5	5	5	5	25
13	5	5	5	5	4	24
14	5	4	5	5	4	23
15	5	5	5	4	4	23
16	5	5	4	4	5	23
17	5	5	5	4	4	23
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20
20	5	5	5	5	5	25
21	4	5	5	4	4	22
22	4	4	4	4	4	20
23	5	5	5	5	5	25
24	5	5	5	5	5	25
25	4	5	5	5	4	23
26	5	5	5	5	5	25
27	5	5	5	5	4	24
28	5	4	5	5	4	23
29	4	4	4	4	4	20
30	5	5	5	5	5	25
31	4	5	5	4	4	22
32	4	4	4	4	4	20
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>143</b>	<b>139</b>	<b>729</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>4,59</b>	<b>4,69</b>	<b>4,69</b>	<b>4,47</b>	<b>4,34</b>	<b>22,78</b>

No	Produktivitas Kerja (Y)					Jumlah Skor
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
1	5	5	4	4	4	22
2	5	4	5	5	4	23
3	5	5	5	5	5	25

4	4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	4	20
6	5	4	5	5	5	24
7	5	5	4	4	4	22
8	4	4	4	4	4	20
9	4	4	5	4	5	22
10	5	4	5	5	5	24
11	4	4	4	3	4	19
12	5	5	5	4	5	24
13	4	4	4	4	4	20
14	5	5	5	4	5	24
15	5	5	4	4	4	22
16	5	4	5	5	4	23
17	5	5	5	5	5	25
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20
20	5	4	5	5	5	24
21	5	5	4	4	4	22
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	5	4	5	22
24	5	4	5	5	5	24
25	4	4	4	3	4	19
26	5	5	5	4	5	24
27	4	4	4	4	4	20
28	5	5	5	4	5	24
29	4	4	4	4	4	20
30	5	4	5	5	5	24
31	5	5	4	4	4	22
32	4	4	4	4	4	20
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>139</b>	<b>143</b>	<b>135</b>	<b>141</b>	<b>704</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>4,56</b>	<b>4,34</b>	<b>4,47</b>	<b>4,22</b>	<b>4,41</b>	<b>22,00</b>

### Lampiran 3. Hasil Uji Validitas

#### Hasil Uji Validitas Iklim Organisasi (X1)

##### Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1_TOTAL
--	------	------	------	------	------	------	----------

X1.1	Pearson	1	.678**	.371*	-.139	.315	.068	<b>.726**</b>
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		.000	.037	.448	.079	.712	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X1.2	Pearson	.678**	1	.315	.266	.396*	.149	<b>.835**</b>
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000		.079	.141	.025	.416	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X1.3	Pearson	.371*	.315	1	-.067	-.139	-.325	<b>.516**</b>
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.037	.079		.717	.447	.069	.002
	N	32	32	32	32	32	32	32
X1.4	Pearson	-.139	.266	-.067	1	.453**	.488**	<b>.418*</b>
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.448	.141	.717		.009	.005	.017
	N	32	32	32	32	32	32	32
X1.5	Pearson	.315	.396*	-.139	.453**	1	.764**	<b>.619**</b>
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.079	.025	.447	.009		.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X1.6	Pearson	.068	.149	-.325	.488**	.764**	1	<b>.396*</b>
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.712	.416	.069	.005	.000		.025
	N	32	32	32	32	32	32	32
X1_	Pearson	.726**	.835**	.516**	.418*	.619**	.396*	1
TOT	Correlation							
AL	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.017	.000	.025	
	N	32	32	32	32	32	32	32

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Hasil Uji Validitas Kompetensi (X2)

### Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2_TOTAL
X2.1 Pearson Correlation	1	.595**	.509**	.423	.323	.323	<b>.650**</b>

	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,016	,072	,071	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2.2	Pearson Correlation	.595**	1	.856**	.870**	.709**	.448	<b>.906**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,010	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2.3	Pearson Correlation	.509**	.856**	1	.745**	.856**	.615**	<b>.925**</b>
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2.4	Pearson Correlation	.423	.870**	.745**	1	.592**	.566**	<b>.852**</b>
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	,000		,000	,001	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2.5	Pearson Correlation	.323	.709**	.856**	.592**	1	.718**	<b>.848**</b>
	Sig. (2-tailed)	,072	,000	,000	,000		,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2.6	Pearson Correlation	.323	.448	.615**	.566**	.718**	1	<b>.749**</b>
	Sig. (2-tailed)	,071	,010	,000	,001	,000		,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2_TOTAL	Pearson Correlation	.650**	.906**	.925**	.852**	.848**	.749**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32	32	32

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja (X3)

#### Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3_TOTAL
X3.1	Pearson Correlation	1	.541**	.541**	.522**	.599**	<b>.824**</b>

	Sig. (2-tailed)		,001	,001	,002	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32
X3.2	Pearson Correlation	.541**	1	.709**	.363*	.488**	.788**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,041	,005	,000
	N	32	32	32	32	32	32
X3.3	Pearson Correlation	.541**	.709**	1	.633**	,204	.788**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,263	,000
	N	32	32	32	32	32	32
X3.4	Pearson Correlation	.522**	.363*	.633**	1	.507**	.781**
	Sig. (2-tailed)	,002	,041	,000		,003	,000
	N	32	32	32	32	32	32
X3.5	Pearson Correlation	.599**	.488**	,204	.507**	1	.719**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,263	,003		,000
	N	32	32	32	32	32	32
X3_TOTAL	Pearson Correlation	.824**	.788**	.788**	.781**	.719**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32	32

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

UNMAS DENPASAR

### Hasil Uji Validitas Produktivitas (Y)

#### Correlations

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y_Total

Y1	Pearson Correlation	1	.638**	.576**	.586**	.473**	<b>.868**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,006	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Y2	Pearson Correlation	.638**	1	,111	-,049	,205	<b>.488**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000		,544	,789	,260	,005
	N	32	32	32	32	32	32
Y3	Pearson Correlation	.576**	,111	1	.658**	.881**	<b>.863**</b>
	Sig. (2-tailed)	,001	,544		,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Y4	Pearson Correlation	.586**	-,049	.658**	1	.486**	<b>.730**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,789	,000		,005	,000
	N	32	32	32	32	32	32
Y5	Pearson Correlation	.473**	,205	.881**	.486**	1	<b>.809**</b>
	Sig. (2-tailed)	,006	,260	,000	,005		,000
	N	32	32	32	32	32	32
Y_Total	Pearson Correlation	.868**	.488**	.863**	.730**	.809**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32	32

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

UNMAS DENPASAR

#### Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas

#### Hasil Uji Reliabilitas Iklim Organisasi (X1)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.607	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	21.34	3.846	.532	.477
X1.2	21.50	3.161	.665	.386
X1.3	21.72	4.338	.126	.700
X1.4	21.34	5.072	.229	.600
X1.5	21.41	4.636	.475	.534
X1.6	21.28	5.112	.200	.608

### Hasil Uji Reliabilitas Kompetensi (X2)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

.900	6
------	---

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	23.28	4.273	.497	.918
X2.2	23.03	3.773	.857	.863
X2.3	22.97	3.838	.889	.860
X2.4	23.09	3.830	.775	.875
X2.5	23.03	3.902	.774	.876
X2.6	23.19	4.028	.628	.898

**Hasil Uji Reliabilitas Motivasi Kerja (X3)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if	Scale Variance	Corrected Item-	Cronbach's
--	---------------	----------------	-----------------	------------

	Item Deleted	if Item Deleted	Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X3.1	18.19	2.286	.703	.789
X3.2	18.09	2.410	.659	.802
X3.3	18.09	2.410	.659	.802
X3.4	18.31	2.351	.635	.808
X3.5	18.44	2.512	.556	.829

### Hasil Uji Reliabilitas Produktivitas (Y)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	17.44	2.254	.773	.716
Y2	17.66	3.007	.261	.861
Y3	17.53	2.257	.764	.718
Y4	17.78	2.434	.544	.790
Y5	17.59	2.378	.683	.745

### Lampiran 5. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

#### Statistics

		JENIS_KELAMIN	UMUR	TINGKAT_PENDIDIKAN	MASA_KERJA
N	Valid	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0

#### JENIS\_KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	25	78.1	78.1	78.1
	Perempuan	7	21.9	21.9	100.0
Total		32	100.0	100.0	

#### UMUR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17-25 Tahun	13	40.6	40.6	40.6
	26-34 Tahun	13	40.6	40.6	81.3
	35-43 Tahun	4	12.5	12.5	93.8
	>43 Tahun	2	6.3	6.3	100.0
Total		32	100.0	100.0	

#### TINGKAT\_PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMP	1	3.1	3.1	3.1
	SMA	27	84.4	84.4	87.5
	Diploma	3	9.4	9.4	96.9
	S1	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

#### MASA\_KERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	0-9 Bulan	25	78.1	78.1	78.1
	1-5 Tahun	5	15.6	15.6	93.8
	6-10 Tahun	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	



**Lampiran 6. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

**Analisis Deskriptif Variabel Iklim Organisasi (X1)**

**Statistics**

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Iklm Organisasi
N	Valid	32	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4.38	4.22	4.00	4.25	4.31	4.38	25.53
	Median	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	26.00
	Mode	5	4	4	4	4	4	26
	Sum	140	135	128	136	138	140	817

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	4	12.5	12.5	12.5
	Setuju	12	37.5	37.5	50.0
	Sangat Setuju	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	6.3	6.3	6.3
	Cukup Setuju	2	6.3	6.3	12.5
	Setuju	15	46.9	46.9	59.4
	Sangat Setuju	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	15.6	15.6	15.6
	Setuju	17	53.1	53.1	68.8
	Sangat Setuju	10	31.3	31.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Cukup Setuju	3	9.4	9.4	9.4
	Setuju	18	56.3	56.3	65.6
	Sangat Setuju	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	22	68.8	68.8	68.8
	Sangat Setuju	10	31.3	31.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	20	62.5	62.5	62.5
	Sangat Setuju	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi (X2)**

**Statistics**

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Kompetensi
N	32	32	32	32	32	32	32
Valid	32	32	32	32	32	32	32
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.44	4.69	4.75	4.63	4.69	4.53	27.72
Median	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	28.00
Mode	4	5	5	5	5	5	30
Sum	142	150	152	148	150	145	887

**X2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Setuju	18	56.3	56.3	56.3
	Sangat Setuju	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	10	31.3	31.3	31.3
	Sangat Setuju	22	68.8	68.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	8	25.0	25.0	25.0
	Sangat Setuju	24	75.0	75.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	12	37.5	37.5	37.5
	Sangat Setuju	20	62.5	62.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	10	31.3	31.3	31.3
	Sangat Setuju	22	68.8	68.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**X2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Setuju	15	46.9	46.9	46.9
	Sangat Setuju	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

### Hasil Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (X3)

#### Statistics

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Motivasi Kerja
N	Valid	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.59	4.69	4.69	4.47	4.34	22.78
Median		5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	23.00
Mode		5	5	5	4	4	23
Sum		147	150	150	143	139	729

#### X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	13	40.6	40.6	40.6
	Sangat Setuju	19	59.4	59.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

#### X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	10	31.3	31.3	31.3
	Sangat Setuju	22	68.8	68.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

#### X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative

					Percent
Valid	Setuju	10	31.3	31.3	31.3
	Sangat Setuju	22	68.8	68.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	17	53.1	53.1	53.1
	Sangat Setuju	15	46.9	46.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**X3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	21	65.6	65.6	65.6
	Sangat Setuju	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

**Hasil Analisis Deskriptif Variabel Produktivitas (Y)**

UNMAS DENPASAR

**Statistics**

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Produktivitas Kerja
N	Valid	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.56	4.34	4.47	4.22	4.41	22.00
Median		5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	22.00
Mode		5	4	4	4	4	20
Sum		146	139	143	135	141	704

**Y1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
--	-----------	---------	---------------	------------

				Percent
Valid	Setuju	14	43.8	43.8
	Sangat Setuju	18	56.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0

#### Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	21	65.6	65.6	65.6
	Sangat Setuju	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

#### Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	17	53.1	53.1	53.1
	Sangat Setuju	15	46.9	46.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

#### Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	2	6.3	6.3	6.3
	Setuju	21	65.6	65.6	71.9
	Sangat Setuju	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

#### Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	19	59.4	59.4	59.4
	Sangat Setuju	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

### Lampiran 7. Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Hasil Uji Normalitas

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.14574800
Most Extreme Differences	Absolute	.153
	Positive	.153
	Negative	-.124
Kolmogorov-Smirnov Z		.864
Asymp. Sig. (2-tailed)		.444

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### Hasil Uji Multikolinearitas

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,200	2,976		,403	,690		
Iklm Organisasi	,402	,100	,505	4,005	,000	,801	1,249
Kompetensi	,123	,168	,152	,736	,468	,300	3,336
Motivasi Kerja	,309	,205	,306	1,507	,143	,309	3,234

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

### Hasil Uji Heteroskedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.143	.225		5.087	.000
	Iklim	.028	.063	.095	.442	.662
	Organisasi					
	Kompetensi	.155	.110	.418	1.408	.171
	Motivasi	-.177	.140	-.379	-1.265	.217
	Kerja					

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja



**Lampiran 8. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, Kompetensi	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792 <sup>a</sup>	.627	.587	1.232

- a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, Kompetensi  
 b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	71.467	3	23.822	15.682	.000 <sup>a</sup>
	Residual	42.533	28	1.519		
	Total	114.000	31			

- a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, Kompetensi  
 b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,913	3,100		,295	,770
	Iklim Organisasi	,419	,111	,490	3,759	,001
	Kompetensi	,207	,169	,255	1,228	,230
	Motivasi Kerja	,204	,214	,202	,951	,350