PENGARUH PELATIHAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BANK BRI KANTOR CABANG KC BRI KAPAS KRAMPUNG SURABAYA

SKRIPSI

Disusun oleh:

Nama:	Deanita Nur Azizah
Nomor Mahasiswa:	13311237
Program Studi:	Manajemen
Bidang Konsentrasi:	Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Manajemen, Universitas Islam Indonesia

Disusun oleh:

Nama:	Deanita Nur Azizah
Nomor Mahasiswa:	13311237
Program Studi:	Manajemen
Bidang Konsentrasi:	Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang diajukan orang lain untuk memperoleh gelar keserjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa persyaratan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, Juli 2018

Penulis

Deanita Nur Azizah

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya

Nama:	Deanita Nur Azizah
Nomor Mahasiswa:	13311237
Program Studi:	Manajemen
Bidang Konsentrasi:	Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, Juli 2018

Telah disetuji oleh

Dosen Pembimbing

Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D..

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH PELATIHAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun Oleh : **DEANITA NUR AZIZAH**

Nomor Mahasiswa : **13311237**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 14 Agustus 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D. .....

Penguji : Trias Setiawati, Dr., M.Si. .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

MOTTO

"Wahai orang-orang yang beriman jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar."

(QS. Al-Baqarah:153)

"Ya Allah, tidak ada kemudahan kecuali yang Engkau buat mudah. Dan tidak ada yang sulit jika Engkau menghendakinya pasti akan menjadi mudah."

(HR. Muslim)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahi Robbil `Alamin, dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT dengan ini Tugas Akhir penulis persembahkan untuk:

Kedua orang tua ku yang sangat penulis sayangi

Kedua Adik Kembarku yang sangat penulis sayangi.

Terimakasih sudah selalu mendukung penulis dan tidak putus untuk berdoa demi kelancaran penulisan tugas akhir ini.

PENGARUH PELATIHAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BANK BRI KANTOR CABANG KC BRI KAPAS KRAMPUNG SURABAYA

Deanita Nur Azizah

Universitas Islam Indonesia

deanitasazizah@gmail.com

ABSTRAK

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisioner yang dibagikan kepada 108 karyawan di Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya. Metode analisis data menggunakan analisis regresi berganda dan analisis jalur dengan SPSS 17.

Hasil penelitian ini menunjukan: terdapat pengaruh signfikan pelatihan terhadap produktivitas, terdapat pengaruh signfikan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas, terdapat pengaruh signfikan pelatihan terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh signfikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh signfikan kepuasan kerja terhadap produktivitas, terdapat pengaruh signfikan pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, pengaruh secara langsung pelatihan terhadap produktivitas lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung melalu kepuasan kerja, pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan terhadap produktivitas lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung melalu kepuasan kerja.

Kata Kunci: *Pelatihan, Gaya Kepemimpinan, Produktivitas, Kepuasan Kerja.*

PENGARUH PELATIHAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BANK BRI KANTOR CABANG KC BRI KAPAS KRAMPUNG SURABAYA

Deanita Nur Azizah

Universitas Islam Indonesia

deanitasazizah@gmail.com

ABSTRACT

This study was quantitative research which aims at finding the influence of the training and leadership style towards productivity with job satisfaction as the intervening variable at BRI Bank Kapas Krampung Branch, Surabaya. In collecting the data, the researcher used questionnaire towards 108 employees at BRI Bank Kapas Krampung Branch, Surabaya. The data were analyzed by using multiple regression analysis and path analysis by using SPSS 17.

The finding of this study showed that there was significant influence of the training towards productivity, the leadership style towards productivity, the training towards job satisfaction, the leadership style towards job satisfaction, job satisfaction towards productivity, training and leadership style towards job satisfaction. The direct influence of training towards productivity was greater than the indirect influence through job satisfaction. The direct influence of leadership style towards productivity was greater than indirect influence through job satisfaction.

Keyword: *Training, Leadership Style, Productivity, Job Satisfaction*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Pertama-pertama penulis mengucapkan rasa syukur atas kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir atau skripsi yang berjudul "Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya". Merupakan sebagai salah satu syarat kelulusan Sarjan Strata Satu (S1) di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Tak lupa sholawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan seluruh umat manusia di muka bumi ini.

Tujuan utama dari penulisan skripsi ini adalah untuk dapat mengetahui bagiamana pengaruh dari variabel pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Lokasi penelitian ini dilakukan di Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya. Dengan jumlah responden penelitian 108 karyawan tetap. Dalam penyusunan tugas akhir ini peneliti mengalami tidak sedikit hambatan dalam proses penyusunan tugas akhir ini. Namun dengan bantuan dukungan dan bimbingan dari seluruh pihak terkait sehingga hambatan-hambatan yang ada dapat teratasi. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT bila bukan karena Allah yang selalu membantu memudahkan segala urusan maka penulis tidak akan bisa menyelesaikan tugas akhir ini.

2. Kedua orangtuaku (Eka Ahmad Djatnika dan Eko Nuraeni) yang selalu sabar dan selalu mendoakan penulis dan kedua adik kembar ku yang tersayang (Devi dan Debi).
3. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Dr. Drs. Sutrisno, MM. selaku ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D. selaku dosen pembimbing skripsi yang memberikan masukan dan arahan dalam proses penyusunan skripsi.
7. Ibu Dr. Trias Setiawati, M.Si selaku dosen Metodologi Penelitian SDM yang memberikan ilmu mengenai dasar-dasar penulisan skripsi.
8. Asisten Dosen Metopel SDM yang sangat membantu dalam perkuliahan mba Zarra Zetina.
9. Karyawan dan karyawati Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya yang bersedia meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam mengumpulkan data penelitian.
10. Sahabat-sahabatku perkuliahan yang sangat penulis sayangi yang selalu memberikan dukungan dan memberikan masukan: Yosie, Ajeng, Indri dan Echa.
11. Sahabat penulis yang selalu mendengarkan keluh kesah dan menemani dalam mengerjakan skripsi Gita Dwi Ramadhani.

12. Teman-teman SMA yang penulis rindukan untuk berkumpul: Arum, Hana dan Maya.
13. Kakak yang menjadi tempat penulis bertanya dan tempat berdikusi mengenai tugas akhir: mas Ferry Iswanto.
14. Teman seperjuangan penulis dalam perkuliahan dan selalu mengerjakan skripsi bersama-sama Noorma Anggunsari.
15. Teman-teman seperjuangan kepengurusan MBUII dalam periode satu tahun kepengurusan.
16. Untuk MarchingBand UII yang memberikan banyak keceriaan dan pengalaman yang seru dalam masa-masa di UII.
17. Teman-teman KKN 403 dusun Nglumbung Gunung Kidul: Ade, Rafsan, Dian, Dinni, Inno, Ida dan Rosyid.
18. Seluruh pihak yang terlibat dalam penyelesaian skripsi ini.

Akhir kata dari penulis, semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan untuk penulis sendiri. Penulis menyadari bahwa dalam penyusuna tugas akhir ini masih ada kekurangan dan untuk itu penulis menerima masukan dan saran untuk perbaikan kedepannya.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, Agustus 2018

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN…… i

HALAMAN JUDUL..... ii

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME……. iii

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI…… iv

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI..... v

HALAMAN MOTTO……. vi

HALAMAN PERSEMBAHAN……. vii

ABSTRAK..... viii

ABSTRACT…… ix

KATA PENGANTAR…… x

DAFTAR ISI…….. xiii

BAB I PENDAHULUAN……... 1

1.1 Latar Belakang……. 1

1.2 Rumusan Masalah…… 8

1.3 Tujuan Penelitian…… 8

1.4 Manfaat Penelitian……... 9

BAB II KAJIAN PUSTAKA……. 11

2.1 Penelitian Terdahulu…… 11

2.1.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas..... 11

2.1.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas….. 14

2.1.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja……... 17

2.1.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.. 21

2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas……... 25

2.1.6 Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas…….. 28

2.1.7 Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan……. 30

2.1.8 Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas melalui Kepuasan Kerja…….. 31

2.1.9 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas melalui Kepuasan Kerja…… 32

2.2 Landasan Teori……. 36

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia……. 36

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia…… 36

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia……. 37

2.2.1.3 Pendeketan Manajemen Sumber Daya Manusia…….. 42

2.2.2 Pelatihan…… 43

2.2.2.1 Pengertian Pelatihan……. 43

2.2.2.2 Tahapan Pelatihan…… 44

2.2.2.3 Metode Pelatihan…… 59

2.2.2.4 Manfaat Pelatihan…… 64

2.2.3 Gaya Kepemimpinan…….. 66

2.2.3.1 Pengertian Kepemimpinan……... 66

2.2.3.2 Teori Gaya Kepemimpinan…….. 67

2.2.4 Kepuasan Kerja…….. 76

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja…….. 76

2.2.4.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja……. 77

2.2.5 Produktivitas Kerja…… 84

2.2.5.1 Pengertian Produktivitas Kerja…… 84

2.2.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja 85

2.2.5.3 Indikator Produktivitas Kerja……... 88

2.3 Hubungan Antar Variabel……... 90

2.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas……..... 90

2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas…..... 92

2.3.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja……... 95

2.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja……. 98

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas…….. 100

2.3.6 Pengaruh Pelatihan dan Gaya kepemimpinan Terhadap Produktivitas…… 102

2.3.7 Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja…… 104

2.3.8 Pelatihan Berpengaruh Terhadap Produktivitas Melalui Kepuasan Kerja…… 105

2.3.9 Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Produktivitas Melalui Kepuasan Kerja……... 106

2.4 Kerangka Pemikiran…… 107

BAB III METODE PENELITIAN…….. 108

3.1 Pendekatan Penelitian…….. 108

3.2 Lokasi Penelitian……... 109

3.3 Variabel Penelitian……... 109

3.4 Definisi Oprasional Variabel Penelitian……. 110

3.4.1 Variabel Pelatihan (X_1)……. 110

3.4.2 Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2)…… 117

3.4.3 Variabel Kepuasan Kerja (Z)…… 119

3.4.4 Variabel Produktivitas (Y)……... 121

3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data……. 122

3.5.1 Jenis Data…….. 122

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data……... 123

3.6 Populasi dan Sampel…… 124

3.6.1 Populasi…… 124

3.6.2 Sampel…….. 124

3.7 Uji Instrumen Penelitian…….. 125

3.7.1 Uji Validitas…….. 125

3.7.2 Uji Reliabilitas…….. 126

3.8 Metode Analisis Data…… 126

3.8.1 Analisis Deskriptif…… 127

3.8.2 Uji Asumsi Klasik…… 127

3.8.2.1 Uji Multikolinieritas……. 127

3.8.2.2 Uji Heteroskedastisitas……. 127

3.8.3 Analisis Regresi…… 128

3.8.3.1 Analisis Regresi Linear Berganda…… 128

3.8.4 Uji Hipotesis……. 129

3.8.4.1 Uji t (Uji Parsial)…….. 129

3.8.4.2 Uji F (Uji Simultan)……. 130

3.8.4.3 Koefisien Determinasi (R^2)…….. 130

3.8.5 Analisis Jalur…… 131

BAB 1V PEMBAHASAN……... 133

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen…….. 134

4.1.1 Hasil Uji Validitas Instrumen……... 134

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen……..... 139

4.2 Analisis Deskriptif…… 139

4.2.1 Karakteristik Responden…….. 139

4.2.1.1 Kelompok Responden Menurut Usia……... 139

4.2.1.2 Kelompok Responden Menurut Status Pernikahan……. 140

4.2.1.3 Kelompok Responden Menurut Pendidikan Terakhir…. 140

4.2.1.4 Kelompok Responden Menurut Lama Bekerja…… 141

4.2.1.5 Kelompok Responden Menurut Penghasilan……... 142

4.3 Deskriptif Hasil Jawaban Responden……. 142

4.3.1 Analisis Penilaiain Responden Terhadap Variabel Pelatihan (X1)……..... 144

4.3.2 Analisis Penilaiain Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)…… 148

4.3.3 Analisis Penilaiain Responden Terhadap Variabel Kepuasan 151

Kerja (Z)……...

4.3.4 Analisis Penilaiain Responden Terhadap Variabel Produktivitas (Y)…… 154

4.4 Uji Asumsi Klasik……. 157

4.4.1 Uji Multikolinieritas……. 157

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas……. 158

4.5 Analisis Regresi..... 159

4.5.1 Analisis Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas…….. 160

4.5.1.1 Analisis Regresi Linear Berganda…… 160

4.5.1.2 Uji t (Parsial)…… 161

4.5.1.3 Uji F (Simultan)……... 163

4.5.1.4 Koefisien determinasi…….. 164

4.5.2 Analisis Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja…….. 164

4.5.2.1 Analisis Regresi Linear Berganda…… 164

4.5.2.2 Uji t (Parsial)…… 166

4.5.2.3 Uji F (Simultan)……... 167

4.5.2.4 Koefisien determinasi…….. 168

4.5.3 Analisis Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas……. 169

4.5.3.1 Analisis Regresi Linear Berganda…… 169

4.4.3.2 Uji t (Parsial)…… 170

4.4.3.3 Koefisien Determinasi…….. 171

4.6.3 Analisis Jalur…… 172

4.7 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis…….. 175

4.8 Pembahasan..... 176

4.8.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas……. 176

4.8.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas……. 179

4.8.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja……..... 182

4.8.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja…… 185

4.8.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas…….. 188

4.8.6 Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas…… 190

4.8.7 Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja…… 191

4.8.8 Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan Terhadap Produktivitas Melalui Kepuasan Kerja……... 193

4.8.9 Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Melalui Kepuasan Kerja……..... 195

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN…….. 198

4.6 Kesimpulan..... 198

4.7 Saran……. 199

DAFTAR PUSTAKA……. 201

LAMPIRAN…… 206

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 *Review* Jurnal Penelitian Pengaruh Pelatihan terhadap Produkvitas……... 13

Tabel 2.2 *Review* Jurnal Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produkvitas…… 16

Tabel 2.3 *Review* Jurnal Penelitian Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja……..... 20

Tabel 2.4 *Review* Jurnal Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja……. 24

Tabel 2.5 *Review* Jurnal Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas…… 27

Tabel 2.6 *Review* Jurnal Penelitian Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas…… 29

Tabel 2.7 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja…… 31

Tabel 2.8 Rujukan Teori Pelatihan……... 33

Tabel 2.9 Rujukan Teori Gaya Kepemimpinan…… 34

Tabel 2.10 Rujukan Teori Kepuasan Kerja…….. 35

Tabel 2.11 Rujukan Teori Produktivitas……... 36

Tabel 4.1 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel…… 134

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Pelatihan dan Gaya 134

Kepemimpinan…….

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Kepuasan dan Variabel Produktivitas…… 137

Tabel 4.4 Hasil Dari Uji Reliabilitas…… 139

Tabel 4.5 Kelompok Responden Menurut Rentang Usia…… 139

Tabel 4.6 Kelompok Responden Menurut Status Pernikahan…….. 140

Tabel 4.7 Kelompok Responden Menurut Pendidikan Terakhir…….. 140

Tabel 4.8 Kelompok Responden Menurut Lama Bekerja…… 141

Tabel 4.9 Kelompok Responden Menurut Penghasilan……... 142

Tabel 4.10 Interval Kelas…… 143

Tabel 4.11Penilaiain Responden Terhada Variabel Pelatihan (X_1)…… 144

Tabel 4.12 Rekapitulasi Indikator Pelatihan (X_1)…… 147

Tabel 4.13 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Pelatihan (X1)…….. 148

Tabel 4.14 Penilaiain Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2)……... 148

Tabel 4.15 Rekapitulasi Indikator Gaya Kepemimpinan (X_2)……. 151

Tabel 4.16 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X2).. 151

Tabel 4.17 Penilaiain Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Z).. 151

Tabel 4.18 Rekapitulasi Indikator Kepuasan Kerja (Z)…… 154

Tabel 4.19 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)……. 154

Tabel 4.20 Penilaiain Responden Terhadap Variabel Produktivitas (Y)….. 154

Tabel 4.21 Rekapitulasi Indikator Produktivitas (Y)…… 156

Tabel 4.22 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Produktivitas (Y)…… 156

Tabel 4.23 Hasil Uji Multikolinieritas Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas…….. 157
Tabel 4.24 Hasil Uji Multikolinieritas Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja…….. 158
Tabel 4.25 Hasil Uji Multikolinieritas Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas…….. 158
Tabel 4.26 Hasil Uji Heteroskedastisitas Uji Glejser……... 159
Tabel 4.27 Hasil Uji Regresi Linear Berganda Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas…….. 160
Tabel 4.28 Hasil Uji F Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas…….. 163
Tabel 4.29 Hasil Koefisien Determinasi Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas……... 164
Tabel 4.30 Hasil Uji Regresi Linear Berganda Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja……. 165
Tabel 4.31 Hasil Uji F Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja…….. 168
Tabel 4.32 Hasil Koefisien Determinasi Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja…… 169
Tabel 4.32 Hasil Uji Regresi Linear Berganda Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas…….. 169
Tabel 4.33 Hasil Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas…….. 172

Tabel 4.34 Rangkuman Analisi jalur…… 174

Tabel 4.35 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis…… 175

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pemikiran…… 107

Gambar 2 Diagram jalur struktural antar variabel…… 132

Gambar 3 Analisis Jalur Pengaruh Langsung……... 172

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 (Kuisioner Penelitian)……... 207

Lampiran 2 Uji Validitas Variabel Pelatihan……... 220

Lampiran 3 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan…… 234

Lampiran 4 Uji Validitas Variabel Produktivitas……. 242

Lampiran 5 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja……. 248

Lampiran 6 Uji Reliabilitas…….. 258

Lampiran 7 Analisis Kuantitatif……... 260

Lampiran 8 Uji Asumsi Klasik……. 262

Lampiran 9 Data Mentah …… 266

Lampiran 10 Surat Ijin Penelitian……. 302

Lampiran 11 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian…….. 303

Lampiran 12 Biodata Peneliti……... 304

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Produktivitas sering dikatakan menjadi bagian yang sangat penting dan tidak boleh dilewatkan dalam proses penyusunan strategi bisnis perusahaan. Sebagai suatu kesatuan yang dapat mendukung fungsi-fungsi atau bagian-bagian dalam perusahaan secara keseluruhan. Pernyataan tersebut didukung oleh Soeprihanto (1987:6) bahwa produktivitas harus ada di setiap fungsi atau bagian dalam perusahaan. Sebagai suatu kesatuan masing-masing bidang mendukung produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Sering dikatakan bahwa produktivitas harus menjadi bagian yang tidak boleh dilupakan dalam penyusunan strategi bisnis yang mencakup bidang produksi, pemasaran dan bidang lainnya.

Produktivitas merupakan kesatuan fungsi dan bagian dalam perusahaan secara keseluruhan. Setiap fungsi dan bagian tersebut tentu tidak lepas dari tenaga kerja sebagai pelaksananya. Maka dari itu untuk dapat meningkatkan produktivitas perusahaan maka perlu adanya usaha untuk meningkatkan kinerja dari tenaga kerja. Dan hal tersebut harus menjadi tujuan stratejik oleh pemimpin perusahaan. Pernyataan tersebut didukung oleh Soeprihanto (1987:6) setiap bidang tidak lepas dari tenaga kerja sebagai pelaksananya. Oleh karena itu program peningkatan produktivitas merupakan usaha terpadu yang menjadi tujuan stratejik setiap pemimpin perusahaan.

Dalam pelaksanaan setiap bidang dan fungsi dalam perusahaan manusia atau tenaga kerja merupakan faktor penting dalam menentukan produktivitas dan sukses atau tidaknya suatu usaha. Perusahaan harus dapat memperhatikan faktor penting apa saja yang dapat mempengaruhi produktivitas tenaga kerja. Seperti yang disebutkan oleh Soeprihanto (1987:7) faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas tenaga kerja antara lain: pendidikan dan latihan ketrampilan, gizi/nutrisi dan kesehatan, bakat bawaan, motivasi/kemauan,kesempatan kerja, kesempatan manajemen dan kebijaksanaan pemerintah.

Faktor manusia atau bisa disebut sebagai tenaga kerja merupakan hal yang sangat penting dalam peningkatan produktivitas. Tidak hanya tenaga kerja yang merupakan faktor penting dalam peningkatan produktivitas. Dalam pernyataan Sinungan (2005:56) menyetakan bahwa ada 8 faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas yaitu: manusia, modal, metode/proses, lingkaran organisasi (internal), lingkungan negara (eksternal), lingkungan internasional (regional) dan umpan balik. Ada banyak hal yang harus ditingkatkan atau di perbaiki dalam meningkatkan produktivitas perusahaan.

Produktivitas memiliki pengertian umum yaitu perbandingan antara *input* (masukan) perusahaan dengan *output* (keluaran) perusahaan. Input yang dimksudkan adalah keseluruhan sumber daya perusahaan dan output merupakan hasil yang dicapai oleh perusahaan. Pernyatan tersebut didukung oleh Umar (2008:9) produktivitas merupakan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan

(input). Umar (2008:9) juga menyebutkan bahwa produktivitas memiliki dua dimensi yaitu dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Yang kedua efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaanya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Kesimpulan pernyataan diatas produktivitas merupakan pencapaian atau tujuan perusahaan yang harus dapat menghasilkan *output* yang berkualitas dengan realisasi penggunan *input* dengan cara yang efisien.

Telah disebutkan bahwa tenaga kerja merupakan faktor penting dalam peningkatan produktivitas. Untuk dapat meningkatkan produktivitas melalui tenaga kerja maka perlu adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja dengan cara melakukan pelatihan tenaga kerja. Didukung dengan pendapat dari Flippo (1976:209) bahwa pelatihan adalah tindakan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Perusahaan tidak memiliki pilihan lain selain melakukan metode pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.

Armstrong (2003:549) juga menyebutkan bahwa potensi keuntungan yang didapatkan melalui pembelajaran dan pelatihan tenaga kerja salah satunya adalah dapat meningkatkan kinerja individu dan tim serta keuntungannya untuk perusahaan adalah dapat meningkat kualitas *output* dan produktivitas secara keseluruhan. Pentingnya pelatihan untuk meningkatkan

produktivitas diperkuat dengan pendapat lain dari Flippo (1976:209) bahwa dengan perusahaan melakukan pelatihan dapat meningkatkan produktivitas. Peningkatan keterampilan biasanya menghasilkan peningkatan kuantitas dan kualitas output. Pendapat yang sama dikemukan oleh Mangkunegara (2009:45) yang menyebutkan ada 9 tujuan dari pelatihan dan pengembangan yang salah satunya menyebutkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Pelatihan juga akan dapat membantu organisasi agar pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja dapat dikerjakan lebih efisien dan efektif dan pelatihan juga dapat membantu organisasi untuk memenuhi tujuan dan sasaran oraganisasi. Sesuai dengan pendapat dari Holton (2001:204) bahwa pelatihan proses dimana keterampilan dikembangkan, informasi disediakan dan atribut dipupuk, untuk membantu indvidu yang bekerja dalam organisasi agar menjadi lebih efektif dan efisien dalam pekerjaan mereka. Pelatihan membantu organisasi agar menjadi lebih efektif dan efisien dalam pekerjaan mereka. Pelatihan membantu organisasi untuk memenuhi tujuan dan sasaran organisasi.

Selain pelatihan dapat meningkat produktivitas, efektivitas dari seorang pemimpin juga dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Hal ini diperkuat dengan pendapat dari Hersey (1995:130) ketika seorang pemimpin dapat dikatakan boleh jadi berhasil tetapi tidak efektif, berarti pemimpin tersebut hanya memiliki pengaruh singkat atas perilaku orang lain. Sebaliknya apabila manajer berhasil dan efektif, maka pengaruh yang mereka timbulkan

cenderung menghasilkan produktivitas jangka panjang dan perkembangan organisasi. Pendapat diatas menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik atau kepemimpinan yang efektif memiliki pengaruh terhadap produktivitas jangka panjang.

Pendapat yang sama mengenai kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap produktivitas yaitu pendapat dari Sinungan (2005:56) menyebutkan bahwa lingkungan organisasi dapat mempengaruhi produktivitas. Lingkungan organisasi yang dimaksudkan adalah seperti organisasi dan perencanaan, sistem manajemen, kondisi kerja, iklim kerja, tujuan perusahaan, sistem insentif, kebijaksanaan personalia, gaya kepemimpinan, dan ukuran perusahaan. Pendapat yang lain yang dapat memperkuat pendapat sebelumnya yaitu pendapat Robbin & Judge (2015:262) salah satu gaya kepemimpinan seperti transaksional juga memiliki pengaruh terhadap peningkatan produktivitas yang tinggi.

Pelatihan dan kepemimpinan selain dapat mempengaruhi produktivitas, juga dapat mempengaruhi kepuasaan kerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan pendapat dari Rivai (2004:229) bahwa pelatihan dapat menurunkan turnover, ketidakhadiran kerja serta dapat meningkatkan kepuasaan kerja. Dan manfaat pelatihan untuk karyawan dapat meningkatkan kepuasaan kerja dan pengakuan dan manfaat pelatihan untuk perusahaan dapat membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja (Rivai 2004:231).

Pendapat yang sama datang dari Keith Davis dan Werther W.B (1996) dalam Mangkuprawira (2003:135) bahwa manfaat pelatihan dan pengembangan untuk perusahaan dapat membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja dan manfaat pelatihan dan pengembangan untuk individu disebutkan dapat meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasaan pekerjaan dan memuaskan kebutuhan personal bagi karyawan (yang dilatih) dan pelatih.

Robbin & Judge (2015:262) Keramahan secara individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang ideal semuanya menghasilkan upaya ekstra dari para pekerja, produktivitas yang lebih tinggi, moral dan kepuasaan yang semakin tinggi, efektivitas organisasi yang lebih tinggi, tingkat perputaran yang lebih rendah, tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah dan kemapuan beradaptasi pada organisasional yang lebih besar. Kreitner & Kinicki (2014:215) perilaku pemimpin dapat mempengaruhi kefektifan kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi pekerja, kepuasaan pekerja, kinerja pekerja, penerimaan pemimpin dan kinerja unit kerja. Sutrisno (2009:80) kepuasaan kerja memiliki dampak terhadap produktivitas, ketidak hadiran dan keluarnya pegawai dan dampak terhadap kesehatan.

Sejak didirikan, Bank BRI secara konsisten berfokus pada usaha mikro, kecil dan menengah (UKM), dan menjadi pelopor keuangan mikro di Indonesia. Bank mempertahankan komitmennya hingga saat ini, dan dengan dukungan pengalamannya dalam memberikan layanan perbankan, terutama di

segmen UKM, BRI telah mampu mencatat pencapaian sebagai bank paling menguntungkan dalam 11 tahun berturut-turut. Pencapaian tersebut merupakan hasil kerja keras seluruh karyawan BRI yang terus berinovasi dan mengembangkan produk dan layanan perbankan untuk semua segmen bisnis.

Menghadapi tantangan dan persaingan bisnis, pekerja Bank BRI memposisikan diri menjadi sumber daya manusia yang kreatif, inovatif, memiliki kemampuan belajar dan kemauan berubah. Selain itu peningkatan pengetahuan dan keterampilan pekerja merupakan bagian yang tak terpisahkan dari penerapan prinsip kehati-hatian serta pengelolaan risiko secara terpadu. Sebagai aset paling berharga yang dimiliki, Bank BRI terus melakukan penyempurnaan di seluruh aspek yang meliputi perencanaan, pembinaan dan pengembangan pekerja, pendidikan dan pelatihan serta kesejahteraan pekerja. Salah satu wujud komitmen perusahaan untuk meningkatkan kompetensi SDM yang dimiliki, Bank BRI mendirikan BRI Corporate University untuk menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dan selaras dengan kebutuhan pengembangan bisnis dalam rangka mendukung sasaran strategis perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan pelatihan, kepemimpinan, produktivitas dan kepuasaan kerja. Oleh sebab itu, maka judul yang akan diangkat sebagai penelitian adalah **"Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Dengan Kepuasaan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya".**

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap produktivitas?
2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas?
3. Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kepuasaan kerja?
4. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasaan kerja?
5. Apakah ada pengaruh kepuasaan kerja terhadap produktivitas?
6. Apakah ada pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja?
7. Apakah ada pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasaan kerja?
8. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja?
9. Apakah gaya kepemimpinan beperngaruh terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui ada pengaruh pelatihan terhadap produktivitas.
2. Untuk mengetahui ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas.
3. Untuk mengetahui ada pengaruh kepuasaan kerja terhadap produktivitas.
4. Untuk mengetahui ada pengaruh pelatihan terhadap kepuasaan kerja.

5. Untuk mengetahui ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasaan kerja.

6. Untuk mengetahui ada pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja.

7. Untuk mengetahui ada pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasaan kerja.

8. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja

9. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan, berikut manfaat penlitian yang akan didapatkan:

1. Bagi Organisasi

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pengetahuan dalam menyusun kebijakan bagi perusahaan mengenai hubungan pelatihan dan kepemimpinan terhadap produkitivitas dan kepuasaan kerja.

2. Bagi Mahasiswa

   Penelitian ini dapat digunakan untuk memperluas dan menambah pengetahuan mengenai hubungan pelatihan dan kepemimpinan terhadap produkitivitas dan kepuasaan kerja.

Merupakan pembelajaran bagi peneliti itu sendiri dalam meningkatkan pengetahuan mengenai hubungan pelatihan dan kepemimpinan terhadap produkitivitas dan kepuasaan kerja.

3. Bagi Pihak Lain

   Penelitian ini diharapkan bisa sebagai tambahan informasi dan pengetahuan dan sebagai referensi serta acuan untuk penelitian-penelitian yang akan dilakukan selanjutnya khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang mencakup kajian yang akan digunakan sebagai bahan refrensi dan perbandingan dalam penelitian ini. Kajian tersebut mengenai pelatihan, kepemimpinan, produktivitas dan kepuasaan kerja Antara lain sebagai berikut:

2.1.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas

1. Tahir dkk (2014)

Penelitian oleh Tahir dkk (2014) yang berjudul *"The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan"* . Populasi dalam penelitian ini bejumlah 80 orang yang tersebar di seluruh Peshawar. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan aspek penting dari HRM. Sangat penting bagi organisasi untuk mendapatkan karyawan yang terampil dan mampu untuk melakukan kinerja yang lebih baik dan dapat meningkatkan produktivitas. Sehingga pelatihan dalam penelitian ini memiliki dampak positif terhadap kinerja dan produktivitas.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan produktivitas. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak penambahan variabel pengembangan dan kinerja

karyawan. Selain itu lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya juga berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

2. Sabir dkk (2014)

Penelitian oleh Sabir dkk (2014) yang berjudul *"Impact of Training on Productivity of Employees: A Case Study of Electricity Supply Company in Pakistan"*. Populasi dan target dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan pasokan listrik di Pakistan dengan ukuran sampel sebanyak 150 karyawan. Hasil penelitian ini menunjukan pelatihan berdampak pada produktivitas karyawan di perusahaan Suplai Listrik Pakistan. Dalam penelitian ini juga mendapaktan temuan bahwa pelatihan, keterlibatan kerja, umpan balik, dan kompensasi merupakan faktor yang meningkatkan produktivitas kerja.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan produktivitas.Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

3. Prajitiasari (2012)

Penelitian oleh Prajitiasari (2012) yang berjudul "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan pada Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Tulungagung". Populasi target dalam penelitian ini sebanyak 172 orang, dalam penelitian ini sampel sama dengan populasi. Hasil penelitian ini menunjukan ada

hubungan positif antara pendidikan, pelatihan dan produktivitas kerja. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan produktivitas. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak penambahan variabel pendidikan. Selain itu lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya juga berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini

Tabel 2.1
***Review* Jurnal Penelitian Pengaruh Pelatihan terhadap Produkvitas**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Pelatihan terhadap Produkvitas			
1	**Tahir dkk (2014)** *The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan* International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April 2014, Vol. 4, No. 4 ISSN: 2222-6990 **Alat Analisis:** pengambilan data menggunakan kuisioner dan analisis datas menggunakan regresi linier.	Pelatihan (Sims,1990) 1. *Enchancement* 2. *Job Knowledge* 3. *Techniques* 4. *Skill* 5. *Ability* 6. *Competency* 7. *Morale* Produktivitas (Sims,2006) 1. Pecampaian keterampilan 2. Daya saing Organisasi	Pelatihan dan Pengembangan merupakan aspek penting dari HRM. Penting bagi organisasi untuk mendapatkan karyawan yang terampil dan mampu untuk melakukan kinerja yang lebih baik. Pelatihan berdampak positif terhadap produktivitas.
2	**Sabir dkk (2014)** *Impact of Training on Productivity of Employees: A Case Study of Electricity Supply Company in Pakistan* International Review of Management and Business Research Vol. 3 Issue.2 ISSN: 2306-9007 **Alat Analisis:** Peneliti akan menggunakan regresi untuk analisis data dengan SPSS 16.0. Dan interpretasikan hasilnya dengan grafik batang dan tabel.	Pelatihan (Gordon,1992) 1. Kegiatan yang direncanakan, sistemati 2. Menghasilkan tingkat keterampilan 3. Meningkatkan pengetahuan dan kompetensi Produktivitas (Fransesconi & Zoega ,2002) Faktor utama yang dapat memperngaruhi produktivitas adalah pelatihan.	Temuan utama penelitian ini adalah bahwa pelatihan tersebut berdampak pada produktivitas karyawan di Perusahaan Suplai Listrik Pakistan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa sangat penting bagi Perusahaan Listrik. Temuan juga menunjukkan bahwa pelatihan, keterlibatan kerja, umpan balik, kompensasi merupakan faktor yang meningkatkan produktivitas karyawan.
Lanjutan Tabel 2.1			

3	**Ema Desia Prajitiasari (2012)** *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan pada Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Tulungagung.* Media Mahardhika Vol 10 No. 2 Januari 2012 **Alat Analisis:** menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas, analisis regersi berganda.	Pelatihan (Flippo,1980) 1. Menambah kecakapan dalam bekerja 2. Meningkatkan profesionalisme 3. Meningkatkan kualitas kerja Produktivitas (Soeprianto,1998) Perbandingan antara input dengan output.	Pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas.

2.1.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas

1. Zebua (2017)

Penelitian oleh Zebua (2017) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Coca-Cola Cabang Malang". Populasi dalam penelitian adalah karyawan yang terlibat dalam proses oprasional pada PT Coca-cola, dengan sampel yang digunakan sebanyak 30 orang. Hasil penelitian ini menunjukan gaya kepimpinan transaksional dan gaya kepempinan transformasional memiliki pengaruh simultan terhadap produktivitas kerja karyawan. Dan gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transfornasinal berpengaruh parsial terhadap produktivitas karyawan.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan dan produktivitas. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

2. Purnama (2012)

Penelitian oleh Purnama (2012) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Bengkel pada CV Mitra Denso di Bandar Lampung". Populasi dalam penelitian ini berjumlah 34 orang. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa pengaruh hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja adalah positif dan pengaruh hubungan gaya kepemimpinan melalui struktur tugas terhadap produktivitas juga memiliki hasil positif. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan dan produktivitas. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

3. Mayvan dkk (2017)

Penelitian oleh Mayvan dkk (2017) yang berjudul *"Investigating the Relationship Between the Leadership Style and Productivity in the Central Organization of Sports And Youth Organization and its Affiliated Organizations in Hamedan Province*". Populasi dalam penelitian ini berjumlah 140 orang. Hasil penelitian ini menunjukan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas kerja. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan dan produktivitas. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang

akan dilakukan terletak pada lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

Tabel 2.2
***Review* Jurnal Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produkvitas**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Produktivitas			
1	**Martin Zebua (2017)** *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Coca-Cola Cabang Malang.* Media Mahardhika Vol. 15 No. 3 Mei 2017. **Alat Analisis:** Regresi linier berganda.	Gaya Kepemimpinan (Yukl,2007) Perilaku transaksional 1. Penghargaan berhubungan, 2. Manajemen aktif dengan 3. pengecualian, 4. Manajemen pasif dengan pengecualian Perilaku transformasional 1. Pengaruh ideal 2. Pertimbangan individual 3. Motivasi inspirasional, 4. Simulasi intelektual. Produktivitas (Sedarmayanti, 2001) 1. Tindakannya konstruktif. 2. Percaya pada diri sendiri. 3. Bertanggung jawab. 4. Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan. 5. Mempunyai pandangan ke depan. 6. Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah. 7. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imaginatif, dan inovatif).	Gaya kepemimpinan transaksional (X1) dan variabel gaya kepemimpinan transformasional (X2) berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transaksional (X1) dan variabel gaya kepemimpinan transformasional (X2) berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan (Y)
2	**Husna Purnama(2012)** *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Bengkel pada CV Mitra Denso di Bandar Lampung.* Jurnal Organisasi dan Manajemen, Vol.2,No:1 (34-45) Maret 2012. **Alat Analisis Data:** menggunakan rumus chi kuadrat	Gaya Kepemimpinan (Gibson,2002) 1. Kadar Keyakinan 2. Kepercayaan 3. Rasa Hormat Produktivitas (Sinungan, 2003) Produktifitas mengandung unsur-unsur Input (masukan) dan Output (keluaran) di dalam suatu periode waktu yang sama.	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktifitas kerja karyawan adalah positif. Pengaruh gaya kepemimpinan melalui struktur tugas terhadap produktifitas kerja adalah positif.
3	**Seyed ghorban Razavie Mayvan, Mehdi Torabi Far, Omidali Yari (2017)** *Investigating the Relationship Between the Leadership Style and Productivity in the Central Organization of Sports And*	Gaya Kepemimpinan (Robbins,1994) 1. Membimbing anggota 2. Mengkoordinasi kegiatan anggota 3. Merealisasikan tujuan	Ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap produktifitas tenaga kerja.

	Lanjut Tabel 2.2		
	Youth Organization and its Affiliated Organizations in Hamedan Province. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 6, No.7, March 2017. **Alat Analisis Data:** Kolmogorov-Smirnov's test, Spearman test	4. organisasi Produktivitas Produktivitas adalah proporsi antara output dan input atau jumlah omset yang telah diperoleh dari jumlah input tertentu.	

2.1.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

1. Ocen dkk (2017)

Penelitian oleh Ocen et.al (2017) berjudul *"The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction"*. Populasi dan penelitian ini terdiri dari 10.373 karyawan di bank umum yang beroperasi di Uganda dengan jumlah sampel sesuai dengan kuisioner yang dibagika berjumlah 282 orang. Hasil penelitian ini menunjukan karyawan yang dilatih memperoleh tingkat kepuasaan kerja yang meningkat dari sebelumnya. Peneliti juga menemukan bahwa pelatihan sangat dapat meningkatkan kepuasaan kerja dan komitmen karyawan.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kepuasaan kerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak penambahan variabel komitmen karyawan. Selain itu lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya juga berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

2. Khair (2013)

Penelitian oleh Khair (2013) dengan judul "*Factors contributing to quality of training and effecting employee job satisfaction".* Populasi sasaran dalam penelitian merupakan semua karyawan industry jasa yang telah menjalani semacam pelatihan dan dapat membedakan antara kualitas dan yang tidak berkualitas. Hasil dalam penelitian menunjukan studi ini mengidentifikasi tujuh dimensi kualitas pelatihan, yang merupakan karakteristik pelatih, teknik pelatihan, manajemen waktu pelatihan, konten pelatihan, fasilitas pelatihan, tujuan pelatihan dan umpan balik pelatihan. Dari kelima dimensi tersebut jelas mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lima dimensi ini adalah karakteristik pelatih, metode pelatihan, konten pelatihan, fasilitas pelatihan, dan tujuan pelatihan.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kepuasaan kerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

3. Supatmi dkk (2013)

Penelitian oleh Supatmi et.al (2013) dengan judul "Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf dan karyawan berjumlah 87 orang. Hasil dalam penelitian ini menyebutkan bahwa hipotesis yang menyatakan pelatihan berpengaruh langsung

terhadap kepuasan kerja terbukti, hipotesis yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan terbukti, hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan terbukti, hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan terbukti dan hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kepuasaan kerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak penambahan variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Selain itu lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya juga berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

4. Basir dan Sentot (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Nurul Muniroh Basir and Sentot Imam Wahjono (2014) dengan judul penelitian "The Effectiveness of Training Towards Job Satisfaction with Job Performance as Mediating Variable at Agricultural Agency at Malaysia". Populasi karyawan diambil di MADA adalah 1.597 karyawan. Namun yang dijadikan sampel penelitian berjumlah 310 karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki peran penting dalam organisasi untuk membangun kompetensi karyawan. Ini juga mempersiapkan karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan

yang perlu dipelajari oleh karyawan untuk memegang posisi stabil di masa depan. Dengan banyak manfaat yang diperoleh dari pelatihan, karyawan akan bekerja lebih baik saat menyelesaikan pekerjaan sehingga menghasilkan kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Dengan demikian, pelatihan itu penting karena merupakan investasi yang bagus untuk organisasi terhadap karyawannya.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak penambahan variabel kinerja karyawan. Selain itu lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya juga berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

Tabel 2.3
***Review* Jurnal Penelitian Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja			
1	**Edward Ocen, Kasekende Francis, Gladies Angundaru (2017)** *The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction.* European Journal of Training and Development Vol. 41 No. 9, 2017 pp. 742-757 © Emerald Publishing Limited 2046-9012 **Alat Analisis Data:** Analisis output meliputi statistik deskriptif, analisis korelasi, analisis regresi standar dan program MedGraph juga digunakan untuk menentukan peran mediasi	Pelatihan (Armstrong,2006) 1. Memberikan pengalaman kerja 2. Transfer keterampilan dan pengetahuan Kepuasan Kerja (Kinicki and Kreitner,2007) 1. Pemenuhan kebutuhan 2. Ketidaksesuaian 3. Pencapaian nilai 4. Pemerataan dan model komponen 5. Disposional/ genetik	Peneliti menemukan bahwa jika karyawan dilatih, tingkat kepuasan kerja mereka meningkat. Peneliti juga menemukan bahwa seseorang dapat secara logis berdebat dan mengklaim bahwa pelatihan sangat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan.
2	**Qura-tul-aain Khair (2013)** *Factors contributing to quality of training and effecting employee job satisfaction.*	Pelatihan (Mitchell G 1988) 1. Tujuan pelatihan 2. Metode pelatihan	Studi ini mengidentifikasi tujuh dimensi kualitas pelatihan, yang merupakan

	Lanjut Tabel 2.3		
	The Business & Management Review, Volume 3 Number 4 June 2013. The International Conference on the Restructuring of the Global Economy (ROGE), London-UK. **Alat Analisis Data:** analisis regresi berganda melalui perangkat lunak SPSS 16 digunakan.	3. Materi pelatihan Kepuasan Kerja (Acton & Golden 2003) Perbaikan dalam kualitas pelatihan akan meningkatkan kepuasaan kerja karyawan	karakteristik pelatih, teknik pelatihan, manajemen waktu pelatihan, konten pelatihan, fasilitas pelatihan, tujuan pelatihan dan umpan balik pelatihan. Dari kelima dimensi tersebut jelas mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lima dimensi ini adalah karakteristik pelatih, metode pelatihan, konten pelatihan, fasilitas pelatihan, dan tujuan pelatihan.
3	**Mamik Eko Supatmi, Umar Nimran, Hamidah Nayati Utami. Pengaruh Pelatihan (2013)** *Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan.* E-journal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya vol 7 No 1 (2013) **Alat Analisis Data:** Teknik analisis jalur (path analysis) yang terstandarisasi dan dihitung melalui program SPSS.	Pelatihan (Mangkunegara,2009) 1. Materi 2. Pelatih 3. Metode pelatihan 4. Peserta Kepuasan Kerja (Luthans,2006) 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Supervise 3. Rekan kerja	Pelatihan berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja.
4	**Nurul Muniroh Basir and Sentot Imam Wahjono (2014)** *The Effectiveness of Training Towards Job Satisfaction with Job Performance as Mediating Variable at Agricultural Agency at Malaysia.* Jurnal Balance Research Gate- Januari 2014. **Alat Analisis Data:** path analysis, analysis descriptive,analisis regresi.	Pelatihan (Noe,2008) 1. Membekali pengetahuan 2. Membekali keterampilan 3. Perilaku Kepuasan kerja (Spector,1997) kepuasan kerja terhubung dengan bagaimana harapan pribadi kita bekerja sesuai dengan hasil aktual	Adanya pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

1. Snowden (2011)

Penelitian oleah Snowden (2011) berjudul "*The Relationship Between Leadership and Job Satisfaction in Call Centers in The Electric*

Utility Industry". Populasi dalam penelitian ini berjumlah 528 perwakilan *call center* di enam *call center* industry utilitas listrik di Amerika Serikat. Hasil dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

2. Van Ho (2013)

Penelitian oleh Van Ho (2013) yang berjudul "*Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Local Companies in Vietnam*". Populasi dalam penelitian ini berjumlah 107 peserta. Hasil dari penelitian ini adalah menunjukan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun transaksional berpengaruh secara signifikan dan positif berkorelasi dengan kepuasan kerja karyawan dan hasil regresi berganda menunjukan bahwa kepemimpinan tranformasional memperkirakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih memiliki pengaruh yang lebih baik terhadap kepuasan kerja dari kepemimpinan transaksional.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang

akan dilakukan adalah pada lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

3. Prawirosumarto dkk (2017)

Penelitian oleh Pawirosumarto et.al (2017) dengan judul *"The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia".* Penelitian menentukan sampel penelitian sebanyak 200 orang. Hasil dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan menunjukan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi memberi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan dan kepuasaan kerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak penambahan variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Selain itu lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya juga berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

Tabel 2.4
***Review* Jurnal Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja			
1	**Dwight C. Snowden (2011)** *The Relationship Between Leadership and Job Satisfaction in Call Centers in The Electric Utility Industry.* University of Phoenix Tbd 2011. UMI 3468107. Copyright 2011 by ProQuest LLC. **Alat Analisis Data:** Peneliti mengunduh data tersebut ke dalam Microsoft Excel dan SPSS 18.0 untuk analisis statistik deskriptif dan inferensial.	Gaya Kepemimpinan (Bass &Avolio, 1990,1993,2004) 1. Gaya kepemimpinan Transformasional 2. Gaya kepemimpinan Transkasional Kepuasan Kerja (Maslow 1987) 1. Menerima motivasi dari pekerjaan 2. Kebutuhan akutualisasi diri	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh posotif terhadap kepuasaan kerja karyawan.
2	**Thai Van Ho (2013)** *Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Local Companies in Vietnam.* UMI 3569904 Published by ProQuest LLC 2013. Copyright in the Dissertation held by the Author. Microform Edition © ProQuest LLC. **Alat Analisis Data:** Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan perangkat lunak Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Diuji dengan menggunakan alpha Cronbach,Tes normalitas untuk distribusi normal variabel dependen penelitian dilakukan dengan menggunakan uji grafis dan statistik, termasuk uji Q-Q, skewness, kurtosis, Kolmogorov-Smrinov, dan Shapiro-Wilk.	Gaya Kepemimpinan 1. Kepemimpinan transaksional, variabel interval, digunakan ketika pemimpin memberi penghargaan atau menghukum karyawan berdasarkan pencapaian tujuan karyawan (Bass & Riggio, 2006). 2. Kepemimpinan transformasional, variabel interval, adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan mempengaruhi karyawan untuk unggul dengan usaha mereka dan untuk mencapainya tujuan organisasi. (Robbin &Judge, 2007) Kepuasan Kerja (Weiss et al., 1967). Kepuasan kerja umum, variabel interval, adalah sikap tentang pekerjaan	1. gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Secara keseluruhan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3	**Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana and Rachmad Gunawan.** *The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.* International Journal of Law and Management Vol. 59 No. 6, 2017 pp. 1337-1358. © Emerald Publishing Limited 1754-243X	Gaya Kepemimpinan (Robbin & Judge,2013) 1. Hubungan antara pemimpin dan anggota 2. Struktur Tugas 3. Position power Kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2008), kepuasan kerja adalah 'respons yang efektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan',	Gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

	Lanjut Tabel 2.4		
	Alat Analisis Data: Metode analisis data dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif dan Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS) dengan program statistik IBM Statistical Package for the Social Sciences (IBMSPSS) 22.0 dan program WarpPLS 3.0.		

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas

1. Muayyad (2016)

Penelitian oleh Muayyad (2016) berjudul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II". Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai Bank Syariah X kantor wilayah II berjumlah 39 orang. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signfikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu kepuasan kerja dan prouktivitas. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

2. Timbul (2015)

Penelitian oleh Timbul (2015) dengan judul "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Rotasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Ptpn IV Persero Afd III Kebun Pabatu". Populasi dalam penelitian ini berjumlah 210 karyawan. Hasil penelitian ini adalah kepuasan kerja memiliki

pengaruh terhadap produktivitas kerja, rotasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja, dan kepuasan kerja dan rotasi kerja memiliki pengaruh simultan terhadap produktivitas kerja.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu kepuasan kerja dan produktivitas. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak penambahan variabel rotasi kerja. Selain itu lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya juga berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

3. Halkos & Dimitrios (2010)

Penelitian oleh Halkos & Dimitrios (2010) dengan judul "*The Effect of Stress and Satisfaction on Productivity*". Penelitian ini menggunakan sampel acak sebanyak 452 individu dan populasi penelitian terdiri dari karyawan yang bekerja di perusahaan swasta dan organisasi publik. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa meningkatnya stres kerja pada karyawan menyebabkan turunnya produktivitas kerja karyawan dan meningkatnya kepuasan kerja karyawan dapat menyebabkan peningkatan terhdap produktivitas kerja karyawan.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu kepuasan kerja dan produktivitas. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak penambahan variabel stress kerja. Selain itu lokasi

yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya juga berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

Tabel 2.5
***Review* Jurnal Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas			
1	**Deden Misbahudin Muayyad (2016)** *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II.* Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa Vol . 9 No. 1 Tahun 2016 **Alat Analisis Data:** Uji instrumen yang digunakan dalam penelitan ini adalah uji validitas, uji reliabilitas dan uji normalitas, analisis regresi, koefisien determinasi.	Kepuasan Kerja (Luthans,2006) hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Produktivitas (Sutrisno,2014) 1. Kemampuan 2. Mengingkatkan hasil yang dicapai 3. Semangat kerja 4. Pengembangan diri 5. Mutu 6. Efisiensi	Kepuasan kerja (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai (Y).
2	**Markahasa Timbul, SE, M.Si.** *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Rotasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Ptpn IV Persero Afd III Kebun Pabatu.* Jurnal Ilmiah Bussiness Progress April 2015, Volume 3, No. 1, 26-33 ISSN 2339-1618 **Alat Analisis Data:** Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda, uji t, dan uji f	Kepuasan Kerja (As'had (2001) 1. Kepuasan finansial 2. Kepuasan fisik 3. Kepuasan psikologi 4. Kepuasan sosial Produktivitas (Gomes, 2003) 1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Kemampuan 4. Sikap 5. Perilaku	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN IV Persero AFD III Kebun Pabatu.
3	George Halkos and Dimitrios Bousinakis. The Effect of Stress and Satisfaction on Productivity. International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 59 No. 5, 2010 pp. 415-431 **Alat Analisis Data:** Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda, uji t, dan uji f .	Kepuasan Kerja (Herzberg, 1966) 1. Faktor motivator 2. Faktor hygiene. Produktivitas	Ketika kepuasan kerja meningkat maka produktivitas juga meningkat

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.6 Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas

1. Sari dkk (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Sari dkk (2015) dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Padang". Penelitian ini menggunakan sampel keseluruhan karyawan pelaksana pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Padang. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa displin kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja, pelatihan memiliki pengaruh positif signfikan terhadap produktivitas kerja, dan displin, gaya kepemimpinan dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan, gaya kepemimpinan dan produktivitas. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak penambahan variabel displin kerja. Selain itu lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya juga berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

2. Bayuaji dan Edy (2015)

Penelitian dari Bayuaji dan Edy (2015) dengan judul "Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada Otoritas Jasa Keuangan Regional 3

Surabaya)". Penelitian ini memiliki populasi penelitian berjumlah 120 karyawan. Dengan menggunakan *simple random sampling* maka jumlah sampel menjadi 93 karyawan. Hasil penelitian adalah pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas, disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan, gaya kepemimpinan dan produktivitas. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak penambahan variabel displin kerja. Selain itu lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya juga berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

Tabel 2.6
***Review* Jurnal Penelitian Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas			
1	**Ayu Rembulan Sari, Alfattory Rheza Syahrul, Jolianis (2015)** *Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Padang.* Program Studi Pendididkan Ekonomi Sekolah Tinggi Keguruan Dan Ilmu Pendidikan (STKIP) PGRI Sumatera Barat Padang 2015. **Alat Analisis Data:** metode analisis data menggunakan Uji t, uji f, dan analisis determinasi	Pelatihan (Mathis dan Jackson, 2006) 1. Sifat pelatihan, 2. Bahan pelatihan 3. Jumlah peserta pelatihan, 4. Individual versus tim, 5. Dilakukan sendiri versus dibimbing, 6. Sumber-sumber daya pelatihan 7. Biaya-biaya 8. Lokasi geografis 9. waktu yang diberikan dan jangka waktu penyelesaian. Gaya Kepemimpinan Suwatno, 2011) 1. Mempengaruhi orang lain 2. Memotivasi 3. Menggerakan 4. Mengarahkan 5. Mengajak 6. Menuntun	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja. Pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja Displin, gaya kepemimpinan, dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhdap produktivitas

		Produktivitas (Sutrisno,2013) Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan	
	Lanjut Tabel 2.6		
2	**Rizal Bima Bayuaji, Edy Rahardja (2015)** *Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada Otoritas Jasa Keuangan Regional 3 Surabaya)* Diponegoro Journal Of Management Volume 4, Nomor 3, Tahun 2015, Halaman 1-13 http://ejournals1.undip.ac.id/index.php/dbr ISSN (Online): 2337-3792 **Alat Analisis Data:** menggunakan analisis regresi berganda	Pelatihan (Rivai,2004) 1. materi yang dibutuhkan 2. metode yang digunakan 3. kemampuan instruktur pelatihan 4. sarana dan fasilitas pelatihan 5. peserta pelatihan Gaya Kepemimpinan (Miftah Thoha,1990) 1. fungsi komunikasi 2. fungsi pembagian tugas 3. fungsi pendelegasian wewenang 4. fungsi pengawasan Produktivitas (Gomes,2013) 1. pengetahuan (knowledge) 2. ketrampilan (skills) 3. kemampuan (abilities) 4. sikap (attitudes) 5. perilaku (behaviors)	memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.7 Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan

1. Norbiati (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Norbiati (2013) dengan judul "Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan, dan Pelatihan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Kalimantan Selatan". Populasi penelitian ini diambil berdasarkan jumlah pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kalimantan yang berjumlah 46 orang. Sedangkan sampel yang diteliti meliputi seluruh populasi yang ada. Hasil penelitian ini menunjukan pengawasan, kepemimpinan, dan pelatihan secara simultan berpengaruh langsung melalui kinerja terhadap kepuasan kerja.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak penambahan variabel pengawasan. Selain itu lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya juga berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

Tabel 2.7
***Review* Jurnal Penelitian Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja			
1	**Hj. Norbaiti (2013)** *Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Kalimantan Selatan.* Jurnal Spread - Oktober 2013, Volume 3 Nomor 2 **Alat Analisis Data:** uji validitas, uji reliabilitas, analisis jalur	Pelatihan (Rivai,2004) proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk men-capai tujuan organisasi Kepemimpinan (Robbins,2006) 1. kemampuan untuk mem-pengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. 2. Menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan 3. Mengkomunikasikan visi agar mampu mengatasi rintangan-rintangan. Kepuasan Kerja (Robbins,2006) sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.	kepemimpinan berkontribusi atau berpenga-ruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai Disperindag Provinsi Kalsel. pelatihan tidak berkontribusi atau tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai Disperindag Provinsi Kalsel.

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

2.1.8 Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas melalui Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Yatnasari (2018) dengan judul penelitian "Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Di Gadingrejo Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening". Populasi dalam penelitian berjumlah 187 guru SMK Swasta di Gadingrejo. Hasil penelitian ini menunjukan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja, pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu pelatihan dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak penambahan variabel kinerja karyawan. Selain itu lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya juga berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

2.1.9 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas melalui Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Wiyanto (2014) dengan judul penelitian " Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Chandra Departement Store Tanjung Karang Bandar Lampung". Sampel dalam penelitian berjumlah 130 karyawan. Hasil penelitian ini menunjukan kepemimpinan transfromasional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, self efficacy tidak berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja

karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, self efficacy berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan self efficacy berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak penambahan variabel kinerja karyawan. Selain itu lokasi yang akan dijadikan lokasi penelitian sebelumnya juga berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan ini.

Berdasarkan rincian penelitian terdahulu, dapat disimpulkan teori-teori yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2.8

Rujukan Teori Pelatihan

Variabel	Jurnal	Teori	Teori yang Dipakai
Pelatihan (X_1)	Tahir dkk (2014)	Armstrong (2006) Sims (2002 &2006)	Armstrong (2006) Malthis & Jackson (2009) Noe (2008)
	Sabir dkk (2014)	Flippo 1976 Gordon 1992 Holton 2000	
	Prajitiasari (2012)	Flippo 1980	
	Ocen dkk (2017)	Armstong (2006) Mitchell G (1988)	
	Supatmi dkk (2013)	Mangkunegara (2004) Michael R. Carrel et al (1995) dalam	

		Mangkuprawira (2004) Malthis & Jackson (2009)	
	Lanjut Tabel 2.8		
	Sari dkk (2015)	Rivai & Sagala (2009) Mathis & Jackson (2006)	
	Norbiati (2013)	Rivai (2004)	
	Basir dan Sentot (2014)	Noe (2008)	

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Dalam rujukan teori pelatihan diatas dalam penelitian ini menggunakan teori dari Armstrong (2006) Malthis & Jackson (2009) dan Noe (2008).

Tabel 2.9

Rujukan Teori Gaya Kepemimpinan

Variabel	Jurnal	Teori	Teori yang Dipakai
Gaya Kepemimpinan (X_2)	Zebua (2017)	Stephen P. Robbins (2006) Sumarsono (2004) Yukl (2007)	Bass & Avolio (1994) Kinicki & Kreitner (2008) Robbins & Judge (2007)
	Purnama (2012)	Gibson (2002) Siagian (2000) Hasibuan (2001)	
	Mayvan dkk (2017)	Robbins (1994) Morehead & Griffin (2004)	
	Snowden (2011)	Bass & Avolio (1994) Yukl (2006)	
	Van Ho (2013)	Kinicki & Kreitner (2008) Robbins & Judge (2007)	
	Prawirosumarto dkk (2017)	Robbins and Judge (2013) Newstrom (2007)	
	Sari dkk (2015)	Suwatno (2011)	
	Norbiati (2013)	Martoyo (2000) Hasibuan (2007) Robbins (2006) Handoko (2001)	

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Dalam rujukan teori pelatihan diatas dalam penelitian ini menggunakan teori dari Bass & Avolio (1994), Kinicki & Kreitner (2008), dan Robbins & Judge (2007).

Tabel 2.10

Rujukan Teori Kepuasan Kerja

Variabel	Jurnal	Teori	Teori yang Dipakai
Kepuasan Kerja (Z)	Ocen dkk (2017)	Armstrong (2006) Kinicki and Kreitner (2007)	Kinicki and Kreitner (2007) Robbins and Judge (2007) Luthans (2002)
	Khair (2013)	Acton & Golden (2003)	
	Supatmi dkk (2013)	Rivai (2009) Mathis & Jackson (2009) Luthans (2002)	
	Snowden (2011)	Maslow (1987)	
	Van Ho (2013)	Maslow (1943) Herzberg (1968) Robbins and Judge (2007) Newstrom (2008)	
	Prawirosumarto dkk (2017)	Gordon (2000) Dessler (1992) Mathis and Jackson (2001)	
	Muayyad (2016)	Luthans (2006) Robbin & Judges (2008)	
	Timbul (2015)	Handoko (2001) Newstrom (1985)	
	Halkos & Dimitrios (2010)	Herzberg's (1966)	
	Norbiati (2013)	Robbins (2006) Luthans (2008) Handoko (2001)	
	Yatnasari (2018)	Luthans (2006)	
	Wiyanto (2014)	Robbins & Judge (2008) Robbins (1996)	

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Dalam rujukan teori pelatihan diatas dalam penelitian ini menggunakan teori dari Kinicki and Kreitner (2007), Robbins and Judge (2007) dan Luthans (2002).

Tabel 2.11

Rujukan Teori Produktivitas

Variabel	Jurnal	Teori	Teori yang Dipakai
Produktivitas (Y)	Tahir dkk (2014)	Sims (2006)	Sutirsno (2013) Umar (2003) Sinungan(2003)
	Prajitiasari (2012)	Soeprianto (1988)	
	Zebua (2017)	Sedarmayanti (2001) Sinungan (2008)	
	Purnama (2012)	Simanjutank (1998) Sinungan (2003)	
	Muayyad (2016)	Umar (2003) Sinungan (2001) Sutrisno (2008)	
	Timbul (2015)	Sinungan (2005) Gasperz (2000) Gomes (2003)	
	Sari dkk (2015)	Sutrisno (2013)	

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Dalam rujukan teori produktivitas diatas dalam penelitian ini menggunakan teori dari Sutirsno (2013), Umar (2003)dan Sinungan(2003).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis &Jackson (2004:3) manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Tidak peduli perusahaan tersebut memiliki banyak karyawan atau sedikit karyawan, karyawan tersebut harus dibayar yang berarti dibutuhkan sebuah sistem kompensasi yang baik dan sah. Karyawan-karyawan tersebut harus direkrut, diseleksi, dilatih dan diatur. Dalam sebuah lingkungan di mana angkatan kerja terus berubah, hukum

berubah, dan kebutuhan-kebutuhan pemberi juga berubah, manajemen SDM harus terus berubah dan berkembang.

Manajemen sumber daya manusia menurut Armstrong (2003:3) adalah pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling berharga: orang-orang yang bekerja di sana yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. Menurut Dessler (2011:30) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja mereka, dan keadilan.

Menurut Noe (2008:5) manajemen sumber daya manusia adalah mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Praktik-praktik manajemen SDM meliputi aktivitas menganalisis dan merancang pekerjaan, menetapkan kebutuhan SDM (perencanaan SDM), menarik karyawan yang potensial (merekrut), memilih karyawan (seleksi), mengajarkan kepada karyawan tentang melaksanakan pekerjaannya dan mempersiapkan meraka dimasa yang akan datang (pelatihan dan pengembangan), memberikan penghargaan kepada karyawan (kompensasi), mengevaluasi kinerja karyawan (manajemen kinerja), serta menciptakan lingkungan kerja yang positif (hubungan antar karyawan).

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2014:21) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian,

pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

1. Perencanaan

   Perencanaan *(human resources planning)* adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintregasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

   Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, intregasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi *(organization chart)*. Organisasi hanya merupakan alat untuk mecapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

   Pengarahan *(directing)* adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian *(controlling)* adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelakasanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan.

5. Pengadaan

   Pengadaan *(procurement)* adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi, untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

   Pengembangan *(development)* adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

   Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintregasian

   Pengintregasian *(intregration)* adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan *(maintenance)* adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebakan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya. Pemberhentian ini diatur oleh Undang-undang No,12 Tahun1964.

Sedangkan menurut Dessler (2011:30) secara keseluruhan fungsi-fungsi menggambarkan proses manajemen. Beberapa dari kegiatan yang spesifik tercakup dalam macam-macam fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, staf, memimpin, dan pengendalian.

1. Perencanaan (*planning*)

Menetapakan tujuan dan standard, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

   Memberikan setiap bawahan suatu tugas khusus, membangun departemen, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, menetapkan saluran wewenang dan komunikasi,dan mengkoordinasi bawahan.

3. Penyusunan kepegawaian (*Staffing*)

   Memutuskan tipe atau jenis orang yang akan dipekerjakan merekrut valon karyawan, mengevaluasi kinerja, menyuluh karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.

4. Memimpin (*leading*)

   Membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan moral dan memotivasi bawahan.

5. Pengendalian (*controlling*)

   Menetapkan standard seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi, melakukan pengecekan untuk melihat bagaimana perbandingan antara kinerja actual dengan standard lini, mengambil tindakan perbaikan sesuatu kebutuhan.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Mondy (2008:4) sebagai berikut:

1. Penyediaan staf (*staffing)*

   Merupakan proses yang menjamin suatu organisasi untuk selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keahlian-keahlian yang memadai

dalam pekerja-pekerja yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development/*HRD)

   Fungsi MSDM utama yang tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan namun juga aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengembangan karir individu, pengembangan organisasi serta menajemen dan penilaia kinerja

3. Kompensasi

   Suatu sistem kompensasi yang terencana matang memberi para karyawan imbalan-imbalan yang layak dan adil atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

4. Keselamatan dan kesehatan

   Keselamatan adalah perlindungan bagi para karyawan dari luka-luka yang disebabkan kecelakaan-kecelakaan yang terkait dengan pekerjaan. Kesehatan adalah bebasnya para karyawan dari sakit secara fisik dan emosi.

5. Hubungan karyawan dan perburuhan

   Suatu perusahaan dituntut oleh hukum untuk mengakui serikat pekerja dan berunding dengannya dengan itikad baik jika para karyawan perusahaan yang bersangkutan mengingikan serikat pekerja mewakili mereka.

2.2.1.3 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Alwi (2008:22) hard approach (pendekatan keras) memfokuskan pada sisi sumber di luar sumber daya manusia yang

mempengaruhi proses pemberdayaan sumber daya manusia bagi pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini beranggapan bahwa orang-orang dikelola dengan cara-cara yang sama sebagaimana peralatan dan material. Sedangkan soft approach (pendekatan lunak) menekankan faktor hubungan antara manusia dengan motivasi sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendekatan *hard approach* manajemen melakukan pengawasan dan pelaksanaan melalui sumber luar seperti desain pekerjaan, pengukuran kinerja, kompensasi training dan development dan lain sebagainya. Sedangkan pendekatan soft approach manajemen menggali potensi-potensi dalam diri individu karyawannya, perlu dikembangkan yang berasal dari faktor internal yang berupa motivasi, kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja dan lain sebagainya.

2.2.2 Pelatihan

2.2.2.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Armstrong (2003:549) pelatihan adalah penggunaan instruksi dan pengembangan yang sistematis dan terencana untuk mempromosikan pembelajaran. Pelatihan adalah untuk mencapai strategi pengembangan sumber daya manusianya dengan memastikan bahwa mereka memiliki orang-orang yang terampil, berpengetahuan dan kompeten yang diharuskan untuk memenuhi kebutuhan saat ini dan masa depan.

Pelatihan menurut Malthis & Jackson (2004:301) adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Karena proses ini berkaitan dengan berbagai tujuan organisasional, pelatihan dapat dipandang secara sempit atau sebaliknya luas.

Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

Pendapat lain oleh Noe (2013:8) pelatihan mengacu pada upaya terencana oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan tentang kompetensi terkait pekerjaan. Kompetensi ini meliputi pengetahuan, keterampilan atau perilaku yang penting untuk kinerja pekerjaan yang berhasil. Tujuan pelatihan adalah agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan menerapkannya pada aktivitas sehari-hari mereka. Secara tradisional, perusahaan mengandalkan pelatihan formal melalui kursus, program, atau "acara" untuk mengajarkan kepada karyawan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang mereka butuhkan untuk berhasil menjalankan pekerjaan mereka.

2.2.2.2 Tahapan Pelatihan

Penerapan yang efektif dari pelatihan strategis membutuhkan penggunaan dari sebuah proses yang sistematis. Penggunaan proses seperti ini akan mengurangi kemungkinan terjadinya usaha-usaha pelatihan yang tidak terencana, tidak terkoordinasi dan serampangan. Berikut ini 4 tahapan dari proses pelatihan menurut Malthis & Jackson (2004:309):

1. Pelatihan membutuhkan penilaian

   Pelatihan dirancang untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Oleh sebab itu, penilaian dari kebutuhan pelatihan organisasional mencerminkan tahapan diagnostik dari penetuan tujuan-

tujuan pelatihan. Penilaian ini melihat pada masalah-masalah kinerja karyawan dan organisasional untuk menentukan apakah dengan diadakannya pelatihan akan menolong.

a. Analisis Organisasional

   Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat didiagnosa melalui analisis-analisis organisasional. Sebuah bagian penting dari perencanaan SDM strategis organisasional adalah identifikasi dari pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang akan dibutuhkan di masa depan seiring berubahnya pekerjaan dan organisasi.

b. Analisis Pekerjaan/Tugas

   Cara kedua untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan dan tugas yang dilakukan. Dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi

c. Analisis Individual

   Tindakan ketiga dari diagnosis kebutuhan-kebutuhan pelatihan berfokus pada individu dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan. Pendekatan paling umum dalam membuat analisis individu tersebut adalah dengan menggunakan data penilaiaan kerja.

d. Menetapkan Tujuan dan Prioritas Pelatihan

   Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi menggunakan analisis-analisis yang sesuai, tujuan dan prioritas pelatihan harus ditetapkan

dengan mengidentifikasi analisis kesenjangan, yang mengindikasi jarak antara letak kapabilitas organisasi dana karyawannya. Tiga jenis tujuan pelatihan yang dapat ditetapkan adalah pelatiham, keterampilan dan sikap.

2. Rancangan Pelatihan

Setelah tujuan-tujuan pelatihan ditentukan, rancangan pelatihan dapat diselesaikan. Baik bersifat spesifik menurut pekerjaan atau lebih luas, pelatihan harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah dinilai. Rancangan pelatihan yang efektif mempertimbangkan konsep-konsep pembelajaran, masalah hukum dan pendekatan lain pelatihan.

a. Pembelajaran

Bekerja dalam organisasi haruslah menjadi proses pembelajaran yang berkeluarga dan pembelajaran adalah focus dari semua aktivitas pelatihan. Terdapat tiga utama ketika merancang pelatihan yaitu (1) menetukan kesiapa pelajar, (2) memahami gaya-gaya pembelajaran yang berbeda dan (3) merancang pelatihan untuk transfer. Masing-masing elemen ini harus dipertimbangkan agar rancangan pelatihan tersebut dapat berkaitan bersama.

b. Jenis-jenis Pelatihan

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan keda lama berbagai cara. Beberapa pengelompokan yang umum meliputi: (1) pelatihan yang dibutuhkan dan

rutin, (2) pelatihan pekerjaan/teknis, (3) pelatihan antarpribadi dan pemcahan masalah dan (4) pelatihan perkembangan dan inovatif.

3. Penyampaian Pelatihan

Setelah pelatihan dirancang, penyampaian latihan dimulai. Biasanya disarankan agar pelatihan tersebut diuji terlebih dahulu atau dilaksanakan dalam percobaan dengan tujuan untuk memastikan bahwa pelatihan tersebut memenuhi kebutuhan yang diidentifikasi dan rancangannya telah usai.

a. Pelatihan Internal

Pelatihan secara internal biasanya dapat diterapkan pada aspek-aspek spesifik dari pekerjaan. Hal ini juga popular karena menghemat biaya pengiriman para karyawan ketempat lain untuk pelatihan dan sering kali menghindari biaya-biaya diluar para pelatih.

b. Pelatihan Eskternal

Pelatihan digunakan secara ektensif oleh organisasi-organisasi dari berbagai ukuran. Organisasi-organisasi besar menggunakan pelatihan ekternal jika tidak memiliki kapabilitas pelatihan internal yang dibutuhkan atau ketika terdapat banyak orang yang dilatih dengan cepat.

c. *E-learning*: Pelatihan Secara Online

Didefinisikan sebagai penggunaan internet atau intranet organisasi untuk melakukan pelatihan secara *online.* Perusahaan-perusahaan yang lebih besar mempunyai lebih banyak sumber daya, dan mendapat banyak

manfaat paling banyak dari penghematan biaya distribusi dan perjalanan yang berasal dari *e-learning.*

4. Evaluasi Pelatihan

   Evaluasi pelatihan membandingkan hasil-hasil sesudah pelatihan pada tujuan-tujuan yang diharapkan oleh para manajer, pelatih dan peserta pelatihan. Terlalu sering pelatihan dilakukan dengan sedikit pemikiran untuk mengukur dan mengevaluasinya untuk melihat seberapa baik hasilnya. Karena pelatihan memkana waktu dan biaya, maka evaluasi harus dilakukan. Evaluasi pelatihan dapat dilakukan pada empat tingkatan:

   a. Reaksi: Organisasi mengevaluasi tingkat reaksi peserta pelatihan dengan melakukan wawancara atau dengan memberikan kuisioner kepada mereka. Sebuah ukuran tingkat reaksi dapat dikumpulkan dengan melakukan survey terhadap para peserta pelatihan dengan meminta mereka untuk menilai pelatihan, gaya instruktur, dan manfaat dari pelatihan tersebut bagi mereka.
   b. Pembelajaran: Tingkat-tingkat pembelajaran dapat dievaluasi dengan mengukur seberapa baik peserta pelatihan telah mempelajari fakta, ide, konsep, teori, dan sikap.
   c. Perilaku: Mengavaluasi pelatihan terhadap tingkat perilaku berarti (a) mengukur pengaruh pelatihan terhadap kinerja pekerjaan melalui wawancara kepada peserta pelatihan dan rekan kerja mereka, dan (b) mengamati kinerja pada pekerjaan.

Tahapan pelatihan menurut Armstrong (2003:551) sebagai berikut:

1. Pelatihan Sistematis

   Pelatihan sistematis adalah pelatihan yang dirancang secara khusus, direncanakan dan dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan. Hal ini disediakan oleh orang-orang yang mengetahui untuk berlatih dan dampak pelatihan dievaluasi secara hati-hati. Konsep awalnya dikembangkan untuk dewan pelatihan industri pada tahun 1960an dan terdiri dari model empat tahap sederhana:

   a. Mendefinisikan kebutuhan pelatihan.
   b. Memutuskan jenis latihan apa yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan ini.
   c. Gunakan pelatih berpengalaman dan terlatih untuk merencanakan dan menerapkan pelatihan
   d. Tindak lanjuti dan evaluasi pelatihan untuk memastikannya efektif.

2. Mengidentifikasi Kebutuhan Belajar dan Pelatihan

   Semua kegiatan belajar dan pelatihan perlu didasarkan pada pemahaman tentang apa yang perlu dilakukan dan mengapa hal itu perlu dilakukan. Tujuan kegiatan harus didefinisikan, dan ini hanya mungkin jika kebutuhan belajar organisasi dan kelompok dan individu di dalamnya telah diidentifikasi dan dianalisis.

3. Mengevaluasi pelatihan

   Penting untuk mengevaluasi pelatihan, untuk menilai keefektifannya dalam menghasilkan hasil pembelajaran yang ditentukan saat intervensi pelatihan

direncanakan, dan untuk menunjukkan di mana perbaikan atau perubahan diperlukan untuk membuat pelatihan lebih efektif. Empat tingkat evaluasi pelatihan telah disarankan oleh Kirkpatrick (1994) dalam Armstrong (2003:566) sebagai berikut:

a. Reaksi: Pada tingkat ini, evaluasi mengukur bagaimana mereka yang berpartisipasi dalam pelatihan bereaksi terhadapnya, ini adalah ukuran kepuasan pelanggan langsung.
b. Mengevaluasi Pembelajaran: Tingkat ini memperoleh informasi sejauh mana tujuan pembelajaran telah tercapai. Ini akan bertujuan untuk mengetahui seberapa banyak pengetahuan diperoleh, keterampilan apa yang dikembangkan atau diperbaiki, dan jika sesuai, sejauh mana sikap telah berubah sesuai keinginan. Sedapat mungkin, evaluasi harus melibatkan penggunaan kertas dan pensil atau tes kinerja, sebelum dan sesudah program.
c. Mengevaluasi Perilaku: Tingkat ini mengevaluasi sejauh mana perilaku telah berubah sesuai kebutuhan saat orang-orang yang menghadiri program telah kembali ke pekerjaan mereka. Pertanyaan yang harus dijawab adalah sejauh mana pengetahuan, keterampilan dan sikap telah dipindahkan dari kelas ke tempat kerja.
d. Mengevaluasi Hasil: Ini adalah tingkat evaluasi tertinggi, dan memberikan dasar untuk menilai manfaat pelatihan terhadap biayanya. Evaluasi harus didasarkan pada sebelum dan sesudah tindakan, dan harus menentukan luasan tujuan dasar pelatihan yang telah dicapai di

bidang-bidang seperti meningkatkan penjualan, meningkatkan produktivitas, mengurangi kecelakaan atau meningkatkan kepuasan pelanggan.

Menurut Noe (2013:10) ada 7 tahapan proses yang mengacu pada pendekatan sistematis untuk mengembangkan program pelatihan.

1. *Conducting need assessment* (melakukan penilaian kebutuhan)

   Melakukan penilaian kebutuhan, yang diperlukan untuk mengidentifikasi apakah pelatihan dibutuhkan. Dalam tahap ini yang perlu dilakukan oleh manager yaitu:

   a. *Organizational Analysis (*Analisis Organisasi)

      Analisis organisasi meliputi menentukan kelayakan pelatihan bisnis, menentukan strategi bisnis perusahaan dengan sumber daya yang tersedia untuk pelatihan, serta dukungan dari para manajer dan rekan kerja untuk aktivitas-aktivitas pelatihan. Analisis organisasi berhubungan dengan mengidentifikasi apakah pelatihan sesuai dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan dan apakah perusahaan ingin mencurahkan waktu dan uang untuk pelatihan.

      Para manajer harus memperhatikan tiga faktor sebelum memilih pelatihan sebagai pemecah masalah dari titik tekanan manapun. Yang pertama adalah *The Company's Strategic Direction* (Arah strategis perusahaan). Pelatihan harus membantu perusahaan-perusahaan dalam mencapai strategis bisnis. Dalam perusahaan di mana pelatihan diharapkan berkontribusi pada pencapaian strategi bisnis dan tujuan,

jumlah uang yang dialokasikan untuk pelatihan dan frekuensi pelatihan kemungkinan akan lebih tinggi daripada di perusahaan di mana pelatihan dilakukan sembarangan.

Yang kedua yaitu *Support of managers, peers, and employees for training activities* (Dukungan manajer, rekan, dan karyawan untuk kegiatan pelatihan). Faktor-faktor utama keberhasilan adalah sikap positif di antara para rekan kerja dan manajernya tentang keterlibatannya pada aktivitas-aktivitas pelatihan, kesediaan para manajer dan rekan kerja untuk memberitahukan kepada orang-orang yang dilatih tentang cara menggunakan pengetahuan, keterampilan atau perilaku secara lebih efektif yang dipelajari dalam pelatihan di tempat kerja, serta ketersediaan berbagai peluang bagi orang-orang yang dilatih untuk menggunakan materi pelatihan ke dalam pekerjaannya. Jika sikap dan perilaku para rekan kerja dan manajer tidak mendukung, para karyawan tidak mungkin dapat menerapkan materi pelatihan kedalam pekerjaannya.

Yang terakhir *training resources* (sumber pelatihan). Hal ini diperlukan untuk mengindentifikasi apakah perusahaan memiliki anggaran, waktu, dan keahlian untuk membangun mengembangkan program pelatihan itu sendiri atau harus membelinya dari vendor atau perusahaan konsultan.

b. *Person Analysis* (Analisis Individu)

Analisis individu membantu manajer dalam mengidentifikasi apakah pelatihan sesuai dan para karyawan membutuhkan pelatihan. Proses

dalam analisis individu adalah (1) karakteristik pribadi termasuk keterampilan dasar, kemampuan kognitif, dan sifat-sifat lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka atau belajar dalam program pelatihan dan pengembangan secara efektif. (2) masukan Persepsi karyawan terhadap dua karakteristik batasan lingkungan-situasional pekerjaan dan dukungan sosial merupakan penentu kinerja dan motivasi untuk belajar. Kendala situasional mencakup kurangnya alat dan peralatan yang tepat, material dan suplai, dukungan anggaran, dan waktu.

Dukungan sosial mengacu pada kemauan manajer dan rekan untuk memberikan umpan balik dan penguatan. Jika karyawan memiliki pengetahuan, sikap keterampilan, dan perilaku yang diperlukan untuk melakukan tetapi tidak memiliki peralatan dan perlengkapan yang tepat yang diperlukan, kinerja mereka tidak akan memadai. (3) *Output*. *Output* kinerja yang buruk atau di bawah standar dapat terjadi pada pekerjaan karena karyawan tidak tahu pada tingkat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan. Peserta pelatihan perlu memahami apa yang secara khusus diharapkan untuk mereka pelajari dalam program pelatihan.

(4) *Consequences* (akibat). Merupakan intensif-intensif yang diterima para karyawan agar dapat membantu mereka dalam bekerja. Jika karyawan tidak percaya bahwa penghargaan atau insentif untuk kinerja sudah memadai, mereka tidak akan dapat memenuhi standar kinerja

bahkan jika mereka memiliki pengetahuan, perilaku, keterampilan, atau sikap yang diperlukan. Sistem insentif, seperti memberikan kartu hadiah yang dapat ditukar dengan makanan, pakaian, atau film atau mengumpulkan poin yang dapat digunakan untuk membayar pendaftaran di program mendatang, semoga bermanfaat untuk memotivasi beberapa karyawan untuk menghadiri dan menyelesaikan kursus pelatihan.(5) *feedback* (umpan balik). Karyawan harus diberikan umpan balik yang spesifik dan rinci tentang kinerja yang efektif. Agar karyawan dapat bekerja dengan standar, umpan balik, perlu sering diberikan, tidak hanya selama evaluasi kinerja tahunan.

c. Analisis tugas

Analisis tugas menghasilkan deskripsi kegiatan kerja, termasuk tugas yang dilakukan oleh karyawan dan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. Posisi pekerjaan tertentu yang membutuhkan penyelesaian tugas tertentu.

2. *Ensuring Employees' Readliness for Training* (Memastikan Kesiapan Karyawan untuk Pelatihan)

Melibatkan memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk menguasai konten pelatihan. Kesiapan untuk pelatihan mengacu pada apakah (1) karyawan memiliki karakteristik pribadi (kemampuan, sikap, keyakinan, dan motivasi) yang diperlukan untuk mempelajari isi program untuk menerapkannya di tempat kerja, dan (2) lingkungan kerja akan memfasilitasi pembelajaran dan tidak

mengganggu kinerja. (3) Motivasi untuk belajar merupakan keinginan dari orang-orang yang dilatih untuk mempelajari isi program pelatihan. Para manajer harus dapat memastikan motivasi karyawan untuk belajar setinggi mungkin. Manajer dapat melakukan dengan memastikan keyakinan diri karyawan dalam memahami berbagai manfaat pelatihan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan, minat-minat dan sasaran karir, karakteristik lingkungan pekerjaan, serta memastikan tingkat-tingkat keterampilan dasar para karyawan.

3. *Creating a learning environment* (Menciptakan lingkungan belajar)

   Melibatkan memastikan bahwa lingkungan belajar memiliki faktor-faktor yang diperlukan untuk pembelajaran terjadi. Pembelajaran akan mengubah perilaku secara tetap. Bagi para karyawan, program pelatihan harus mencakup prinsip-prinsip pembelajaran tertentu agar mereka dapat memperoleh pengetahuan dan berbagai keterampilan pada program pelatihan serta menerapkan informasi tersebut pada pekerjaannya. Berikut menunjukan beberapa peristiwa yang harus dilakukan agar pembelajaran terjadi pada program pelatihan:

   a. Harus mengetahui alasan mereka belajar: agar para karyawan dapat memahami maksud dan tujuan dari program pelatihan dan karyawan dapat memahami alasannya membutuhkan pelatihan dan hal-hal yang mereka harapkan untuk dikerjakan.

b. Materi pelatihan yang bermakna: dapat memotivasi untuk belajar akan meningkat dikaitkan membantu pembelajar. Konteks pelatihan harus serupa dengan lingkungan pekerjaan.
c. Berbagai peluang praktis: orang-orang yang dilatih harus menunjukan hal-hal yang telah dipelajari agar lebih nyaman menggunakannya serta memasukannya dalam ingatan.
d. Umpan balik: membantu pembelajar untuk mengubah perilaku, keterampilan, atau menggunakan pengetahuan untuk memenuhi tujuan-tujuan.
e. Mengamati pengalaman dan berinteraksi dengan orang lain: memperoleh berbagai sudut pandang yang baru dan wawasan tentang bekerja dengan orang lain.
f. Koordinasi dan administrasi program yang baik: menghilangkan berbagai gangguan perhatian yang dapat mengganggu proses pembelajaran. Memastikan ruang dikelola secara tepat, nyaman, dan sesuai dengan metode pelatihan.
g. Memasukan materi pelatihan ke dalam ingatan: mempermudah mengingat materi pelatihan setelah mengikuti pelatihan.

4. *Ensuring transfer of Training* (Memastikan transfer pelatihan)

Melibatkan memastikan bahwa peserta pelatihan menerapkan konten pelatihan ke pekerjaan mereka. Ini melibatkan peserta pelatihan untuk memahami bagaimana mengelola peningkatan keterampilan serta mendapatkan dukungan rekan kerja dan manajer. Dukungan dari manajer

berupa menekankan pentingnya mengikuti program-program pelatihan dan menekankan penerapan materi pelatihan pada pekerjaannya. Tingkat dukungan dasar dari manajer seperti membiarkan orang-orang yang dilatih untuk mengikuti pelatihan, dan dukungan tertinggi terlibat dalam pelatihan sebagai pelatih.

Dukungan yang lain yaitu dari rekan kerja berupa dengan menciptakan jaringan pendukung. Jaringan pendukung merupakan dua orang atau lebih karyawan peserta pelatihan setuju untuk bertemu dan membahas mengenai kemajuan dalam menggunakan kemampuannya dalam pekerjaan. Program-program pelatihan harus mempersiapkan para karyawan untuk mengelola dirinya dalam menggunakan berbagai keterampilan dan perilaku yang baru pada pekerjaannya.

5. *Developing an Evaluation Plan* (Mengembangkan Rencana Evaluasi)

   Mengembangkan rencana evaluasi mencakup identifikasi jenis pelatihan hasil yang diharapkan dapat mempengaruhi (misalnya, pembelajaran, perilaku atau keterampilan), memilih rancangan evaluasi yang memungkinkan perusahaan menentukan pengaruh pelatihan terhadap hasil ini, dan merencanakan bagaimana menunjukkan bahwa pelatihan dapat mempengaruhi "garis bawah" (yaitu, menggunakan analisis manfaat biaya untuk menentukan manfaat moneter yang dihasilkan dari pelatihan).

6. *Selecting Training Methods* (Memilih Metode Pelatihan)

Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi tujuan pelatihan tertulis dan jenis lingkungan belajar diidentifikasi. Langkah selanjutnya adalah memilih jenis metode pelatihan. Ada dua metode pelatihan yang dapat digunakan yaitu:

a. *Traditional Training Methods* (Metode pelatihan tradisional)

   Yang membutuhkan instruktur atau fasilitator dan melibatkan interaksi tatap muka antara peserta pelatihan. Contoh dari metode ini seperti metode presentasi, metode pengalaman praktis, pelatihan ditempat kerja, belajar mandiri, magang, simulasi, studi kasus, permainan bisnis, bermain peran dan pelatihan kerja dalam kelompok.

b. *Technology Based Training Methods (*Metode Pelatihan Berbasis Teknologi)

   Pembelajaran online memberi peserta pelatihan akses ke pelatihan kapan saja dan di mana saja. Penggunaan teknologi seperti pembelajaran online membutuhkan kolaborasi di antara bidang pelatihan, teknologi informasi, dan manajemen puncak. Selain itu, penilaian kebutuhan, desain, transfer, dan evaluasi (desain pelatihan) adalah komponen penting dari penggunaan teknologi pelatihan yang efektif. Contoh pelatihan dengan metode ini seperti *computer based training, online learning, web based training* dan *e-learning.*

7. *Monitoring and Evaluating the Program* (Pemantauan dan Mengevaluasi Program)

   Untuk mengevaluasi program dan membuat perubahan di dalamnya atau meninjau kembali langkah-langkah sebelumnya dalam proses untuk

memperbaiki program sehingga pembelajaran, perilaku, perubahan dan tujuan pembelajaran lainnya dapat diperoleh.

a. *Formative Evaluation (*evaluasi formatif)

Mengacu pada evaluasi pelatihan yang terjadi selama desain dan pengembangan program. Artinya, evaluasi formatif membantu untuk memastikan bahwa (1) program pelatihan diatur dengan baik dan berjalan lancar, dan (2) peserta belajar dan puas dengan program tersebut. Evaluasi formatif memberikan informasi tentang bagaimana membuat program menjadi lebih baik.

b. *Summative Evaluation* (evaluasi sumatif)

Evaluasi sumatif mengacu pada evaluasi yang dilakukan untuk menentukan sejauh mana peserta pelatihan telah berubah sebagai hasil dari berpartisipasi dalam program pelatihan. Yaitu telah memperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku, atau hasil lain yang diidentifikasi dalam tujuan pelatihan.

2.2.2.3 Metode Pelatihan

Menurut Malthis & Jackson (2004:327) ada 4 gambaran yang mengklasifikasikan metode-metode pelatihan yang umum ke dalam beberapa kelompok utama sebagai berikut:

1. Pelatihan kooperatif

Mencampurkan pelatihan dalam kelas dan pengalaman-pengalaman pelatihan pada pekerjaan. Biasanya disebut sebagai peralihan sekolah ke

pekerjaan, membantu individu-individu masuk ke dalam lingkungan pekerjaan ketika masih bersekolah atau dalam penyelesaian sekolah formal.

2. Pelatihan dalam kelas dengan bimbingan instruktur dan pelatihan

   Merupakan pelatihan yang paling umum. Kursus, kuliah dan pertemuan pendek yang diadakan oleh pemberi kerja, biasanya terdiri atas pelatihan dalam kelas dimana banyak kursus pengembangan karyawan ditawarkan oleh organisasi-organisasi profesional.

3. Pelatihan/pembelajaran jarak jauh

   Banyak perusahaan maupun perguruan tinggi dan universitas menggunakan televisi dua arah interaksi untuk menyampaikan pelajaran dalam kelas. Media tersebut memungkinkan seorang pelajar di satu tempat untuk melihat dan merespon sebuah kelas yang terdapat di sejumlah lokasi lain.

4. Pelatihan dan teknologi

   Ledakan pertumbuhan teknologi informasi dalam beberapa tahun terakhir telah merevolusi cara berkerja semua individu, termasuk bagaimana mereka dilatih. Simulasi yang didukung pelatihan organisasional dapat membuat tiruan dari kebutuhan-kebutuhan psikologi dan perilaku sebuah tugas, sering kali juga menyediakan sejumlah kemiripan fiisk dengan lingkungan kerja peserta pelatihan.

Setiap program pelatihan perlu dirancang secara individual, dan desain akan terus berkembang seiring kebutuhan pembelajaran baru muncul, atau saat umpan balik menunjukkan bahwa perubahan dapat dilakukan. Penting untuk

mempertimbangkan secara seksama tujuan program pelatihan. Berikut beberapa metode pelatihan menurut Armstrong (2003:563):

1. *In Company on the Job* (Di perusahaan di tempat kerja)

   Di perusahaan pada pelatihan kerja terdiri dari instruksi atau pembinaan oleh pelatih, manajer atau pimpinan tim di tempat kerja. Ini mungkin juga terdiri dari tugas dan proyek individu atau kelompok, dan penggunaan mentor. Karya indvidual, belajar dan mengembangkan keahlian pada saat bersamaan. Teori dipraktekkan segera dan relevansinya sudah jelas. Sebagian besar pembelajaran dapat terjadi secara alami melalui kontak sehari-hari, meskipun akan sangat efektif jika tujuan pembelajaran spesifik telah diartikulasikan.

2. *In Company off the Job* (Diperusahaan di luar waktu kerja)

   Di perusahaan di luar pelatihan kerja dapat dilakukan di kursus khusus, atau di area pelatihan atau pusat yang telah dilengkapi khusus dan dikelola untuk pelatihan. Ini membantu meningkatkan identifikasi peserta pelatihan dengan perusahaan secara keseluruhan, dan teknik pelatihan, peralatan khusus dan pelatih terlatih yang sistematis memungkinkan keterampilan dasar dan pengetahuan dapat diperoleh dengan cepat dan sering secara ekonomis.

3. *External Training* (Pelatihan Eksternal)

   Pelatihan eksternal berguna untuk pengembangan keterampilan manajerial, kepemimpinan dan teknis, dan menanamkan pengetahuan tentang teknik, proses dan keterampilan, terutama jika mata kuliah mencakup teori dan

praktik standar yang dapat dengan mudah diliputi dari umum ke yang khusus. Pelatihan eksternal harus dapat memberikan kualitas pengajaran yang mungkin tidak ekonomis untuk dibuktikan dari sumber daya internal. Hal ini dapat digunakan untuk menanamkan pengetahuan yang sangat khusus atau keterampilan lanjutan, dan memiliki keuntungan tambahan untuk memperluas pengetahuan.

Menurut Andrew E.Sikula dalam Mangkunegara (2013:52) ada beberapa metode pelatihan, yaitu:

1. *On the Job*

   Prosedure metode ini adalah informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Peserta pelatihan mempelajari pekerjaanya dengan mengamati perilaku pekerja lain yang sedang berkeja. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan peserta pelatihan memperhatikannya

2. *Vestibule* atau Balai

   Suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode ini dilakukan dalam wakti beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur.

3. Metode Demonstrasi dan Contoh

Metode ini menunjukan dan merencamakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode ini melibatkan penguraian dan memeragakan sesuatu melalui contoh-contoh.

4. Simulasi

   Suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi itu merupakan pelengkap sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan.

5. *Apperenticeship*

   Suatu cara mengembangkan ketrampilan (*skill)* pengrajin atau pertukangan. Metode ini didasarkan pada *On the job training* dengan memberikan petunjuk-petunjuk cara pengerjaanya. Metode ini tidak mempunyai standard format. Pegawai peserta mendapatkan bimbingan umum dan dapar langsung mengerjakan pekerjaannya.

6. Metode ruang kelas

   Merupakan metode *training* yang dilakukan didalam kelas walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan. Hal-hal yang dipelajari adalah hal yang lebih mudah apabila diajarkan dalam ruang kelas sepeti mempelajari falsafah, konsep-konsep, sikap, teori-teori, dan kemampuan memecahkan masalah. Beberapa bagian dari metode kelas seperti kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran dan bimbingan berencana (*programmed instruction)*. Metode pelatihan lainnya seperti seminar, kuliah, kursus singkat, digunakan sebagai metode pelatiha pegawai.

2.2.2.4 Manfaat Pelatihan

Menurut Armstrong (2003:551) dalam pembelajaran dan pelatihan dapat merujuk pada salah satu potensi keuntungan berikut ini:

1. Peningkatan kinerja individu, tim dan perusahaan dalam hal output, kualitas, kecepatan dan produktivitas secara keseluruhan.
2. Menarik karyawan berkualitas tinggi dengan menawarkan kesempatan belajar dan pengembangan, meningkatkan tingkat kompetensi dan meningkatkan kemampuan mereka, sehingga memungkinkan mereka mendapatkan lebih banyak kepuasan kerja, mendapatkan penghargaan lebih tinggi untuk kemajuan dalam organisasi.
3. Meningkatkan fleksibilitas operasional dengan memperluas jangkauan keterampilan yang dikuasai oleh karyawan (multiskilling)
4. meningkatkan komitmen karyawan dengan mendorong mereka untuk mengidentifikasi dengan misi dan tujuan organisasi.
5. Membantu mengelola perubahan dengan meningkatkan pemahaman akan alasan perubahan, dan memberi orang pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru.
6. Membantu mengembangkan budaya positif dalam organisasi; misalnya yang berorientasi pada peningkatan kinerja.
7. Berikan tingkat pelayanan yang lebih tinggi kepada pelanggan.
8. Minimalkan biaya belajar (kurangi panjang kurva belajar)

Menurut Flippo (1976:210) pentingnya pelatihan terhadap perusahaan bisnis atau jenis organisasi lainnya harus segera terlihat. Nilai-nilai utama adalah:

1. Meningkatnya produktivitas.

   Peningkatan keterampilan biasanya menghasilkan peningkatan kuantitas dan kualitas output. Semakin teknis sifat pekerjaan modern menuntut pelatihan sistematis untuk memungkinkan bahkan tingkat pencapaian minimum sekalipun.

2. Semangat tinggi.

   Posisi keterampilan yang dibutuhkan membantu memenuhi kebutuhan dasar manusia seperti keamanan dan kepuasan ego. Menguraikan program personil dan hubungan manusia dapat memberikan kontribusi terhadap moral, tapi ini adalah cangkang berongga jika tidak ada inti padat dari pekerjaan bermakna yang dilakukan dengan pengetahuan, keterampilan dan harga diri.

3. Mengurangi pengawasan.

   Karyawan yang terlatih adalah orang yang bisa tampil dengan pengawasan terbatas. Baik karyawan maupun supervisor menginginkan pengawasan yang lebih sedikit, namun independensi yang lebih besar tidak mungkin dilakukan kecuali jika karyawan tersebut dilatih secara memadai.

4. Mengurangi kecelakaan.

   Kecelakaan lebih banyak disebabkan oleh kekurangan pada orang daripada oleh definisi peralatan dan kondisi kerja. Pelatihan yang tepat, baik dalam

keterampilan kerja dan sikap aman, harus berkontribusi terhadap pengurangan tingkat kecelakaan.

5. Meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi.

   Stabilitas, kemampuan sebuah organisasi untuk mempertahankan efektivitasnya meskipun kehilangan personil kunci, dapat dikembangkan hanya melalui penciptaan resevoir pengganti yang terlatih. Fleksibilitas, kemampuan menyesuaikan diri dengan variasi jangka pendek dalam jumlah tenaga kerja, personel yang diutamakan.

2.2.3 Gaya Kepemimpinan

2.2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Robbins & Judge (2011:414) kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Sumber pengaruh ini mungkin bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pangkat manajerial dalam suatu organisasi. Tapi tidak semua pemimpin adalah manajer. Hanya karena sebuah organisasi menyediakan manajer dengan hak formal tertentu, tidak ada jaminan bahwa mereka akan memimpin secara efektif. Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektifitas optimal.

Bass & Avolio (1994) menyatakan seorang pemimpin harus dapet mempromosikan kecerdasan, rasionalitas, dapat berfikir logis, dan dapat memecagkan masalah dengan cara yang tepat. Pemimpin harus bisa mendorong pengikutnya untuk melakukan inovasi dan dapat memecahkan masalah dengan cara yang berbeda.

Kreitner & Kinicki (2014:201) kepemimpinan merupakan sebuah proses dimana seorang indvidu memengaruhi yang lain untuk mencapai sasarain yang sama. Para pemimpin menggunakak kekuasaan mereka untuk memengaruhi perilaku para pengikutnya. Kepemimpinan juga dapat dilihat sebagai alat pencapai sasaran. Dengan kata lain, para pemimpin merupaka indvidu yang membantu orang lain mencapai sasaran mereka.

2.2.3.2 Teori Gaya Kepemimpinan

1. Teori Gaya Kepemimpinan Bass & Avolio 1994

Terdapat dua gaya kepemimpinan menurut Bass & Avolio (1994):

a. Kepemimpinan Transformasional

Bass mengatakan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses dimana, satu atau lebih orang terlibat dengan orang lain sedemikian rupa sehingga para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional memotivasi dengan membuat pengikut lebih sadar akan pentingnya hasil tugas, dia mendorong pengikut untuk berpikir kritis dan mencari cara baru untuk mendekati pekerjaan mereka, menghasilkan stimulasi inlektual. Bass mengusulkna empat perilaku atau komponen kepemimpinan transformasional untuk memasukkan karisma, motivasi, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perimbangan individu.

Karisma, atau pengaruh atau atribut yang diidealkan, dicirikan oleh visi dan rasa misi, menanamkan kebanggan didalam dan di antara kelompok, dan mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan. Motivasi inspirasional

biasanya merupakan pendamping karisma dan berkaitan dengan pemimpin yang menetapkan standard yang lebih tinggi, sehingga menjadi tanda referensi. Bass menunjukan pengikut melihat pemimpin inspirasional mereka saat seseorang memberikan daya tarik emosional untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman akan tujuan yang saling diinginkan. Pemimpin selalu berperilaku optimis tentang masa depan, mengartikulasikan visi yang menarik untuk masa depan dan memberikan gambaran perubahan organisasi yang menarik.

Stimulasi intelektual memberi pengikut gagasan baru yang menantang dan mendorong mereka untuk melepaskan diri dari cara berpikir yang lama. Pemimpin ditandai sebagai seseorang yang mempromosikan kecerdasan, rasionalitas, pemikiran logis, dan pemecahan masalah yang cermat. Atribut mencakup mencari perspektif yang berbeda saat memecahkan masalah, menyarankan cara baru untuk memeriksa bagaimanan menyelesaikan tugas dan mendorong pemikiran ulang gagasan yang belum pernah dipertanyakan di masa lalu.

Pertimbangan individu yang berkaitan dengan pengembangan pengikut dengan pembinaan dan pendampingan. Pemimpin tersebut sangat memperhatikan perbedaan antar individu di antara para pengikut dan bertindak sebagai mentor bagi pengikut. Dia mengajarkan dan membantu orang lain mengembangkan kekuatan mereka, dan mendengarkan dengan penuh perhatian orang lain. Pengikut diperlakukan secara individu untuk

meningkatkan tingkat kedewasaan mereka dan untuk meningkatkan cara efektif dalam menangani tujuan dan tantangan mereka.

b. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional melibatkan proses pertukaran yang menghasilkan kepatuhan pengikut dengan permintaan pemimpin namun tidak cenderung menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap tujuan tugas. Pemimpin berfokus pada agar pelaku intenal melakukan tugas yang diperlukan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang dinginkannya. Tujuan pemimpin transkasional adalah memastikan bahwa jalan menuju pencapaian tujuan dipahami dengan jelas oleh pengikut, untuk menghilangkan rintangan potensial didalam sistem, dan untuk memotivasi para pengikut untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pemimpin transaksional menampilkan perilaku konstruktif dan korektif.

Perilaku konstruktif memerlukan imbalan kontijensi, dan manajemen dengan pengecualian. Imbalan kontijensi melibatkan klarifikasi pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendapatkan penghargaan dan penggunaan intensif dan imbalan kontijensi untuk memberikan pengaruh. Ini mempertimbangkan harapan pengikut dan menawarkan pengakuan saat tujuan tercapai. Klasifikasi tujuan dan sasaran dan pemberian pengakuan setelah tercapai tujuan harus menghasilkan indvidu dan kelompok yang mencapai tingkat kinerja yang diharapkan.

Manajemen aktif menurut pengecualian mengacu pada pemimpin yang menetapkan standard kepatuhan dan juga kinerja yang tidak efektif, dan

mungkin termasuk standar kepatuhan dan juga kinerja yang tidak efektif, dan mungkin termasuk menghukum pengikut karena tidak mematuhi standard tersebut. Gaya kepemimpinan ini menyiratkan pemantaun ketat untuk penyimpangan kesalahan dan kemudian mengambil tindakan korektif secepat mungkin saat terjadi.

b. Teori Gaya Kepemimpinan Menurut Robbin & Judges (2011)

Ada dua teori kepemimpinan yang kontemporer yaitu kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan transformasional: mereka memandang para pemimpin sebagai individu yang menginsipirasi para pengikutnya melalui kata-kata, gagasan dan perilaku.

a. Kepemimpinan Kharismatik

Menurut teori kepemimpinan yang dikemukan oleh Robert House adalah para pengikut membuat atribut kepahlawanan atau kemampuan kepemimpinan yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu, dan cenderung untuk memberikan kekuasaan para pemimpin tersebut. Sejumlah studi yang telah berupaya untuk mengidentifikasi karakteristik dari para pemimpin yang karismatik: mereka memiliki sebuah visi tersebut, yang peka terhadap kebutuhan pengikut, dan memperlihatkan perilaku yang luar biasa.

Kepribadian yang terkait dengan kepemimpinan yang kharismatik seperti: para pemimpin yang kharismatik cenderung menjadi ekstrover, percaya diri, dan berorientasi pada pencapaian. Cara pemimpin kharismatik mempengaruhi pengikutnya yaitu dengan menyampaikan visi yang menarik

serta strategi dalam jangka panjang untuk memperoleh suatu tujuan dengan mengaitkan masa sekarang dan masa depan yang lebih baik bagi organisasi.

Visi-visi yang diinginkan dapat menyesuaikan dengan waktu dan keadaan serta mencerminkan keunikan organisasi. Para pemimpin yang kharismatik menggunakan pernyataan visi untuk menanamkan sasaran dan tujuan menyeluruh pada para pengikut. Mereka membangun penghargaan diri dan kepercayaan diri dari para pengikut dengan ekspetasi kinerja yang tinggi dan keyakinan bahwa para pengikut dapat mencapainya. Berikutnya, melalui kata-kata dan tindakan para pemimpin yang menyampaikan serangkaian nilai yang baru dan memberikan contoh bagi para pengikut untuk menirunya. Pemimpin yang kharismatik melibatkan sisi emosi dan sering kali berperilaku dengan cara yang tidak biasa untuk memperlihatkan keberanian dan keyakinan mengenai visi. Para pengikut "menangkap" emosi yang disampaikan oleh pemimpin mereka.

Orang-orang lebih mudah menerima kepemimpinan yang kharismatik ketika mereka merasakan adanya suatu krisis, ketika mereka berada di bawah tekanan, atau ketika mereka mengalami ketakutan mengenai kehidupan mereka. Para pemimpin yang karismatik dapat mengurangi tekanan bagi para pekerja mereka, barang kali dikarenakan mereka membuat pekerjaan menjadi terlihat bermanfaat dan menarik.

b. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan yang transformasional adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan di atas ekpetasi dan

melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kepentingan organisasi. Keramahan secara individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang ideal. Semuanya menghasilkan upaya ekstra dari para pekerja, produktivitas yang tinggi, moral dan kepuasaan yang semakin tinggi, efektivitas organisasi yang lebih tinggi, tingkat perputaran yang lebih rendah, tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah dan kemampuan beradapatasi pada organisasional yang lebih besar.

Para pemimpin yang transformasional menginspirasi dapat memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap pengikutnya. Richard Branson dari Virgin Group merupakan contoh yang tepat untuk seorang pemimpin yang transformasional. Dia menaruh perhatian pada kekhawatiran dan kebutuhan dari para pengikut individual, mengubah kesadaran dari para pengikut atas permasalahaan dengan membantu mereka melihat pada permasalahaan-pemasalahaan lama dengan cara yang baru, dan membangkitkan semangat dan menginspirasi para pengikut untuk menempatkan upaya tambahan untuk seterusnya demi mencapai tujuan kelompok.

Para pemimpin yang tranformasional lebih efektif karena mereka kreatif, selain itu mereka mendorong para pengikutnya menjadi kreatif juga. Perusahaan-perusahaan dengan para pemimpin yang transformasional memiliki desentralisasi tanggung jawab yang lebih besar, para manajer memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk mengambil resiko dan rencana kompensasi diarahkan menuju hasil jangka panjang. Perusahaan dengan para pemimpin yang transformasional menunjukan kesepakatan

yang lebih tinggi diantara para manajer puncak mengenai tujuan organisasi yang menghasilkan kinerja organisasional yang lebih unggul.

Kepemimpinan Transformasional tidak sama efektifnya dalam segala situasi. Dia memiliki dampak yang lebih besar dalam perusahaan yang dimiliki oleh swasta yang lebih kecil dari pada dalam organisasi yang lebih kompleks. Kepemimpinan yang transformasional lebih efektif ketika para pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan tenaga kerja untuk mengambil keputusan dibandingkan ketika mereka melaporkan kepada dewan direksi eksternal atau berhubungan dengan struktur birokasi yang rumit.

Para pemimpin transformasional juga memperoleh level kepercayaan yang lebih tinggi yang mana menurunkan tekanan stres bagi para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional yang menitik beratkan pada individu adalah perilaku yang memberdayakan para pengikut secara individu untuk mengembangkan, meningkatkan kemampuan mereka dan meningkatkan efektivitas diri. Kepempinan transformasional yang menitikberatkan pada tim menekankan pada tujuan-tujuan kelompok, bebagi nilai dan kepercayaan, serta upaya-upaya terpadu.

c. Gaya Kepemimpinan Menurut Kreitner & Kincki (2014)

a. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional (*transformational leaders)* menimbulkan kepercayaan, mencoba menngembangkan jiwa kepemimpinan dalam diri orang lain, memperlihatkan pengorbanan diri dan bertindak sebagai agen

moral, fokus kepada diri mereka sendiri dan para pengikutnya dalam sasaran yang melampaui kebutuhan yang lebik dekat terhadap kelompok kerja.

Para pemimpin transformasional mampu membuat perubahan keorganisasian dan hasil secara signifikan karena bentuk kepemimpinan ini mengembangkan tingkat motivasi instrinsik, kepercayaan, komitmen, dan kesetiaan yang lebih tinggi dari para pengikutnya dibandingkan dengan kepemimpinan transkasional. Para pemimpin transformasional cenderung memiliki kepribadian yang lebih terbuka, lebih menyenangkan dan lebih proaktif serta lebih tidak gelisah dari pada pemimpin yang nontransformasional. Pengalam hidup seseorang berperan dalam mengembangkan kepemimpinan transformasional dan kepemimpin transformasional dapat dipelajari.

Para pemimpin transformasional terlibat dalam 4 himpunan kunci pokok perilaku pemimpin:

1) Motivasi Inspirasional: meliputi pembentukan vis masa depan yang atraktif, penggunaan argument-argumen emosional, serta memperlihatkan optimism dan rasa antusias. Pemimpin transformasional harus berbagi perihal visi yang ini dicapai dan membuat orang setuju serta merasa antusias terhadap visi tersebut.
2) Pengaruh yang Ideal: meliputi perilaku yang berkorban demi kebaikan kelompok, menjadi seorang panutan dan menampakan standar etika

yang tinggi. Para pemimpin transformasional membentuk nilai, sifat, kepercayaan, dan perilaku yang diinginkan untuk merealisasikan visi.

3) Pertimbangan Individu: memerlukan perilaku yang diasosiasikan dengan pemberian dukungan, semangat, pemberdayaan, dan pelatihan kepada para pegawai. Perilaku tersebut mengaruskan para pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan pengikut mereka dan mencari cara untuk menolong orang-orang tumbuh dan berkembang.
4) Stimulasi Intelektual: melibatkan perilaku yang memberikan dukungan kepada para pegawai untuk mempertanyakan status *quo* dan mencari solusi inovatif serta kreatif terhadap masalah-masalah organisasi.

b. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership)* focus pada menjelaskan peran dan persyaratan kerja bagi pegawai serta memberikan penghargaan positif dan negative bergantung pada kinerja yang mengikutinya. Kepemimpinan transaksional meliputi, kegiatan manajerial mendasar berupa penentuan tujuan, kemajuan menuju pencapaian tujuan, dan memberikan penghargaan serta hukuman kepada orang-orang untuk tingkat pencapaian tujuan mereka.

c. Kepemimpinan Bersama

Kepemimpinan bersama (*share leadership)* didefinisikan sebagai proses pengaruh yang dinamis dan interaktif di antara indvidu atau kelompok di mana tujuannya untuk memimpin satu sama lain menuju pencapaian kelompok atau pencapaian organisasi atau keduanya.

Kepemimpinan berasama kemungkinan besar dibutuhkan ketika orang-orang bekerja dalam tim, ketika terlibat dalam proyek yang rumit dan ketiika melakukan pekerjaan pengetahuan, pekerjaan yang membutuhkan kontribus modal intelektual sukarela oleh para tenaga ahli profesional. Kepemimpinan bersama juga menguntungkan ketika orang-orang berkerja dalam tugas atau proyek yang membutuhkan saling ketergantungan dan kreativitas.

d. Kepemimpinan Pelayan

Kepemimpinan pelayan (*servant leadership)* fokus pada peningkatan pelayanan kepada orang lain dari pada diri sendiri. Karena fokus kepemimpinan pelayan adalah melayani minat orang lain dari pada pribadi, maka kecil kemungkinannya para pemimpin pelayan terlibat dalam perilaku yang melayani diri sendiri dan mencenderai orang lain.

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner & Kinicki (2014:169) kepuasaan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi tidak langsung menyatakan bahwa kepuasaan kerja bukanlah sebuah konsep kesatuan. Namun, seseorang bisa merasa cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya.

Kepuasaan kerja (*job satisfaction*) menurut Robbins & Judge (2015:46) menjelaskan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang

dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif.

Menurut Luthtans (2002:230) Kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dipandang penting. Ada tiga dimensi yang umumnya disadari dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh seberapa baik hasil memenuhi atau mengeksploitasi harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang saling terkait.

2.2.4.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Lima model utama dari kepuasaan kerja menurut Kreitner & Kinicki (2014:169) berfokus pada berbagai penyebab. Sebuah tinjauan singkat mengenai model-model ini memberikan pemahaman dalam berbagai metode yang bisa digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kelima model tersebut adalah:

1. Pemenuhan Kebutuhan

   Model-model ini menyatakan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan di mana karakteristik sebuah pekerjaan memungkinkan seseorang memenuhi kebutuhannya. Misalnya, sebuah survey yang dilakukan oleh *Society for Human Resource Management* meminta pegawai untuk memilih aspek-aspek pekerjaan yang sangat penting bagi kepuasan kerja mereka. Keempat

pilihan teratas mereka adalah gaji, tunjangan, keamanan pekerjaan, dan keseimbangan pekerjaan/kehidupan semuanya berhubungan secara langsung dengan kemampuan pegawai untuk memenuhi berbagai kebutuhan dasar.

2. Ketidaksesuaian

   Model-model ini menyatakan bahwa kepuasan adalag hasil dari ekpetasi yang terpenuhi. Ekspetasi yang terpenuhi (*met expectations)* menunjukan perbedaan antara apa yang ingin diterima seseorang dari suatu pekerjaan, seperti gaji yang sesuai dan kesempatan mendapatkan promosi, dan apa yang sebenarnya dia terima. Ketika ekpetasi lebih besar dari apa yang diterima, pegawai akan merasa tidak puas, Sebaliknya, model ini memperkirakan bahwa pegawai akan merasa puas jika dia mencapai hasil yang melebihi ekspetasinya.

3. Pencapaian Nilai

   Pemerkiraan yang mendasari pencapaian nilai (*value attainment)* adalah bahwa kepuasaan merupakan hasil dari persepsi bahwa sebuah pekerjaan memungkinkan adanya pemenuhan terhadap nilai-nilai kerja yang penting bagi seseorang. Para manajer juga bisa meningkatkan kepuasan pegawai dengan membangun lingkungan kerja dan penghargaan-penghargaan serta pengakuan lainnya untuk menguatkan nilai-nilai pegawai.

4. Keadilan

   Dalam model ini, kepuasan adalah sebuah fungsi dari seberapa “adil” pegawai diperlakukan ditempat kerja. Persepsi karyawan mengenai

perlakukan adil di tempat kerja sangat berhubungan dengan keseluruhan kepuasaan kerja. Para manajer didorong untuk mengawasi persepsi keadilan pegawai dan untuk berinteraksi dengan pegawai dalam cara yang membuat mereka diperlakukan cukup pantas.

5. Komponen-Komponen Disposisi/Genetis

   Secara spesifik, model disposisi/genetis didasarkan pada kepercayaan bahwa kepuasan kerja sebagian adalah fungsi dari sifat pribadi dan faktor genetis. Karenanya, model ini menyatakan bahwa perbedaan individu yang stabil sana pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Namun, pengaruh utama dapat diringkas menjadi lima dimensi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Luthans (2002:231) sebagai berikut:

1. *The Work Itself (*Pekerjaan itu Sendiri)

   Isi dari pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Misalnya, penelitian yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan mendekati desain pekerjaan, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi adalah dua dari faktor motivasi kerja utama yang terkait. Penelitian terakhir menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan tersebut memediasi hubungan antara kepribadian dan pekerjaan. kepuasan, dan jika kebutuhan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka mereka cenderung terpuaskan. Melalui survei selama bertahun-tahun mengenai yang dapat mempengaruhi kepuasaan kerja adalah mencakup

pekerjaan yang menarik dan menantang, dan survei baru-baru ini menemukan bahwa pengembangan karir (tidak harus promosi) paling penting bagi karyawan yang lebih muda dan lebih tua.

2. *Pay* (Upah)

   Upah dan gaji diakui sebagai faktor signifikan dan kognitif kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang mencapai kebutuhan dasar mereka tapi juga insturmental dalam memberikan kepuasan tingkat atas. Karyawan sering melihat gaji sebagai cerminan bagaimana manajemen memandang kontribusinya terhadap organisasi. Tunjangan juga penting, tetapi mereka tidak berpengaruh.

   Salah satu alasannya tidak diragukan lagi adalah bahwa sebagian besar karyawan bahkan tidak tahu berapa banyak yang mereka terima dalam manfaat. Selain itu, sebagian besar cenderung meremehkan manfaat ini karena mereka tidak menyadari nilai moneter mereka yang signifikan. Namun, penelitian terbaru menunjukkan bahwa jika karyawan diizinkan beberapa keluwesan dalam memilih jenis manfaat yang mereka inginkan dalam paket total, yang disebut rencana manfaat fleksibel, ada peningkatan yang signifikan dalam kepuasan manfaat dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

3. *Promotions* (Promosi)

   Peluang promosi tampaknya memiliki efek yang bervariasi pada kepuasan kerja. Ini karena promosi mengambil sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki beragam penghargaan yang menyertainya. Misalnya, individuals

yang dipromosikan berdasarkan senioritas sering mengalami kepuasan kerja tapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan berdasarkan kinerja. Selain itu, promosi dengan kenaikan gaji 10 persen biasanya tidak memuaskan seperti kenaikan gaji 20 persen. Perbedaan ini membantu menjelaskan mengapa promosi eksekutif mungkin lebih memuaskan daripada promosi terjadi pada tingkat organisasi yang lebih rendah.

4. *Supervision* (Pengawasan)

   Pengawasan adalah sumber kepuasan kerja lain yang cukup penting. Untuk saat ini, namun dapat dikatakan bahwa tampaknya ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Salah satunya adalah sentra karyawan,yang diukur dengan sejauh mana atasan memperhatikan kepentingan pribadi dan peduli terhadap karyawan tersebut. Hal ini biasanya diwujudkan dengan cara seperti memeriksa untuk melihat seberapa baik pekerjaan karyawan, memberikan nasehat dan bantuan kepada individu, dan berkomunikasi dengan rekan pada tingkat pribadi maupun pejabat.

   Dimensi lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti yang digambarkan oleh manajer yang memungkinkan orang-orangnya berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka sendiri. Dalam banyak kasus, pendekatan ini mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebagai contoh, analisis meta yang komprehensif menyimpulkan bahwa partisipasi memang memiliki efek positif pada kepuasan kerja. Iklim partisipatif yang diciptakan oleh pengawas memiliki efek yang lebih

substansial pada kepuasan pekerja daripada partisipasi dalam keputusan khusus.

5. *Work Group* (Kelompok Kerja)

   Sifat kelompok kerja atau tim akan mempengaruhi kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah, kooperatif atau anggota tim adalah sumber kepuasan kerja sederhana bagi karyawan individual. Kelompok kerja, terutama tim "ketat", berfungsi sebagai sumber dukungan, kenyamanan, saran, dan bantuan kepada anggota individu. Kelompok kerja "baik" atau tim yang efektif membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Namun faktor ini tidak penting untuk kepuasan kerja. Di sisi lain, jika kondisinya terbalik, masyarakat sulit bergaul dengan faktor ini mungkin memiliki efek negatif pada kepuasan kerja.

6. *Working Conditions* (Kondisi Kerja)

   Kondisi kerja memiliki efek sederhana pada kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus (lingkungan yang bersih dan menarik, misalnya), personil akan merasa lebih mudah melakukan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk (lingkungan yang panas dan bising, misalnya), personil akan merasa lebih sulit menyelesaikan sesuatu. Dengan kata lain, pengaruh kondisi kerja terhadap kepuasan kerja sama dengan kelompok kerja. Jika semuanya bagus, mungkin tidak ada masalah kepuasan kerja; Jika keadaannya buruk, kemungkinan besar akan terjadi.

Menurut Robbins (2001:149) menyatakan bahwa faktor-faktor yang lebih penting untuk mendorong kepuasan kerja yaitu:

1. Kerja yang secara mental menantang.

   Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan tetapi yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustasi. Pada kondisi tantangan sedang karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas.

   Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akn dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima uang yang lebih kecil untuk bekerja dilokasi yang lebih diinginkan atau pada pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam pekerjaan yang mereka lakukan dan jam kerja.

3. Kondisi kerja yang mendukung.

   Karyawan peduli akan lingkiungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi

memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, keributan dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ektrim. Disamping itu kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai.

4. Rekan kerja yang mendukung.

   Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantarkan ke kepuasan kerja yang meningkat.

2.2.5 Produktivitas Kerja

2.2.5.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Menurut Sutrisno (2016:99) produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai.

Produktivitas menurut Umar (2008:9) adalah sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input). Dengan kata lain produktivitas memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk

kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Yang kedua efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaanya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Menurut Sinungan (2005:12) Produktivitas adalah sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) masukan yang sebenarnya. Misalnya "produktivitas adalah ukuran efisien produktif. Suatu perbandingan antara hasil output dan input. Produktivitas juga dapat diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa. Produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang.

2.2.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas

Ada 8 faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas (Sinungan 2005:56):

1. Manusia: yang meliputi kuantitas, tingkat keahlian, latar belakang kebudayaan dan pendidikan, kemampuan, sikap, minat, struktur pekerjaan, keahlian dan umur.
2. Modal: yang meliputi modal tetap (mesin, gedung, alat-alat, volume dan strukturnya), teknologi R dan D dan bahan baku (volume dan standard).
3. Metode/proses: yang meliputi tata ruang tugas, penangan bahan baku penolong dan mesin, perencanaan dan pengawasan produksi, pemeliharaan melalui pencegahan, dan teknologi yang memakai cara alternatif.

4. Lingkaran organisasi (internal): yang meliputi organisasi dan perencanaan, sistem manajemen, kondisi kerja (fisik), iklim kerja (sosial), tujuan perusahaan, sistem insentif, kebijaksanaan personalia, gaya kepemimpinan, dan ukuran perusahaan (ekonomi skala).
5. Lingkungan negara (eksternal): yang meliputi kondisi ekonomi dan perdagangan, struktur sosial dan politik, struktur industry, tujuan pengembangan jangka panjang, pengakuan/pengesahan, kebijakan ekonomi pemerintah, kebijakan tenaga kerja, kebijaka R&D, kebijakan energy, kebijakan pendidikan dan latihan, kondisi iklim dan geografis, dan kebijakan pelindungan lingkungan.
6. Lingkungan internasional (regional): yang meliputi kondisi perdagangan dunia, masalah-masalah perdagangan internasional, NMK, investasim usaha bersama, spesialisasi intenasional, kebijakan migrasi tenaga kerja, fasilitas latihan internasional (regional), bantuan internasional, standard tenaga kerja dan teknik internasional.
7. Umpan balik: Umpan balik dapat dipertimbangkan sebagai pengukuran produktivitas. Pada tingkatan perusahaan kita perlu mengukut hubungan satu sama lain anatara biaya suatu hasil (*output)* dan masukan (*input).* Hasil dari pengukuran ini menunjukan efektivitas dari metode/proses dan lingkungan intenal perusahaan.

Menurut Simanjuntak (1993) didalam Sutrisno (2016:103) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

1. Pelatihan

   Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu denganbenar-benar dan tepat serta memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

2. Mental dan kemampuan fisik karyawan

   Sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

3. Hubungan antara atasan dan bawahan

   Hubungan atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana padangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penetuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja.

Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah dalam Umar (2008:11) ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, yaitu:

1. Sikap kerja
2. Tingkat keterampilan
3. Hubungan tenaga kerja dan pimpinan

4. Manajemen produktivitas
5. Efisiensi tenaga kerja
6. Kewiraswastaan.

2.2.5.3 Indikator Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Berikut ini adalah indikator produktivitas kerja menurut Sutrisno (2016:104) untuk mengukur produktivitas kerja sebagai berikut:

1. Kemampuan

   Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seseorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang di miliki serta profesionalisme mereka dalam berkeja. 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 dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, 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 suatu 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 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.

7. Efisiensi

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

Sedangkan menurut Umar (2014:9) ada 2 indikator dalam produktivitas, sebagai berikut:

1. Efektivitas

Efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas, walau terjadi peningkatan efektivitas, efisiensinya belum tentu meningkat.

2. Efisiensi

   Efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan *input* dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan *input* yang direncanakan dengan *input* yang sebenarnya. Apabila *input* yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Tetapi semakin kecil *input* yang dapat dihemat akan semakin rendah tingkat efisiensinya.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas

Menurut Armstrong (2003:549) untuk belajar dan pelatihan harus menunjukkan bagaimana program pembelajaran, pelatihan dan pengembangan akan memenuhi kebutuhan bisnis di perusahaan. Bidang strategi bisnis yang bergantung pada ketersediaan orang berbakat harus dianalisis. Selain itu, penting untuk dicatat tujuan strategis organisasi mengenai, misalnya pengembangan budaya kinerja tinggi, peningkatan produktivitas, mencapai tingkat penyampaian layanan yang lebih baik kepada pelanggan, atau

penggunaan teknologi yang lebih luas atau bentuk teknologi lainnya yang akan berdampak.

Armstrong (2003:549) juga menyebutkan bahwa manfaat yang diperoleh ketika perusahaan berinventasi dalam proses pelatihan akan mendapatkan manfaat salah satunya meningkatan kinerja individu, tim dan perusahaan dalam hal output, kualitas, kecepatan dan produktivitas secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tahir dkk (2014) terdapat persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat persamaan variabel yaitu pelatihan dan produktivitas. Pada penelitian ini menunjukan bahwa sangat penting bagi organisasi untuk mendapatkan karyawan yang terampil dan mampu untuk melaksanakan kinerja dengan baik dan dapat meningkatkan produktivitas. Temuan dari penelitian ini juga menunjukan bahwa karyawan yang bekerja di United Bank Peshawar City ini menganggap bahwa pelatihan dan pengembangan adalah faktor utama untuk dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas.

Pelatihan dan Pengembangan akan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mewujudkan kehidupan karir yang lebih baik dan mendapatkan posisi yang lebih baik dalam berorganisasi. Dengan demikian, efisiensi organisasi akan meningkat. Di sisi lain, karyawan adalah sumber daya dan aset sebuah organisasi jika mereka terampil dan terlatih akan berkinerja lebih baik daripada mereka yang tidak terampil dan tidak terlatih.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Sabir dkk (2014) temuan utama penelitian ini adalah bahwa pelatihan tersebut berdampak pada

produktivitas karyawan di Perusahaan Suplai Listrik Pakistan. Ada hal yang di rekomendasikan untuk dilakukan sebagai bahan perbaikan di perusahaan itu seperti memperbaiki proses pelatihan yang efektif yang disesuaikan dengan kebutuhan dari organisasi agar dapat meningkatkan produktivitas lebih baik lagi.

Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Prajitiasari (2012) berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel pendidikan pelatihan secara signifikan memiliki pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja. Pendidikan dan pelatiha juga dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam kuantitas maupun kualitas. Dikarenakan pendidikan dan pelatihan dapat menambah pengetahuan dan keterampilan pekerja sehingga mempunyai dampak paling langsung terhadap produktivitas kerja. Peneliti merekomendasikan untuk dapat menggunakan metode pendidikan dan pelatihan yang baru dan lebih beravariatif agar dapat mengurangi kebosanan dan kejenuhan selama melakukan pendidikan dan pelatihan.

H1: Pelatihan berpengaruh terhadap Produktivitas

2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas

Dalam buku Hersey (1995:130) dalam pembahasan "Kepemimpinan yang berhasil versus kepemimpinan yang efektif" mengungkapkan bahwa apabila seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, hal itu disebut sebagai upaya kepemimpinan. Tanggapan terhadap upaya kepemimpinan ini boleh jadi berhasil atau tidak berhasil. Karena tanggung jawab pokok para manajer dalam organisasi adalah mencapai hasil dengan dan melalui orang-orang,

maka keberhasilan mereka diukur oleh keluaran atau produktivitas kelompok yang mereka pimpin.

Hersey (1995:130) juga mengungkapkan bahwa ketika seorang pemimpin dapat dikatakan boleh jadi berhasil tetapi tidak efektif, berarti pemimpin tersebut hanya memiliki pengaruh singkat atas perilaku orang lain. Sebaliknya apabila manajer berhasil dan efektif, maka pengaruh yang mereka timbulkan cenderung menghasilkan produktivitas jangka panjang dan perkembangan organisasi. Kesimpulannya bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karena sebagai ukuran keluaran dari kelompok yang mereka pimpin dan sebagai ukuran pemimpin tersebut efektif dalam memimpin sehingga dapat menghasilkan produktivitas jangka panjang dan pekermbangan organisasi.

Pelatihan yang dilakukan oleh Zebua (2017) pada penelitian ini menunjukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksiinal memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Upaya memotivasi bawahan dalam gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada kepentingan pribadi bawahan. Perilaku kepemimpinan transaksional yang meliputi pemberian penghargaan sebagai motivasi, pengawasan dan penggunaan hukuman sebagai tindakan korektif terhadap kesalahan karyawan dibutuhkan untuk mencapai visi organisasi.

Sedangkan kepemimpinan transformasional dianggap sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang

lebih baik di masa depan. Gaya kepemimpinan transformasional dapat membuat bawahan menjadi loyal terhadap seorang pemimpin, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja dari karyawan/bawahan tersebut.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Purnama (2012) menunjukan hasil temuan yaitu gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas. Walaupun hubungan antara pemimpin dan bawahan menunjukkan hasil positif, akan tetapi CV. Mitra Denso hendaknya lebih memperhatikan hubungan antara pemimpin dengan bawahan agar dapat terjalin dengan baik.

Pemimpin perusahaan harus lebih memperhatikan kepentingan karyawannya dengan berusaha menciptakan hubungan yang lebih terbuka. Dengan demikian pemimpin dapat mengetahui keinginan karyawannya dan begitu pula sebaliknya, sehingga produktifitas kerja karyawan dapat meningkatan laba perusahaan. Dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan, pemimpin harus menanamkan kesadaran bahwa keberhasilan suatu perusahaan adalah juga merupakan partisipasi bawahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mayvan dkk (2017) menunjukan hasil temuan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Kepemimpinan berarti kegiatan yang mempengaruhi orang-orang untuk usaha intens terhadap pencapaian tujuan kelompok, dan menurut pandangan kelompok, kepemimpinan mengambil tindakan untuk meyakinkan orang lain untuk mencoba secara intensif untuk

mencapai tujuan tertentu. Mengenai pencapaian tujuan dalam penelitian ini adalah keberhasilan pemimpin dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

H2: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Produktivitas.

2.3.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Tujuan dari pelatihan dan pengembangan yang dikemukakan oleh Rivai (2004:229) menyebutkan bahwa pelatihan dapat menurunkan turnover, ketidakhadiran kerja serta dapat meningkatkan kepuasaan kerja. Dan manfaat pelatihan oleh Rivai (2004:231) menyebutkan manfaat pelatihan untuk karyawan dapat meningkatkan kepuasaan kerja dan pengakuan dan manfaat pelatihan untuk perusahaan dapat membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.

Armstrong (2003:549) juga menyebutkan ketika perusahaan beriventasi dalam proses pelatihan akan mendapatkan manfaat dari pelatihan yaitu dapat menarik karyawan untuk meningkatkan kualitas yang tinggi dengan cara menawarkan kesempatan belajar dan pengembangan, meningkatkan tingkat kompetensi dan meningkatkan kemampuan belajar sehingga memungkinkan mereka mendapatkan lebih banyak kepuasan kerja, mendapatkan penghargaan lebih tinggi untuk kemajuan dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ocen dkk (2017) pada penelitian ini peneliti menemukan bahwa jika karyawan dilatih tingkat kepuasan kerja mereka meningkat. Peneliti juga menemukan bahwa pelatihan juga sangat dapat meningkatkan komitmen kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa jika

organisasi melakukan pelatihan, ini menciptakan variasi positif dalam kepuasan kerja karyawan. Mengingat hasil ini, kami menemukan bahwa pelatihan membantu karyawan untuk memperoleh keterampilan, yang memungkinkan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan mudah. Dari sudut pandang manajerial, titik belajar adalah bahwa, pelaksanaan pelatihan dan peningkatan cara pemberian pelatihan mendorong kepuasan kerja karyawan. Pelatihan sebagai praktik HRM adalah sumber kepuasan kerja yang signifikan yang menyebabkan berkurangnya omset, ketidakhadiran yang lebih rendah dan peningkatan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Khair (2013) studi ini mengidentifikasi tujuh dimensi kualitas pelatihan, yang merupakan karakteristik pelatih, teknik pelatihan, manajemen waktu pelatihan, konten pelatihan, fasilitas pelatihan, tujuan pelatihan dan umpan balik pelatihan. Dari ke tujuh dimensi tersebut yang dapat meningkatkan atau memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Ada Lima dimensi yang dapat meningkatkan dan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu karakteristik pelatih, metode pelatihan, konten pelatihan, fasilitas pelatihan, dan tujuan pelatihan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi kualitas pelatihan yang berbeda dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara berbeda. Seperti ketika pelatih menggunakan bahasa dan pemahaman yang baik dengan penyampaian yang baik sekaligus menjadi pendengar yang baik maka hal tersebut akan membuat peserta pelatihan jadi lebih mudah memahami materi

dari pelatihan tersebut sehingga hal tersebut dapat membuat peserta pelatihan dapat memahami pekerjaan yang akan dilakukan. Hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui dimensi karakteristik pelatih.

Penelitian yang dilakukan oleh Supatmi dkk (2013) penelitian menunjukan hasil bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh pelatihan bermakna terhadap kepuasan kerja dan berhubungan positif dimana semakin tinggi persepsi positif karyawan terhadap pelatihan yang diikuti maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan tersebut. Setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya seharusnya dapat menumbuhkan rasa puas dengan aktifitas yang dilakukan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Penelitian dari Basir dan Sentot (2014) memiliki hasil penelitian bahwa pelatihan memiliki peran penting dalam organisasi untuk membangun kompetensi karyawan. Ini juga mempersiapkan karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang perlu dipelajari oleh karyawan untuk memegang posisi stabil di masa depan. Dengan banyak manfaat yang diperoleh dari pelatihan, karyawan akan bekerja lebih baik saat menyelesaikan pekerjaan sehingga menghasilkan kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Dengan demikian, pelatihan itu penting karena merupakan investasi yang bagus untuk organisasi terhadap karyawannya.

Pelatihan-pelatihan yang diikuti karyawan lebih banyak berdampak pada aspek materi pelatihan dan kualitas pelatih. Kedua aspek ini diduga secara tidak langsung mempengaruhi perubahan kepuasan kerja. Dampak pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat apabila materi-materi pelatihan yang disampaikan didahului dengan evaluasi awal terhadap hal-hal apa saja yang secara teknis masih menjadi kendala besar di kalangan karyawan.

H3: Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja.

2.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Robbin & Judge (2015:262) dalam kepemimpinan trasnformasional memiliki sikap seperti para pemimpin transformasional dapat memotivasi para pengikutnya untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan diatas ekpetasi dan melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kepentingan organisasi. Keramahan secara individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional dan pengaruh yang ideal semuanya dapat menghasilkan upaya ekstra dari para pekerja, produktivitas yang lebih tinggi, moral dan kepuasaan yang semakin tinggi, efektivitas organisasi yang lebih tinggi, tingkat perputaran yang lebih rendah, tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah dan kemapuan beradaptasi pada organisasional yang lebih besar.

Kreiner & Kinicki (2014:215) juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi pekerja, kepuasan pekerja, kinerja pekerja, penerimaan pemimpin dan kinerja unit kerja.

Penelitian oleh Snowden (2011) penelitian ini menunjukan hasil bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Studi ini juga dapat berkontribusi pada teori kepemimpinan transformasional dan transaksional. Menurut teori transformasional dan transaksional, pemimpin dapat mempengaruhi pekerjaan bawahan dengan memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan memiliki makna. Pengaruh ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, respon emosional oleh karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Pemimpin juga harus memiliki kemampuan seseorang atau orang untuk memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Van Ho (2013) penelitian ini menunjukan hasil bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun transaksional secara signifikan dan positif berkorelasi dengan kepuasan kerja intrinsik karyawan pada perusahaan lokal di Vietnam. Dalam penelitian ini menunjukan peran penting dari seorang pemimpin dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Seperti pemimpin harus dapat mengarahkan dan memotivasi bawahan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pemimpin juga harus dapat memberikan dukungan kepada bawahan agar pekerja seperti merasa dianggap dan nyaman bekerja di perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Prawirosumarto dkk (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan dan positif mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Parador Hotels and Resorts yang berarti bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu variabel penting

yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang tepat harus dipilih oleh pimpinan Parador Hotels and Resorts untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Yang menyatakan bahwa perilaku seorang pemimpin yang sukses ditentukan oleh gaya dan tindakan yang dapat dilihat. Dari bagaimana mereka memberi perintah dan tugas dan bagaimana mereka berkomunikasi satu sama lain. Perusahaan harus menciptakan pengawasan yang lebih baik dengan meningkatkan kualitas para pemimpin yang dapat memberikan tugas yang jelas, langsung dan terstruktur dengan baik.

H4: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas

Menurut Sutrisno (2009:74) kepuasaan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima, dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sutrisno (2009:80) juga menyebutkan bahwa kepuasaan kerja memiliki dampak terhadap produktivitas, ketidak hadiran dan keluarnya pegawai dan dampak terhadap kesehatan.

Penelitian oleh Muayyad (2016) dalam penelitian ini mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas kerja. Faktor penentu produktivitas dalam studi ini adalah kemampuan, tanggung jawab, efesiensi, reputasi dan catatan prestasi, pengembangan dan evaluasi dan nilai-nilai pribadi. Hasil pengolahan data

menunjukkan bahwa secara nyata faktor penentu kepuasan pegawai tidak berpengaruh terhadap produktivitas pegawai bank syariah X kantor wilayah II.

Hal ini seiring pula dengan hasil yang menunjukkan bahwa pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai hanya berpengaruh sebesar 7,5 persen saja. Nilai ini menunjukkan pengaruh yang sangat lemah. Faktor penentu ketidakpuasan pegawai bank syariah X kantor wilayah II dapat diduga karena gaji, insentif dan motivasi yang diterima kurang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan dan tingkat resiko yang dimiliki dari pekerjaan tersebut.

Lain halnya penelitian yang dilakukan oleh Timbul (2015) penelitian memiliki hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN IV Persero AFD III Kebun Pabatu. Dalam penelitian ini menunjukan salah satu yang dapat ditempuh perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan ketat adalah meningkatkan produktivitas kerja. Usaha dalam mencapai peningkatan produktivitas dewasa ini dimulai dengan tenaga kerja / karyawan yang berada didalam perusahaan tersebut karyawan merupakan makhluk sosial yang bagi setiap perusahaan mereka menjadi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Meningkatkan kepuasaan kerja para karyawan akan memberikan dampak positif bagi organisasi dan penting bagi kelangsungan hidup. Pada dasarnya kepuasaan kerja merupakan hal yang brsifat individual. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasaan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-

nilai yang berlaku bagi karyawan tersebut, ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Halkos & Dimitrios (2010) menujukan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Faktor kepuasan sangat mempengaruhi produktivitas sesuai dengan temuan empiris kami. Penting bagi individu untuk mengerjakan apa yang mereka inginkan dan pilih dalam kehidupan mereka, dan inilah mengapa peningkatan produktivitas yang besar terbukti dari elemen ini. Namun, lebih penting untuk memiliki keseimbangan antara kualifikasi karyawan dan kontribusinya terhadap organisasi dan manfaat (dari semua jenis) yang ditawarkan oleh organisasi kepada karyawan.

H5: Kepuasan Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja

2.3.6 Pengaruh Pelatihan dan Gaya kepemimpinan Terhadap Produktivitas

Menurut Armstrong (2003:549) untuk belajar dan pelatihan harus menunjukkan bagaimana program pembelajaran, pelatihan dan pengembangan akan memenuhi kebutuhan bisnis di perusahaan. Bidang strategi bisnis yang bergantung pada ketersediaan orang berbakat harus dianalisis. Selain itu, penting untuk dicatat tujuan strategis organisasi mengenai, misalnya pengembangan budaya kinerja tinggi, peningkatan produktivitas, mencapai tingkat penyampaian layanan yang lebih baik kepada pelanggan, atau penggunaan teknologi yang lebih luas atau bentuk teknologi lainnya yang akan berdampak.

Menurut Simanjuntak (1993) didalam Sutrisno (2009:103) hubungan antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan produktivitas. Hubungan atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penetuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari dkk (2015) penelitian ini memiliki hasil gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja, pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dan displin, gaya kepemimpinan, dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhdap produktivitas kerja. Manajemen kantor BPJS Ketenagakerjaan Padang, diharapkan menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis, agar keputusan yang diambil dapat dijalankan oleh setiap karyawan dengan senang hati. Manajemen juga harus memberikan pelatihan berkala bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi keahlian karyawan. Selain itu, manajemen juga harus menerapkan disiplin kerja yang tegas dan jelas bagi setiap karyawan.

Penelitian dari Bayuaji dan Edy (2015) Hasil penelitian adalah pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas, disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.

H6: Pelatihan dan Gaya kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Produktivitas

2.3.7 Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Tujuan dari pelatihan dan pengembangan yang dikemukakan oleh Rivai (2004:229) menyebutkan bahwa pelatihan dapat menurunkan turnover, ketidakhadiran kerja serta dapat meningkatkan kepuasaan kerja. Dan manfaat pelatihan oleh Rivai (2004:231) menyebutkan manfaat pelatihan untuk karyawan dapat meningkatkan kepuasaan kerja dan pengakuan dan manfaat pelatihan untuk perusahaan dapat membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.

Menurut Robbin & Judge (2015:262) Keramahan secara individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional dan pengaruh yang ideal semuanya dapat menghasilkan upaya ekstra dari para pekerja, produktivitas yang lebih tinggi, moral dan kepuasaan yang semakin tinggi, efektivitas organisasi yang lebih tinggi, tingkat perputaran yang lebih rendah, tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah dan kemapuan beradaptasi pada organisasional yang lebih besar.

Penelitian yang dilakukan oleh Norbiati (2013) memiliki hasil penelitian kepemimpinan berkontribusi atau berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, pelatihan tidak berkontribusi atau tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan pengawasan, kepemimpinan, dan pelatihan secara simultan berpengaruh langsung melalui kinerja terhadap kepuasan kerja. Untuk

menciptakan sistem manajemen kinerja yang efektif, peran pimpinan sangat menentukan. Pimpinan berkewajiban menciptakan kondisi yang dapat memotivasi pegawainya. Intinya pimpinan harus berusaha menciptakan kepuasan kerja bagi pegawainya dan budaya kinerja dalam organisasi. Pimpinan bertang-gung jawab untuk melakukan observasi dan monitoring kinerja.

Pelatihan memungkinkan pemenuhan tuntutan-tuntutan kerja dengan cepat, dan dengan meningkatnya pengetahuan dan ketrampilan pegawai berarti memungkinkan pegawai untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas output dengan adanya pengurangan kesalahan dan pemborosan. Peningkatan dasar ketrampilan pegawai bisa memperkaya pekerjaan yang menguntungkan pegawai maupun organisasi. Dengan dia memahami tugas dan pekerjaan serta telah meningkatnya pengetahuan dan keterampilan maka dalam pekerjaan pegawai akan merasa puas dalam berkerja.

H7: Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

2.3.8 Pelatihan Berpengaruh Terhadap Produktivitas Melalui Kepuasan Kerja

Tujuan dari pelatihan dan pengembangan yang dikemukakan oleh Rivai (2004:229) menyebutkan bahwa pelatihan dapat menurunkan turnover, ketidakhadiran kerja serta dapat meningkatkan kepuasaan kerja. Dan manfaat pelatihan oleh Rivai (2004:231) menyebutkan manfaat pelatihan untuk karyawan dapat meningkatkan kepuasaan kerja dan pengakuan dan manfaat pelatihan untuk perusahaan dapat membantu meningkatkan efisiensi,

efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.Penelitian yang dilakukan Yatnasari (2018). Berdasarkan hasil penelitian pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian tersebut dapat membuktikan bahwa pelatihan memiliki pengaruh tidak langsung dengan kepuasan kerja.

H8: Pelatihan Berpengaruh Terhadap Produktivitas Melalui Kepuasan Kerja.

2.3.9 Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Produktivitas Melalui Kepuasan Kerja.

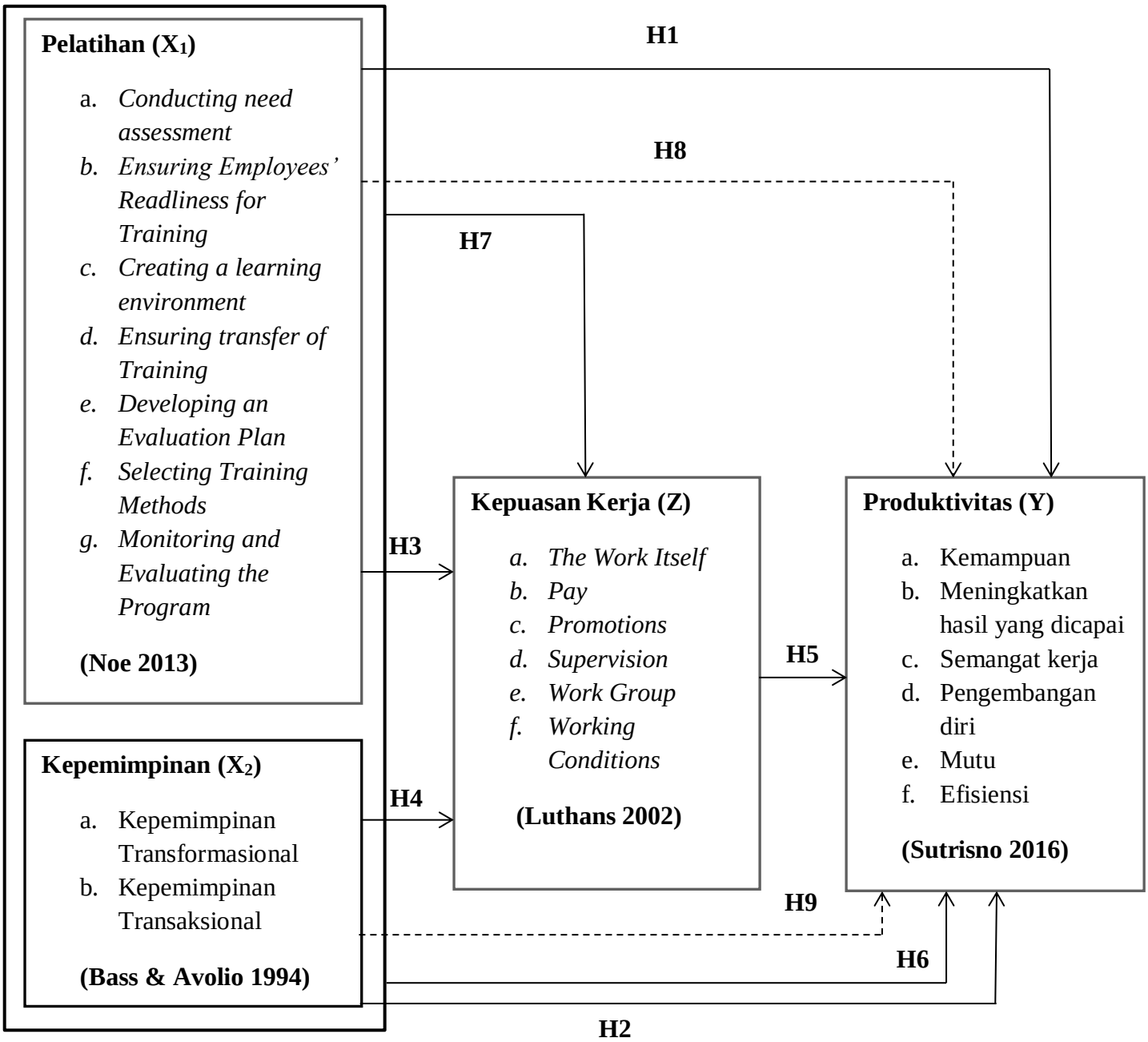
Menurut Robbin & Judge (2015:262) Keramahan secara individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional dan pengaruh yang ideal semuanya dapat menghasilkan upaya ekstra dari para pekerja, produktivitas yang lebih tinggi, moral dan kepuasaan yang semakin tinggi, efektivitas organisasi yang lebih tinggi, tingkat perputaran yang lebih rendah, tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah dan kemapuan beradaptasi pada organisasional yang lebih besar.

Penelitian yang dilakukan oleh Wiyanto (2014) hasil penelitian ini menunjukan bahawa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian tersebut dapat membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung dengan kepuasan kerja.

H9: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Produktivitas Melalui Kepuasan Kerja.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1 : Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Creswell (2014:4) Penelitian kuantitatif merupakan pendekatan untuk menguji teori objektif dengan menguji hubungan antar variabel. Variabel, pada gilirannya, dapat diukur, biasanya pada instrumen, sehingga tanggal bernomor dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik. Laporan tertulis akhir memiliki seperangkat terstruktur yang terdiri dari pendahuluan, sastra dan teori, metode, hasil, dan diskusi. Seperti halnya peneliti kualitatif, mereka yang terlibat dalam bentuk penyelidikan ini memiliki asumsi tentang pengujian yang paling bersifat deduktif, membangun perlindungan terhadap bias, mengendalikan eksplenasi alternatif, dan mampu menyamaratakan dan mereplikasi temuan.

Sedangkan menurut Neuman (2016:224) dalam penelitian kuantitatif pengukuran merupakan langkah yang berbeda dalam proses penelitian yang terjadi sebelum pengumpulan data. Pengukuran kuantitatif kuantitatif memiliki terminologi khusus dan seperangkat teknik karena tujuannya adalah untuk menangkap rincian mengenai dunia sosial empiris dan mengungkapkan temuan dalam bentuk angka. Penelitian kuantitatif memikirkan mengenai variabel dan mengubahnya menjadi lebih spesifik selama tahapp perencaaan yang dilakukan sebelum dan terpisah dari pengumpulan atau analisis data. Menggunakan teknik yang menghasilkan data dalam bentyk angka. Hal ini

terjadi dengan memindahkan secara deduktif dari ide abstrak menjdi teknik pengumpulan data tertentu dan untuk informasi numerik yang tepat dihasilkan oleh teknik-teknik tersebut.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya yang beralamat di Jl. Kapas Krampung no 200-200A, Surabaya Kota Surabaya, Jawa Timur.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan apa pun yang dapat membedakan atau mengubah nilai. Nilai dapat berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda (Sekaran, 2013:77). Adapun variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Independen (X)

   Menurut Sekaran (2013:79) variabel bebas (*independent variabel)* adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif atau negatif. Yaitu jika terdapat variabel bebas, variabel terikat juga hadir dan dengan setiap unit kenaikan dalam variabel bebas, terdapat pula kenaikan atau penurunan dalam variabel terikat. Dengan kata lain, varians dalam variabel terikat disebabkan oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah pelatihan (X1) dan kepemimpinan (X2).

2. Variabel dependen (Y)

Menurut Sekaran (2013:77) variabel terikat (*dependent variabel)* merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Tujuan peneliti adalah untuk memahami dan mendeskripsikan variabel terikat, atau menjelaskan variabilitasnya, atau memprediksinya. Dengan kata lain, variabel terikat merupakan variabel utama yang sesuai dalam investigasi. Melalui analisis variabel terikat (misalnya, menemukan apakah variabel yang mempengaruhinya), maka terdapat kemungkinan untuk menemukan jawaban atas solusi atas masalah tersebut. Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah produktivitas (Y).

3. Variabel Intervening (Z)

   Menurut Sekaran (2013:84) variabel perantara (*mediating variabel/intervening variabel)* adalah variabel yang muncul saat variabel bebas mulai mempengaruhi variabel terikat, dan saat pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat. Dengan demikian, terdapat kualitas temporal atau dimensi waktu pada variabel perantara. Variabel perantara muncul sebagai fungsi dari variabel bebas yang berpengaruh dalam situasi apa pun, serta membantu untuk mengonsepkan dan menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel interveningnya adalah kepuasan kerja (Z).

3.4 Definisi Oprasional Variabel Penelitian

3.4.1 Variabel Pelatihan (X_1)

Pengertian pelatihan menurut Noe (2013:8) pelatihan mengacu pada upaya terencana oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan

tentang kompetensi terkait pekerjaan. Kompetensi ini meliputi pengetahuan, keterampilan atau perilaku yang penting untuk kinerja pekerjaan yang berhasil.

Menurut Noe (2013:10) ada 7 tahapan proses yang mengacu pada pendekatan sistematis untuk mengembangkan program pelatihan.

1. *Conducting need assessment* (melakukan penilaian kebutuhan)

   Melakukan penilaian kebutuhan, yang diperlukan untuk mengidentifikasi apakah pelatihan dibutuhkan.

   a) Analisis organisasi

      menganalisis karyawan dan menganalisis dari tugas yang akan dilakukan oleh karyawan. Didalamnya ada tiga faktor yang harus di perhatikan yaitu:

      1) *The Company's Strategic Direction* (Arah strategis perusahaan),

         a. Pelatihan diharapkan dapat berkontribusi pada pencapaian strategi perusahaan

         b. Pelatihan diharapkan dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan

      2) *Support of managers, peers, and employees for training activities* (Dukungan manajer, rekan, dan karyawan untuk kegiatan pelatihan)

         a. Sikap positif di antara para rekan kerja dan manajernya tentang keterlibatannya pada aktivitas-aktivitas pelatihan,

         b. Kesediaan para manajer dan rekan kerja untuk memberitahukan kepada orang-orang yang dilatih tentang cara menggunakan

pengetahuan, keterampilan atau perilaku secara lebih efektif yang dipelajari dalam pelatihan di tempat kerja.

c. Ketersedian berbagai peluang bagi orang-orang yang dilatih untuk menggunakan materi pelatihan ke dalam pekerjaannya.

3) Training resources (sumber pelatihan).

a. Mengidentifikasi perusahaan memiliki anggaran untuk melakukan pelatihan

b. Mengidentifikasi perusahaan memiliki waktu untuk melakukan pelatihan

c. Mengidentifikasi perusahaan memiliki keahlian untuk melakukan pelatihan

b) Analisis Individu

Analisis individu membantu manajer dalam mengidentifikasi apakah pelatihan sesuai dan para karyawan membutuhkan pelatihan. Proses dalam analisis individu adalah

1) Karakteristik pribadi

a. Keterampilan dasar

b. Kemampuan kognitif

c. Sifat-sifat lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan

2) Masukan (*input)*

a. Kendala situasional mencakup kurangnya alat dan peralatan yang tepat, material dan suplai dukungan anggaran dan waktu

b. Dukungan sosial mengacu pada kemauan manajer dan rekan kerja untuk memberikan umpan balik dan penguatan

c. Motivasi untuk belajar

3) Keluaran (*output*)

Peserta perlu paham mengenai yang diharapkan perusahaan untuk mereka pelajari dari program pelatihan

4) *Consequences* (akibat)

a. Intensif-intensif yang diterima karyawan agar dapat membantu dalam bekerja

b. Memberikan penghargaan karena telah melakukan pelatihan

5) Umpan balik (*feedback).*

Karyawan harus diberikan umpan balik yang spesifik dan rinci tentang kinerja yang efektif.

c) Analisis tugas

1) Deskripsi kegiatan kerja, termasuk tugas yang dilakukan oleh karyawan dan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas.

2) Posisi pekerjaan tertentu yang membutuhkan penyelesaian tugas tertentu.

2. *Ensuring Employees' Readliness for Training* (Memastikan Kesiapan Karyawan untuk Pelatihan)

Melibatkan memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk menguasai konten pelatihan.

1) Karyawan memiliki karakteristik pribadi
    a. Kesiapan dalam kemampuan
    b. Kesiapan dalam sikap
    c. Kesiapan dalam keyakinan
    d. Kesiapan dalam motivasi belajar
2) Lingkungan kerja

    Memfasilitasi pembelajaran dan tidak menganggu kinerja
3) Motivasi untuk belajar
    a. Keinginan peserta untuk mempelajari program pelatihan
    b. Manajer memastikan motivasi karyawan sebelum melakukan pelatihan
    c. Manajer meyakinkan peserta dengan memberitahukan manfaat pelatihan

3. Creating a learning environment (Menciptakan lingkungan belajar)

Melibatkan memastikan bahwa lingkungan belajar memiliki faktor-faktor yang diperlukan untuk pembelajaran terjadi.

1) Harus mengetahui alasan mereka belajar
    a. Karyawan dapat memahami maksud dan tujuan dari program pelatihan
    b. Karyawan memahami alasannya membutuhkan pelatihan
2) Materi pelatihan yang bermakna
    a. Dapat memotivasi untuk belajar
    b. Konteks pelatihan harus serupa dengan lingkungan pekerjaan

3) Berbagai peluang praktis

Karyawan menunjukan hal-hal yang telah dipelajari dalam pelatihan

4) Umpan balik

a. Membantu pembelajar mengubah perilaku

b. Membantu pembelajar mengubah keterampilan

c. Membantu pembelajar meningkatkan pengetahuan

5) Mengamati pengalaman dan berinteraksi dengan orang lain

a. Memperoleh berbagai sudut pandang baru mengenai pekerjaan

b. Memperoleh berbagai wawasan baru bekerja dengan orang lain

6) Koordinasi dan administrasi program yang baik

a. Menghilangkan gangguan perhatian pada proses pelatihan

b. Memastikan dikelola ruangan pelatihan dikelola secara tepat, nyaman dan sesuai dengan metode pelatihan

7) Memasukan materi pelatihan ke dalam ingatan

Mempermudah mengingat materi pelatihan

4. *Ensuring transfer of Training* (Memastikan transfer pelatihan)

1) Melibatkan memastikan bahwa peserta pelatihan menerapkan konten pelatihan ke pekerjaan mereka.

2) Melibatkan peserta pelatihan untuk memahami bagaimana mengelola peningkatan keterampilan.

3) Dukungan dari manajer

a. Manajer menekankan pentingnya karyawan mengikuti program-program pelatihan

b. Manajer menekankan penerapan matari pelatihan pada pekerjaan

c. Dukungan tertinggi manajer terlibat dalam pelatihan menjadi pelatih

4) Dukungan dari rekan kerja

a. Menciptakan jaringan pendukung antar karyawan

b. Saling membahas kemajuan dalam menggunakan kemampuan dalam pekerjaan.

5) Keterampilan manajemen diri

Program pelatihan mempersiapkan karyawan untuk dapar mengelola dirinya sendiri dalam menggunakan keterampilan dan perilaku dalam pekerjaan.

5. Developing an Evaluation Plan (Mengembangkan Rencana Evaluasi)

1) Mengembangkan rencana evaluasi mencakup: identifikasi jenis pelatihan hasil yang diharapkan dapat mempengaruhi (misalnya, pembelajaran, perilaku atau keterampilan)

2) Mengembangkan rencana dengan memilih rancangan evaluasi yang memungkinkan perusahaan menentukan pengaruh pelatihan terhadap hasil ini

6. Selecting Training Methods (Memilih Metode Pelatihan)

Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi tujuan pelatihan tertulis dan jenis lingkungan belajar diidentifikasi. Langkah selanjutnya adalah memilih jenis metode pelatihan. Berbagai metode pelatihan yang bisa dipilih:

1) *Traditional Training Methods* (Metode pelatihan tradisional)

a. Membutuhkan instruktur dan fasilitator

b. Melibatkan interaksi tatap muka antara peserta pelatihan

2) *Technology Based Training Methods* (Metode Pelatihan Berbasis Teknologi)

a. Pembelajaran *online* memberi peserta dapat mengakses pelatihan kapan dan dimana saja

b. Pembelajaran berbasis teknologi

7. Monitoring and Evaluating the Program (Pemantauan dan Mengevaluasi Program)

Untuk mengevaluasi program dan membuat perubahan di dalamnya atau meninjau kembali langkah-langkah sebelumnya dalam proses untuk memperbaiki program sehingga pembelajaran, perilaku, perubahan dan tujuan pembelajaran lainnya dapat diperoleh.

1) *Formative Evaluation* (evaluasi formatif)

a. Program pelatihan diatur dengan baik dan berjalan lancar

b. Peserta belajar dan puas dengan program tersebut.

2) *Summative Evaluation* (evaluasi sumatif)

Sejauh mana peserta pelatihan telah berubah sebagai hasil dari berpartisipasi dalam program pelatihan. Memperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku, atau hasil lain yang diidentifikasi dalam tujuan pelatihan.

3.4.2 Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2)

Menurut Bass & Avolio (1994) menyatakan seorang pemimpin harus dapet mempromosikan kecerdasan, rasionalitas, dapat berfikir logis, dan dapat

memecagkan masalah dengan cara yang tepat. Pemimpin harus bisa mendorong pengikutnya untuk melakukan inovasi dan dapat memecahkan masalah dengan cara yang berbeda.

Menurut Bass & Avolio (1994) ada dua gaya kepemimpinan:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional
   a. Charisma
      1) Visi dan misi
      2) Menanamkan kebanggaan dalam dan di antara kelompok
      3) Mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan
   b. Motivasi Inspirational
      1) Seorang pemimpin menetapkan standar yang lebih tinggi
      2) Memberikan daya tarik emosional untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman tentang tujuan perusahaan
   c. Stimulasi Intelektual
      1) Memberikan pengikut dengan menantang ide-ide baru dan mendorong mereka untuk melepaskan diri dari cara lama berpikir.
      2) Mempromosikan kecerdasan, rasionalitas, berpikir logis, dan pemecahan masalah
   d. Pertimbangan Individual
      1) Pemimpin mengembangkan pengikut dengan *mentoring* dan *coaching*
      2) Meningkatkan cara efektif mencapai sasaran dan tantangan mereka
2. Gaya Kepemimpinan Transaksional
   a. Reward Kontingen

1) klarifikasi pekerjaan yang diperlukan untuk mendapatkan imbalan dan
2) Penggunaan insentif dan kontingen reward untuk menggunakan pengaruh.

b. Manajemen dengan pengecualian

1) Pemimpin menetapkan standar kepatuhan
2) Menghukum karyawan yang tidak patuh dengan aturan perusahaan.

3.4.3 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Menurut Luthtans (2002:230) Kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dipandang penting. Ada tiga dimensi yang umumnya disadari dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh seberapa baik hasil memenuhi atau mengeksploitasi harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang saling terkait.

Pengaruh utama dapat diringkas menjadi lima dimensi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Luthans (2002:231) sebagai berikut:

1. *The Work Itself* (Pekerjaan itu Sendiri)
   a. Karakteristik pekerjaan mendekati desain pekerjaan
   b. Kompleksitas pekerjaan
   c. Kebutuhan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi
   d. Pekerjaan yang menarik dan menantang
   e. Pengembangan karir (tidak harus promosi)
2. *Pay* (Upah)

a. Gaji sebagai cerminan bagaimana manajemen memandang kontribusinya terhadap organisasi
b. Karyawan diizinkan dalam memilih jenis manfaat yang mereka inginkan.

3. *Promotions* (Promosi)
   a. Dipromosikan berdasarkan senioritas atau berdasarkan lama waktu bekerja di perusahaan.
   b. Promosi dengan kenaikan gaji
   c. Promosi dibagian eksekutif.
4. *Supervision* (Pengawasan)
   a. Sentra karyawan
      1) Atasan memperhatikan kepentingan karyawan
      2) Atasan peduli terhadap karyawan
      3) Atasan memeriksa seberapa baik pekerjaan karyawan
      4) Memberikan nasehat serta bantuan kepada karyawan
   b. Berpartisipasi dalam keputusan

      Manajer memungkinkan karyawan berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka sendiri.
5. *Work Group* (Kelompok Kerja)
   a. Kelompok kerja tim "ketat"

      Kelompok kerja berperan sebagai dukungan, kenyamanan, saran dan bantuan kepada anggota individu
   b. Kelompok kerja "baik" atau tim yang efektif

Membuat pekerjaan lebih menyenangkan

6. *Working Conditions* (Kondisi Kerja)
   a. Kondisi kerja bagus

      Lingkungan yang bersih dan menarik, sehingga dapat membuat menjadi lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan

   b. Kondisi kerja buruk

      Lingkungan yang panas dan bising, sehingga akan lebih sulit dalam menyelesaikan pekerjaan.

3.4.4 Variabel Produktivitas (Y)

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Berikut ini adalah indikator produktivitas kerja menurut Sutrisno (2016:104) untuk mengukur produktivitas kerja sebagai berikut:

1. Kemampuan
   a. Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas dan menyelesaikan tugas.
   b. Profesionalisme mereka dalam berkeja
2. Meningkatkan Hasil yang Dicapai
   a. Karyawan berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai.
   b. Karyawan berusaha masing-masing terlibat dalam suatu pekerjaan.
3. Semangat Kerja

a. Usaha untuk lebih baik dari hari kemarin
b. Etos kerja

4. Pengembangan Diri
   a. Mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja.
   b. Melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi.
5. Mutu
   a. Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu.
   b. Meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik.
6. Efisiensi
   a. Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.
   b. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh bagi karyawan.

3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

1. Data Primer (*primary data)*

   Menurut Sekaran (2013:130) data primer (*primary data)* adalah mengacu pada informasi yang diperoleh langsung (dari tangan pertama) oleh peneliti terkait dengan variabel keterikatan untuk tujuan tertentu dari studi. Dalam penelitian ini digunakan kuesioner sebagai data primer penelitian.

2. Data Sekunder (*secondary data)*

Menurut Sekaran (2013:130) data sekunder (*secondary data)* adalah mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada yang Dalam penelitian ini digunakan jurnal atau penelitian terdahulu dan data-data terkait lokasi penelitian**.**

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan informasi dan data sekunder yang berguna untuk penelitian ini. Peneliti menggukan teknik pengumpulan data kuesioner. Menurut Sekaran (2013:170) kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya di mana responden akan mencatat jawaban mereka, biasanya dalam alternative yang didefinisikan dengan jelas. Kuesioner merupakan mekanisme pengumpulan data yang efisien ketika studi bersifat deskriptif atau eksplanator. Kuesioner secara umum didesain untuk mengumpulkan banyak data kuantitatif. Kuesioner dapat diberikan secara personal, dikirimkan kepada responden, atau didistribusikan secara elektronik.

Dalam teknik pengumpulan data kuesioner atau angket, skala yang digunakan adalah skala *likert.* Menurut Sekaran (2013:30) skala *likert* didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan. Respons terkait sejumlah poin yang menekankan konsep atau variabel tertentu dapat dianalisis per poin, namun juga memungkinkan untuk menghitung total atau penjumlahan nilai untuk setiap respoden dengan menjumlahkan antar poin. Pendekatan penjumlahan umum digunakan, sehingga skala *likert* disebut juga dengan skala penjumlahan.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah enam titik yaitu (1) amat sangat tidak setuju, (2) sangat tidak setuju, (3) tidak setuju, (4) setuju, (5) sangat setuju dan (6) Amat sangat setuju.

3.6 Populasi dan Sampel

3.6.1 Populasi

Populasi (*population)* mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik yang ingin peneliti investigasi. Populasi adalah kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik di mana peneliti ingin membuat opini (berdasarkan statistik sampel) (Sekaran, 2013:53). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya berjumlah 108 karyawan.

3.6.2 Sampel

Sampel (*sample)* adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri dari sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, beberapa, namun tidak semua, elemen populasi membentuk sampel. Sehigga, sampel adalah subkelompok atau sebagian dari populasi (Sekaran, 2013:55). Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh atau dengan nama lain yaitu sampel sensus. Menurut Martono (2011:79) sampel jenuh merupakan teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi dipilih sebagai sampel. Alasan penggunaan seluruh populasi sebagai sampel adalah karena penelitian ini memiliki sasaran yaitu karyawan tetap dalam perusahaan yang akan diteliti. Sehingga jumlah sampel berjumlah 108 orang karyawan

yang merupakan karyawan tetap Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:52). Metode yang digunakan untuk uji validitas adalah uji korelasi pearson. Rumus yang digunakan adalah:

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

$$r_{xyz} = \frac{n\sum xyz - (\sum x)(\sum y)(\sum z)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}\{n\sum z^2 - (\sum z)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xyz} = koefisien korelasi

x = skor yang ada dibutir item

y = total skor

n = jumlah subyek

$\sum x$ = jumlah skor x

$\sum y$ = jumlah skor y

$\sum z$= jumlah skor z

3.7.2 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011:47). Metode yang digunakan adalah Alpha Cronbach dengan rumus sebagai berikut:

$$r_i = \left[\frac{k}{k-1}\right]\left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2}\right]$$

Keterangan:

r_i = *Alfa Cronbach*

$\sum Si^2$= mean kuadrat kesalahan

St^2= varians total

k = mean kuadrat antara subyek

3.8 Metode Analisis Data

Menurut Neuman (2011:423) metode analisis data merupakan mengolah data yang dikumpulkan dalam bentuk angka-angka. Angka-angka mewakili nilai variabel, yang mengukur karakteristik peserta dan responden. Angka tersebut dalam bentuk mentah pada kuisioner, buku catatan, *recording sheets*, atau file komputer. Angka-angka tersebut diolah dan dianalisis dapat disajikan dalam diagram atau grafik untuk memberikan gambaran ringkas mengenai data yang telah dikumpulkan dan menafsirkan atau memberikan makna teoritis terhadap hasilnya.

3.8.1 Analisis Deskriptif

Menurut Ghozali (2013:19) analisis deskriptif adalah memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean)*, standard deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi).

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

3.8.2.1 Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2006:91) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai tolerance dan lawannya variance inflation factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel indpenden lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel independen lainnya. Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena VIF = 1/tolerance). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai tolerance < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10. Setiap penelitian harus menentukan tingkat kolonieritas yang masih dapat ditolerir. Contoh jika nilai tolerance = 0.10 sama dengan tingkat kolonieritas 0.95.

3.8.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2006:105) menerangkan bahwa uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain

tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Menurut Ghozali (2006:105) cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel tertikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID.

Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-studentized. Dasar analisisnya:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.8.3 Analisis Regresi

3.8.3.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menentukan ketergantungan suatu variabel terikat (dependent) yang disebabkan oleh variabel bebas (independent). Bentuk persamaannya adalah (Ghozali, 2014:77):

$Y= a + b1X_1+b2X_2+e$

Dimana:

Y: Produktivitas

X_1: Pelatihan

X_2: Gaya Kepemimpinan

e: Error

3.8.4 Uji Hipotesis

Setelah diketahui model regresi maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap kebenaran hipotesis penelitian. Menurut Ghozali (2006:84) perlu dilakukan uji statistik dimana uji statistik yang digunakan adalah uji F dan uji t, yaitu:

3.8.4.1 Uji t (Uji Parsial)

Menurut Ghozali (2006:84) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Langkah-langkah pengujian uji t adalah:

1. Membuat formulasi hipotesis, yaitu Ho dan Ha

a. Ho: tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

b. Ha: ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

2. Menetapkan taraf signifikansi (α), yaitu $\alpha = 0.05$

a. Ho diterima dan Ha ditolak, jika $P \geq \alpha$

b. Ho ditolak dan Ha diterima, jika $P < \alpha$

3. Melakukan perhitungan sesuai dengan pendekatan (alat) statistika yang dipergunakan, yaitu pada program SPSS.
4. Mengambil kesimpulan sesuai dengan prosedur 2 dan 3.

3.8.4.2 Uji F (Uji Simultan)

Menurut Ghozali (2006:84) uji F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Langkah-langkah pengujian Uji F adalah sebagai berikut:

1. Membuat formulasi hipotesis, yaitu Ho dan Ha

a. Ho : tidak ada pengaruh positif secara simultan variabel independen terhadap variabel dependen

b. HA : ada pengaruh positif secara simultan variabel independen terhadap variabel dependen

2. Untuk menetapkan taraf signifikansi (α), yaitu $\alpha = 0.05$

a. Ho diterima dan Ha ditolak, jika $P \geq \alpha$

b. Ho ditolak dan Ha diterima, jika $P < \alpha$

3.8.4.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2013:97) koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua

informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*cross section)* relative rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series)* biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi.

3.8.5 Analisis Jalur

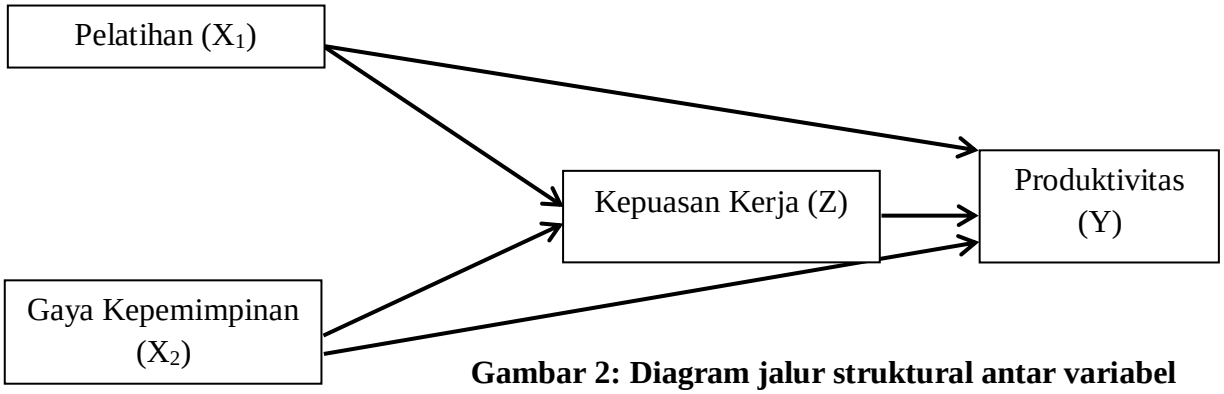
Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2011:249). Analisis dilakukan dengan menggunakan korelasi dan regresi sehingga dapat diketahui untuk sampai pada variabel dependen terakhir harus melewati jalur langsung atau tidak langsung melalui variabel intervening.

1. Tahap I

   Menentukan model diagram jalurnya berdasarkan paradigma hubungan variabel. Persamaan dalam tahap 1 ini adalah $Z= a+b_1X_1+b_2X_2$

2. Tahap II

Membuat diagram jalur strukturalnya sebagai berikut:



Gambar 2: Diagram jalur struktural antar variabel

Persamaan dalam tahap 2 ini adalah $Y= a+b_1X_{1+}b_2X_2+b_3Z$

BAB IV

PEMBAHASAN

Pada bab ini akan menjelaskan hasil penelitian mengenai "Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya". Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil pengumpulan data dengan membagikan kuisioner kepada responden penelitian yaitu karyawan Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya.

Kuisioner disebarkan kepada 108 karyawan Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya. Dan yang dinyatakan layak untuk di analisis datanya berjumlah 101 kuisioner, Kuisioner yang tidak layak untuk dianalisis berjumlah 7 kuisioner dikarenakan data diri tidak lengkap dan tidak menjawab sepenuhnya pernyataan yang tersedia didalam kuisioner.

Pembahasan analisis hasil penelitian ini akan diawali dari uji instrument penelitian, analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi, uji hipotesis dan analisis jalur.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

4.1.1 Hasil Uji Validitas Instrumen

Tabel 4.1 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel

No	Variabel	Jumlah
1.	Pelatihan (X_1)	42
2.	Gaya Kepemimpinan (X_2)	34
3.	Kepuasan Kerja (Z)	38
4.	Produktivitas (Y)	29
Total Pernyataan		143

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Uji validitas dalam penelitian diperoleh berdasarkan variabel atau item dari pelatihan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Data yang diambil dari 101 respoden yang selanjutnya diolah menggunakan program SPSS 18. Perhitungan validitas insturmen didasarkan pada perbandingan antara r-hitung dan r-tabel dimana r-tabel= 0,1956 (df=N-2, 101-2=99 pada α=0.05). Apabila r-hitung lebih besar dari r-tabel (r-hitung>r-tabel) maka pernyataan dianggap valid. Berikut ini hasil dari pengujian validitas instumen penelitian:

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
P1	0,760	0,1956	Valid
P2	0,760	0,1956	Valid
P3	0,713	0,1956	Valid
P4	0,736	0,1956	Valid
P5	0,711	0,1956	Valid
P6	0,756	0,1956	Valid
P7	0,721	0,1956	Valid
P8	0,786	0,1956	Valid
P9	0,783	0,1956	Valid
P10	0,771	0,1956	Valid

Lanjut Tabel 4.2			
P11	0,700	0,1956	Valid
P12	0,537	0,1956	Valid
P13	0,589	0,1956	Valid
P14	0,658	0,1956	Valid
P15	0,655	0,1956	Valid
P16	0,718	0,1956	Valid
P17	0,763	0,1956	Valid
P18	0,732	0,1956	Valid
P19	0,662	0,1956	Valid
P20	0,708	0,1956	Valid
P21	0,691	0,1956	Valid
P22	0,653	0,1956	Valid
P23	0,671	0,1956	Valid
P24	0,498	0,1956	Valid
P25	0,665	0,1956	Valid
P26	0,678	0,1956	Valid
P27	0,690	0,1956	Valid
P28	0,537	0,1956	Valid
P29	0,614	0,1956	Valid
P30	0,643	0,1956	Valid
P31	0,704	0,1956	Valid
P32	0,798	0,1956	Valid
P33	0,764	0,1956	Valid
P34	0,688	0,1956	Valid
P35	0,699	0,1956	Valid
P36	0,702	0,1956	Valid
P37	0,688	0,1956	Valid
P38	0,596	0,1956	Valid
P39	0,585	0,1956	Valid
P40	0,657	0,1956	Valid
P41	0,665	0,1956	Valid
P42	0,719	0,1956	Valid
GK1	0,505	0,1956	Valid
GK2	0,559	0,1956	Valid
GK3	0,576	0,1956	Valid
GK4	0,585	0,1956	Valid
GL5	0,554	0,1956	Valid
GK6	0,558	0,1956	Valid
GK7	0,479	0,1956	Valid
GK8	0,503	0,1956	Valid
GK9	0,457	0,1956	Valid
GK10	0,539	0,1956	Valid
GK11	0,553	0,1956	Valid

Lanjut Tabel 4.2			
GK12	0,569	0,1956	Valid
GK13	0,508	0,1956	Valid
GK14	0,530	0,1956	Valid
GK15	0,507	0,1956	Valid
GK16	0,541	0,1956	Valid
GK17	0,543	0,1956	Valid
GK18	0,498	0,1956	Valid
GK19	0,531	0,1956	Valid
GK20	0,580	0,1956	Valid
GK21	0,854	0,1956	Valid
GK22	0,716	0,1956	Valid
GK23	0,814	0,1956	Valid
GK24	0,802	0,1956	Valid
GK25	0,852	0,1956	Valid
GK26	0,725	0,1956	Valid
GK27	0,782	0,1956	Valid
GK28	0,824	0,1956	Valid
GK29	0,784	0,1956	Valid
GK30	0,685	0,1956	Valid
GK31	0,781	0,1956	Valid
GK32	0,682	0,1956	Valid
GK33	0,679	0,1956	Valid
GK34	0,538	0,1956	Valid

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 2 hal 220, Lampiran 3 hal 234)

Dari data diatas terdapat pernyataan dari variabel independen yaitu pelatihan dan gaya kepemimpinan. Pernyataan dari variabel independen pelatihan berjumlah 42 pernyataan pada item P1 sampai dengan P42. Disemua pernyataan variabel independen pelatihan telah teruji 42 item pernyataan valid. Untuk variabel independen gaya kepemimpinan berjumlah 34 pernyataan pada item GK1 sampai dengan GK 34. Disemua pernyataan variabel independen gaya kepemimpinan telah teruji 34 item pernyataan valid.

Selanjutnya uji validitas untuk variabel intervening dan dependen dapat dilihat diTabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Kepuasan dan Variabel Produktivitas

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
KP1	0,670	0,1956	Valid
KP2	0,691	0,1956	Valid
KP3	0,662	0,1956	Valid
KP4	0,664	0,1956	Valid
KP5	0,650	0,1956	Valid
KP6	0,733	0,1956	Valid
KP7	0,680	0,1956	Valid
KP8	0,783	0,1956	Valid
KP9	0,751	0,1956	Valid
KP10	0,711	0,1956	Valid
KP11	0,673	0,1956	Valid
KP12	0,684	0,1956	Valid
KP13	0,667	0,1956	Valid
KP14	0,701	0,1956	Valid
KP15	0,660	0,1956	Valid
KP16	0,598	0,1956	Valid
KP17	0,519	0,1956	Valid
KP18	0,519	0,1956	Valid
KP19	0,566	0,1956	Valid
KP20	0,697	0,1956	Valid
KP21	0,641	0,1956	Valid
KP22	0,574	0,1956	Valid
KP23	0,581	0,1956	Valid
KP24	0,554	0,1956	Valid
KP25	0,664	0,1956	Valid
KP26	0,698	0,1956	Valid
KP27	0,647	0,1956	Valid
KP28	0,661	0,1956	Valid
KP29	0,671	0,1956	Valid
KP30	0,633	0,1956	Valid
KP31	0,658	0,1956	Valid
KP32	0,566	0,1956	Valid
KP33	0,502	0,1956	Valid
KP34	0,583	0,1956	Valid
KP35	0,423	0,1956	Valid
KP36	0,379	0,1956	Valid
KP37	0,404	0,1956	Valid
KP38	0,507	0,1956	Valid
PR1	0,696	0,1956	Valid
PR2	0,736	0,1956	Valid
PR3	0,721	0,1956	Valid
PR4	0,783	0,1956	Valid

Lanjut Tabel 4.3			
PR5	0,737	0,1956	Valid
PR6	0,836	0,1956	Valid
PR7	0,826	0,1956	Valid
PR8	0,749	0,1956	Valid
PR9	0,807	0,1956	Valid
PR10	0,817	0,1956	Valid
PR11	0,799	0,1956	Valid
PR12	0,828	0,1956	Valid
PR13	0,788	0,1956	Valid
PR14	0,812	0,1956	Valid
PR15	0,723	0,1956	Valid
PR16	0,828	0,1956	Valid
PR17	0,691	0,1956	Valid
PR18	0,804	0,1956	Valid
PR19	0,793	0,1956	Valid
PR20	0,746	0,1956	Valid
PR21	0,797	0,1956	Valid
PR22	0,731	0,1956	Valid
PR23	0,762	0,1956	Valid
PR24	0,688	0,1956	Valid
PR25	0,767	0,1956	Valid
PR26	0,741	0,1956	Valid
PR27	0,422	0,1956	Valid
PR29	0,740	0,1956	Valid
PR29	0,408	0,1956	Valid

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 4 hal 242, lampiran 5 hal 248)

Dari data diatas terdapat pernyataan dari variabel intervening yaitu kepuasan kerja dan dari variabel dependen yaitu produktivitas. Pernyataan dari variabel intervening kepuasan kerja berjumlah 38 pernyataan pada item KP1 sampai dengan KP38. Disemua pernyataan variabel intervening kepuasan kerja telah teruji 38 item valid. Untuk variabel dependen produktivitas berjumlah 29 pernyataan pada item PR1 sampai dengan PR29. Disemua pernyataan variabel dependen produktivitas telah teruji 29 item valid.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Berikut adalah hasil uji reliabilitas dari instrumen variabel pelatihan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan produktivitas.

Tabel 4.4 Hasil Dari Uji Reliabilitas

Variabel	*Cronbach's Alpha*	Sig	Keterangan
Pelatihan	0,972	>0,6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,967	>0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,951	>0,6	Reliabel
Produktivitas	0,969	>0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 6 hal 258)

Dari tabel diatas semua variabel telah teruji reliable. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan nilai *Cronbach's Alpha* > tingkat signifikansi (0,6).

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Karakteristik Responden

4.2.1.1 Kelompok Responden Menurut Usia

Berdasarkan data dari hasil penelitian yang diperoleh dari 101 responden berkaitan dengan usia, diperoleh hasil yang disajikan dalam tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Kelompok Responden Menurut Rentang Usia

No	Rentang Usia	Jumlah	Presentase (%)
1	<20 tahun	0	0%
2	21 tahun-30 tahun	53	52,5%
3	31 tahun-40 tahun	34	33,7%
4	41 tahun-50 tahun	12	11,9%
5	>50 tahun	2	1,9%
Total		**101**	**100%**

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.5, diketahui bahwa dari 101 responden penelitian telah menunjukan hasil sebanyak 53 orang atau 52,5 persen yang berumur 21-30 tahun, sebanyak 34 orang atau 33,7 persen yang berumur 31- 40 tahun,

sebanyak 12 orang atau 11,9 persen yang berumur 41 - 50 tahun dan sebanyak 2 orang atau 1,9 persen yang berumur diatas 50 tahun. Hal ini dapat menujukan hasil rentang usia terbanyak respoden pada usia 21-30 tahun dengan jumlah 53 orang atau 52,5 persen.

3.2.1.2 Kelompok Responden Menurut Status Pernikahan

Kategori kelompok respoden menurut status pernikahan, diperoleh hasil yang disajikan dalam tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6 Kelompok Responden Menurut Status Pernikahan

No	Status Pernikahan	Jumlah	Presentase (%)
1	Belum menikah	22	21,8%
2	Menikah	79	78,2%
Total		**101**	**100%**

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.6, diketahu bahwa dari 101 respoden menunjukan sebanyak 22 orang atau 21,8 persen memiliki status pernikahan yaitu belum menikah dan sebanyak 79 orang atau 78,2 persen memiliki status pernikahan yaitu menikah. Hal ini dapat menunjukan hasil bahwa terbanyak respoden memiliki status pernikahan yaitu menikah sebanyak 79 orang atau 78,2 persen.

3.2.1.3 Kelompok Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Kategori kelompok respoden menurut pendidikan terakhir, diperoleh hasil yang disajikan dalam tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7 Kelompok Responden Menurut Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase (%)
1	SMP	0	0%
2	SMA	0	0%
3	Diploma (D1/D2/D3)	9	8,9 %
4	Sarjana (S1)	87	86,1%
5	Pascasarjana (S2)	5	5,00%
6	Doktor (S3)	0	0%

Total	**101**	**100%**

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.7, diketahui bahwa dari 101 responden penelitian telah menunjukan hasil sebanyak 9 orang atau 8,9 persen yang pendidikan terakhirnya diploma (D1/D2/D3), sebanyak 87 orang atau 86,1 persen persen yang pendidikan terakhirnya sarjana (S1), dan sebanyak 5 orang atau 5,00 persen yang pendidikan terakhirnya pascasarjana (S2). Hal ini dapat menujukan hasil responden berdasarkan pendidikan terakhir terbanyak terletak pada respoden yang pendidikan terakhir sarjana (S1) dengan jumlah 87 orang atau 86,1 persen.

3.2.1.4 Kelompok Responden Menurut Lama Bekerja

Kategori kelompok respoden menurut lama bekerja, diperoleh hasil yang disajikan dalam tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8 Kelompok Responden Menurut Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Presentase (%)
1	< 2 tahun	5	5,00%
2	2 tahun- 10 tahun	57	56,4%
3	11 tahun- 20 tahun	30	29,7%
4	21 tahun- 30 tahun	9	8,9%
5	>30 tahun	0	0%
Total		**101**	**100%**

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.8, diketahui bahwa dari 101 responden penelitian telah menunjukan hasil sebanyak 5 orang atau 5,00 persen yang lama bekerja <2 tahun, sebanyak 57 orang atau 56,4 persen yang lama bekerja 2- 10 tahun, sebanyak 30 orang atau 29,7 persen yang lama bekerja 11 - 20 tahun, dan sebanyak 9 orang atau 8,9 persen yang lama bekerja 21-30 tahun. Hal ini

dapat menujukan hasil respoden menurut lama bekerja terbanyak pada lama bekerja 2-10 tahun dengan jumlah 57 orang atau 56,4 persen.

3.2.1.5 Kelompok Responden Menurut Penghasilan

Kategori kelompok respoden menurut penghasilan perbulan, diperoleh hasil yang disajikan dalam tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9 Kelompok Responden Menurut Penghasilan

No	Penghasilan	Jumlah	Presentase (%)
1	< Rp 4.000.000	20	19,8%
2	Rp 4.000.001- Rp 8.000.000	52	51,49%
3	RP 8.000.001- Rp 12.000.000	28	27,72%
4	Rp 12.000.001- Rp 16.000.000	1	0,99%
5	Rp.16.000.001- Rp 20.000.000	0	0%
6	>Rp 20.000.000	0	0%
Total		**101**	**100%**

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Berdasarkan tabel 4.9, diketahui bahwa dari 101 responden penelitian telah menunjukan hasil sebanyak 20 orang atau 19,8 persen yang penghasilan perbulan < Rp 4.000.000 , sebanyak 52 orang atau 51,49 persen yang penghasilan perbulan Rp 4.000.001- Rp 8.000.000 , sebanyak 28 orang atau 27,72 persen yang penghasilan perbulan RP 8.000.001- Rp 12.000.000 , dan sebanyak 1 orang atau 0,99 persen yang penghasilan perbulan Rp 12.000.001- Rp 16.000.000. Hal ini dapat menujukan hasil responden berdasarkan penghasilan perbulan terbanyak terletak pada respoden penghasilan perbulan Rp 4.000.001- Rp 8.000.000 dengan jumlah 52 orang atau 51,49 persen.

4.3 Deskriptif Hasil Jawaban Responden

Deskripsi jawaban dari responden digunakan untuk dapat mengetahui tanggapan yang diberikan oleh responden terhadap variabel pelatihan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan produktivitas. Analisis deskriptif

digunakan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban masing-masing pernyataan untuk setiap variabel yang diteliti. Dari skor jawaban dapat diperoleh nilai rata-rata yang akan dikategorikan dalam beberapa kelompok. Nilai rata-rata yang diperoleh digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur pelatihan dan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi produktivitas dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Dalam memberikan penilalaian terhadap tanggapan responden, penilaian tersebut didasarkan pada nilai rata-rata setiap item pernyataan. Dengan memiliki pedoman bahwa nilai terendah =1 (sangat rendah) dan nilai tinggi =6 (sangat tingggi), maka dapat dihitung interval sebagai berikut:

Skor minimum =1

Skor maksimum =6

Interval = $\frac{maksimum-minimum}{jumlah\ kelas}$ = $\frac{6-1}{6}$ = 0,83

Sehingga dapat diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing item pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.10 Interval Kelas

No	Keterangan	Bobot Skor
1	Amat Sangat Tidak Setuju	1,00-1,83
2	Sangat Tidak Setuju	1,84-2,66
3	Tidak Setuju	2,67-3,50
4	Setuju	3,51-4,33
5	Sangat Setuju	4,35-5,16
6	Amat Sangat Setuju	5,71-6,00

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

4.3.1 Analisis Penilaiain Responden Terhadap Variabel Pelatihan (X_1)

Hasil penilaian responden terhadap variabel pelatihan dapat dilihat pada Tabel 4.11 dibawah ini:

Tabel 4.11

Penilaiain Responden Terhada Variabel Pelatihan (X_1)

Indikator	Mean	Kriteria
Conducting need assessment (melakukan penilaian kebutuhan)		
Perusahaan melakukan analisis mengenai kesesuaian program pelatihan dengan strategi perusahaan	4,36	Sangat Baik
Perusahaan melakukan analisis mengenai keterlibatan rekan kerja dalam aktivitas pelatihan untuk menentukan kebutuhan pelatihan	4,39	Sangat Baik
Perusahaan melakukan analisis mengenai keterlibatan manajer dalam aktivitas pelatihan untuk menentukan kebutuhan pelatihan	4,43	Sangat Baik
Perusahaan melakukan analisis mengenai sumber daya yang tersedia untuk menentukan kebutuhan pelatihan	4,45	Sangat Baik
Perusahaan melakukan analisis karakteristik pribadi peserta pelatihan yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan untuk menentukan kebutuhan pelatihan	4,32	Baik
Perusahaan melakukan analisis mengenai kelengkapan peralatan pelatihan untuk dapat menentukan kebutuhan pelatihan	4,43	Sangat Baik
Perusahaan melakukan analisis mengenai deskripsi pekerjaan karyawan agar dapat menentukan kebutuhan pelatihan	4,53	Sangat Baik
Perusahaan melakukan analisis mengenai pengetahuan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas agar dapat menentukan kebutuhan pelatihan	4,45	Sangat Baik
Perusahaan melakukan analisis mengenai keterampilan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas agar dapat menentukan kebutuhan pelatihan	4,46	Sangat Baik
Rata-Rata	4,42	Sangat Baik
Ensuring Employees' Readliness for Training **(Memastikan Kesiapan Karyawan untuk Pelatihan)**		

Lanjut Tabel 4.11		
Perusahaan memastikan kesiapan peserta pelatihan dalam segi kemampuan dalam mengikuti pelatihan	4,41	Sangat Baik
Perusahaan memastikan peserta pelatihan dalam sikap untuk mengikuti pelatihan	4,41	Sangat Baik
Perusahaan memastikan telah menyediakan lingkungan pelatihan yang kondusif	4,58	Sangat Baik
Perusahaan memastikan telah memfasilitasi proses pelatihan	4,65	Sangat Baik
Perusahaan memastikan peserta pelatihan memiliki keinginan untuk mempelajari program pelatihan	4,46	Sangat Baik
Perusahaan memastikan peserta pelatihan memiliki motivasi belajar dalam mengikuti pelatihan	4,46	Sangat Baik
Rata-Rata	4,49	Sangat Baik
***Creating a learning environment* (Menciptakan lingkungan belajar)**		
Program pelatihan yang diberikan membuat karyawan memahami alasan karyawan membutuhkan pelatihan	4,55	Sangat Baik
Program pelatihan yang diberikan dapat membuat karyawan termotivasi dalam bekerja	4,53	Sangat Baik
Program pelatihan yang diberikan sesuai dengan lingkungan pekerjaan yang sebenarnya	4,58	Sangat Baik
Program pelatihan yang diberikan dapat membuat karyawan mudah mempraktekan yang didapat dari pelatihan ke pekerjaan yang sebenarnya	4,52	Sangat Baik
Program pelatihan yang diberikan dapat mengubah perilaku karyawan menjadi lebih baik	4,52	Sangat Baik
Program pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan keterampilan karyawan menjadi lebih baik	4,66	Sangat Baik
Program pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan karyawan menjadi lebih baik	4,66	Sangat Baik
Program pelatihan yang diberikan dapat membuat peserta pelatihan memperoleh wawasan tentang bekerja dengan orang lain	4,57	Sangat Baik
Lokasi pelatihan yang diberikan dikelola dengan baik sehingga peserta pelatihan dapat belajar dengan kondusif	4,67	Sangat Baik

Lanjut Tabel 4.11		
Program pelatihan yang diberikan mempermudah peserta pelatihan dalam mengingat materi	4,54	Sangat Baik
Rata-Rata	101	Sangat Baik
Ensuring transfer of Training **(Memastikan transfer pelatihan)**		
Perusahaan memastikan bahwa peserta pelatihan dapat menerapkan konten yang diajarkan di pelatihan ke pekerjaan	4,50	Sangat Baik
Perusahaan memastikan peserta pelatihan dapat memahami cara mengelola peningkatan keterampilan	4,50	Sangat Baik
Manajer saya mendukung saya dalam mengikuti program pelatihan	4,67	Sangat Baik
Saya dan rekan kerja saling mendukung dalam proses pelatihan	4,53	Sangat Baik
Saya dan rekan kerja saya membahas mengenai kemajuan-kemajuan yang dirasakan dalam proses pelatihan	4,57	Sangat Baik
Rata-Rata	4,56	Sangat Baik
Developing an Evaluation Plan **(Mengembangkan Rencana Evaluasi)**		
Perusahaan mengembangkan rencana evaluasi pelatihan dengan mengidentifikasi pengaruh pelatihan terhadap keinginan belajar karyawan	4,40	Sangat Baik
Perusahaan mengembangkan rencana evaluasi pelatihan dengan mengidentifikasi pengaruh pelatihan terhadap perilaku karyawan ditempat kerja	4,40	Sangat Baik
Perusahaan mengembangkan rencana evaluasi pelatihan dengan mengidentifikasi pengaruh pelatihan terhadap keterampilan karyawan	4,40	Sangat Baik
Perusahaan dapat memilih rancangan evaluasi yang tepat untuk mengetahui pengaruh dari pelatihan terhadap karyawan	4,50	Sangat Baik
Rata-Rata	4,42	Sangat Baik
Selecting Training Methods **(Memilih Metode Pelatihan)**		
Perusahaan sudah melakukan pemilihan metode pelatihan yang tepat sesuai dengan kebutuhan pelatihan	4,49	Sangat Baik
Perusahaan sudah melakukan pemilihan instruktur yang tepat sesuai dengan program pelatihan	4,51	Sangat Baik
Perusahaan sudah melengkapi perlengkapan	4,51	Sangat Baik

pelatihan sesuai dengan metode pelatihan		
Lanjut Tabel 4.11		
Rata-Rata	4,50	Sangat Baik
***Monitoring and Evaluating the Program* (Pemantauan dan Mengevaluasi Program)**		
Perusahaan melakukan evaluasi program pelatihan untuk memastikan pelatihan berlangsung dengan baik	4,65	Sangat Baik
Perusahaan melakukan evaluasi program pelatihan untuk memastikan pelatihan berlangsung dengan lancar	4,64	Sangat Baik
Perusahaan melakukan evaluasi program pelatihan untuk memastikan peserta pelatihan belajar dengan puas	4,60	Sangat Baik
Perusahaan melakukan evaluasi program pelatihan untuk memastikan karyawan mengalami perubahan dengan bertambahnya pengetahuan kerja	4,53	Sangat Baik
Perusahaan melakukan evaluasi program pelatihan untuk memastikan karyawan mengalami perubahan meningkatnya keterampilan kerja	4,50	Sangat Baik
Rata-Rata	4,59	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Berikut ini merupakan Tabel 4.12 rekapitulasi yang menunjukan persepsi responden terhadap variabel pelatihan (X_1) berdasarkan indikator yang digunakan:

Tabel 4.12 Rekapitulasi Indikator Pelatihan (X_1)

No	Indikator	Mean	Keterangan
1	*Conducting need assessment* (melakukan penilaian kebutuhan)	4,42	Sangat Baik
2	*Ensuring Employees' Readliness for Training* (Memastikan Kesiapan Karyawan untuk Pelatihan)	4,49	Sangat Baik
3	*Creating a learning environment* (Menciptakan lingkungan belajar)	4,58	Sangat Baik
4	*Ensuring transfer of Training* (Memastikan transfer pelatihan)	4,56	Sangat Baik
5	*Developing an Evaluation Plan* (Mengembangkan Rencana Evaluasi)	4,42	Sangat Baik

Lanjut Tabel 4.12			
6	*Selecting Training Methods* (Memilih Metode Pelatihan)	4,50	Sangat Baik
7	*Monitoring and Evaluating the Program* (Pemantauan dan Mengevaluasi Program)	4,59	Sangat Baik
Pelatihan (X_1)		4,51	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel pelatihan dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Pelatihan (X_1)

Range	**Frekuensi**	**Presentase**	**Keterangan**
1-42	0	0	Sangat Rendah
43-84	0	0	Rendah
85-126	1	0,99	Sedang
127-168	12	11,88	Tinggi
169-210	66	65,35	Sangat Tinggi
211-252	22	21,78	Amat Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

4.3.2 Analisis Penilaiain Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2)

Hasil penilaian responden terhadap variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.14 dibawah ini:

Tabel 4.14

Penilaiain Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2)

Indikator	**Mean**	**Kriteria**
Gaya Kepemimpinan Transformasional		
Charisma		
Atasan saya memiliki visi yang sesuai dengan tujuan perusahaan	4,72	Sangat Baik
Atasan saya menyampaikan visi dengan cara yang mudah dipahami	4,74	Sangat Baik
Atasan saya memiliki misi yang sesuai dengan tujuan perusahaan	4,69	Sangat Baik

Atasan saya menyampaikan misi dengan cara yang mudah dipahami	4,69	Sangat Baik
Atasan saya dapat membuat saya memiliki rasa bangga terhadap pekerjaan saya	4,72	Sangat Baik
Atasan saya dapat membuat kelompok kerja karyawan memiliki rasa bangga terhadap pekerjaannya	4,77	Sangat Baik
Saya memiliki rasa hormat kepada atasan saya	4,93	Sangat Baik
Saya mempercayai atasan saya	4,86	Sangat Baik
Rata-Rata	4,77	Sangat Baik
Motivasi Inspirational		
Atasan saya menetapkan standard yang tinggi dalam pekerjaan	4,59	Sangat Baik
Atasan saya dapat mempengaruhi karyawan secara emosional untuk dapat meningkatkan kesadaraan tentang tujuan perusahaan	4,77	Sangat Baik
Atasan saya dapat mempengaruhi karyawan secara emosional untuk memahami tujuan perusahaan	4,75	Sangat Baik
Atasan saya tidak membatasi saya untuk memikirkan ide-ide baru	4,74	Sangat Baik
Atasan saya menantang saya untuk dapat memikirkan ide-ide baru	4,58	Sangat Baik
Atasan saya selalu mengajak saya untuk berpikir dengan melihat sisi yang baru	4,57	Sangat Baik
Atasan saya mengajak saya untuk tidak berpikir dengan cara lama	4,71	Sangat Baik
Atasan saya mengajak saya untuk dapat berpikir logis dalam memecahkan masalah	4,77	Sangat Baik
Atasan saya mengajak saya untuk berpikir dengan rasional dalam berkerja	4,78	Sangat Baik
Atasan saya mengajak saya untuk dapat berpikir logis dalam bekerja	4,78	Sangat Baik
Atasan saya mengajarkan berpikir cerdas dalam bekerja	4,75	Sangat Baik
Rata-Rata	4,71	Sangat Baik
Pertimbangan Individu		
Atasan saya dapat membimbing saya dalam bekerja	4,76	Sangat Baik
Atasan saya dapat mengajarkan saya dalam mengembangkan kemampuan saya dalam bekerja	4,78	Sangat Baik
Atasan saya dapat mendengarkan dengan baik karyawannya	4,75	Sangat Baik
Atasan saya memberikan cara yang efektif	4,65	Sangat Baik

kepada saya untuk dapat bekerja dalam mencapai tujuan		
Lanjut Tabel 4.14		
Atasan saya memberikan tantangan dalam bekerja kepada saya	4,70	Sangat Baik
Rata-Rata	4,73	Sangat Baik
Kepemimpinan Transaksional **Reward Kontingen**		
Atasan saya menjelaskan dengan jelas imbalan yang akan saya dapatkan dari pekerjaan	4,60	Sangat Baik
Atasan memberikan reward ketika kinerja saya melampaui target yang ditentukan	4,61	Sangat Baik
Atasan saya menjelaskan reward yang didapat ketika kinerja tercapai sesuai target	4,63	Sangat Baik
Rata-Rata	4,62	Sangat Baik
Manajemen dengan pengecualian		
Atasan saya menentukan standard yang harus dicapai dalam pekerjaan	4,65	Sangat Baik
Atasan saya memiliki peraturan mengenai kedisiplinan terhadap karyawan	4,77	Sangat Baik
Atasan saya memberikan hukuman ketika saya tidak memenuhi standard yang harus dicapai	4,46	Sangat Baik
Atasan saya memberikan hukuman kepada karyawan yang tidak disiplin	4,63	Sangat Baik
Atasan saya selalu mengawasi ketika saya bekerja	4,46	Sangat Baik
Atasan saya melakukan pemantauan ketat ketika saya bekerja	4,39	Sangat Baik
Atasan saya menghukum saya ketika saya berbuat kesalahan ketika bekerja	4,25	Sangat Baik
Rata-Rata	4,51	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Berikut ini merupakan tabel 4.15 rekapitulasi yang menunjukan persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan (X_2) berdasarkan indikator yang digunakan:

Tabel 4.15 Rekapitulasi Indikator Gaya Kepemimpinan (X_2)

No	Indikator	Mean	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional			
1	Charisma	4,77	Sangat Baik
2	Motivasi Inspirational	4,71	Sangat Baik
3	Pertimbangan Individu	4,73	Sangat Baik
Gaya Kepemimpinan Transaksional			
4	Reward Kontingen	4,62	Sangat Baik
5	Manajemen dengan pengecualian	4,51	Sangat Baik
Gaya Kepemimpinan (X_2)		4,67	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2)

Range	Frekuensi	Presentase	Keterangan
1-34	0	0	Sangat Rendah
35-68	0	0	Rendah
69-102	0	0	Sedang
103-136	12	11,88	Tinggi
137-170	56	55,45	Sangat Tinggi
171-204	33	32,67	Amat Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

4.3.3 Analisis Penilaiain Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Hasil penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.17 dibawah ini:

Tabel 4.17
Penilaiain Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Indikator	Mean	Kriteria
The Work Itself **(Pekerjaan itu Sendiri)**		
Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan desain pekerjaanya	4,43	Sangat Tinggi
Karakteristik dari pekerjaan saya sesuai dengan desain pekerjaanya	4,47	Sangat Tinggi
Saya menyukai pekerjaan saya yang beragam	4,39	Sangat Tinggi
Saya menyukai pekerjaan saya yang memiliki banyak tugas	4,27	Tinggi
Saya menyukai kesibukan saya dalam	4,44	Sangat Tinggi

menyelesaikan pekerjaan saya yang beragam		
Pekerjaan saya tidak membatasi kreativitas saya dalam bekerja	4,48	Sangat Tinggi
Pekerjaan saya dapat meningkatkan saya untuk berpikir kreatif	4,55	Sangat Tinggi
Saya menyukai pekerjaan yang saya lakukan karena pekerjaan saya sangat menarik	4,39	Sangat Tinggi
Saya menyukai pekerjaan yang saya lakukan karena pekerjaan saya sangat sangat menantang	4,43	Sangat Tinggi
Pekerjaan yang saya lakukan membuat saya menjadi lebih berkembang	4,45	Sangat Tinggi
Pekerjaan yang saya lakukan berguna bagi pengembangan karir saya kedepannya	4,47	Sangat Tinggi
Rata-Rata	4,43	Sangat Tinggi
***Pay* (Upah)**		
Gaji yang saya terima sesuai dengan usaha yang saya lakukan dalam bekerja	4,28	Tinggi
Gaji yang saya terima memacu saya untuk lebih baik dalam berkontribusi di perusahaan	4,42	Sangat Tinggi
Perusahaan memberikan kemudahan kepada saya dalam memilih intesif	4,25	Tinggi
Perusahaan memberikan kepada saya dalam memilih reward yang saya sukai	4,31	Tinggi
Rata-Rata	4,31	Tinggi
***Promotions* (Promosi)**		
Saya merasa puas perusahaan mempromosikan karyawan dengan cara yang adil	4,29	Tinggi
Saya merasa puas perusahaan mempromosikan karyawan dengan pertimbangan lama waktu bekerja di perusahaan	4,22	Tinggi
Saya merasa puas perusahaan melakukan promosi dengan kenaikan gaji	4,42	Sangat Tinggi
Saya merasa puas perusahaan mempromosikan saya kebagian eksekutif	4,34	Tinggi
Rata-Rata	4,31	Tinggi
***Supervision* (Pengawasan)**		
Atasan saya memperhatikan kepentingan karyawan	4,57	Sangat Tinggi
Atasan saya peduli terhadap karyawan	4,61	Sangat Tinggi
Atasan saya memeriksa seberapa baik saya melakukan pekerjaan	4,64	Sangat Tinggi
Atasan saya memberikan nasehat mengenai	4,73	Sangat Tinggi

pekerjaan yang saya lakukan		
Lanjut Tabel 4.17		
Atasan saya membantu saya dalam pekerjaan	4,59	Sangat Tinggi
Atasan saya mengajak saya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan	4,50	Sangat Tinggi
Atasan saya mengikutsertakan saya dalam pengambilan keputusan	4,51	Sangat Tinggi
Rata-Rata	4,60	Sangat Tinggi
***Work Group* (Kelompok Kerja)**		
Saya berada dalam kelompok kerja yang membuat saya nyaman saat bekerja	4,65	Sangat Tinggi
Saya berada dalam kelompok kerja yang saling memberikan dukungan satu sama lain	4,62	Sangat Tinggi
Saya berada dalam kelompok kerja yang saling membantu satu sama lain	4,67	Sangat Tinggi
Saya berada dalam kelompok kerja yang saling memberikan masukan mengenai pekerjaan	4,70	Sangat Tinggi
Saya berada dalam kelompok kerja yang menyenangkan	4,63	Sangat Tinggi
Saya berada dalam kelompok kerja yang mudah berinteraksi satu sama lain	4,76	Sangat Tinggi
Rata-Rata	4,67	Sangat Tinggi
***Working Conditions* (Kondisi Kerja)**		
Lingkungan kerja saya bersih	4,43	Sangat Tinggi
Lingkungan kerja saya membuat saya nyaman untuk bekerja	4,44	Sangat Tinggi
Lingkungan kerja saya membuat saya lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan	4,38	Sangat Tinggi
Lingkungan kerja saya mengeluarkan suara bising	2,48	Sangat Rendah
Lingkungan kerja saya memiliki suhu udara yang panas	2,46	Sangat Rendah
Lingkungan kerja saya membuat saya sulit untuk menyelesaikan pekerjaan	2,44	Sangat Rendah
Rata-Rata	3,43	Rendah

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Berikut ini merupakan Tabel 4.18 rekapitulasi yang menunjukan persepsi responden terhadap variabel kepuasan kerja (Z) berdasarkan indikator yang digunakan:

Tabel 4.18 Rekapitulasi Indikator Kepuasan Kerja (Z)

No	Indikator	Mean	Keterangan
1	*The Work Itself* (Pekerjaan itu Sendiri)	4,43	Sangat Tinggi
2	Pay (Upah)	4,31	Tinggi
3	*Promotions (Promosi)*	4,31	Tinggi
4	Supervision (Pengawasan)	4,60	Sangat Tinggi
5	Work Group (Kelompok Kerja)	4,67	Sangat Tinggi
6	Working Conditions (Kondisi Kerja)	3,43	Rendah
Kepuasan Kerja (Z)		4,29	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Range	Frekuensi	Presentase	Keterangan
1-38	0	0	Sangat Rendah
39-76	0	0	Rendah
77-114	0	0	Sedang
115-152	30	29,70	Tinggi
153-190	67	66,34	Sangat Tinggi
191-228	4	3,96	Amat Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

4.3.3 Analisis Penilaiain Responden Terhadap Variabel Produktivitas (Y)

Hasil penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.20 dibawah ini:

Tabel 4.20
Penilaiain Responden Terhadap Variabel Produktivitas (Y)

Indikator	Mean	Kriteria
Kemampuan		
Saya memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugas dalam pekerjaan dengan baik	4,59	Sangat Tinggi
Saya dapat menyelesaikan tugas dalam pekerjaan dengan baik	4,58	Sangat Tinggi
Saya profesionalisme dalam melakukan pekerjaan	4,57	Sangat Tinggi
Rata-Rata	4,58	Sangat Tinggi

Meningkatkan Hasil yang Dicapai		
Saya berusaha untuk terus meningkatkan pencapaian hasil dari kinerja saya	4,63	Sangat Tinggi
Saya tidak merasa puas dengan pencapaian kinerja saya	4,58	Sangat Tinggi
Saya berusaha untuk terlibat dalam pekerjaan	4,50	Sangat Tinggi
Saya terlibat dalam menyelesaikan pekerjaan	4,64	Sangat Tinggi
Rata-Rata	4,59	Sangat Tinggi
Semangat Kerja		Sangat Tinggi
Saya berusaha untuk bekerja lebih baik dari hari kemarin	4,70	Sangat Tinggi
Saya berusaha untuk memperbaiki pekerjaan yang salah	4,77	Sangat Tinggi
Saya memiliki rasa semangat untuk menyelesaikan pekerjaan	4,67	Sangat Tinggi
Saya memiliki keyakinan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4,72	Sangat Tinggi
Saya memiliki keyakinan bahwa pekerjaan saya akan lebih baik dari kemarin	4,67	Sangat Tinggi
Saya bersemangat setiap hari untuk bekerja	4,65	Sangat Tinggi
Rata-Rata	4,70	Sangat Tinggi
Pengembangan Diri		
Saya berusaha untuk mengembakan kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan	4,60	Sangat Tinggi
Saya ingin terus meningkatkan kemampuan diri saya dalam bekerja	4,69	Sangat Tinggi
Saya dapat menghadapi tantangan dalam pekerjaan	4,57	Sangat Tinggi
Saya menyukai tantangan yang ada dalam pekerjaan	4,54	Sangat Tinggi
Saya dapat melihat harapan dari setiap tantangan dalam pekerjaan	4,44	Sangat Tinggi
Rata-Rata	4,57	Sangat Tinggi
Mutu		
Saya berusaha dalam meningkatkan mutu pekerjaan saya	4,63	Sangat Tinggi
Saya selalu menekankan pada diri saya untuk terus memperbaiki mutu pekerjaan saya	4,64	Sangat Tinggi
Saya selalu berusaha memperbaiki pekerjaan saya agar mutu pekerjaan saya meningkat	4,61	Sangat Tinggi
Saya berusaha untuk memperbaiki hasil dari kinerja saya	4,68	Sangat Tinggi
Saya berusaha bekerja untuk mendapatkan hasil yang terbaik	4,69	Sangat Tinggi

Lanjut Tabel 4.20		
Saya memacu diri saya untuk mendapatkan hasil kerja yang terbaik	4,69	Sangat Tinggi
Rata-Rata	4,66	Sangat Tinggi
Efisiensi		
Saya mengoptimalkan sumber daya yang ada di perusahaan	4,54	Sangat Tinggi
Saya memaksimalkan hasil yang dapat dicapai dari kinerja saya	4,61	Sangat Tinggi
Saya menghemat penggunaan masukan agar dapat lebih optimal	4,45	Sangat Tinggi
Saya memperbaiki kineja saya agar dapat mengolah masukan dengan optimal	4,58	Sangat Tinggi
Saya berusaha untuk dapat meningkatkan keluaran	4,37	Sangat Tinggi
Rata-Rata	4,51	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Berikut ini merupakan Tabel 4.21 rekapitulasi yang menunjukan persepsi responden terhadap variabel produktivitas (Y) berdasarkan indikator yang digunakan:

Tabel 4.21 Rekapitulasi Indikator Produktivitas (Y)

No	**Indikator**	**Mean**	**Keterangan**
1	Kemampuan	4,58	Sangat Tinggi
2	Meningkatkan Hasil yang Dicapai	4,59	Sangat Tinggi
3	Semangat Kerja	4,70	Sangat Tinggi
4	Pengembangan Diri	4,57	Sangat Tinggi
5	Mutu	4,66	Sangat Tinggi
6	Efisiensi	4,51	Sangat Tinggi
Kepuasan Kerja (Z)		4,60	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

Selanjutnya berikut ini adalah hasil analisis frekuensi variabel produktivitas dapat dilihat pada Tabel 4.22.

Tabel 4.22 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Produktivitas (Y)

Range	**Frekuensi**	**Presentase**	**Keterangan**
1-29	0	0	Sangat Rendah
30-58	0	0	Rendah
59-87	0	0	Sedang
88-116	20	19,80	Tinggi
117-145	58	57,43	Sangat Tinggi

146-174	23	22,77	Amat Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2006:91) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai tolerance dan lawannya variance inflation factor (VIF). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai tolerance dan lawannya variance inflation factor (VIF). Jika nilai VIF > 10 maka terdapat gejala multikolinieritas yang tinggi.

Tabel 4.23 Hasil Uji Multikolinieritas Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	24.473	9.692		2.525	.013		
Total_P	.338	.057	.475	5.920	.000	.686	1.458
Total_GK	.283	.060	.376	4.691	.000	.686	1.458

a. Dependent Variable: Total_PR

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8 hal 266)

Dari hasil output data diatas didapatkan bahwa semua nilai VIF < 10 ini berarti tidak terjadi multikolonieritas. Dan menyimpulkan bahwa uji multikolonieritas terpenuhi.

Tabel 4.24 Hasil Uji Multikolinieritas Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	31.008	13.484		2.300	.024		
	Total_P	.456	.080	.487	5.732	.000	.686	1.458
	Total_GK	.318	.084	.322	3.787	.000	.686	1.458

a. Dependent Variable: Total_KP

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8 hal 266)

Dari hasil output data diatas didapatkan bahwa semua nilai VIF < 10 ini berarti tidak terjadi multikolonieritas.Dan menyimpulkan bahwa uji multikolonieritas terpenuhi.

Tabel 4.25 Hasil Uji Multikolinieritas Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	40.942	8.898		4.601	.000		
	Total_KP	.552	.053	.726	10.490	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Total_PR

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8 hal 266)

Dari hasil output data diatas didapatkan bahwa semua nilai VIF < 10 ini berarti tidak terjadi multikolonieritas. Dan menyimpulkan bahwa uji multikolonieritas terpenuhi.

4.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2006:105) menerangkan bahwa uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut

homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji Glejser dengan pengambilan keputusan jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadinya heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5% atau 0,05 dapat disimpulkan model regresi tidak mengarah adanya heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini, disajikan pada Tabel 4.26

Tabel 4.26 Hasil Uji Heteroskedastisitas
Uji Glejser

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.243	6.050		2.189	.031
	Total_P	-.033	.040	-.113	-.818	.416
	Total_GK	.061	.039	.200	1.563	.121
	Total_KP	-.062	.044	-.199	-1.397	.166

a. Dependent Variable: RES2

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 8 hal 267)

Dari hasil uji Glejser di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi mempunyai nilai lebih dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

4.5 Analisis Regresi

Analisis dalam penelitian ini adalah analisis regresi. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

pada karyawan Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya.

4.5.1 Analisis Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas

4.5.1.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil uji regresi linear berganda pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas dapat ditunjukan pada Tabel 4.27 berikut ini:

Tabel 4.27 Hasil Uji Regresi Linear Berganda Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.847	.334		2.537	.013
	Total_P	.012	.002	.475	5.925	.000
	Total_GK	.010	.002	.376	4.686	.000

a. Dependent Variable: Total_Pro

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 7 hal 260)

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan aplikasi statistik *SPSS for Windows* 18.0 diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$Y= a + b_1X_1+b_2X_2+e$

$Y=0,847+0,012X_1+0,010X_2+e$

Dimana:

Y: Produktivitas

X_1: Pelatihan

X_2: Gaya Kepemimpinan

e: Error

Interpretasi dari regresi diatas adalah sebagai berikut:

1. Konstan (a)

Ini memilki arti jika semua variabel bebas memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel terikat (produktivitas) sebesar 0,847.

2. Pelatihan (X_1) pada Produktivitas (Y)

   Nilai koefisien pelatihan untuk variabel X_1 sebesar 0,012. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan pelatihan satu satuan maka variabel produktivitas (Y) naik sebesar 0,012 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.

3. Gaya Kepemimpinan (X_2) pada Produktivitas (Y)

   Nilai koefisien gaya kepemimpinan untuk variabel X_2 sebesar 0,010. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan kualitas gaya kepemimpinan satu satuan maka variabel produktivitas (Y) akan naik sebesar 0,010 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi tetap.

4.5.1.2 Uji t (Parsial)

Menurut Ghozali (2006:84) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

1. Pengujian Hipotesis 1

a. Hipotesis

   Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap produktivitas.

   Ha: Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap produktivitas.

b. Berdasarkan tabel 4.22 perhitungan t penelitian sebesar 5,925. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat (DK) dengan ketentuan DK=n-2, atau 101-2=99 ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 1,660.

c. Kriteria uji Hipotesis

Jika t penelitian > t tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika t penelitian < t tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

d. Kesimpulan:

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar 5,925 > t tabel Artinya hipotesis pertama "Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap produktivitas" **terbukti**.

2. Pengujian Hipotesis 2

a. Hipotesis

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas.

Ha: Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas.

b. Berdasarkan tabel 4.22 perhitungan t penelitian sebesar 4,686. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat (DK) dengan ketentuan DK=n-2, atau 101-2=99 ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 1,660.

c. Kriteria uji Hipotesis

Jika t penelitian > t tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika t penelitian < t tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

d. Kesimpulan:

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar 4,686 > t tabel "Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas" **terbukti**.

4.5.1.3 Uji F (Simultan)

Menurut Ghozali (2006:84) uji F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat.

Tabel 4.28 Hasil Uji F Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.406	2	7.203	64.288	.000[a]
	Residual	10.980	98	.112		
	Total	25.386	100			

a. Predictors: (Constant), Total_GK, Total_P

b. Dependent Variable: Total_Pro

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 7 hal 260)

1. Pengujian Hipotesis 6

a. Hipotesis:

Ho: Tidak terdapat pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas.

Ha: Terdapat pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas.

b. Kriteria uji hipotesis:

Jika nilai signifikansi < 0,05, maka Ha diterima dan Ho ditolak.

Jika nilai signifikansi > 0,05, maka Ha ditolak dan Ho diterima.

c. Kesimpulan:

Berdasarkan tabel 4.23 diketahui nilai signifikansi sebesar 0,000< 0,05. Artinya hipotesis keenam "Terdapat pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas" **terbukti.**

4.5.1.4 Koefisien determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kontribusi variabel independen yaitu pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap variabel dependen yaitu produktivitas. Berikut disajikan hasil koefisien determinasi dalam Tabel 4.29 sebagai berikut

Tabel 4.29 Hasil Koefisien Determinasi Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.753[a]	.567	.559	.33473

a. Predictors: (Constant), Total_GK, Total_P

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 7 hal 260)

Berdasarkan hasil koefisien determinasi pada nilai *Adjuted R Square* adalah 0,559. Nilai ini dapat diartikan bahwa sebesar 55,9 persen kontribusi dari pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas, sedangkan sisanya 44,1 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel tersebut.

4.5.2 Analisis Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

4.5.2.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil uji regresi linear berganda pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat ditunjukan pada Tabel 4.30 berikut ini:

Tabel 4.30 Hasil Uji Regresi Linear Berganda Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.039	.322		3.225	.002
	Total_P	.010	.002	.435	5.138	.000
	Total_GK	.009	.002	.379	4.476	.000

a. Dependent Variable: Total_kep

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 7 hal 260)

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan aplikasi statistiK *SPSS for Windows* 18.0 diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$Z = a+b_1X_1+b_2X_2+e$

$Z=1,039+0,010X_1+0,009X_2+e$

Dimana:

Z: Kepuasan Kerja

X_1: Pelatihan

X_2: Gaya Kepemimpinan

e: Error

Interpretasi dari regresi diatas adalah sebagai berikut:

1. Konstan (a)

   Ini memilki arti jika semua variabel bebas memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel intervening (kepuasan kerja) sebesar 1,039.

2. Pelatihan (X_1) pada Kepuasan Kerja (Z)

   Nilai koefisien pelatihan untuk variabel X_1 sebesar 0,010. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan pelatihan satu satuan maka variabel kepuasan kerja (Z)

naik sebesar 0,010 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.

3. Gaya Kepemimpinan (X_2) pada Kepuasan Kerja (Z)

   Nilai koefisien gaya kepemimpinan untuk variabel X_2 sebesar 0,009. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan kualitas gaya kepemimpinan satu satuan maka variabel kepuasan kerja (Z) akan naik sebesar 0,009 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi tetap.

4.5.2.2 Uji t (Parsial)

Menurut Ghozali (2006:84) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

1. Pengujian Hipotesis 3

a. Hipotesis

   Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja.

   Ha: Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja.

b. Berdasarkan tabel 4.25 perhitungan t penelitian sebesar 5,138. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat (DK) dengan ketentuan DK=n-2, atau 101-2=99 ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 1,660.

c. Kriteria uji Hipotesis

   Jika t penelitian > t tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

   Jika t penelitian < t tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

d. Kesimpulan:

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar 5,138 > t tabel. Artinya hipotesis ketiga "Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja" **terbukti**.

2. Pengujian Hipotesis 4

a. Hipotesis

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Ha: Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

b. Berdasarkan tabel 4.25 perhitungan t penelitian sebesar 4,476. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat (DK) dengan ketentuan DK=n-2, atau 101-2=99 ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 1,660.

c. Kriteria uji Hipotesis

Jika t penelitian > t tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika t penelitian < t tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

d. Kesimpulan:

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar 4,476 > t tabel. Artinya hipotesis keempat "Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja" **terbukti**.

4.5.2.3 Uji F (Simultan)

Menurut Ghozali (2006:84) uji F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat.

Tabel 4.31 Hasil Uji F Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.974	2	5.487	52.651	.000[a]
	Residual	10.213	98	.104		
	Total	21.187	100			

a. Predictors: (Constant), Total_GK, Total_P

b. Dependent Variable: Total_kep

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 7 hal 260)

1. Pengujian Hipotesis 7

a. Hipotesis:

Ho: Tidak terdapat pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Ha: Terdapat pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

b. Kriteria uji hipotesis:

Jika nilai signifikansi < 0,05, maka Ha diterima dan Ho ditolak.

Jika nilai signifikansi > 0,05, maka Ha ditolak dan Ho diterima.

c. Kesimpulan:

Berdasarkan tabel 4.26 diketahui nilai signifikansi sebesar 0,000< 0,05, sehingga Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya hipotesis ketujuh "Terdapat pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja" **terbukti.**

4.5.2.4 Koefisien determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kontribusi variabel independen yaitu pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap variabel

dependen yaitu produktivitas. Berikut disajikan hasil koefisien determinasi dalam Tabel 4.32 sebagai berikut:

Tabel 4.32 Hasil Koefisien Determinasi Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.720[a]	.518	.508	.32283

a. Predictors: (Constant), Total_GK, Total_P

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 7 hal 260)

Berdasarkan hasil koefisien determinasi pada nilai *Adjuted R Square* adalah 0,508. Nilai ini dapat diartikan bahwa sebesar 50,8 persen kontribusi dari pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, sedangkan sisanya 49,2 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel tersebut.

4.5.3 Analisis Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas

4.5.3.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil uji regresi linear berganda kepuasan kerja terhadap produktivitas dapat ditunjukan pada Tabel 4.32 berikut ini:

Tabel 4.32 Hasil Uji Regresi Linear Berganda Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.414	.306		4.614	.000
	Total_KP	.019	.002	.726	10.494	.000

a. Dependent Variable: Total_Pro

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 7 hal 260)

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan aplikasi statistiK SPSS *for Windows* 18.0 diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

Y = a+Z+e

Y= 1,414 + 0,019Z+ e

Dimana:

Y: Produktivitas

Z: Kepuasan Kerja

e: Error

Interprestasi dari regresi diatas adalah sebagai berikut:

1. Konstan (a)

   Ini berarti jika variabel intervening (kepuasan kerja) memiliki nilai nol (0) maka nilai variabel terikat (produktivitas) sebesar 1,414.

2. Kepuasan Kerja (Z) pada Produktivitas (Y)

   Nilai koefisien kepuasan kerja untuk variabel Z sebesar 0,019. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan kepuasan kerja satu satuan maka variabel produktivitas (Y) naik sebesar 0,019 dengan asumsi bahwa variabel intervening yang lain dari model regresi adalah tetap.

4.4.3.2 Uji t (Parsial)

Menurut Ghozali (2006:84) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

1. Pengujian Hipotesis 5

a. Hipotesis

Ho: Tidak terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas.

Ha: Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas.

b. Berdasarkan tabel 4.28 perhitungan t penelitian sebesar 10,494. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat (DK) dengan ketentuan DK=n-2, atau 101-2=99 ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 1,660.

c. Kriteria uji hipotesis:

Jika t penelitian > t tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika t penelitian < t tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

d. Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, diperoleh t penelitian sebesar 10,494 > t tabel. Artinya hipotesis kelima "Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas" **terbukti**.

4.4.3.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kontribusi variabel intervening yaitu kepuasan kerja variabel dependen yaitu produktivitas. Berikut disajikan hasil koefisien determinasi dalam Tabel 4.33 sebagai berikut:

Tabel 4.33 Hasil Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.726[a]	.527	.522	.34841

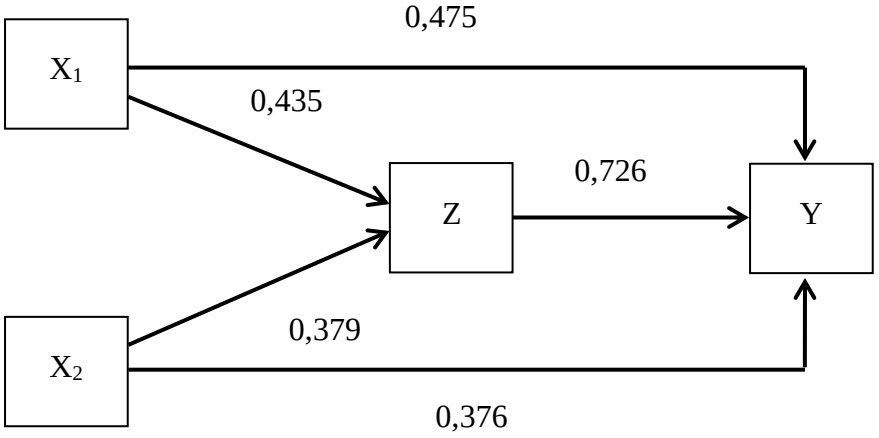
a. Predictors: (Constant), Total_KP

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018 (Lampiran 7 hal 260)

Berdasarkan Tabel 4.33 hasil koefisien determinasi pada nilai *R Square* adalah 0,527. Nilai ini dapat diartikan bahwa sebesar 52,7 persen kontribusi dari kepuasan kerja sebesar 52,7 persen terhadap produktivitas, sedangkan sisanya 47,3 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel tersebut.

4.6.3 Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2011:249).



Gambar 3 Analisis Jalur Pengaruh Langsung

1. Pengaruh Langsung

a. Pengaruh variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja.

X_1 -> Z = 0,435

b. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

X_2 -> Z = 0,379

c. Pengaruh variabel pelatihan terhadap produktivitas.

X_1-> Y = 0,475

d. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap produktivitas.

X_2->Y = 0,376

e. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap produktivitas.

Z ->Y = 0,726

Pengaruh Tidak Langsung

a. Pengaruh variabel pelatihan terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja.

X_1 -> Z -> Y = (0,435 x 0,726) = 0,312

b. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja.

X_2->Z ->Y = (0,379 x 0,726) = 0,275

Rangkuman dari analisis jalur, hubungan variabel dependen dengan variabel independen yitu hubungan langsung dan tidak langsung dari variabel pelatihan (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), produktivitas (Y) dan kepuasan kerja (Z).

Tabel 4.34 Rangkuman Analisi jalur

No	Hipotesis	Simbol	Nilai
1	Pengaruh variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja.	X_1 -> Z	0,435
2	Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.	X_2 ->Z	0,379
3	Pengaruh variabel pelatihan terhadap produktivitas.	X_1 ->Y	0,475
4	Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap produktivitas.	X_2 ->Y	0,376
5	Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap produktivitas	Z ->Y	0,726
6	Pengaruh variabel pelatihan terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja.	X_1 -> Z ->Y = (0,435 x 0,726)	0,312
7	Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja.	X_2 ->Z ->Y = (0,379 x 0,726)	0,275

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

1. Pengujian Hipotesis 8

a. Berdasarkan hasil analisis jalur pelatihan langsung terhadap produktivitas sebesar 0,475, analisis jalur pelatihan tidak langsung terhadap produktivitas sebesar 0,435 x 0,726= 0,312. Hasil analisis jalur tidak langsung lebih kecil dari hasil analisis jalur langsung.

b. Kesimpulan:

Berdasarkan hasil analisis jalur bahwa hipotesis kedelapan ” Diduga pengaruh tidak langsung dari Pelatihan terhadap Produktivitas melalui Kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh secara langsung Pelatihan terhadap Produktivitas “ **tidak terbukti.**

2. Pengujian Hipotesis 9

a. Berdasarkan hasil analisis jalur gaya kepemimpinan langsung terhadap produktivitas sebesar 0,379, analisis jalur gaya kepemimpinan tidak langsung terhadap produktivitas sebesar 0,379 x 0,726 = 0,275. Hasil analisis jalur tidak langsung lebih kecil dari hasil analisis jalur langsung.

b. Berdasarkan hasil analisis jalur bahwa hipotesis kesembilan " Diduga pengaruh tidak langsung dari Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas melalui Kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh secara langsung Pelatihan terhadap Produktivitas " **tidak terbukti.**

4.7 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Dari keseluruhan analisis yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan hasil penelitian seperti dalam Tabel 4.35 di bawah ini:

Tabel 4.35 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas	**Terbukti**
H2	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas	**Terbukti**
H3	Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja	**Terbukti**
H4	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja	**Terbukti**
H5	Kepuasan berpengaruh terhadap produktivitas kerja	**Terbukti**
H6	Pelatihan dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas	**Terbukti**
H7	Pelatihan dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan Kerja	**Terbukti**
H8	Diduga pengaruh tidak langsung dari Pelatihan terhadap Produktivitas melalui Kepuasan kerja lebih besar dari pada	**Tidak Terbukti**

	pengaruh secara langsung Pelatihan terhadap Produktivitas	
H9	Diduga pengaruh tidak langsung dari Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas melalui Kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh secara langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas	**Tidak Terbukti**

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

4.8 Pembahasan

Penelitian ini melibatkan responden penelitian sebanyak 101 orang dari Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya. Dalam menyebarkan kuisioner peneliti menyebarkan sebanyak 108 sesuai dengan jumlah karyawan tetap yang dijadikan sampel dalam penelitian ini. Namun yang dinyatakan layak untuk di analisis datanya berjumlah 101 kuisioner, Kuisioner yang tidak layak untuk dianalisis berjumlah 9 kuisioner dikarenakan data diri tidak lengkap dan tidak menjawab sepenuhnya pernyataan yang tersedia didalam kuisioner.

Persepsi karyawan Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya tentang pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening memiliki rata-rata yaitu sangat setuju dengan isi pernyataan yang diberikan. Hal tersebut dapat dilihat persepsi setiap variabel.

4.8.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas

Berdasarkan hasil perhitungan uji hipotesis diperoleh bahwa t penelitian sebesar 5,925 > t tabel sebesar 1,660 sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya hipotesis pertama "Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap produktivitas" **terbukti**. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki

pengaruh terhadap produktivitas karyawan Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya.

Hasil ini dapat dimaknai dengan bahwa semakin baik dan terencana perusahaan melakukan penyelenggaran pelatihan dan semakin baik peserta pelatihan dapat mengikuti kegiatan pelatihan sehingga dapat menerapkan yang didapat dalam proses pelatihan dipekerjaannya maka akan semakin besar pengaruhnya terhadap pencapaian produktivitas yang diharapkan perusahaan. Ketika pelatihan bernilai positif terhadap produktivitas maka artinya perusahaan sudah dapat menyesuaikan program pelatihan yang diadakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas melalui keterampilan, pengetahuan dan sikap yang dilatih oleh perusahaan.

Pelatihan dapat berdampak sangat positif terhadap peningkatan produktivitas dikarenakan pelatihan dapat membuat karyawan lebih memahami mengenai keterampilan, pengetahuan, perilaku yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan. Pelatihan dapat menanamkan rasa ingin terus berkembang dalam melakukan pekerjaan agar dapat mencapai produktivitas yang tinggi. Pelatihan yang baik adalah penelitian yang dapat menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Hasil penelitian ini memilki hasil yang sama dengan peneltian yang dilakukan oleh Tahir dkk (2014). Hasil peneltian ini menunjukan bahwa pelatihan merupakan aspek penting dari HRM. Sangat penting bagi organisasi untuk mendapatkan karyawan yang terampil dan mampu untuk melakukan

kinerja yang lebih baik dan dapat meningkatkan produktivitas. Sehingga pelatihan dalam penelitian ini memiliki dampak positif terhadap produktivitas.

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan, ada penambahan variabel kinerja dan pengembangan di penelitian sebelumnya dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Armstrong (2003), Noe (2013) dan Malthis & Jackson (2004). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Sims (2002). Teori Produktivitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Sutrisno (2016), Umar (2008) dan Sinungan (2005). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Sims (2006).

Kemudian memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sabir et.al (2014). Hasil penelitian ini menunjukan pelatihan berdampak pada produktivitas karyawan di perusahaan Suplai Listrik Pakistan. Dalam penelitian ini juga menyebutkan bahwa pelatihan merupakan faktor yang dapat meningkatkan produktivitas kerja. Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan, dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Armstrong (2003), Noe (2013) dan Malthis & Jackson (2004). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Flippo (1976), Gordon (1992), dan Holton (2000). Teori Produktivitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari

Sutrisno (2016), Umar (2008) dan Sinungan (2005). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Francesconi dan Zoega (2002).

Hasil penelitian ini memilki hasil yang sama dengan peneltian yang dilakukan oleh Prajitiasari (2012). Hasil penelitian ini menujukan hasil bahwa ada hubungan positif antara pendidikan dan pelatihan dengan produktivitas karyawan. Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan, ada penambahan variabel pendidikan di penelitian sebelumnya dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Armstrong (2003), Noe (2013) dan Malthis & Jackson (2004). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Flippo (1980). Teori Produktivitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Sutrisno (2016), Umar (2008) dan Sinungan (2005). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Flippo (1980).

4.8.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas

Berdasarkan hasil perhitungan uji hipotesis diperoleh bahwa t penelitian sebesar 4,686 > t tabel sebesar 1,660 sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya hipotesis pertama "Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas" **terbukti**. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyawan Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya.

Hasil ini dapat dimaknai dengan apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dapat diterima oleh bawahannya sehingga

pemimpin dapat memotivasi bawahannya untuk berkerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan maka hasil keluaran yang diinginkan pemimpin seperti meningkatnya produktivitas kerja akan tercapai.

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang sama dengan peneltian yang dilakukan oleh Zebua (2017). Hasil penelitian ini menunjukan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Upaya memotivasi bawahan dalam gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada kepentingan pribadi bawahan. Gaya kepemimpinan transformasional dapat membuat bawahan menjadi loyal terhadap seorang pemimpin, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja dari karyawan/bawahan tersebut.

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Bass & Avolio (1994), Robbins & Judge (2011), dan Kreitner & Kinicki. Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Yukl (2007), Siagian (2002), Sumarsono (2004) dan Mulyono (2004). Teori Produktivitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Sutrisno (2016), Umar (2008) dan Sinungan (2005). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Sedarmayanti (2001).

Kesamaan hasil penelitian dengan penelitian lainnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Purnama (2012). Hasil penelitian ini menunjukan bahwa

gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas. Walaupun hubungan antara pemimpin dan bawahan menunjukkan hasil positif, akan tetapi CV. Mitra Denso hendaknya lebih memperhatikan hubungan antara pemimpin dengan bawahan agar dapat terjalin dengan baik. Pemimpin perusahaan harus lebih memperhatikan kepentingan karyawannya dengan berusaha menciptakan hubungan yang lebih terbuka.

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Bass & Avolio (1994), Robbins & Judge (2011), dan Kreitner & Kinicki. Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Siagian (2002), Gibson (2002) dan Hasibuan (2001). Teori Produktivitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Sutrisno (2016), Umar (2008) dan Sinungan (2005). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Simanjuntak (1998).

Hasil penelitian ini memilki hasil yang sama dengan peneltian yang dilakukan oleh Mayvan dkk (2017). Penelitian ini menunjukan hasil gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Kepemimpinan berarti kegiatan yang mempengaruhi orang-orang untuk usaha intens terhadap pencapaian tujuan kelompok, dan menurut pandangan kelompok, kepemimpinan mengambil tindakan untuk meyakinkan orang lain untuk mencoba secara intensif untuk mencapai tujuan tertentu. Mengenai

pencapaian tujuan dalam penelitian ini adalah keberhasilan pemimpin dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Bass & Avolio (1994), Robbins & Judge (2011), dan Kreitner & Kinicki. Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Morehead & Griffin (2004). Teori Produktivitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Sutrisno (2016), Umar (2008) dan Sinungan (2005). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Hersey, Blanchard, dan Goldsmith.

4.8.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan uji hipotesis diperoleh bahwa t penelitian sebesar 5,138> t tabel sebesar 1,660 sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya hipotesis pertama "Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja" **terbukti**. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya.

Hasil ini dapat dimaknai dengan, dalam proses pelatihan karyawan akan diberikan berbagai manfaat dari pelatihan seperti peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap yang dibutuhkan saat melakukan pekerjaannya. Sehingga hasil yang diharapkan dari proses pelatihan karyawan dapat menerapkan konten pelatihan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ketika

karyawan dapat menerapkannya akan timbul rasa kepuasan karena dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang sama dengan peneltian yang dilakukan oleh Ocen dkk (2017). Penelitian menunjukan hasil bahwa jika karyawan dilatih tingkat kepuasan kerja mereka meningkat. Hasil ini menunjukkan bahwa jika organisasi melakukan pelatihan, ini menciptakan variasi positif dalam kepuasan kerja karyawan. Mengingat hasil ini, kami menemukan bahwa pelatihan membantu karyawan untuk memperoleh keterampilan, yang memungkinkan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan mudah. Dari sudut pandang manajerial, titik belajar adalah bahwa, pelaksanaan pelatihan dan peningkatan cara pemberian pelatihan mendorong kepuasan kerja karyawan.

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan, ada penambahan variabel komitmen karyawan di penelitian sebelumnya dan teori yang digunakan ada yang berbeda.

Kemudian memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khair (2013). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi kualitas pelatihan yang berbeda dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara berbeda. Studi ini mengidentifikasi tujuh dimensi kualitas pelatihan, yang merupakan karakteristik pelatih, teknik pelatihan, manajemen waktu pelatihan, konten pelatihan, fasilitas pelatihan, tujuan pelatihan dan umpan balik pelatihan. Dari kelima dimensi tersebut jelas mampu meningkatkan kepuasan

kerja karyawan. Lima dimensi ini adalah karakteristik pelatih, metode pelatihan, konten pelatihan, fasilitas pelatihan, dan tujuan pelatihan.

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Armstrong (2003), Noe (2013) dan Malthis & Jackson (2004). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Mitchell G (1998). Teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Kreitner & Kinicki (2014), Robbins & Judge (2015) dan Luthtans (2002). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Acton & Golden (2003).

Penelitian lain yang memiliki hasil yang sama lainnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Supatmi dkk (2013). Penelitian menunjukan hasil bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh pelatihan bermakna terhadap kepuasan kerja dan berhubungan positif dimana semakin tinggi persepsi positif karyawan terhadap pelatihan yang diikuti maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan tersebut. Setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya seharusnya dapat menumbuhkan rasa puas dengan aktifitas yang dilakukan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan, ada penambahan variabel kompensasi dan kinerja

di penelitian sebelumnya dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Armstrong (2003), Noe (2013) dan Malthis & Jackson (2004). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Mangkunegara (2004) dan Mangkuprawira (2004). Teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Kreitner & Kinicki (2014), Robbins & Judge (2015) dan Luthtans (2002). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Rivai (2009) dan Mathis & Jackson (2009).

4.8.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan uji hipotesis diperoleh bahwa t penelitian sebesar 4,476 > t tabel sebesar 1,660 sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya hipotesis pertama "Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja" **terbukti**. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya.

Hasil ini dapat dimaknai dengan, sesuai dengan menurut Kreiner & Kinicki (2014:215) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi pekerja, kepuasan pekerja, kinerja pekerja, penerimaan pemimpin dan kinerja unit kerja. Ketika pemimpinan dapat memimpin bawahannya dengan efektif maka akan mendorong kepuasaan karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang sama dengan peneltian yang dilakukan Snowden (2011). Penelitian ini menunjukan hasil bahwa gaya

kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasaan kerja karyawan. Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan, dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Bass & Avolio (1994), Robbins & Judge (2011), dan Kreitner & Kinicki. Sedangkan penelitian yang sebelumnya Yukl (2006). Teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Kreitner & Kinicki (2014), Robbins & Judge (2015) dan Luthtans (2002). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Maslow (1987).

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang sama dengan peneltian yang dilakukan oleh Van Ho (2013). Penelitian ini menunjukan hasil bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun transaksional secara signifikan dan positif berkorelasi dengan kepuasan kerja intrinsik karyawan pada perusahaan lokal di Vietnam. Dalam penelitian ini menunjukan peran penting dari seorang pemimpin dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Seperti pemimpin harus dapat mengarahkan dan memotivasi bawahan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pemimpin juga harus dapat memberikan dukungan kepada bawahan agar pekerja seperti merasa dianggap dan nyaman bekerja di perusahaan tersebut.

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan, dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Kreitner & Kinicki (2014), Robbins & Judge (2015) dan Luthtans (2002).

Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Maslow (1943), Herzberg (1968), dan Newstrom (2008).

Kemudian memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prawirosumarto dkk (2017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan dan positif mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Parador Hotels and Resorts yang berarti bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu variabel penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. perilaku seorang pemimpin yang sukses ditentukan oleh gaya dan tindakan yang dapat dilihat. Dari bagaimana mereka memberi perintah dan tugas dan bagaimana mereka berkomunikasi satu sama lain.

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan, ada penambahan variabel lingkungan kerja, budaya organisasi dan kinerja dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Bass & Avolio (1994), Robbins & Judge (2011), dan Kreitner & Kinicki. Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Newstrom (2007) . Teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Kreitner & Kinicki (2014), Robbins & Judge (2015) dan Luthtans (2002). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Godon (2000), Dessler (1992) dan Malthis & Jackson (2001)

4.8.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas

Berdasarkan hasil perhitungan uji hipotesis diperoleh bahwa t penelitian sebesar 10,494 > t tabel sebesar 1,660 sehingga Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya hipotesis pertama "Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas" **terbukti**. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyawan Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya.

Hasil ini dapat dimaknai dengan, ketika karyawan dapat bekerja dengan puas karena dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan maka hal tersebut akan membuat karyawan dapat bekerja maksimal sahingga dapat meningkatkan produktivitas.

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang sama dengan peneltian yang dilakukan oleh Timbul (2015). Hasil penelitian ini menunjukan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PTPN IV Persero AFD III Kebun Pabatu. Dalam penelitian ini menunjukan salah satu yang dapat ditempuh perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan ketat adalah meningkatkan produktivitas kerja. Meningkatkan kepuasaan kerja para karyawan akan memberikan dampak positif bagi organisasi dan penting bagi kelangsungan hidup.

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan, ada penambahan variabel rotasi kerja dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Kreitner & Kinicki (2014),

Robbins & Judge (2015) dan Luthtans (2002). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Newstrom (1985) dan Handoko (2001). Teori Produktivitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Sutrisno (2016), Umar (2008) dan Sinungan (2005). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Gomes (2003) dan Gasperz (2000).

Kemudian memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Halkos & Dimitrios (2010). Penelitian ini menunjukan hasil menujukan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Faktor kepuasan sangat mempengaruhi produktivitas sesuai dengan temuan empiris. . Penting bagi individu untuk mengerjakan apa yang mereka inginkan dan pilih dalam kehidupan mereka, dan inilah mengapa peningkatan produktivitas yang besar terbukti dari elemen ini.

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan, ada penambahan variabel stress kerja dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Kreitner & Kinicki (2014), Robbins & Judge (2015) dan Luthtans (2002).

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang perbedaan dengan peneltian yang dilakukan oleh Muayyad (2016). Hasil penelitian ini menunjukan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan produktivitas kerja. Perbedaan penelitian lainnya dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori

dari Kreitner & Kinicki (2014), Robbins & Judge (2015) dan Luthtans (2002). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Davis dan Newstrom (1994), Handoko (2001), dan Hasibuan (2013).

4.8.6 Pengaruh Pelatihan dan Gaya kepemimpinan terhadap Produktivitas

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 sehingga Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya hipotesis keenam "Terdapat pengaruh signifikan pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas" **terbukti**. Dapat diartikan bahwa "Terdapat pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut bahwa pelatihan dan gaya kepemimpinan yang diterapkan didalam perusahaan sudah tepat sehingga dapat memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja.

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang sama dengan peneltian yang dilakukan oleh Sari dkk (2015). Penelitian ini menunjukan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja, pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dan displin, gaya kepemimpinan, dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhdap produktivitas kerja. Manajemen kantor BPJS Ketenagakerjaan Padang, diharapkan menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis, agar keputusan yang diambil dapat dijalankan oleh setiap karyawan dengan senang hati. Manajemen juga harus memberikan pelatihan berkala bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi keahlian karyawan.

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan, ada penambahan variabel disiplin kerja di penelitian sebelumnya dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Armstrong (2003), Noe (2013) dan Malthis & Jackson (2004). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Rivai & Sagala (2009). Teori gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Bass & Avolio (1994), Robbins & Judge (2011), dan Kreitner & Kinicki. Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Suwatno (2011).

4.8.7 Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 sehingga Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya hipotesis keenam "Terdapat pengaruh signifikan pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja" **terbukti**. Dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut bahwa pelatihan dan gaya kepemimpinan yang diterapkan didalam perusahaan sudah tepat sehingga dapat memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini memiliki hasil yang sama dengan peneltian yang dilakukan oleh Norbiati (2013). Penelitian ini menunjukan hasil kepemimpinan berkontribusi atau berpengaruh langsung terhadap kepuasan

kerja, pelatihan tidak berkontribusi atau tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan pengawasan, kepemimpinan, dan pelatihan secara simultan berpengaruh langsung melalui kinerja terhadap kepuasan kerja. Untuk menciptakan sistem manajemen kinerja yang efektif, peran pimpinan sangat menentukan. Pimpinan berkewajiban menciptakan kondisi yang dapat memotivasi pegawainya. Intinya pimpinan harus berusaha menciptakan kepuasan kerja bagi pegawainya dan budaya kinerja dalam organisasi. Pimpinan bertanggung jawab untuk melakukan observasi dan monitoring kinerja. Peningkatan dasar ketrampilan pegawai bisa memperkaya pekerjaan yang menguntungkan pegawai maupun organisasi. Dengan dia memahami tugas dan pekerjaan serta telah meningkatnya pengetahuan dan keterampilan maka dalam pekerjaan pegawai akan merasa puas dalam berkerja.

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan, ada penambahan variabel pengawasan dan kinerja di penelitian sebelumnya dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Armstrong (2003), Noe (2013) dan Malthis & Jackson (2004). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Rivai (2004). Teori gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Bass & Avolio (1994), Robbins & Judge (2011), dan Kreitner & Kinicki. Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Martoyo (2000), Hasibuan (2007) dan Handoko (2001). Teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Kreitner & Kinicki (2014),

Robbins & Judge (2015) dan Luthtans (2002). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Handoko (2001) dan As'ad (2000).

4.8.8 Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan terhadap Produktivitas Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis jalur diperoleh pengaruh langsung pelatihan terhadap produktivitas sebesar 0,475, sedangkan pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja sebesar 0,435 x 0,726 = 0,312. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung pelatihan terhadap produktivitas karyawan Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya. Artinya hipotesis kedelapan "Diduga ada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh secara langsung pelatihan terhadap produktivitas" **tidak terbukti**.

Hasil ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa pelatihan dapat memiliki hubungan tidak langsung dengan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Yatnasari (2018) yang dapat membuktikan bahwa pelatihan dapat memiliki pengaruh tidak langsung dengan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan, ada penambahan variabel kinerja di penelitian sebelumnya dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Armstrong (2003), Noe (2013) dan Malthis & Jackson (2004). Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Kirkpatrick (1994)

Beberapa hasil penelitian terdahulu ini yang membuktikan bahwa pengaruh langsung pelatihan terhadap produktivitas secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian dari Luh Putu dkk (2016). Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja dan pelatihan dengan kepuasan memiliki hubungan positif secara bersamaan terhadap produktivitas kerja. Dalam penelitian ini juga menyebutkan bahwa semakin tinggi tingkat pelatihan dan kepuasan kerja, maka semakin tinggi tingkat produktivitasnya

Kemudian penelitian oleh Basir dan Sentot (2014). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan di Dinas Pertanian di Malaysia. Hasil penelitian ini menunjukan pelatihan mempengaruhi kepuasan kerja dan ada pengaruh positif dari pelatihan terhadap kepuasan kerja di Dinas Pertanian di Malaysia. Dalam penelitian ini juga menyebutkan bahwa pelatihan memiliki banyak manfaat. Dengan banyak manfaat yang didapat dari pelatihan, karyawan akan bekerja lebih baik saat menyelesaikan pekerjaan sehingga menghasilkan kepuasan terhadap pekerjaan mereka.

Dengan melaksanakan pelatihan yang baik dan maksimal untuk memenuhi kebutuhan akan kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menempati posisi dalam bekerja karyawan akan dapat mengerjakan tugas yang diberikan dengan baik dan dapat menyelesaikan

pekerjaan dengan rasa puas karena telah menyelesaikan pekerjan dengan baik. Dengan karyawan terus menerus mengerjakan pekerjaan dengan baik maka produktivitas yang diharapkan oleh perusahaan akan tercapai.

Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan, ada penambahan variabel kinerja di penelitian sebelumnya dan teori yang digunakan ada yang berbeda.

4.8.9 Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis jalur diperoleh pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap produktivitas sebesar 0,379, sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja 0,379 x 0,726 = 0,275. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya. Artinya hipotesis kesembilan "Diduga ada pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh secara langsung pelatihan terhadap produktivitas" **tidak terbukti**.

Hasil ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dapat memiliki hubungan tidak langsung dengan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wiyanto (2014) hasil penelitian ini menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung dengan kepuasan kerja. Perbedaan

penelitian dengan penelitian terdahulu adalah dari lokasi penelitian yang dilakukan, ada penambahan variabel *self efficacy* dan kinerja di penelitian sebelumnya dan teori yang digunakan ada yang berbeda. Teori gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Bass & Avolio (1994), Robbins & Judge (2011), dan Kreitner & Kinicki. Sedangkan penelitian yang sebelumnya menggunakan Yukl (2000).

Beberapa hasil penelitian terdahulu ini yang membuktikan bahwa pengaruh langsung pelatihan terhadap produktivitas secara langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian dari Fuadi (2014). Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa kepemimpinan terbukti berpengaruh secara signfikan terhadap produktivitas kerja, budaya organisasi tidak terbukti berpengaruh secara signfikan terhadap produktivitas kerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja guru, komitmen organisasi berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja guru dan variabel komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja guru. Dalam penelitian ini juga menyebutkan bahwa seorang pemimpin harus dapat memberikan petunjukan dan saran apabila bawahan mempunyai kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin yang dapat membantu dan mengarahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan maka produktivitasnya akan meningkat.

Kemudian penelitian oleh Voon dkk (2011). Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan secara keseluruhan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini juga menyebutkan bahwa karyawan adalah aset paling penting dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki pemimpin yang mampu untuk memimpin dan memotivasi karyawan mereka dalam operasi sehari-hari mereka dan mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang dapat memotivasi karyawan, mengarahkan karyawan dan dapat ikut menciptakan kondisi kerja yang nyaman akan membantu dalam meningkatan kepuasan karyawan dalam bekerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

4.6 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan yang diperoleh data dari kuisioner yang disebarkan kepada karyawan Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap produktivitas karyawan.
2. Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.
3. Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Terdapat pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
6. Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan.
7. Terdapat pengaruh signifikan pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.
8. Pengaruh secara langsung pelatihan terhadap produktivitas lebih besar daripada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja karyawan.

9. Pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan terhadap produktivitas lebih besar daripada pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja karyawan.

4.7 Saran

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dan pemabahasan, berikut ini merupakan saran untuk Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya, yaitu:

1. Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya untuk dapat memberikan *reward* yang sesuai dengan yang disukai karyawan untuk dapat menghargai karyawan karena telah berkinerja dengan baik. Dengan pemeberian *reward* yang sesuai dengan keinginan karyawan maka karyawan akan merasa puas dikarenakan telah mendapatkan hal yang pantas untuk kinerja yang telah dihasilkan.
2. Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya dapat memperhatikan lingkungan kerja karyawan agar karyawan dapat nyaman untuk menyelesaikan pekerjaanya.
3. Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya dapat mempertahankan perencanaan proses pelatihan yang sudah ada dengan lebih menekankan analisis mengenai kebutuhan yang diperlukan dalam pelatihan.
4. Kepada para peneliti yang akan melakukan penelitian di Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung Surabaya sebaiknya dapat meneliti dengan menggunakan topic lingkungan kerja dan hubungan sosial antar

karyawan serta memiliki topik lain sehingga dapat memiliki variasi dalam penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

A.Noe, R. (2013). *Employee Training and Development* . New York : McGraw-Hill .

Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice* . London: Kogan Page.

Ayu Rembulan Sari, A. R. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Padang. *Program Studi Pendidikan Ekonomi Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) PGRI Sumatera Barat*.

Bernard M. Bass, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.* Thousand Oaks: SAGE.

Bousinakis, G. H. (2010). The Effect of Stress and Satisfaction on Productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management* , 415-431.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed* . Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Dessler, G. (2011). *Human Resources Management.* England: Pearson Education Limited.

Drs. Syafarudin Alwi, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif.* Yogyakarta : BPFE .

Edward Ocen, K. F. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development (Emerald Publishing Limited)*, 742-757.

et.all, M. V. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *Journal of Bussiness, Management and Social Sciences*, 24-32.

Flippo, E. B. (1976). *Principles of Personnel Management 4th Edition.* California: McGraw-Hill.

Fuadi, A. A. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating. *Journal Informatika*.

Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariatae dengan Program IBM SPSS 19.* Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Edisi 4.* Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: PT Bumi Aksara.

Ho, T. V. (2013). Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Local. *Prescott Valley Arizona*.

John.Jackson, R. L. (2004). *Human Resource Management (Sumber Daya Manusia).* Jakarta: Salemba Empat.

Judge, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi* . Jakarta Selatan: Salemba Empat .

Khair, Q.-t.-a. (2013). Factors Contributing to Quality of Training and Effecting Employee Job Satisfaction. *The Businesss & Management Review.*

Kinicki, R. K. (2015). *Perilaku Organisasi* . Jakarta Selatan : Salemba Empat .

Luh Putu Ega Apriliyantini, W. B. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi. *e-Journal Bisma Universitas Ganesha Jurusan Manajemen*.

Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior 7 edition* . New York : Mc Graw Hill Inc .

M.Wright, R. A. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Americas,NY: McGraw-Hill.

Mamik Eko Supatmi, U. N. (2013). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi terhadap Kepuasan kerja karyawan dan Kinerja Karyawan. *E- Journal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya* .

Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan.* Bandung: PT. Remaja Rosda Karya .

Mangkuprawira, S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik* . Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia .

Markahasa. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Rotasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Ptpn IV Persero Afd III Kebun Pabatu. *Jurnal Ilmiah Bussiness Progress* , 26-33.

Martono, N. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder* . Jakarta: PT Raja Grafindo Persada .

Mondy, R. W. (2008). *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia).* Jakarta: Penerbit Erlangga.

Muayyad, D. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantow Wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*.

Neelam Tahir, I. K. (2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity: A case study of United Bank Limited Peshwar City, KPK Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* .

Neuman, W. L. (2016). *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif* . Jakarta Barat : Permata Putri Media .

Norbiati, H. (2013). Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Spread*.

Paul Hersey, K. H. (1995). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, ed. 4.* Jakarta : Erlangga.

Prajitiasari, E. D. (2012). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan pada Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Tulungagung. *Media Mahardika*.

Prof. Dr. Veithzal Rivai, M. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik.* Jakarta : PT Raja Grafindo Persada .

Prof.Dr. H. Edy Sutrisno, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta : Prenadamedia Group.

Purnama, H. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Bengkel pada CV Mitra Denso Bandar Lampung. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 34-45.

Purnama, H. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Bengkel pada CV Mitra Denso di Bandar Lampung . *Jurnal Organisasi dan Manajemen* .

Raja Irfan Sabir, N. A. (2014). Impact of Training on Productivity of Employees: A Case Study of Electricity Supply Company in Pakistan. *International Review of Management and Business Research* .

Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* . New Jersey : Prentice-Hall Inc .

Robert Kreitner, A. K. (2014). *Perilaku Organisasi "Organizational Behavior".* Jakarta Selatan: McGraw-Hill Education (Asia) and Salemba Empat.

Sekaran Uma, R. (2014). *Research Methods for Business.* New York: Wiley.

Seyed ghorban Razavie Mayvan, M. T. (2017). Investigating the Relationship Between the Leadership Style and Productivity in The Central of Sports and Youth Organization and is Affliated Organizations in Hamedan Province. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review.*

Sinungan, M. (2005). *Produktivitas: Apa dan Bagaimana? edisi kedua* . Jakarta : Bumi Aksara .

Snowden, D. C. (2011). The Relationship Between Leadership and Job Satisfaction in Call Centers in The Electric Utility Industry. . *University of Phoenix Tbd* .

Soeprihanto, J. (1987). *Manajemen Personalia.* Yogtakarta : BPFE.

Suharno Pawirosumarto, P. K. (2017). The Effect of Work Environment, Leadership Style and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and its Impication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorst Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 1337-1358.

Swanson, R. A. (2001). *Foundations of Human Resource Development.* San Franciso: Berrett-Koehler.

Umar, H. (2001). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* . Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama .

Wahjono, N. M. (2014). The Effectiveness of Training Towards Job Satisfaction with Job Performance as Mediating Variable at Agricultural Agency at Malaysia. . *Jurnal Balance Research Gate* .

Zebua, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Coca-Cola Cabang Malang. *Media Mahardika* .

LAMPIRAN

Lampiran 1 (Kuisioner Penelitian)

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Karyawan Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung, Surabaya.
Assalamu'alaikum Wr. Wb.
Bersama ini, saya:
Nama: Deanita Nur Azizah
NIM : 13311237
Jurusan : Manajemen
Sedang melakukan penelitian guna memenuhi syarat untuk tugas akhir dalam menyelesaikan pendidikan di tingkat Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
Sehubungan dengan hal tersebut maka saya sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Ibu untuk berkenan meluangkan waktu mengisi kuisioner dalam lembar kuisioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Kuesioner ini berkaitan dengan penelitian yang berjudul "**Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Karyawan Bank BRI Kantor Cabang KC BRI Kapas Krampung**".
Saya mengharapkan jawaban yang Ibu/Bapak/Sdr berikan nantinya adalah jawaban obyektif agar diperoleh hasil maksimal. Bapak/Ibu tidak perlu khawatir karena jawaban dari kuisioner ini bersifat rahasia dan hanya dipergunakan sebatas keperluan penelitian, dan tidak digunakan untuk kepentingan lainnya.
Akhir kata, terima kasih atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu sekalian.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Hormat saya, Peneliti

Deanita Nur Azizah

LEMBAR IDENTITAS DIRI

1. Usia*:
   a. < 20 tahun
   b. 21 tahun-30 tahun
   c. 31 tahun-40 tahun
   d. 41 tahun- 50 tahun
   e. >50 tahun

2. Status Pernikahan*:
   a. Belum Menikah
   b. Menikah

3. Pendidikan Terakhir*:
   a. SMP
   b. SMA
   c. Diploma (D1/D2/D3)
   d. Sarjana (S1)
   e. Pascasarjana (S2)
   f. Doktor (S3)

4. Lama Bekerja*:
   a. < 2 tahun
   b. 2 tahun – 10 tahun
   c. 11 tahun – 20 tahun
   d. 21 tahun – 30 tahun
   e. > 30 tahun

5. Penghasilan per bulan*:
   a. < Rp 4.000.000
   b. Rp 4.000.001 - Rp 8.000.000
   c. Rp 8.000.001 - Rp 12.000.000
   d. Rp 12.000.001 - Rp 16.000.000
   e. Rp 16.000.001 - Rp 20.000.000
   f. > Rp 20.000.000

CATATAN:

Lingkarilah pilihan Anda (*)

Bacalah instruksi terlebih dahulu sebelum mengerjakan

Petunjuk Pengisian:

1. Jawablah setiap pertanyaan ini sesuai pendapat Bapak/ Ibu/ Saudara sejujur-jujurnya dan perlu diketahui bahwa jawaban dari kuesioner ini tidak berhubungan dengan benar atau salah.
2. Pilih jawaban dengan memberi tanda checklist (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/ Ibu/ Saudara. Adapun makna tanda tersebut adalah sebagai berikut:

ASTS = Amat Sangat Tidak Setuju (1)
STS = Sangat Tidak Setuju (2)
TS = Tidak Setuju (3)
S = Setuju (4)
SS = Sangat Setuju (5)
ASS = Amat Sangat Setuju (6)

PELATIHAN

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
Conducting need assessment **(melakukan penilaian kebutuhan)**							
1	Perusahaan melakukan analisis mengenai kesesuaian program pelatihan dengan strategi perusahaan						
2	Perusahaan melakukan analisis mengenai keterlibatan rekan kerja dalam aktivitas pelatihan untuk menentukan kebutuhan pelatihan						
3	Perusahaan melakukan analisis mengenai keterlibatan manajer dalam aktivitas pelatihan untuk menentukan kebutuhan pelatihan						
4	Perusahaan melakukan analisis mengenai sumber daya yang tersedia untuk menentukan kebutuhan pelatihan						
5	Perusahaan melakukan analisis karakteristik pribadi peserta pelatihan yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan untuk menentukan kebutuhan pelatihan						
6	Perusahaan melakukan analisis mengenai kelengkapan peralatan pelatihan untuk dapat menentukan kebutuhan pelatihan						
7	Perusahaan melakukan analisis mengenai deskripsi pekerjaan karyawan agar dapat menentukan						

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
	kebutuhan pelatihan						
8	Perusahaan melakukan analisis mengenai pengetahuan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas agar dapat menentukan kebutuhan pelatihan						
9	Perusahaan melakukan analisis mengenai keterampilan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas agar dapat menentukan kebutuhan pelatihan						
Ensuring Employees' Readliness for Training **(Memastikan Kesiapan Karyawan untuk Pelatihan)**							
10	Perusahaan memastikan kesiapan peserta pelatihan dalam segi kemampuan dalam mengikuti pelatihan						
11	Perusahaan memastikan peserta pelatihan dalam sikap untuk mengikuti pelatihan						
12	Perusahaan memastikan telah menyediakan lingkungan pelatihan yang kondusif						
13	Perusahaan memastikan telah memfasilitasi proses pelatihan						
14	Perusahaan memastikan peserta pelatihan memiliki keinginan untuk mempelajari program pelatihan						
15	Perusahaan memastikan peserta pelatihan memiliki motivasi belajar dalam mengikuti pelatihan						
Creating a learning environment **(Menciptakan lingkungan belajar)**							
16	Program pelatihan yang diberikan membuat karyawan memahami alasan karyawan membutuhkan pelatihan						
17	Program pelatihan yang diberikan dapat membuat karyawan termotivasi dalam bekerja						
18	Program pelatihan yang diberikan sesuai dengan lingkungan pekerjaan yang sebenarnya						
19	Program pelatihan yang diberikan dapat membuat karyawan mudah						

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
	mempraktekan yang didapat dari pelatihan ke pekerjaan yang sebenarnya						
20	Program pelatihan yang diberikan dapat mengubah perilaku karyawan menjadi lebih baik						
21	Program pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan keterampilan karyawan menjadi lebih baik						
22	Program pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan karyawan menjadi lebih baik						
23	Program pelatihan yang diberikan dapat membuat peserta pelatihan memperoleh wawasan tentang bekerja dengan orang lain						
24	Lokasi pelatihan yang diberikan dikelola dengan baik sehingga peserta pelatihan dapat belajar dengan kondusif						
25	Program pelatihan yang diberikan mempermudah peserta pelatihan dalam mengingat materi						
Ensuring transfer of Training **(Memastikan transfer pelatihan)**							
26	Perusahaan memastikan bahwa peserta pelatihan dapat menerapkan konten yang diajarkan di pelatihan ke pekerjaan						
27	Perusahaan memastikan peserta pelatihan dapat memahami cara mengelola peningkatan keterampilan						
28	Manajer saya mendukung saya dalam mengikuti program pelatihan						
29	Saya dan rekan kerja saling mendukung dalam proses pelatihan						
30	Saya dan rekan kerja saya membahas mengenai kemajuan-kemajuan yang dirasakan dalam proses pelatihan						
Developing an Evaluation Plan **(Mengembangkan Rencana Evaluasi)**							
31	Perusahaan mengembangkan rencana evaluasi pelatihan dengan mengidentifikasi pengaruh pelatihan terhadap keinginan belajar						

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
	karyawan						
32	Perusahaan mengembangkan rencana evaluasi pelatihan dengan mengidentifikasi pengaruh pelatihan terhadap perilaku karyawan ditempat kerja						
33	Perusahaan mengembangkan rencana evaluasi pelatihan dengan mengidentifikasi pengaruh pelatihan terhadap keterampilan karyawan						
34	Perusahaan dapat memilih rancangan evaluasi yang tepat untuk mengetahui pengaruh dari pelatihan terhadap karyawan						
***Selecting Training Methods* (Memilih Metode Pelatihan)**							
35	Perusahaan sudah melakukan pemilihan metode pelatihan yang tepat sesuai dengan kebutuhan pelatihan						
36	Perusahaan sudah melakukan pemilihan instruktur yang tepat sesuai dengan program pelatihan						
37	Perusahaan sudah melengkapi perlengkapan pelatihan sesuai dengan metode pelatihan						
***Monitoring and Evaluating the Program* (Pemantauan dan Mengevaluasi Program)**							
38	Perusahaan melakukan evaluasi program pelatihan untuk memastikan pelatihan berlangsung dengan baik						
39	Perusahaan melakukan evaluasi program pelatihan untuk memastikan pelatihan berlangsung dengan lancar						
40	Perusahaan melakukan evaluasi program pelatihan untuk memastikan peserta pelatihan belajar dengan puas						
41	Perusahaan melakukan evaluasi program pelatihan untuk memastikan karyawan mengalami perubahan dengan bertambahnya pengetahuan kerja						

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
42	Perusahaan melakukan evaluasi program pelatihan untuk memastikan karyawan mengalami perubahan meningkatnya keterampilan kerja						

GAYA KEPEMIMPINAN

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
Gaya Kepemimpinan Transformasional							
Charisma							
1	Atasan saya memiliki visi yang sesuai dengan tujuan perusahaan						
2	Atasan saya menyampaikan visi dengan cara yang mudah dipahami						
3	Atasan saya memiliki misi yang sesuai dengan tujuan perusahaan						
4	Atasan saya menyampaikan misi dengan cara yang mudah dipahami						
5	Atasan saya dapat membuat saya memiliki rasa bangga terhadap pekerjaan saya						
6	Atasan saya dapat membuat kelompok kerja karyawan memiliki rasa bangga terhadap pekerjaannya						
7	Saya memiliki rasa hormat kepada atasan saya						
8	Saya mempercayai atasan saya						
Motivasi Inspirational							
9	Atasan saya menetapkan standard yang tinggi dalam pekerjaan						
10	Atasan saya dapat mempengaruhi karyawan secara emosional untuk dapat meningkatkan kesadaraan tentang tujuan perusahaan						
11	Atasan saya dapat mempengaruhi karyawan secara emosional untuk memahami tujuan perusahaan						
12	Atasan saya tidak membatasi saya untuk memikirkan ide-ide baru						
13	Atasan saya menantang saya untuk dapat memikirkan ide-ide baru						

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
14	Atasan saya selalu mengajak saya untuk berpikir dengan melihat sisi yang baru						
15	Atasan saya mengajak saya untuk tidak berpikir dengan cara lama						
16	Atasan saya mengajak saya untuk dapat berpikir logis dalam memecahkan masalah						
17	Atasan saya mengajak saya untuk berpikir dengan rasional dalam berkerja						
18	Atasan saya mengajak saya untuk dapat berpikir logis dalam bekerja						
19	Atasan saya mengajarkan berpikir cerdas dalam bekerja						
Pertimbangan Individu							
20	Atasan saya dapat membimbing saya dalam bekerja						
21	Atasan saya dapat mengajarkan saya dalam mengembangkan kemampuan saya dalam bekerja						
22	Atasan saya dapat mendengarkan dengan baik karyawannya						
23	Atasan saya memberikan cara yang efektif kepada saya untuk dapat bekerja dalam mencapai tujuan						
24	Atasan saya memberikan tantangan dalam bekerja kepada saya						
Kepemimpinan Transaksional **Reward Kontingen**							
25	Atasan saya menjelaskan dengan jelas imbalan yang akan saya dapatkan dari pekerjaan						
26	Atasan memberikan reward ketika kinerja saya melampaui target yang ditentukan						
27	Atasan saya menjelaskan reward yang didapat ketika kinerja tercapai sesuai target						
Manajemen dengan pengecualian							
28	Atasan saya menentukan standard yang harus dicapai dalam pekerjaan						
29	Atasan saya memiliki peraturan mengenai kedisiplinan terhadap						

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
	karyawan						
30	Atasan saya memberikan hukuman ketika saya tidak memenuhi standard yang harus dicapai						
31	Atasan saya memberikan hukuman kepada karyawan yang tidak disiplin						
32	Atasan saya selalu mengawasi ketika saya bekerja						
33	Atasan saya melakukan pemantauan ketat ketika saya bekerja						
34	Atasan saya menghukum saya ketika saya berbuat kesalahan ketika bekerja						

KEPUASAN KERJA

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
The Work Itself **(Pekerjaan itu Sendiri)**							
1	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan desain pekerjaanya						
2	Karakteristik dari pekerjaan saya sesuai dengan desain pekerjaanya						
3	Saya menyukai pekerjaan saya yang beragam						
4	Saya menyukai pekerjaan saya yang memiliki banyak tugas						
5	Saya menyukai kesibukan saya dalam menyelesaikan pekerjaan saya yang beragam						
6	Pekerjaan saya tidak membatasi kreativitas saya dalam bekerja						
7	Pekerjaan saya dapat meningkatkan saya untuk berpikir kreatif						
8	Saya menyukai pekerjaan yang saya lakukan karena pekerjaan saya sangat menarik						
9	Saya menyukai pekerjaan yang saya lakukan karena pekerjaan saya sangat sangat menantang						
10	Pekerjaan yang saya lakukan membuat saya menjadi lebih berkembang						
11	Pekerjaan yang saya lakukan berguna bagi pengembangan karir saya kedepannya						

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
***Pay* (Upah)**							
12	Gaji yang saya terima sesuai dengan usaha yang saya lakukan dalam bekerja						
13	Gaji yang saya terima memacu saya untuk lebih baik dalam berkontribusi di perusahaan						
14	Perusahaan memberikan kemudahan kepada saya dalam memilih intesif						
15	Perusahaan memberikan kepada saya dalam memilih reward yang saya sukai						
***Promotions* (Promosi)**							
16	Saya merasa puas perusahaan mempromosikan karyawan dengan cara yang adil						
17	Saya merasa puas perusahaan mempromosikan karyawan dengan pertimbangan lama waktu bekerja di perusahaan						
18	Saya merasa puas perusahaan melakukan promosi dengan kenaikan gaji						
19	Saya merasa puas perusahaan mempromosikan saya kebagian eksekutif						
***Supervision* (Pengawasan)**							
20	Atasan saya memperhatikan kepentingan karyawan						
21	Atasan saya peduli terhadap karyawan						
22	Atasan saya memeriksa seberapa baik saya melakukan pekerjaan						
23	Atasan saya memberikan nasehat mengenai pekerjaan yang saya lakukan						
24	Atasan saya membantu saya dalam pekerjaan						
25	Atasan saya mengajak saya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan						
26	Atasan saya mengikutsertakan saya dalam pengambilan keputusan						
***Work Group* (Kelompok Kerja)**							

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
27	Saya berada dalam kelompok kerja yang membuat saya nyaman saat bekerja						
28	Saya berada dalam kelompok kerja yang saling memberikan dukungan satu sama lain						
29	Saya berada dalam kelompok kerja yang saling membantu satu sama lain						
30	Saya berada dalam kelompok kerja yang saling memberikan masukan mengenai pekerjaan						
31	Saya berada dalam kelompok kerja yang menyenangkan						
32	Saya berada dalam kelompok kerja yang mudah berinteraksi satu sama lain						
***Working Conditions* (Kondisi Kerja)**							
33	Lingkungan kerja saya bersih						
34	Lingkungan kerja saya membuat saya nyaman untuk bekerja						
35	Lingkungan kerja saya membuat saya lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan						
36	Lingkungan kerja saya mengeluarkan suara bising						
37	Lingkungan kerja saya memiliki suhu udara yang panas						
38	Lingkungan kerja saya membuat saya sulit untuk menyelesaikan pekerjaan						

PRODUKTIVITAS

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
Kemampuan							
1	Saya memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugas dalam pekerjaan dengan baik						
2	Saya dapat menyelesaikan tugas dalam pekerjaan dengan baik						
3	Saya profesionalisme dalam melakukan pekerjaan						

Meningkatkan Hasil yang Dicapai							
4	Saya berusaha untuk terus meningkatkan pencapaian hasil dari kinerja saya						
5	Saya tidak merasa puas dengan pencapaian kinerja saya						
6	Saya berusaha untuk terlibat dalam pekerjaan						
7	Saya terlibat dalam menyelesaikan pekerjaan						
Semangat Kerja							
8	Saya berusaha untuk bekerja lebih baik dari hari kemarin						
9	Saya berusaha untuk memperbaiki pekerjaan yang salah						
10	Saya memiliki rasa semangat untuk menyelesaikan pekerjaan						
11	Saya memiliki keyakinan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik						
12	Saya memiliki keyakinan bahwa pekerjaan saya akan lebih baik dari kemarin						
13	Saya bersemangat setiap hari untuk bekerja						
Pengembangan Diri							
14	Saya berusaha untuk mengembakan kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan						
15	Saya ingin terus meningkatkan kemampuan diri saya dalam bekerja						
16	Saya dapat menghadapi tantangan dalam pekerjaan						
17	Saya menyukai tantangan yang ada dalam pekerjaan						
18	Saya dapat melihat harapan dari setiap tantangan dalam pekerjaan						
Mutu							
19	Saya berusaha dalam meningkatkan mutu pekerjaan saya						
20	Saya selalu menekankan pada diri saya untuk terus memperbaiki mutu pekerjaan saya						

21	Saya selalu berusaha memperbaiki pekerjaan saya agar mutu pekerjaan saya meningkat						
22	Saya berusaha untuk memperbaiki hasil dari kinerja saya						
23	Saya berusaha bekerja untuk mendapatkan hasil yang terbaik						
24	Saya memacu diri saya untuk mendapatkan hasil kerja yang terbaik						
Efisiensi							
25	Saya mengoptimalkan sumber daya yang ada di perusahaan						
26	Saya memaksimalkan hasil yang dapat dicapai dari kinerja saya						
27	Saya menghemat penggunaan masukan agar dapat lebih optimal						
28	Saya memperbaiki kineja saya agar dapat mengolah masukan dengan optimal						
29	Saya berusaha untuk dapat meningkatkan keluaran						

Lampiran 2

Uji Validitas Variabel Pelatihan

		P1	P2	P3	P4	P5	P6
P1	Pearson Correlation	1	.763**	.645**	.632**	.616**	.722**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P2	Pearson Correlation	.763**	1	.689**	.656**	.646**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P3	Pearson Correlation	.645**	.689**	1	.639**	.620**	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P4	Pearson Correlation	.632**	.656**	.639**	1	.747**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P5	Pearson Correlation	.616**	.646**	.620**	.747**	1	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
P6	Pearson Correlation	.722**	.785**	.713**	.650**	.601**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
P7	Pearson Correlation	.608**	.590**	.553**	.534**	.514**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P8	Pearson Correlation	.607**	.685**	.615**	.686**	.621**	.595**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P9	Pearson Correlation	.664**	.635**	.568**	.585**	.593**	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P10	Pearson Correlation	.568**	.609**	.547**	.666**	.736**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P11	Pearson Correlation	.533**	.537**	.513**	.628**	.667**	.560**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P12	Pearson Correlation	.409**	.392**	.382**	.302**	.239*	.426**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.016	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P13	Pearson Correlation	.465**	.368**	.486**	.385**	.299**	.416**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		P7	P8	P9	P10	P11	P12
P1	Pearson Correlation	.608**	.607**	.664**	.568**	.533**	.409**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P2	Pearson Correlation	.590**	.685**	.635**	.609**	.537**	.392**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P3	Pearson Correlation	.553**	.615**	.568**	.547**	.513**	.382**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P4	Pearson Correlation	.534**	.686**	.585**	.666**	.628**	.302**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.002
	N	101	101	101	101	101	101
P5	Pearson Correlation	.514**	.621**	.593**	.736**	.667**	.239*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.016
	N	101	101	101	101	101	101
P6	Pearson Correlation	.569**	.595**	.632**	.627**	.560**	.426**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P7	Pearson Correlation	1	.721**	.720**	.583**	.564**	.332**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
P8	Pearson Correlation	.721**	1	.701**	.715**	.604**	.303**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.002
	N	101	101	101	101	101	101
P9	Pearson Correlation	.720**	.701**	1	.734**	.726**	.439**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P10	Pearson Correlation	.583**	.715**	.734**	1	.752**	.256**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.010
	N	101	101	101	101	101	101
P11	Pearson Correlation	.564**	.604**	.726**	.752**	1	.324**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.001
	N	101	101	101	101	101	101
P12	Pearson Correlation	.332**	.303**	.439**	.256**	.324**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.000	.010	.001	
	N	101	101	101	101	101	101
P13	Pearson Correlation	.407**	.353**	.482**	.329**	.337**	.579**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		P13	P14	P15	P16	P17	P18
P1	Pearson Correlation	.465**	.396**	.414**	.623**	.621**	.555**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P2	Pearson Correlation	.368**	.371**	.481**	.641**	.569**	.511**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P3	Pearson Correlation	.486**	.440**	.509**	.553**	.501**	.458**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P4	Pearson Correlation	.385**	.544**	.561**	.550**	.549**	.543**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P5	Pearson Correlation	.299**	.523**	.571**	.517**	.527**	.385**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P6	Pearson Correlation	.416**	.426**	.426**	.645**	.534**	.513**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P7	Pearson Correlation	.407**	.370**	.516**	.510**	.528**	.436**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P8	Pearson Correlation	.353**	.491**	.509**	.590**	.535**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P9	Pearson Correlation	.482**	.590**	.554**	.609**	.661**	.514**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P10	Pearson Correlation	.329**	.659**	.588**	.582**	.529**	.507**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P11	Pearson Correlation	.337**	.654**	.637**	.483**	.512**	.455**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P12	Pearson Correlation	.579**	.285**	.265**	.478**	.301**	.404**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.007	.000	.002	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P13	Pearson Correlation	1	.462**	.353**	.339**	.412**	.472**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		P19	P20	P21	P22	P23	P24
P1	Pearson Correlation	.593**	.432**	.460**	.472**	.504**	.435**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P2	Pearson Correlation	.434**	.388**	.422**	.462**	.429**	.267**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.007
	N	101	101	101	101	101	101
P3	Pearson Correlation	.468**	.449**	.423**	.433**	.320**	.238*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.017
	N	101	101	101	101	101	101
P4	Pearson Correlation	.539**	.464**	.341**	.405**	.317**	.388**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P5	Pearson Correlation	.423**	.320**	.382**	.315**	.249*	.321**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.001	.012	.001
	N	101	101	101	101	101	101
P6	Pearson Correlation	.411**	.500**	.464**	.517**	.424**	.326**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
P7	Pearson Correlation	.502**	.528**	.596**	.532**	.494**	.283**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.004
	N	101	101	101	101	101	101
P8	Pearson Correlation	.436**	.552**	.547**	.521**	.487**	.311**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.002
	N	101	101	101	101	101	101
P9	Pearson Correlation	.531**	.558**	.553**	.467**	.518**	.327**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
P10	Pearson Correlation	.400**	.528**	.457**	.510**	.450**	.371**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P11	Pearson Correlation	.403**	.510**	.368**	.453**	.396**	.261**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.008
	N	101	101	101	101	101	101
P12	Pearson Correlation	.371**	.338**	.348**	.303**	.507**	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.002	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P13	Pearson Correlation	.368**	.355**	.369**	.395**	.561**	.485**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		P25	P26	P27	P28	P29	P30
P1	Pearson Correlation	.364**	.471**	.518**	.385**	.336**	.335**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.001
	N	101	101	101	101	101	101
P2	Pearson Correlation	.452**	.503**	.532**	.445**	.383**	.413**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P3	Pearson Correlation	.442**	.533**	.385**	.406**	.527**	.384**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P4	Pearson Correlation	.459**	.434**	.384**	.317**	.272**	.435**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.006	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P5	Pearson Correlation	.448**	.379**	.403**	.273**	.292**	.397**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.006	.003	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P6	Pearson Correlation	.466**	.535**	.429**	.413**	.429**	.442**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P7	Pearson Correlation	.361**	.425**	.538**	.396**	.401**	.416**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P8	Pearson Correlation	.492**	.507**	.454**	.319**	.382**	.505**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P9	Pearson Correlation	.524**	.479**	.488**	.209*	.400**	.364**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.036	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P10	Pearson Correlation	.512**	.504**	.352**	.235*	.345**	.450**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.018	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P11	Pearson Correlation	.476**	.449**	.360**	.168	.251*	.399**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.094	.011	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P12	Pearson Correlation	.317**	.438**	.360**	.385**	.429**	.318**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
P13	Pearson Correlation	.447**	.348**	.318**	.358**	.520**	.269**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.007
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		P31	P32	P33	P34	P35	P36
P1	Pearson Correlation	.515**	.528**	.550**	.375**	.436**	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P2	Pearson Correlation	.536**	.571**	.549**	.491**	.428**	.434**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P3	Pearson Correlation	.434**	.445**	.504**	.412**	.387**	.390**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P4	Pearson Correlation	.595**	.630**	.508**	.563**	.423**	.519**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P5	Pearson Correlation	.559**	.667**	.600**	.630**	.469**	.497**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P6	Pearson Correlation	.478**	.549**	.489**	.383**	.445**	.450**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P7	Pearson Correlation	.511**	.566**	.498**	.387**	.361**	.376**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P8	Pearson Correlation	.596**	.633**	.545**	.586**	.473**	.497**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P9	Pearson Correlation	.526**	.601**	.584**	.398**	.447**	.449**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P10	Pearson Correlation	.540**	.697**	.577**	.576**	.468**	.531**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P11	Pearson Correlation	.502**	.575**	.493**	.457**	.417**	.440**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P12	Pearson Correlation	.107	.299**	.324**	.242*	.328**	.362**
	Sig. (2-tailed)	.287	.002	.001	.015	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P13	Pearson Correlation	.312**	.343**	.371**	.283**	.395**	.362**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.004	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		P37	P38	P39	P40	P41
P1	Pearson Correlation	.415**	.418**	.412**	.445**	.490**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P2	Pearson Correlation	.400**	.400**	.330**	.489**	.418**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P3	Pearson Correlation	.376**	.310**	.358**	.417**	.460**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P4	Pearson Correlation	.332**	.341**	.235*	.377**	.291**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.018	.000	.003
	N	101	101	101	101	101
P5	Pearson Correlation	.442**	.275**	.208*	.400**	.399**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.037	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P6	Pearson Correlation	.425**	.354**	.385**	.475**	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P7	Pearson Correlation	.335**	.322**	.415**	.407**	.464**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P8	Pearson Correlation	.424**	.366**	.356**	.520**	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P9	Pearson Correlation	.484**	.321**	.371**	.359**	.492**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P10	Pearson Correlation	.555**	.341**	.231*	.393**	.500**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.020	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P11	Pearson Correlation	.434**	.275**	.262**	.237*	.426**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.008	.017	.000
	N	101	101	101	101	101
P12	Pearson Correlation	.310**	.438**	.388**	.431**	.284**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.004
	N	101	101	101	101	101
P13	Pearson Correlation	.407**	.499**	.367**	.415**	.283**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.004
	N	101	101	101	101	101

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

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

		P42	Total_P
P1	Pearson Correlation	.521**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P2	Pearson Correlation	.625**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P3	Pearson Correlation	.455**	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P4	Pearson Correlation	.487**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P5	Pearson Correlation	.464**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P6	Pearson Correlation	.473**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P7	Pearson Correlation	.520**	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P8	Pearson Correlation	.630**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P9	Pearson Correlation	.529**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P10	Pearson Correlation	.515**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P11	Pearson Correlation	.433**	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P12	Pearson Correlation	.257**	.537**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000
	N	101	101
P13	Pearson Correlation	.335**	.589**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
	N	101	101

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

		P1	P2	P3	P4	P5	P6
P14	Pearson Correlation	.396**	.371**	.440**	.544**	.523**	.426**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P15	Pearson Correlation	.414**	.481**	.509**	.561**	.571**	.426**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P16	Pearson Correlation	.623**	.641**	.553**	.550**	.517**	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P17	Pearson Correlation	.621**	.569**	.501**	.549**	.527**	.534**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P18	Pearson Correlation	.555**	.511**	.468**	.543**	.385**	.513**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P19	Pearson Correlation	.593**	.434**	.468**	.539**	.423**	.411**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P20	Pearson Correlation	.432**	.388**	.449**	.464**	.320**	.500**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P21	Pearson Correlation	.460**	.422**	.423**	.341**	.382**	.464**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P22	Pearson Correlation	.472**	.462**	.433**	.405**	.315**	.517**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P23	Pearson Correlation	.504**	.429**	.320**	.317**	.249*	.424**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.001	.012	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P24	Pearson Correlation	.435**	.267**	.238*	.388**	.321**	.326**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.017	.000	.001	.001
	N	101	101	101	101	101	101
P25	Pearson Correlation	.364**	.462**	.442**	.459**	.448**	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P26	Pearson Correlation	.471**	.503**	.533**	.434**	.379**	.535**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		P7	P8	P9	P10	P11	P12
P14	Pearson Correlation	.370**	.491**	.590**	.659**	.654**	.285**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.004
	N	101	101	101	101	101	101
P15	Pearson Correlation	.516**	.509**	.554**	.588**	.637**	.265**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.007
	N	101	101	101	101	101	101
P16	Pearson Correlation	.510**	.590**	.609**	.582**	.483**	.478**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P17	Pearson Correlation	.528**	.535**	.661**	.529**	.512**	.301**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.002
	N	101	101	101	101	101	101
P18	Pearson Correlation	.436**	.544**	.514**	.507**	.455**	.404**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P19	Pearson Correlation	.502**	.436**	.531**	.400**	.403**	.371**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P20	Pearson Correlation	.528**	.552**	.558**	.528**	.510**	.338**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
P21	Pearson Correlation	.596**	.547**	.553**	.457**	.368**	.348**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P22	Pearson Correlation	.532**	.521**	.467**	.510**	.463**	.303**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.002
	N	101	101	101	101	101	101
P23	Pearson Correlation	.494**	.487**	.518**	.450**	.396**	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P24	Pearson Correlation	.283**	.311**	.327**	.371**	.261**	.606**
	Sig. (2-tailed)	.004	.002	.001	.000	.008	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P25	Pearson Correlation	.361**	.492**	.524**	.512**	.476**	.317**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
P26	Pearson Correlation	.425**	.507**	.479**	.504**	.449**	.438**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		P13	P14	P15	P16	P17	P18
P14	Pearson Correlation	.462**	1	.691**	.399**	.428**	.486**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P15	Pearson Correlation	.353**	.691**	1	.450**	.428**	.374**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P16	Pearson Correlation	.339**	.399**	.450**	1	.657**	.474**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P17	Pearson Correlation	.412**	.428**	.428**	.657**	1	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
P18	Pearson Correlation	.472**	.486**	.374**	.474**	.618**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
P19	Pearson Correlation	.368**	.313**	.365**	.518**	.670**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P20	Pearson Correlation	.355**	.514**	.443**	.544**	.596**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P21	Pearson Correlation	.369**	.306**	.405**	.459**	.613**	.503**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P22	Pearson Correlation	.395**	.391**	.412**	.393**	.453**	.539**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P23	Pearson Correlation	.561**	.404**	.342**	.460**	.537**	.509**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P24	Pearson Correlation	.485**	.270**	.208*	.413**	.313**	.409**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.037	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P25	Pearson Correlation	.447**	.554**	.492**	.355**	.487**	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P26	Pearson Correlation	.348**	.426**	.323**	.435**	.509**	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		P19	P20	P21	P22	P23	P24
P14	Pearson Correlation	.313**	.514**	.306**	.391**	.404**	.270**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.002	.000	.000	.006
	N	101	101	101	101	101	101
P15	Pearson Correlation	.365**	.443**	.405**	.412**	.342**	.208*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.037
	N	101	101	101	101	101	101
P16	Pearson Correlation	.518**	.544**	.459**	.393**	.460**	.413**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P17	Pearson Correlation	.670**	.596**	.613**	.453**	.537**	.313**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
P18	Pearson Correlation	.664**	.694**	.503**	.539**	.509**	.409**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P19	Pearson Correlation	1	.570**	.530**	.385**	.469**	.406**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P20	Pearson Correlation	.570**	1	.559**	.537**	.517**	.291**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.003
	N	101	101	101	101	101	101
P21	Pearson Correlation	.530**	.559**	1	.565**	.573**	.268**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.007
	N	101	101	101	101	101	101
P22	Pearson Correlation	.385**	.537**	.565**	1	.493**	.287**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.004
	N	101	101	101	101	101	101
P23	Pearson Correlation	.469**	.517**	.573**	.493**	1	.423**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
P24	Pearson Correlation	.406**	.291**	.268**	.287**	.423**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.007	.004	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
P25	Pearson Correlation	.419**	.446**	.503**	.395**	.430**	.304**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.002
	N	101	101	101	101	101	101
P26	Pearson Correlation	.459**	.568**	.494**	.553**	.366**	.320**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		P25	P26	P27	P28	P29	P30
P14	Pearson Correlation	.554**	.426**	.374**	.107	.451**	.484**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.287	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P15	Pearson Correlation	.492**	.323**	.374**	.213*	.341**	.579**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.032	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P16	Pearson Correlation	.355**	.435**	.484**	.403**	.456**	.404**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P17	Pearson Correlation	.487**	.509**	.559**	.382**	.430**	.347**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P18	Pearson Correlation	.502**	.571**	.467**	.398**	.508**	.409**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P19	Pearson Correlation	.419**	.469**	.568**	.375**	.377**	.339**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
P20	Pearson Correlation	.446**	.568**	.538**	.382**	.557**	.531**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P21	Pearson Correlation	.503**	.494**	.553**	.390**	.437**	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P22	Pearson Correlation	.395**	.553**	.378**	.344**	.314**	.364**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P23	Pearson Correlation	.430**	.366**	.519**	.288**	.402**	.359**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P24	Pearson Correlation	.304**	.320**	.289**	.272**	.269**	.280**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.003	.006	.007	.005
	N	101	101	101	101	101	101
P25	Pearson Correlation	1	.446**	.435**	.312**	.490**	.608**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P26	Pearson Correlation	.446**	1	.434**	.304**	.418**	.442**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		P31	P32	P33	P34	P35	P36
P14	Pearson Correlation	.462**	.527**	.456**	.495**	.436**	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P15	Pearson Correlation	.514**	.506**	.479**	.530**	.340**	.438**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P16	Pearson Correlation	.501**	.533**	.514**	.428**	.338**	.370**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P17	Pearson Correlation	.633**	.690**	.659**	.408**	.497**	.420**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P18	Pearson Correlation	.523**	.536**	.511**	.514**	.499**	.494**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P19	Pearson Correlation	.521**	.533**	.556**	.365**	.460**	.411**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P20	Pearson Correlation	.489**	.543**	.475**	.371**	.477**	.418**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P21	Pearson Correlation	.394**	.496**	.488**	.371**	.512**	.395**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P22	Pearson Correlation	.398**	.458**	.416**	.439**	.392**	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P23	Pearson Correlation	.425**	.484**	.446**	.379**	.499**	.471**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P24	Pearson Correlation	.215*	.342**	.449**	.400**	.351**	.403**
	Sig. (2-tailed)	.031	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P25	Pearson Correlation	.357**	.486**	.605**	.528**	.485**	.414**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P26	Pearson Correlation	.440**	.547**	.541**	.467**	.547**	.503**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		P37	P38	P39	P40	P41
P14	Pearson Correlation	.581**	.307**	.295**	.290**	.357**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.003	.003	.000
	N	101	101	101	101	101
P15	Pearson Correlation	.471**	.288**	.275**	.252*	.378**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.005	.011	.000
	N	101	101	101	101	101
P16	Pearson Correlation	.396**	.350**	.345**	.430**	.462**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P17	Pearson Correlation	.494**	.385**	.401**	.448**	.478**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P18	Pearson Correlation	.466**	.364**	.337**	.436**	.493**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P19	Pearson Correlation	.313**	.267**	.255*	.293**	.369**
	Sig. (2-tailed)	.001	.007	.010	.003	.000
	N	101	101	101	101	101
P20	Pearson Correlation	.362**	.328**	.380**	.373**	.517**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P21	Pearson Correlation	.469**	.361**	.533**	.487**	.562**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P22	Pearson Correlation	.373**	.409**	.451**	.411**	.626**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P23	Pearson Correlation	.505**	.506**	.482**	.561**	.489**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P24	Pearson Correlation	.328**	.343**	.310**	.324**	.273**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.002	.001	.006
	N	101	101	101	101	101
P25	Pearson Correlation	.567**	.285**	.316**	.426**	.362**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P26	Pearson Correlation	.392**	.341**	.351**	.391**	.550**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101

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

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

		P42	Total_P
P14	Pearson Correlation	.364**	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P15	Pearson Correlation	.451**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P16	Pearson Correlation	.454**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P17	Pearson Correlation	.638**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P18	Pearson Correlation	.524**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P19	Pearson Correlation	.409**	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P20	Pearson Correlation	.485**	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P21	Pearson Correlation	.613**	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P22	Pearson Correlation	.452**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P23	Pearson Correlation	.511**	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P24	Pearson Correlation	.113	.498**
	Sig. (2-tailed)	.260	.000
	N	101	101
P25	Pearson Correlation	.480**	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P26	Pearson Correlation	.479**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101

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

		P1	P2	P3	P4	P5	P6
P27	Pearson Correlation	.518**	.532**	.385**	.384**	.403**	.429**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P28	Pearson Correlation	.385**	.445**	.406**	.317**	.273**	.413**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.006	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P29	Pearson Correlation	.336**	.383**	.527**	.272**	.292**	.429**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.006	.003	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P30	Pearson Correlation	.335**	.413**	.384**	.435**	.397**	.442**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P31	Pearson Correlation	.515**	.536**	.434**	.595**	.559**	.478**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P32	Pearson Correlation	.528**	.571**	.445**	.630**	.667**	.549**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P33	Pearson Correlation	.550**	.549**	.504**	.508**	.600**	.489**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P34	Pearson Correlation	.375**	.491**	.412**	.563**	.630**	.383**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P35	Pearson Correlation	.436**	.428**	.387**	.423**	.469**	.445**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P36	Pearson Correlation	.501**	.434**	.390**	.519**	.497**	.450**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P37	Pearson Correlation	.415**	.400**	.376**	.332**	.442**	.425**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P38	Pearson Correlation	.418**	.400**	.310**	.341**	.275**	.354**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.005	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P39	Pearson Correlation	.412**	.330**	.358**	.235*	.208*	.385**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.018	.037	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		P7	P8	P9	P10	P11	P12
P27	Pearson Correlation	.538**	.454**	.488**	.352**	.360**	.360**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P28	Pearson Correlation	.396**	.319**	.209*	.235*	.168	.385**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.036	.018	.094	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P29	Pearson Correlation	.401**	.382**	.400**	.345**	.251*	.429**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.011	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P30	Pearson Correlation	.416**	.505**	.364**	.450**	.399**	.318**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
P31	Pearson Correlation	.511**	.596**	.526**	.540**	.502**	.107
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.287
	N	101	101	101	101	101	101
P32	Pearson Correlation	.566**	.633**	.601**	.697**	.575**	.299**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.002
	N	101	101	101	101	101	101
P33	Pearson Correlation	.498**	.545**	.584**	.577**	.493**	.324**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
P34	Pearson Correlation	.387**	.586**	.398**	.576**	.457**	.242*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.015
	N	101	101	101	101	101	101
P35	Pearson Correlation	.361**	.473**	.447**	.468**	.417**	.328**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
P36	Pearson Correlation	.376**	.497**	.449**	.531**	.440**	.362**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P37	Pearson Correlation	.335**	.424**	.484**	.555**	.434**	.310**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.002
	N	101	101	101	101	101	101
P38	Pearson Correlation	.322**	.366**	.321**	.341**	.275**	.438**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.000	.005	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P39	Pearson Correlation	.415**	.356**	.371**	.231*	.262**	.388**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.020	.008	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		P13	P14	P15	P16	P17	P18
P27	Pearson Correlation	.318**	.374**	.374**	.484**	.559**	.467**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P28	Pearson Correlation	.358**	.107	.213*	.403**	.382**	.398**
	Sig. (2-tailed)	.000	.287	.032	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P29	Pearson Correlation	.520**	.451**	.341**	.456**	.430**	.508**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P30	Pearson Correlation	.269**	.484**	.579**	.404**	.347**	.409**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P31	Pearson Correlation	.312**	.462**	.514**	.501**	.633**	.523**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P32	Pearson Correlation	.343**	.527**	.506**	.533**	.690**	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P33	Pearson Correlation	.371**	.456**	.479**	.514**	.659**	.511**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P34	Pearson Correlation	.283**	.495**	.530**	.428**	.408**	.514**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P35	Pearson Correlation	.395**	.436**	.340**	.338**	.497**	.499**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P36	Pearson Correlation	.362**	.536**	.438**	.370**	.420**	.494**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P37	Pearson Correlation	.407**	.581**	.471**	.396**	.494**	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P38	Pearson Correlation	.499**	.307**	.288**	.350**	.385**	.364**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.003	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P39	Pearson Correlation	.367**	.295**	.275**	.345**	.401**	.337**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.005	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		P19	P20	P21	P22	P23	P24
P27	Pearson Correlation	.568**	.538**	.553**	.378**	.519**	.289**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.003
	N	101	101	101	101	101	101
P28	Pearson Correlation	.375**	.382**	.390**	.344**	.288**	.272**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.003	.006
	N	101	101	101	101	101	101
P29	Pearson Correlation	.377**	.557**	.437**	.314**	.402**	.269**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.007
	N	101	101	101	101	101	101
P30	Pearson Correlation	.339**	.531**	.443**	.364**	.359**	.280**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.005
	N	101	101	101	101	101	101
P31	Pearson Correlation	.521**	.489**	.394**	.398**	.425**	.215*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.031
	N	101	101	101	101	101	101
P32	Pearson Correlation	.533**	.543**	.496**	.458**	.484**	.342**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P33	Pearson Correlation	.556**	.475**	.488**	.416**	.446**	.449**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P34	Pearson Correlation	.365**	.371**	.371**	.439**	.379**	.400**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P35	Pearson Correlation	.450**	.477**	.512**	.392**	.499**	.351**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P36	Pearson Correlation	.411**	.418**	.395**	.491**	.471**	.403**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P37	Pearson Correlation	.313**	.362**	.469**	.373**	.505**	.328**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
P38	Pearson Correlation	.267**	.328**	.361**	.409**	.506**	.343**
	Sig. (2-tailed)	.007	.001	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P39	Pearson Correlation	.255*	.380**	.533**	.451**	.482**	.310**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.000	.000	.000	.002
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		P25	P26	P27	P28	P29	P30
P27	Pearson Correlation	.435**	.434**	1	.512**	.506**	.455**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P28	Pearson Correlation	.312**	.304**	.512**	1	.508**	.442**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P29	Pearson Correlation	.490**	.418**	.506**	.508**	1	.484**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
P30	Pearson Correlation	.608**	.442**	.455**	.442**	.484**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
P31	Pearson Correlation	.357**	.440**	.567**	.342**	.369**	.412**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P32	Pearson Correlation	.486**	.547**	.557**	.400**	.327**	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P33	Pearson Correlation	.605**	.541**	.552**	.380**	.438**	.505**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P34	Pearson Correlation	.528**	.467**	.467**	.347**	.363**	.570**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P35	Pearson Correlation	.485**	.547**	.558**	.382**	.440**	.438**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P36	Pearson Correlation	.414**	.503**	.492**	.390**	.363**	.412**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P37	Pearson Correlation	.567**	.392**	.505**	.362**	.570**	.510**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P38	Pearson Correlation	.285**	.341**	.442**	.532**	.439**	.464**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P39	Pearson Correlation	.316**	.351**	.574**	.462**	.456**	.421**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		P31	P32	P33	P34	P35	P36
P27	Pearson Correlation	.567**	.557**	.552**	.457**	.558**	.492**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P28	Pearson Correlation	.342**	.400**	.380**	.347**	.382**	.390**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P29	Pearson Correlation	.369**	.327**	.438**	.363**	.440**	.363**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P30	Pearson Correlation	.412**	.466**	.505**	.570**	.438**	.412**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P31	Pearson Correlation	1	.684**	.584**	.566**	.540**	.502**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P32	Pearson Correlation	.684**	1	.652**	.642**	.666**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P33	Pearson Correlation	.584**	.652**	1	.651**	.624**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P34	Pearson Correlation	.566**	.642**	.651**	1	.626**	.572**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P35	Pearson Correlation	.540**	.666**	.624**	.626**	1	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
P36	Pearson Correlation	.502**	.652**	.633**	.572**	.680**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
P37	Pearson Correlation	.540**	.579**	.544**	.558**	.602**	.626**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P38	Pearson Correlation	.349**	.448**	.388**	.372**	.448**	.500**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P39	Pearson Correlation	.311**	.390**	.475**	.305**	.466**	.477**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.002	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		P37	P38	P39	P40	P41
P27	Pearson Correlation	.505**	.442**	.574**	.490**	.377**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P28	Pearson Correlation	.362**	.532**	.462**	.466**	.256**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.010
	N	101	101	101	101	101
P29	Pearson Correlation	.570**	.439**	.456**	.472**	.403**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P30	Pearson Correlation	.510**	.464**	.421**	.456**	.385**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P31	Pearson Correlation	.540**	.349**	.311**	.388**	.437**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P32	Pearson Correlation	.579**	.448**	.390**	.531**	.543**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P33	Pearson Correlation	.544**	.388**	.475**	.479**	.511**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P34	Pearson Correlation	.558**	.372**	.305**	.414**	.498**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P35	Pearson Correlation	.602**	.448**	.466**	.491**	.603**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P36	Pearson Correlation	.626**	.500**	.477**	.505**	.558**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P37	Pearson Correlation	1	.516**	.512**	.546**	.529**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P38	Pearson Correlation	.516**	1	.686**	.690**	.386**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
P39	Pearson Correlation	.512**	.686**	1	.661**	.446**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101

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

		P42	Total_P
P27	Pearson Correlation	.509**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P28	Pearson Correlation	.423**	.537**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P29	Pearson Correlation	.357**	.614**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P30	Pearson Correlation	.487**	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P31	Pearson Correlation	.596**	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P32	Pearson Correlation	.672**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P33	Pearson Correlation	.507**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P34	Pearson Correlation	.451**	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P35	Pearson Correlation	.468**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P36	Pearson Correlation	.449**	.702**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P37	Pearson Correlation	.506**	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P38	Pearson Correlation	.533**	.596**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P39	Pearson Correlation	.458**	.585**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101

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

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6
P40	Pearson Correlation	.445**	.489**	.417**	.377**	.400**	.475**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P41	Pearson Correlation	.490**	.418**	.460**	.291**	.399**	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P42	Pearson Correlation	.521**	.625**	.455**	.487**	.464**	.473**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Total_P	Pearson Correlation	.760**	.760**	.713**	.736**	.711**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

Correlations

		P13	P14	P15	P16	P17	P18
P40	Pearson Correlation	.415**	.290**	.252*	.430**	.448**	.436**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.011	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P41	Pearson Correlation	.283**	.357**	.378**	.462**	.478**	.493**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P42	Pearson Correlation	.335**	.364**	.451**	.454**	.638**	.524**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Total_P	Pearson Correlation	.589**	.658**	.655**	.718**	.763**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

Correlations

		P7	P8	P9	P10	P11	P12
P40	Pearson Correlation	.407**	.520**	.359**	.393**	.237*	.431**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.017	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P41	Pearson Correlation	.454**	.501**	.492**	.500**	.426**	.284**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.004
	N	101	101	101	101	101	101
P42	Pearson Correlation	.520**	.630**	.529**	.515**	.433**	.257**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.009
	N	101	101	101	101	101	101
Total_P	Pearson Correlation	.721**	.786**	.783**	.771**	.700**	.537**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

Correlations

		P19	P20	P21	P22	P23	P24
P40	Pearson Correlation	.293**	.373**	.487**	.411**	.561**	.324**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
P41	Pearson Correlation	.369**	.517**	.562**	.626**	.489**	.273**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.006
	N	101	101	101	101	101	101
P42	Pearson Correlation	.409**	.485**	.613**	.452**	.511**	.113
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.260
	N	101	101	101	101	101	101
Total_P	Pearson Correlation	.662**	.708**	.691**	.653**	.671**	.498**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

Correlations

		P25	P26	P27	P28	P29	P30
P40	Pearson Correlation	.426**	.391**	.490**	.466**	.472**	.456**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P41	Pearson Correlation	.362**	.550**	.377**	.256**	.403**	.385**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.010	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P42	Pearson Correlation	.480**	.479**	.509**	.423**	.357**	.487**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Total_P	Pearson Correlation	.665**	.678**	.690**	.537**	.614**	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

Correlations

		P37	P38	P39	P40	P41
P40	Pearson Correlation	.546**	.690**	.661**	1	.438**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101
P41	Pearson Correlation	.529**	.386**	.446**	.438**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101
P42	Pearson Correlation	.506**	.533**	.458**	.609**	.489**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
Total_P	Pearson Correlation	.688**	.596**	.585**	.657**	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101

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

Correlations

		P31	P32	P33	P34	P35	P36
P40	Pearson Correlation	.388**	.531**	.479**	.414**	.491**	.505**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P41	Pearson Correlation	.437**	.543**	.511**	.498**	.603**	.558**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
P42	Pearson Correlation	.596**	.672**	.507**	.451**	.468**	.449**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Total_P	Pearson Correlation	.704**	.798**	.764**	.688**	.699**	.702**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

Correlations

		P42	Total_P
P40	Pearson Correlation	.609**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P41	Pearson Correlation	.489**	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	101	101
P42	Pearson Correlation	1	.719**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	101	101
Total_P	Pearson Correlation	.719**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	101	101

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

Lampiran 3

Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

		GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6
GK1	Pearson Correlation	1	.737**	.769**	.683**	.716**	.666**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK2	Pearson Correlation	.737**	1	.795**	.757**	.726**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK3	Pearson Correlation	.769**	.795**	1	.752**	.770**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK4	Pearson Correlation	.683**	.757**	.752**	1	.752**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK5	Pearson Correlation	.716**	.726**	.770**	.752**	1	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK6	Pearson Correlation	.666**	.766**	.699**	.760**	.712**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
GK7	Pearson Correlation	.533**	.578**	.643**	.573**	.727**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK8	Pearson Correlation	.530**	.618**	.611**	.631**	.634**	.581**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK9	Pearson Correlation	.577**	.534**	.598**	.518**	.689**	.523**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK10	Pearson Correlation	.589**	.684**	.702**	.711**	.666**	.617**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK11	Pearson Correlation	.566**	.580**	.641**	.631**	.713**	.578**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK12	Pearson Correlation	.624**	.571**	.607**	.658**	.606**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK13	Pearson Correlation	.485**	.601**	.555**	.599**	.496**	.498**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		GK7	GK8	GK9	GK10	GK11	GK12
GK1	Pearson Correlation	.533**	.530**	.577**	.589**	.566**	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK2	Pearson Correlation	.578**	.618**	.534**	.684**	.580**	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK3	Pearson Correlation	.643**	.611**	.598**	.702**	.641**	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK4	Pearson Correlation	.573**	.631**	.518**	.711**	.631**	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK5	Pearson Correlation	.727**	.634**	.689**	.666**	.713**	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK6	Pearson Correlation	.650**	.581**	.523**	.617**	.578**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK7	Pearson Correlation	1	.701**	.574**	.561**	.575**	.521**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK8	Pearson Correlation	.701**	1	.523**	.573**	.609**	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK9	Pearson Correlation	.574**	.523**	1	.721**	.659**	.436**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK10	Pearson Correlation	.561**	.573**	.721**	1	.704**	.564**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK11	Pearson Correlation	.575**	.609**	.659**	.704**	1	.621**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK12	Pearson Correlation	.521**	.504**	.436**	.564**	.621**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
GK13	Pearson Correlation	.361**	.513**	.360**	.516**	.541**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		GK13	GK14	GK15	GK16	GK17	GK18
GK1	Pearson Correlation	.485**	.391**	.343**	.430**	.528**	.330**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
GK2	Pearson Correlation	.601**	.423**	.400**	.446**	.461**	.322**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
GK3	Pearson Correlation	.555**	.430**	.371**	.479**	.568**	.377**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK4	Pearson Correlation	.599**	.497**	.465**	.518**	.577**	.403**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK5	Pearson Correlation	.496**	.392**	.376**	.409**	.485**	.242*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.015
	N	101	101	101	101	101	101
GK6	Pearson Correlation	.498**	.441**	.443**	.500**	.592**	.376**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK7	Pearson Correlation	.361**	.331**	.275**	.355**	.484**	.254*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.005	.000	.000	.010
	N	101	101	101	101	101	101
GK8	Pearson Correlation	.513**	.416**	.355**	.414**	.504**	.315**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
GK9	Pearson Correlation	.360**	.296**	.269**	.368**	.438**	.185
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.007	.000	.000	.064
	N	101	101	101	101	101	101
GK10	Pearson Correlation	.516**	.412**	.384**	.495**	.472**	.305**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.002
	N	101	101	101	101	101	101
GK11	Pearson Correlation	.541**	.471**	.456**	.398**	.472**	.341**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK12	Pearson Correlation	.683**	.585**	.471**	.527**	.504**	.489**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK13	Pearson Correlation	1	.621**	.555**	.486**	.473**	.477**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		GK19	GK20	GK21	GK22	GK23	GK24
GK1	Pearson Correlation	.423**	.523**	.438**	.241*	.331**	.277**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.015	.001	.005
	N	101	101	101	101	101	101
GK2	Pearson Correlation	.364**	.587**	.483**	.274**	.380**	.379**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK3	Pearson Correlation	.417**	.574**	.470**	.239*	.413**	.401**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.016	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK4	Pearson Correlation	.447**	.587**	.508**	.348**	.460**	.418**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK5	Pearson Correlation	.389**	.618**	.443**	.269**	.393**	.380**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.007	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK6	Pearson Correlation	.421**	.568**	.422**	.320**	.381**	.351**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK7	Pearson Correlation	.350**	.533**	.347**	.275**	.351**	.274**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005	.000	.005
	N	101	101	101	101	101	101
GK8	Pearson Correlation	.344**	.546**	.377**	.289**	.318**	.345**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK9	Pearson Correlation	.344**	.474**	.343**	.141	.234*	.231*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.159	.019	.020
	N	101	101	101	101	101	101
GK10	Pearson Correlation	.425**	.531**	.449**	.263**	.369**	.391**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.008	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK11	Pearson Correlation	.455**	.526**	.433**	.232*	.365**	.339**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.020	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
GK12	Pearson Correlation	.534**	.614**	.564**	.442**	.454**	.452**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK13	Pearson Correlation	.498**	.516**	.470**	.302**	.406**	.469**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		GK25	GK26	GK27	GK28	GK29	GK30
GK1	Pearson Correlation	.517**	.230*	.278**	.364**	.278**	.193
	Sig. (2-tailed)	.000	.021	.005	.000	.005	.054
	N	101	101	101	101	101	101
GK2	Pearson Correlation	.507**	.267**	.339**	.444**	.329**	.321**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.001	.000	.001	.001
	N	101	101	101	101	101	101
GK3	Pearson Correlation	.495**	.260**	.332**	.463**	.426**	.357**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.001	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK4	Pearson Correlation	.506**	.290**	.329**	.440**	.400**	.324**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.001	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
GK5	Pearson Correlation	.529**	.318**	.316**	.389**	.362**	.320**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
GK6	Pearson Correlation	.528**	.318**	.353**	.431**	.308**	.314**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.002	.001
	N	101	101	101	101	101	101
GK7	Pearson Correlation	.432**	.264**	.268**	.276**	.351**	.275**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.007	.005	.000	.005
	N	101	101	101	101	101	101
GK8	Pearson Correlation	.427**	.279**	.353**	.387**	.340**	.230*
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.001	.020
	N	101	101	101	101	101	101
GK9	Pearson Correlation	.457**	.189	.244*	.322**	.354**	.386**
	Sig. (2-tailed)	.000	.059	.014	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK10	Pearson Correlation	.426**	.238*	.294**	.349**	.382**	.307**
	Sig. (2-tailed)	.000	.017	.003	.000	.000	.002
	N	101	101	101	101	101	101
GK11	Pearson Correlation	.533**	.272**	.383**	.411**	.431**	.338**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
GK12	Pearson Correlation	.544**	.397**	.421**	.408**	.391**	.231*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.020
	N	101	101	101	101	101	101
GK13	Pearson Correlation	.382**	.356**	.371**	.399**	.337**	.260**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.009
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		GK31	GK32	GK33	GK34	Total_GK
GK1	Pearson Correlation	.341**	.270**	.269**	.099	.505**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.007	.326	.000
	N	101	101	101	101	101
GK2	Pearson Correlation	.398**	.363**	.331**	.222*	.559**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.026	.000
	N	101	101	101	101	101
GK3	Pearson Correlation	.405**	.333**	.380**	.232*	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.020	.000
	N	101	101	101	101	101
GK4	Pearson Correlation	.353**	.371**	.372**	.215*	.585**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.031	.000
	N	101	101	101	101	101
GK5	Pearson Correlation	.342**	.235*	.270**	.193	.554**
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.006	.053	.000
	N	101	101	101	101	101
GK6	Pearson Correlation	.383**	.358**	.316**	.206*	.558**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.039	.000
	N	101	101	101	101	101
GK7	Pearson Correlation	.340**	.126	.154	.085	.479**
	Sig. (2-tailed)	.001	.210	.125	.400	.000
	N	101	101	101	101	101
GK8	Pearson Correlation	.401**	.211*	.159	.109	.503**
	Sig. (2-tailed)	.000	.034	.112	.277	.000
	N	101	101	101	101	101
GK9	Pearson Correlation	.381**	.248*	.299**	.177	.457**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.002	.076	.000
	N	101	101	101	101	101
GK10	Pearson Correlation	.416**	.284**	.318**	.193	.539**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.001	.054	.000
	N	101	101	101	101	101
GK11	Pearson Correlation	.467**	.316**	.385**	.212*	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.033	.000
	N	101	101	101	101	101
GK12	Pearson Correlation	.359**	.317**	.348**	.171	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.086	.000
	N	101	101	101	101	101
GK13	Pearson Correlation	.345**	.295**	.305**	.155	.508**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.002	.122	.000
	N	101	101	101	101	101

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

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

		GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6
GK14	Pearson Correlation	.391**	.423**	.430**	.497**	.392**	.441**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK15	Pearson Correlation	.343**	.400**	.371**	.465**	.376**	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK16	Pearson Correlation	.430**	.446**	.479**	.518**	.409**	.500**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK17	Pearson Correlation	.528**	.461**	.568**	.577**	.485**	.592**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK18	Pearson Correlation	.330**	.322**	.377**	.403**	.242*	.376**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.015	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK19	Pearson Correlation	.423**	.364**	.417**	.447**	.389**	.421**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK20	Pearson Correlation	.523**	.587**	.574**	.587**	.618**	.568**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK21	Pearson Correlation	.438**	.483**	.470**	.508**	.443**	.422**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK22	Pearson Correlation	.241*	.274**	.239*	.348**	.269**	.320**
	Sig. (2-tailed)	.015	.005	.016	.000	.007	.001
	N	101	101	101	101	101	101
GK23	Pearson Correlation	.331**	.380**	.413**	.460**	.393**	.381**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK24	Pearson Correlation	.277**	.379**	.401**	.418**	.380**	.351**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK25	Pearson Correlation	.517**	.507**	.495**	.506**	.529**	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK26	Pearson Correlation	.230*	.267**	.260**	.290**	.318**	.318**
	Sig. (2-tailed)	.021	.007	.009	.003	.001	.001
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		GK7	GK8	GK9	GK10	GK11	GK12
GK14	Pearson Correlation	.331**	.416**	.296**	.412**	.471**	.585**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.003	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK15	Pearson Correlation	.275**	.355**	.269**	.384**	.466**	.471**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.007	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK16	Pearson Correlation	.355**	.414**	.368**	.495**	.398**	.527**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK17	Pearson Correlation	.484**	.504**	.438**	.472**	.472**	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK18	Pearson Correlation	.254*	.315**	.185	.305**	.341**	.489**
	Sig. (2-tailed)	.010	.001	.064	.002	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK19	Pearson Correlation	.350**	.344**	.344**	.425**	.455**	.534**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK20	Pearson Correlation	.533**	.545**	.474**	.531**	.526**	.614**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK21	Pearson Correlation	.347**	.377**	.343**	.449**	.433**	.564**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK22	Pearson Correlation	.275**	.289**	.141	.263**	.232*	.442**
	Sig. (2-tailed)	.005	.003	.159	.008	.020	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK23	Pearson Correlation	.351**	.318**	.234*	.369**	.365**	.464**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.019	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK24	Pearson Correlation	.274**	.345**	.231*	.391**	.339**	.462**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.020	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK25	Pearson Correlation	.432**	.427**	.457**	.426**	.533**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK26	Pearson Correlation	.264**	.279**	.189	.238*	.272**	.397**
	Sig. (2-tailed)	.008	.005	.059	.017	.006	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		GK13	GK14	GK15	GK16	GK17	GK18
GK14	Pearson Correlation	.621**	1	.751**	.667**	.537**	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK15	Pearson Correlation	.555**	.751**	1	.739**	.513**	.687**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK16	Pearson Correlation	.486**	.667**	.739**	1	.661**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK17	Pearson Correlation	.473**	.537**	.513**	.661**	1	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK18	Pearson Correlation	.477**	.727**	.687**	.769**	.622**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
GK19	Pearson Correlation	.498**	.800**	.687**	.773**	.622**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK20	Pearson Correlation	.516**	.477**	.491**	.483**	.587**	.446**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK21	Pearson Correlation	.470**	.421**	.425**	.409**	.470**	.428**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK22	Pearson Correlation	.302**	.473**	.497**	.453**	.314**	.491**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK23	Pearson Correlation	.406**	.532**	.572**	.540**	.428**	.551**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK24	Pearson Correlation	.469**	.566**	.558**	.568**	.423**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK25	Pearson Correlation	.382**	.432**	.376**	.400**	.463**	.343**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK26	Pearson Correlation	.356**	.536**	.474**	.409**	.326**	.410**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		GK19	GK20	GK21	GK22	GK23	GK24
GK14	Pearson Correlation	.800**	.477**	.421**	.473**	.532**	.566**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK15	Pearson Correlation	.687**	.491**	.425**	.497**	.572**	.558**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK16	Pearson Correlation	.773**	.483**	.409**	.453**	.540**	.568**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK17	Pearson Correlation	.622**	.587**	.470**	.314**	.428**	.423**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK18	Pearson Correlation	.781**	.446**	.428**	.491**	.551**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK19	Pearson Correlation	1	.489**	.439**	.514**	.559**	.554**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK20	Pearson Correlation	.489**	1	.625**	.511**	.445**	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK21	Pearson Correlation	.439**	.625**	1	.725**	.750**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK22	Pearson Correlation	.514**	.511**	.725**	1	.814**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK23	Pearson Correlation	.559**	.445**	.750**	.814**	1	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK24	Pearson Correlation	.554**	.502**	.710**	.740**	.822**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
GK25	Pearson Correlation	.424**	.544**	.773**	.607**	.658**	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK26	Pearson Correlation	.509**	.485**	.646**	.729**	.742**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		GK25	GK26	GK27	GK28	GK29	GK30
GK14	Pearson Correlation	.432**	.536**	.553**	.421**	.376**	.256**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.010
	N	101	101	101	101	101	101
GK15	Pearson Correlation	.376**	.474**	.509**	.345**	.269**	.176
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.006	.078
	N	101	101	101	101	101	101
GK16	Pearson Correlation	.400**	.409**	.440**	.380**	.266**	.190
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.007	.056
	N	101	101	101	101	101	101
GK17	Pearson Correlation	.463**	.326**	.360**	.466**	.386**	.299**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.002
	N	101	101	101	101	101	101
GK18	Pearson Correlation	.343**	.410**	.478**	.411**	.297**	.243*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.003	.014
	N	101	101	101	101	101	101
GK19	Pearson Correlation	.424**	.509**	.532**	.403**	.318**	.160
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.110
	N	101	101	101	101	101	101
GK20	Pearson Correlation	.544**	.485**	.460**	.496**	.449**	.344**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK21	Pearson Correlation	.773**	.646**	.690**	.686**	.657**	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK22	Pearson Correlation	.607**	.729**	.742**	.543**	.502**	.320**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
GK23	Pearson Correlation	.658**	.742**	.806**	.639**	.618**	.473**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK24	Pearson Correlation	.619**	.695**	.699**	.630**	.592**	.497**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK25	Pearson Correlation	1	.666**	.724**	.765**	.680**	.577**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK26	Pearson Correlation	.666**	1	.827**	.620**	.584**	.447**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		GK31	GK32	GK33	GK34	Total_GK
GK14	Pearson Correlation	.311**	.225*	.251*	.085	.530**
	Sig. (2-tailed)	.002	.024	.011	.397	.000
	N	101	101	101	101	101
GK15	Pearson Correlation	.339**	.233*	.286**	.053	.507**
	Sig. (2-tailed)	.001	.019	.004	.596	.000
	N	101	101	101	101	101
GK16	Pearson Correlation	.329**	.339**	.331**	.113	.541**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.001	.259	.000
	N	101	101	101	101	101
GK17	Pearson Correlation	.408**	.380**	.349**	.117	.543**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.244	.000
	N	101	101	101	101	101
GK18	Pearson Correlation	.298**	.357**	.328**	.085	.498**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.001	.399	.000
	N	101	101	101	101	101
GK19	Pearson Correlation	.300**	.218*	.256**	.069	.531**
	Sig. (2-tailed)	.002	.028	.010	.491	.000
	N	101	101	101	101	101
GK20	Pearson Correlation	.388**	.333**	.327**	.192	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001	.055	.000
	N	101	101	101	101	101
GK21	Pearson Correlation	.609**	.550**	.577**	.424**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
GK22	Pearson Correlation	.427**	.329**	.365**	.268**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.007	.000
	N	101	101	101	101	101
GK23	Pearson Correlation	.541**	.447**	.489**	.311**	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000
	N	101	101	101	101	101
GK24	Pearson Correlation	.557**	.490**	.521**	.295**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000
	N	101	101	101	101	101
GK25	Pearson Correlation	.681**	.557**	.599**	.426**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
GK26	Pearson Correlation	.442**	.386**	.365**	.366**	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101

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

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

		GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6
GK27	Pearson Correlation	.278**	.339**	.332**	.329**	.316**	.353**
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.001	.001	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK28	Pearson Correlation	.364**	.444**	.463**	.440**	.389**	.431**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK29	Pearson Correlation	.278**	.329**	.426**	.400**	.362**	.308**
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.000	.000	.000	.002
	N	101	101	101	101	101	101
GK30	Pearson Correlation	.193	.321**	.357**	.324**	.320**	.314**
	Sig. (2-tailed)	.054	.001	.000	.001	.001	.001
	N	101	101	101	101	101	101
GK31	Pearson Correlation	.341**	.398**	.405**	.353**	.342**	.383**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK32	Pearson Correlation	.270**	.363**	.333**	.371**	.235*	.358**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.001	.000	.018	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK33	Pearson Correlation	.269**	.331**	.380**	.372**	.270**	.316**
	Sig. (2-tailed)	.007	.001	.000	.000	.006	.001
	N	101	101	101	101	101	101
GK34	Pearson Correlation	.099	.222*	.232*	.215*	.193	.206*
	Sig. (2-tailed)	.326	.026	.020	.031	.053	.039
	N	101	101	101	101	101	101
Total_GK	Pearson Correlation	.505**	.559**	.576**	.585**	.554**	.558**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		GK7	GK8	GK9	GK10	GK11	GK12
GK27	Pearson Correlation	.268**	.353**	.244*	.294**	.383**	.421**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.014	.003	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK28	Pearson Correlation	.276**	.387**	.322**	.349**	.411**	.408**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.001	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK29	Pearson Correlation	.351**	.340**	.354**	.382**	.431**	.391**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK30	Pearson Correlation	.275**	.230*	.386**	.307**	.338**	.231*
	Sig. (2-tailed)	.005	.020	.000	.002	.001	.020
	N	101	101	101	101	101	101
GK31	Pearson Correlation	.340**	.401**	.381**	.416**	.467**	.359**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK32	Pearson Correlation	.126	.211*	.248*	.284**	.316**	.317**
	Sig. (2-tailed)	.210	.034	.012	.004	.001	.001
	N	101	101	101	101	101	101
GK33	Pearson Correlation	.154	.159	.299**	.318**	.385**	.348**
	Sig. (2-tailed)	.125	.112	.002	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK34	Pearson Correlation	.085	.109	.177	.193	.212*	.171
	Sig. (2-tailed)	.400	.277	.076	.054	.033	.086
	N	101	101	101	101	101	101
Total_GK	Pearson Correlation	.479**	.503**	.467**	.539**	.553**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		GK13	GK14	GK15	GK16	GK17	GK18
GK27	Pearson Correlation	.371**	.553**	.509**	.440**	.360**	.478**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK28	Pearson Correlation	.399**	.421**	.345**	.380**	.466**	.411**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK29	Pearson Correlation	.337**	.376**	.269**	.266**	.386**	.297**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.006	.007	.000	.003
	N	101	101	101	101	101	101
GK30	Pearson Correlation	.260**	.256*	.176	.190	.299**	.243*
	Sig. (2-tailed)	.009	.010	.078	.056	.002	.014
	N	101	101	101	101	101	101
GK31	Pearson Correlation	.345**	.311**	.339**	.329**	.408**	.298**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001	.001	.000	.002
	N	101	101	101	101	101	101
GK32	Pearson Correlation	.295**	.225*	.233*	.339**	.380**	.357**
	Sig. (2-tailed)	.003	.024	.019	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK33	Pearson Correlation	.305**	.251*	.286**	.331**	.349**	.328**
	Sig. (2-tailed)	.002	.011	.004	.001	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
GK34	Pearson Correlation	.155	.085	.053	.113	.117	.085
	Sig. (2-tailed)	.122	.397	.596	.259	.244	.399
	N	101	101	101	101	101	101
Total_GK	Pearson Correlation	.508**	.530**	.507**	.541**	.543**	.498**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		GK19	GK20	GK21	GK22	GK23	GK24
GK27	Pearson Correlation	.532**	.460**	.690**	.742**	.806**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK28	Pearson Correlation	.403**	.496**	.686**	.543**	.639**	.630**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK29	Pearson Correlation	.318**	.449**	.657**	.502**	.618**	.592**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK30	Pearson Correlation	.160	.344**	.536**	.320**	.473**	.497**
	Sig. (2-tailed)	.110	.000	.000	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK31	Pearson Correlation	.300**	.388**	.609**	.427**	.541**	.557**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK32	Pearson Correlation	.218*	.333**	.550**	.329**	.447**	.490**
	Sig. (2-tailed)	.028	.001	.000	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK33	Pearson Correlation	.256**	.327**	.577**	.365**	.489**	.521**
	Sig. (2-tailed)	.010	.001	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK34	Pearson Correlation	.069	.192	.424**	.268**	.311**	.295**
	Sig. (2-tailed)	.491	.055	.000	.007	.002	.003
	N	101	101	101	101	101	101
Total_GK	Pearson Correlation	.531**	.580**	.854**	.716**	.814**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		GK25	GK26	GK27	GK28	GK29	GK30
GK27	Pearson Correlation	.724**	.827**	1	.728**	.668**	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK28	Pearson Correlation	.765**	.620**	.728**	1	.802**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK29	Pearson Correlation	.680**	.584**	.668**	.802**	1	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK30	Pearson Correlation	.577**	.447**	.504**	.668**	.726**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
GK31	Pearson Correlation	.681**	.442**	.545**	.684**	.724**	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK32	Pearson Correlation	.557**	.386**	.458**	.644**	.540**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK33	Pearson Correlation	.599**	.365**	.510**	.633**	.623**	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
GK34	Pearson Correlation	.426**	.366**	.375**	.505**	.514**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Total_GK	Pearson Correlation	.852**	.725**	.782**	.824**	.784**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		GK31	GK32	GK33	GK34	Total_GK
GK27	Pearson Correlation	.545**	.458**	.510**	.375**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
GK28	Pearson Correlation	.684**	.644**	.633**	.505**	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
GK29	Pearson Correlation	.724**	.540**	.623**	.514**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
GK30	Pearson Correlation	.688**	.716**	.618**	.627**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
GK31	Pearson Correlation	1	.641**	.633**	.498**	.781**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
GK32	Pearson Correlation	.641**	1	.823**	.650**	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101
GK33	Pearson Correlation	.633**	.823**	1	.676**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101
GK34	Pearson Correlation	.498**	.650**	.676**	1	.538**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101
Total_GK	Pearson Correlation	.781**	.682**	.679**	.538**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101

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

Lampiran 4

Uji Validitas Variabel Produktivitas

		PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6
PR1	Pearson Correlation	1	.727**	.798**	.482**	.565**	.586**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR2	Pearson Correlation	.727**	1	.748**	.537**	.495**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR3	Pearson Correlation	.798**	.748**	1	.563**	.498**	.609**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR4	Pearson Correlation	.482**	.537**	.563**	1	.616**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR5	Pearson Correlation	.565**	.495**	.498**	.616**	1	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR6	Pearson Correlation	.586**	.652**	.609**	.810**	.740**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
PR7	Pearson Correlation	.646**	.613**	.686**	.718**	.722**	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR8	Pearson Correlation	.604**	.505**	.575**	.593**	.558**	.614**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR9	Pearson Correlation	.595**	.622**	.654**	.638**	.569**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR10	Pearson Correlation	.531**	.660**	.598**	.682**	.545**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR11	Pearson Correlation	.564**	.538**	.733**	.612**	.596**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR12	Pearson Correlation	.583**	.606**	.565**	.698**	.633**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR13	Pearson Correlation	.596**	.572**	.529**	.589**	.569**	.570**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12
PR1	Pearson Correlation	.646**	.604**	.595**	.531**	.564**	.583**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR2	Pearson Correlation	.613**	.505**	.622**	.660**	.538**	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR3	Pearson Correlation	.686**	.575**	.654**	.598**	.733**	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR4	Pearson Correlation	.718**	.593**	.638**	.682**	.612**	.698**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR5	Pearson Correlation	.722**	.558**	.569**	.545**	.596**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR6	Pearson Correlation	.834**	.614**	.723**	.678**	.637**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR7	Pearson Correlation	1	.665**	.713**	.613**	.644**	.713**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR8	Pearson Correlation	.665**	1	.645**	.683**	.645**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR9	Pearson Correlation	.713**	.645**	1	.750**	.681**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR10	Pearson Correlation	.613**	.683**	.750**	1	.682**	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR11	Pearson Correlation	.644**	.645**	.681**	.682**	1	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR12	Pearson Correlation	.713**	.677**	.678**	.713**	.720**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
PR13	Pearson Correlation	.600**	.568**	.588**	.619**	.650**	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		PR13	PR14	PR15	PR16	PR17	PR18
PR1	Pearson Correlation	.596**	.455**	.409**	.543**	.437**	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR2	Pearson Correlation	.572**	.528**	.503**	.628**	.424**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR3	Pearson Correlation	.529**	.482**	.482**	.582**	.465**	.452**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR4	Pearson Correlation	.589**	.597**	.460**	.563**	.492**	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR5	Pearson Correlation	.569**	.533**	.454**	.518**	.467**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR6	Pearson Correlation	.570**	.632**	.512**	.655**	.505**	.594**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR7	Pearson Correlation	.600**	.609**	.530**	.663**	.540**	.562**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR8	Pearson Correlation	.568**	.541**	.473**	.553**	.451**	.577**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR9	Pearson Correlation	.588**	.589**	.527**	.630**	.519**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR10	Pearson Correlation	.619**	.655**	.545**	.645**	.506**	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR11	Pearson Correlation	.650**	.600**	.546**	.615**	.522**	.562**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR12	Pearson Correlation	.587**	.577**	.557**	.659**	.537**	.666**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR13	Pearson Correlation	1	.638**	.599**	.649**	.588**	.775**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		PR19	PR20	PR21	PR22	PR23	PR24
PR1	Pearson Correlation	.487**	.503**	.456**	.348**	.452**	.342**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR2	Pearson Correlation	.567**	.537**	.455**	.479**	.428**	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR3	Pearson Correlation	.467**	.422**	.533**	.482**	.481**	.353**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR4	Pearson Correlation	.546**	.475**	.564**	.501**	.573**	.551**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR5	Pearson Correlation	.447**	.501**	.481**	.471**	.560**	.477**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR6	Pearson Correlation	.587**	.491**	.623**	.553**	.633**	.515**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR7	Pearson Correlation	.532**	.546**	.621**	.551**	.628**	.488**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR8	Pearson Correlation	.503**	.475**	.616**	.602**	.589**	.361**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR9	Pearson Correlation	.594**	.603**	.669**	.507**	.602**	.481**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR10	Pearson Correlation	.623**	.610**	.669**	.590**	.549**	.453**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR11	Pearson Correlation	.583**	.504**	.657**	.639**	.624**	.477**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR12	Pearson Correlation	.637**	.578**	.659**	.580**	.611**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR13	Pearson Correlation	.653**	.570**	.573**	.459**	.630**	.505**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		PR25	PR26	PR27	PR28	PR29	Total_PR
PR1	Pearson Correlation	.443**	.474**	.234*	.487**	.156	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.018	.000	.119	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR2	Pearson Correlation	.566**	.550**	.234*	.541**	.150	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.019	.000	.133	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR3	Pearson Correlation	.541**	.506**	.167	.449**	.176	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.096	.000	.078	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR4	Pearson Correlation	.581**	.592**	.329**	.607**	.323**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR5	Pearson Correlation	.510**	.511**	.242*	.522**	.309**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.015	.000	.002	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR6	Pearson Correlation	.645**	.586**	.384**	.571**	.309**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR7	Pearson Correlation	.665**	.605**	.279**	.535**	.271**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.000	.006	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR8	Pearson Correlation	.528**	.579**	.207*	.535**	.234*	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.038	.000	.019	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR9	Pearson Correlation	.687**	.627**	.313**	.519**	.192	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.054	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR10	Pearson Correlation	.695**	.671**	.243*	.535**	.263**	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.014	.000	.008	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR11	Pearson Correlation	.514**	.526**	.323**	.436**	.381**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR12	Pearson Correlation	.533**	.528**	.308**	.570**	.347**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR13	Pearson Correlation	.543**	.541**	.330**	.605**	.301**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.002	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6
PR14	Pearson Correlation	.455**	.528**	.482**	.597**	.533**	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR15	Pearson Correlation	.409**	.503**	.482**	.460**	.454**	.512**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR16	Pearson Correlation	.543**	.628**	.582**	.563**	.518**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR17	Pearson Correlation	.437**	.424**	.465**	.492**	.467**	.505**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR18	Pearson Correlation	.501**	.576**	.452**	.546**	.659**	.594**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR19	Pearson Correlation	.487**	.567**	.467**	.546**	.447**	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR20	Pearson Correlation	.503**	.537**	.422**	.475**	.501**	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR21	Pearson Correlation	.456**	.455**	.533**	.564**	.481**	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR22	Pearson Correlation	.348**	.479**	.482**	.501**	.471**	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR23	Pearson Correlation	.452**	.428**	.481**	.573**	.560**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR24	Pearson Correlation	.342**	.504**	.353**	.551**	.477**	.515**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR25	Pearson Correlation	.443**	.566**	.541**	.581**	.510**	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR26	Pearson Correlation	.474**	.550**	.506**	.592**	.511**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12
PR14	Pearson Correlation	.609**	.541**	.589**	.655**	.600**	.577**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR15	Pearson Correlation	.530**	.473**	.527**	.545**	.546**	.557**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR16	Pearson Correlation	.663**	.553**	.630**	.645**	.615**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR17	Pearson Correlation	.540**	.451**	.519**	.506**	.522**	.537**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR18	Pearson Correlation	.562**	.577**	.569**	.671**	.562**	.666**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR19	Pearson Correlation	.532**	.503**	.594**	.623**	.583**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR20	Pearson Correlation	.546**	.475**	.603**	.610**	.504**	.578**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR21	Pearson Correlation	.621**	.616**	.669**	.669**	.657**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR22	Pearson Correlation	.551**	.602**	.507**	.590**	.639**	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR23	Pearson Correlation	.628**	.589**	.602**	.549**	.624**	.611**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR24	Pearson Correlation	.488**	.361**	.481**	.453**	.477**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR25	Pearson Correlation	.665**	.528**	.687**	.695**	.514**	.533**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR26	Pearson Correlation	.605**	.579**	.627**	.671**	.526**	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		PR13	PR14	PR15	PR16	PR17	PR18
PR14	Pearson Correlation	.638**	1	.687**	.820**	.587**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR15	Pearson Correlation	.599**	.687**	1	.750**	.594**	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR16	Pearson Correlation	.649**	.820**	.750**	1	.652**	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR17	Pearson Correlation	.588**	.587**	.594**	.652**	1	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR18	Pearson Correlation	.775**	.683**	.628**	.701**	.580**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
PR19	Pearson Correlation	.653**	.764**	.549**	.672**	.587**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR20	Pearson Correlation	.570**	.697**	.590**	.660**	.496**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR21	Pearson Correlation	.573**	.656**	.571**	.612**	.513**	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR22	Pearson Correlation	.459**	.566**	.590**	.601**	.488**	.520**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR23	Pearson Correlation	.630**	.572**	.545**	.558**	.473**	.574**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR24	Pearson Correlation	.505**	.647**	.621**	.584**	.495**	.574**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR25	Pearson Correlation	.543**	.645**	.521**	.647**	.538**	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR26	Pearson Correlation	.541**	.570**	.516**	.553**	.464**	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		PR19	PR20	PR21	PR22	PR23	PR24
PR14	Pearson Correlation	.764**	.697**	.656**	.566**	.572**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR15	Pearson Correlation	.549**	.590**	.571**	.590**	.545**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR16	Pearson Correlation	.672**	.660**	.612**	.601**	.558**	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR17	Pearson Correlation	.587**	.496**	.513**	.488**	.473**	.495**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR18	Pearson Correlation	.653**	.680**	.575**	.520**	.574**	.574**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR19	Pearson Correlation	1	.642**	.728**	.599**	.604**	.631**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR20	Pearson Correlation	.642**	1	.612**	.611**	.496**	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR21	Pearson Correlation	.728**	.612**	1	.671**	.682**	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR22	Pearson Correlation	.599**	.611**	.671**	1	.670**	.596**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR23	Pearson Correlation	.604**	.496**	.682**	.670**	1	.520**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR24	Pearson Correlation	.631**	.720**	.491**	.596**	.520**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
PR25	Pearson Correlation	.667**	.607**	.683**	.546**	.576**	.411**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR26	Pearson Correlation	.535**	.668**	.628**	.698**	.592**	.494**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		PR25	PR26	PR27	PR28	PR29	Total_PR
PR14	Pearson Correlation	.646**	.570**	.337**	.632**	.300**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.002	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR15	Pearson Correlation	.521**	.516**	.178	.584**	.201*	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.075	.000	.044	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR16	Pearson Correlation	.647**	.553**	.228*	.661**	.324**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.022	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR17	Pearson Correlation	.538**	.464**	.215*	.513**	.247*	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.030	.000	.013	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR18	Pearson Correlation	.628**	.580**	.283**	.662**	.290**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.003	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR19	Pearson Correlation	.667**	.535**	.372**	.652**	.317**	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR20	Pearson Correlation	.607**	.668**	.239*	.548**	.146	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.016	.000	.144	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR21	Pearson Correlation	.683**	.628**	.356**	.519**	.389**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR22	Pearson Correlation	.546**	.698**	.202*	.491**	.264**	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.043	.000	.008	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR23	Pearson Correlation	.576**	.592**	.379**	.566**	.314**	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR24	Pearson Correlation	.411**	.494**	.315**	.590**	.177	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.077	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR25	Pearson Correlation	1	.694**	.253*	.554**	.245*	.767**
	Sig. (2-tailed)		.000	.011	.000	.014	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR26	Pearson Correlation	.694**	1	.224*	.515**	.099	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000		.025	.000	.324	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

Correlations

		PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6
PR27	Pearson Correlation	.234*	.234*	.167	.329**	.242*	.384**
	Sig. (2-tailed)	.018	.019	.096	.001	.015	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR28	Pearson Correlation	.487**	.541**	.449**	.607**	.522**	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR29	Pearson Correlation	.156	.150	.176	.323**	.309**	.309**
	Sig. (2-tailed)	.119	.133	.078	.001	.002	.002
	N	101	101	101	101	101	101
Total_PR	Pearson Correlation	.696**	.736**	.721**	.783**	.737**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

Correlations

		PR13	PR14	PR15	PR16	PR17	PR18
PR27	Pearson Correlation	.330**	.337**	.178	.228*	.215*	.283**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.075	.022	.030	.004
	N	101	101	101	101	101	101
PR28	Pearson Correlation	.605**	.632**	.584**	.661**	.513**	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR29	Pearson Correlation	.301**	.300**	.201*	.324**	.247*	.290**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.044	.001	.013	.003
	N	101	101	101	101	101	101
Total_PR	Pearson Correlation	.788**	.812**	.723**	.828**	.691**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

Correlations

		PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12
PR27	Pearson Correlation	.279**	.207*	.313**	.243*	.323**	.308**
	Sig. (2-tailed)	.005	.038	.001	.014	.001	.002
	N	101	101	101	101	101	101
PR28	Pearson Correlation	.535**	.535**	.519**	.535**	.436**	.570**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR29	Pearson Correlation	.271**	.234*	.192	.263**	.381**	.347**
	Sig. (2-tailed)	.006	.019	.054	.008	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Total_PR	Pearson Correlation	.826**	.749**	.807**	.817**	.799**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

Correlations

		PR19	PR20	PR21	PR22	PR23	PR24
PR27	Pearson Correlation	.372**	.239*	.356**	.202*	.379**	.315**
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.000	.043	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
PR28	Pearson Correlation	.652**	.548**	.519**	.491**	.566**	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR29	Pearson Correlation	.317**	.146	.389**	.264**	.314**	.177
	Sig. (2-tailed)	.001	.144	.000	.008	.001	.077
	N	101	101	101	101	101	101
Total_PR	Pearson Correlation	.793**	.746**	.797**	.731**	.762**	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

Correlations

		PR25	PR26	PR27	PR28	PR29	Total_PR
PR27	Pearson Correlation	.253*	.224*	1	.326**	.416**	.422**
	Sig. (2-tailed)	.011	.025		.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR28	Pearson Correlation	.554**	.515**	.326**	1	.272**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.006	.000
	N	101	101	101	101	101	101
PR29	Pearson Correlation	.245*	.099	.416**	.272**	1	.408**
	Sig. (2-tailed)	.014	.324	.000	.006		.000
	N	101	101	101	101	101	101
Total_PR	Pearson Correlation	.767**	.741**	.422**	.740**	.408**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

Lampiran 5

Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

		KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6
KP1	Pearson Correlation	1	.777**	.641**	.636**	.689**	.733**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP2	Pearson Correlation	.777**	1	.729**	.760**	.758**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP3	Pearson Correlation	.641**	.729**	1	.766**	.777**	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP4	Pearson Correlation	.636**	.760**	.766**	1	.819**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP5	Pearson Correlation	.689**	.758**	.777**	.819**	1	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP6	Pearson Correlation	.733**	.752**	.731**	.785**	.724**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
KP7	Pearson Correlation	.364**	.371**	.317**	.356**	.426**	.456**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP8	Pearson Correlation	.434**	.522**	.416**	.483**	.460**	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP9	Pearson Correlation	.274**	.324**	.392**	.399**	.387**	.425**
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP10	Pearson Correlation	.275**	.434**	.318**	.413**	.382**	.392**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.001	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP11	Pearson Correlation	.343**	.375**	.406**	.407**	.357**	.393**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP12	Pearson Correlation	.297**	.270**	.304**	.275**	.173	.348**
	Sig. (2-tailed)	.003	.006	.002	.005	.084	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP13	Pearson Correlation	.336**	.282**	.247*	.244*	.257**	.319**
	Sig. (2-tailed)	.001	.004	.013	.014	.010	.001
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP7	KP8	KP9	KP10	KP11	KP12
KP1	Pearson Correlation	.364**	.434**	.274**	.275**	.343**	.297**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006	.005	.000	.003
	N	101	101	101	101	101	101
KP2	Pearson Correlation	.371**	.522**	.324**	.434**	.375**	.270**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.006
	N	101	101	101	101	101	101
KP3	Pearson Correlation	.317**	.416**	.392**	.318**	.406**	.304**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.001	.000	.002
	N	101	101	101	101	101	101
KP4	Pearson Correlation	.356**	.483**	.399**	.413**	.407**	.275**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.005
	N	101	101	101	101	101	101
KP5	Pearson Correlation	.426**	.460**	.387**	.382**	.357**	.173
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.084
	N	101	101	101	101	101	101
KP6	Pearson Correlation	.456**	.556**	.425**	.392**	.393**	.348**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP7	Pearson Correlation	1	.681**	.615**	.628**	.351**	.472**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP8	Pearson Correlation	.681**	1	.675**	.712**	.451**	.568**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP9	Pearson Correlation	.615**	.675**	1	.700**	.451**	.579**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP10	Pearson Correlation	.628**	.712**	.700**	1	.545**	.455**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP11	Pearson Correlation	.351**	.451**	.451**	.545**	1	.317**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP12	Pearson Correlation	.472**	.568**	.579**	.455**	.317**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	101	101	101	101	101	101
KP13	Pearson Correlation	.528**	.602**	.568**	.566**	.255**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.010	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP13	KP14	KP15	KP16	KP17	KP18
KP1	Pearson Correlation	.336**	.323**	.209*	.262**	.253*	.206*
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.036	.008	.011	.039
	N	101	101	101	101	101	101
KP2	Pearson Correlation	.282**	.230*	.196*	.298**	.152	.291**
	Sig. (2-tailed)	.004	.021	.049	.002	.128	.003
	N	101	101	101	101	101	101
KP3	Pearson Correlation	.247*	.267**	.231*	.353**	.228*	.241*
	Sig. (2-tailed)	.013	.007	.020	.000	.022	.015
	N	101	101	101	101	101	101
KP4	Pearson Correlation	.244*	.271**	.235*	.279**	.211*	.300**
	Sig. (2-tailed)	.014	.006	.018	.005	.034	.002
	N	101	101	101	101	101	101
KP5	Pearson Correlation	.257**	.263**	.269**	.233*	.237*	.212*
	Sig. (2-tailed)	.010	.008	.006	.019	.017	.034
	N	101	101	101	101	101	101
KP6	Pearson Correlation	.319**	.387**	.319**	.315**	.290**	.343**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.001	.003	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP7	Pearson Correlation	.528**	.535**	.529**	.210*	.190	.278**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.035	.057	.005
	N	101	101	101	101	101	101
KP8	Pearson Correlation	.602**	.564**	.558**	.330**	.239*	.323**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.016	.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP9	Pearson Correlation	.568**	.574**	.592**	.389**	.359**	.310**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.002
	N	101	101	101	101	101	101
KP10	Pearson Correlation	.566**	.446**	.478**	.257**	.209*	.260**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.009	.036	.009
	N	101	101	101	101	101	101
KP11	Pearson Correlation	.255*	.274**	.320**	.490**	.437**	.314**
	Sig. (2-tailed)	.010	.006	.001	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP12	Pearson Correlation	.751**	.786**	.653**	.514**	.410**	.495**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP13	Pearson Correlation	1	.780**	.672**	.374**	.426**	.393**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP19	KP20	KP21	KP22	KP23	KP24
KP1	Pearson Correlation	.260**	.318**	.326**	.317**	.344**	.282**
	Sig. (2-tailed)	.009	.001	.001	.001	.000	.004
	N	101	101	101	101	101	101
KP2	Pearson Correlation	.185	.482**	.410**	.448**	.500**	.417**
	Sig. (2-tailed)	.064	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP3	Pearson Correlation	.313**	.420**	.478**	.471**	.405**	.361**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP4	Pearson Correlation	.204*	.406**	.410**	.459**	.401**	.387**
	Sig. (2-tailed)	.040	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP5	Pearson Correlation	.177	.407**	.414**	.386**	.392**	.276**
	Sig. (2-tailed)	.076	.000	.000	.000	.000	.005
	N	101	101	101	101	101	101
KP6	Pearson Correlation	.337**	.411**	.368**	.416**	.353**	.417**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP7	Pearson Correlation	.223*	.571**	.545**	.257**	.392**	.288**
	Sig. (2-tailed)	.025	.000	.000	.009	.000	.003
	N	101	101	101	101	101	101
KP8	Pearson Correlation	.288**	.655**	.539**	.327**	.399**	.410**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.001	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP9	Pearson Correlation	.325**	.631**	.581**	.401**	.345**	.361**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP10	Pearson Correlation	.145	.689**	.681**	.395**	.451**	.393**
	Sig. (2-tailed)	.148	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP11	Pearson Correlation	.442**	.448**	.497**	.468**	.422**	.460**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP12	Pearson Correlation	.478**	.429**	.417**	.210*	.217*	.325**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.035	.029	.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP13	Pearson Correlation	.450**	.419**	.426**	.148	.207*	.167
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.141	.038	.096
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP25	KP26	KP27	KP28	KP29	KP30
KP1	Pearson Correlation	.505**	.488**	.397**	.412**	.398**	.421**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP2	Pearson Correlation	.466**	.494**	.384**	.416**	.369**	.405**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP3	Pearson Correlation	.452**	.423**	.352**	.405**	.367**	.331**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP4	Pearson Correlation	.430**	.440**	.414**	.457**	.402**	.410**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP5	Pearson Correlation	.471**	.439**	.373**	.401**	.359**	.425**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP6	Pearson Correlation	.510**	.500**	.386**	.415**	.452**	.406**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP7	Pearson Correlation	.433**	.416**	.474**	.419**	.451**	.505**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP8	Pearson Correlation	.499**	.493**	.455**	.513**	.495**	.482**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP9	Pearson Correlation	.427**	.530**	.442**	.443**	.489**	.410**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP10	Pearson Correlation	.410**	.505**	.494**	.478**	.507**	.480**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP11	Pearson Correlation	.504**	.470**	.577**	.562**	.586**	.490**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP12	Pearson Correlation	.313**	.287**	.275**	.329**	.325**	.254*
	Sig. (2-tailed)	.001	.004	.005	.001	.001	.010
	N	101	101	101	101	101	101
KP13	Pearson Correlation	.252*	.308**	.278**	.230*	.268**	.239*
	Sig. (2-tailed)	.011	.002	.005	.021	.007	.016
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP31	KP32	KP33	KP34	KP35	KP36
KP1	Pearson Correlation	.417**	.380**	.185	.269**	.188	.065
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.064	.007	.060	.517
	N	101	101	101	101	101	101
KP2	Pearson Correlation	.375**	.346**	.181	.260**	.200*	-.028
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.071	.009	.045	.781
	N	101	101	101	101	101	101
KP3	Pearson Correlation	.341**	.215*	.357**	.349**	.194	-.054
	Sig. (2-tailed)	.000	.031	.000	.000	.052	.591
	N	101	101	101	101	101	101
KP4	Pearson Correlation	.432**	.347**	.253*	.207*	.077	-.058
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.011	.037	.445	.563
	N	101	101	101	101	101	101
KP5	Pearson Correlation	.403**	.273**	.228*	.179	.106	-.032
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.022	.073	.294	.747
	N	101	101	101	101	101	101
KP6	Pearson Correlation	.444**	.320**	.223*	.293**	.075	.014
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.025	.003	.455	.891
	N	101	101	101	101	101	101
KP7	Pearson Correlation	.450**	.381**	.181	.225*	.125	.231*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.070	.024	.212	.020
	N	101	101	101	101	101	101
KP8	Pearson Correlation	.568**	.484**	.202*	.316**	.286**	.197*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.042	.001	.004	.049
	N	101	101	101	101	101	101
KP9	Pearson Correlation	.447**	.312**	.386**	.258**	.228*	.214*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.009	.022	.031
	N	101	101	101	101	101	101
KP10	Pearson Correlation	.532**	.444**	.171	.273**	.162	.116
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.088	.006	.105	.249
	N	101	101	101	101	101	101
KP11	Pearson Correlation	.578**	.452**	.315**	.351**	.150	.064
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.135	.524
	N	101	101	101	101	101	101
KP12	Pearson Correlation	.282**	.158	.442**	.449**	.390**	.318**
	Sig. (2-tailed)	.004	.116	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP13	Pearson Correlation	.260**	.169	.313**	.369**	.351**	.360**
	Sig. (2-tailed)	.009	.092	.001	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP37	KP38	Total_KP
KP1	Pearson Correlation	.003	.059	.533**
	Sig. (2-tailed)	.977	.560	.000
	N	101	101	101
KP2	Pearson Correlation	-.048	-.024	.561**
	Sig. (2-tailed)	.634	.809	.000
	N	101	101	101
KP3	Pearson Correlation	-.104	-.017	.560**
	Sig. (2-tailed)	.301	.865	.000
	N	101	101	101
KP4	Pearson Correlation	-.010	.023	.584**
	Sig. (2-tailed)	.923	.820	.000
	N	101	101	101
KP5	Pearson Correlation	-.013	.026	.548**
	Sig. (2-tailed)	.894	.798	.000
	N	101	101	101
KP6	Pearson Correlation	.031	.068	.617**
	Sig. (2-tailed)	.762	.499	.000
	N	101	101	101
KP7	Pearson Correlation	.199*	.241*	.680**
	Sig. (2-tailed)	.046	.015	.000
	N	101	101	101
KP8	Pearson Correlation	.212*	.221*	.783**
	Sig. (2-tailed)	.033	.026	.000
	N	101	101	101
KP9	Pearson Correlation	.274**	.282**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.006	.004	.000
	N	101	101	101
KP10	Pearson Correlation	.145	.222*	.711**
	Sig. (2-tailed)	.148	.026	.000
	N	101	101	101
KP11	Pearson Correlation	-.009	.148	.673**
	Sig. (2-tailed)	.932	.139	.000
	N	101	101	101
KP12	Pearson Correlation	.252*	.237*	.684**
	Sig. (2-tailed)	.011	.017	.000
	N	101	101	101
KP13	Pearson Correlation	.374**	.370**	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	101	101	101

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

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

		KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6
KP14	Pearson Correlation	.323**	.230*	.267**	.271**	.263**	.387**
	Sig. (2-tailed)	.001	.021	.007	.006	.008	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP15	Pearson Correlation	.209*	.196*	.231*	.235*	.269**	.319**
	Sig. (2-tailed)	.036	.049	.020	.018	.006	.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP16	Pearson Correlation	.262**	.298**	.353**	.279**	.233*	.315**
	Sig. (2-tailed)	.008	.002	.000	.005	.019	.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP17	Pearson Correlation	.253*	.152	.228*	.211*	.237*	.290**
	Sig. (2-tailed)	.011	.128	.022	.034	.017	.003
	N	101	101	101	101	101	101
KP18	Pearson Correlation	.206*	.291**	.241*	.300**	.212*	.343**
	Sig. (2-tailed)	.039	.003	.015	.002	.034	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP19	Pearson Correlation	.260**	.185	.313**	.204*	.177	.337**
	Sig. (2-tailed)	.009	.064	.001	.040	.076	.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP20	Pearson Correlation	.318**	.482**	.420**	.406**	.407**	.411**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP21	Pearson Correlation	.326**	.410**	.478**	.410**	.414**	.368**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP22	Pearson Correlation	.317**	.448**	.471**	.459**	.386**	.416**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP23	Pearson Correlation	.344**	.500**	.405**	.401**	.392**	.353**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP24	Pearson Correlation	.282**	.417**	.361**	.387**	.276**	.417**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.005	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP25	Pearson Correlation	.505**	.466**	.452**	.430**	.471**	.510**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP26	Pearson Correlation	.488**	.494**	.423**	.440**	.439**	.500**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP7	KP8	KP9	KP10	KP11	KP12
KP14	Pearson Correlation	.535**	.564**	.574**	.446**	.274**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.006	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP15	Pearson Correlation	.529**	.558**	.592**	.478**	.320**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP16	Pearson Correlation	.210*	.330**	.389**	.257**	.490**	.514**
	Sig. (2-tailed)	.035	.001	.000	.009	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP17	Pearson Correlation	.190	.239*	.359**	.209*	.437**	.410**
	Sig. (2-tailed)	.057	.016	.000	.036	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP18	Pearson Correlation	.278**	.323**	.310**	.260**	.314**	.495**
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.002	.009	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP19	Pearson Correlation	.223*	.288**	.325**	.145	.442**	.478**
	Sig. (2-tailed)	.025	.004	.001	.148	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP20	Pearson Correlation	.571**	.655**	.631**	.689**	.448**	.429**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP21	Pearson Correlation	.545**	.539**	.581**	.681**	.497**	.417**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP22	Pearson Correlation	.257**	.327**	.401**	.395**	.468**	.210*
	Sig. (2-tailed)	.009	.001	.000	.000	.000	.035
	N	101	101	101	101	101	101
KP23	Pearson Correlation	.392**	.399**	.345**	.451**	.422**	.217*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.029
	N	101	101	101	101	101	101
KP24	Pearson Correlation	.288**	.410**	.361**	.393**	.460**	.325**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP25	Pearson Correlation	.433**	.499**	.427**	.410**	.504**	.313**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP26	Pearson Correlation	.416**	.493**	.530**	.505**	.470**	.287**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.004
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP13	KP14	KP15	KP16	KP17	KP18
KP14	Pearson Correlation	.780**	1	.750**	.446**	.482**	.458**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP15	Pearson Correlation	.672**	.750**	1	.411**	.501**	.420**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP16	Pearson Correlation	.374**	.446**	.411**	1	.783**	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP17	Pearson Correlation	.426**	.482**	.501**	.783**	1	.440**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP18	Pearson Correlation	.393**	.458**	.420**	.565**	.440**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
KP19	Pearson Correlation	.450**	.495**	.458**	.792**	.767**	.568**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP20	Pearson Correlation	.419**	.402**	.432**	.343**	.105	.245*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.298	.014
	N	101	101	101	101	101	101
KP21	Pearson Correlation	.426**	.429**	.381**	.270**	.144	.149
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.006	.149	.138
	N	101	101	101	101	101	101
KP22	Pearson Correlation	.148	.216*	.118	.245*	.063	.229*
	Sig. (2-tailed)	.141	.030	.241	.013	.529	.021
	N	101	101	101	101	101	101
KP23	Pearson Correlation	.207*	.178	.237*	.266**	.080	.384**
	Sig. (2-tailed)	.038	.075	.017	.007	.426	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP24	Pearson Correlation	.167	.242*	.113	.312**	.132	.241*
	Sig. (2-tailed)	.096	.015	.259	.002	.188	.015
	N	101	101	101	101	101	101
KP25	Pearson Correlation	.252*	.331**	.234*	.270**	.239*	.169
	Sig. (2-tailed)	.011	.001	.018	.006	.016	.092
	N	101	101	101	101	101	101
KP26	Pearson Correlation	.308**	.347**	.259**	.330**	.364**	.170
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.009	.001	.000	.088
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP19	KP20	KP21	KP22	KP23	KP24
KP14	Pearson Correlation	.495**	.402**	.429**	.216*	.178	.242*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.030	.075	.015
	N	101	101	101	101	101	101
KP15	Pearson Correlation	.458**	.432**	.381**	.118	.237*	.113
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.241	.017	.259
	N	101	101	101	101	101	101
KP16	Pearson Correlation	.792**	.343**	.270**	.245*	.266**	.312**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006	.013	.007	.002
	N	101	101	101	101	101	101
KP17	Pearson Correlation	.767**	.105	.144	.063	.080	.132
	Sig. (2-tailed)	.000	.298	.149	.529	.426	.188
	N	101	101	101	101	101	101
KP18	Pearson Correlation	.568**	.245*	.149	.229*	.384**	.241*
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.138	.021	.000	.015
	N	101	101	101	101	101	101
KP19	Pearson Correlation	1	.210*	.207*	.227*	.254*	.185
	Sig. (2-tailed)		.035	.038	.023	.010	.064
	N	101	101	101	101	101	101
KP20	Pearson Correlation	.210*	1	.822**	.548**	.608**	.459**
	Sig. (2-tailed)	.035		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP21	Pearson Correlation	.207*	.822**	1	.592**	.562**	.410**
	Sig. (2-tailed)	.038	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP22	Pearson Correlation	.227*	.548**	.592**	1	.712**	.622**
	Sig. (2-tailed)	.023	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP23	Pearson Correlation	.254*	.608**	.562**	.712**	1	.513**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP24	Pearson Correlation	.185	.459**	.410**	.622**	.513**	1
	Sig. (2-tailed)	.064	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
KP25	Pearson Correlation	.289**	.503**	.441**	.526**	.471**	.727**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP26	Pearson Correlation	.277**	.492**	.406**	.505**	.395**	.564**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP25	KP26	KP27	KP28	KP29	KP30
KP14	Pearson Correlation	.331**	.347**	.223*	.263**	.307**	.248*
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.025	.008	.002	.012
	N	101	101	101	101	101	101
KP15	Pearson Correlation	.234*	.259**	.163	.190	.219*	.243*
	Sig. (2-tailed)	.018	.009	.104	.057	.028	.014
	N	101	101	101	101	101	101
KP16	Pearson Correlation	.270**	.330**	.247*	.243*	.256**	.193
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.013	.014	.010	.053
	N	101	101	101	101	101	101
KP17	Pearson Correlation	.239*	.364**	.204*	.183	.217*	.119
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.041	.068	.029	.235
	N	101	101	101	101	101	101
KP18	Pearson Correlation	.169	.170	.079	.134	.128	.155
	Sig. (2-tailed)	.092	.088	.432	.180	.202	.121
	N	101	101	101	101	101	101
KP19	Pearson Correlation	.289**	.277**	.160	.159	.157	.174
	Sig. (2-tailed)	.003	.005	.109	.112	.116	.082
	N	101	101	101	101	101	101
KP20	Pearson Correlation	.503**	.492**	.504**	.481**	.522**	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP21	Pearson Correlation	.441**	.406**	.497**	.445**	.456**	.411**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP22	Pearson Correlation	.526**	.505**	.513**	.607**	.541**	.516**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP23	Pearson Correlation	.471**	.395**	.512**	.512**	.537**	.548**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP24	Pearson Correlation	.727**	.564**	.590**	.635**	.628**	.472**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP25	Pearson Correlation	1	.715**	.622**	.684**	.686**	.607**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP26	Pearson Correlation	.715**	1	.621**	.609**	.659**	.537**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP31	KP32	KP33	KP34	KP35	KP36
KP14	Pearson Correlation	.232*	.137	.460**	.437**	.391**	.370**
	Sig. (2-tailed)	.019	.173	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP15	Pearson Correlation	.191	.158	.398**	.409**	.345**	.403**
	Sig. (2-tailed)	.056	.115	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP16	Pearson Correlation	.255*	.202*	.443**	.559**	.445**	.222*
	Sig. (2-tailed)	.010	.042	.000	.000	.000	.025
	N	101	101	101	101	101	101
KP17	Pearson Correlation	.128	.109	.378**	.435**	.360**	.270**
	Sig. (2-tailed)	.201	.279	.000	.000	.000	.006
	N	101	101	101	101	101	101
KP18	Pearson Correlation	.154	.087	.430**	.418**	.409**	.249*
	Sig. (2-tailed)	.124	.388	.000	.000	.000	.012
	N	101	101	101	101	101	101
KP19	Pearson Correlation	.173	.151	.342**	.522**	.407**	.317**
	Sig. (2-tailed)	.084	.131	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP20	Pearson Correlation	.521**	.486**	.259**	.286**	.222*	.093
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009	.004	.026	.353
	N	101	101	101	101	101	101
KP21	Pearson Correlation	.400**	.380**	.251*	.243*	.147	.016
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.011	.014	.143	.877
	N	101	101	101	101	101	101
KP22	Pearson Correlation	.471**	.413**	.324**	.249*	.136	-.060
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.012	.174	.552
	N	101	101	101	101	101	101
KP23	Pearson Correlation	.530**	.493**	.255*	.312**	.236*	-.093
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010	.001	.017	.355
	N	101	101	101	101	101	101
KP24	Pearson Correlation	.543**	.529**	.324**	.264**	.088	-.197*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.008	.382	.049
	N	101	101	101	101	101	101
KP25	Pearson Correlation	.624**	.636**	.334**	.310**	.142	-.082
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.002	.157	.413
	N	101	101	101	101	101	101
KP26	Pearson Correlation	.571**	.596**	.302**	.372**	.255*	.121
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.010	.227
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP37	KP38	Total_KP
KP14	Pearson Correlation	.360**	.363**	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	101	101	101
KP15	Pearson Correlation	.448**	.474**	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	101	101	101
KP16	Pearson Correlation	.131	.055	.598**
	Sig. (2-tailed)	.191	.582	.000
	N	101	101	101
KP17	Pearson Correlation	.225*	.176	.519**
	Sig. (2-tailed)	.023	.079	.000
	N	101	101	101
KP18	Pearson Correlation	.276**	.220*	.519**
	Sig. (2-tailed)	.005	.027	.000
	N	101	101	101
KP19	Pearson Correlation	.279**	.245*	.566**
	Sig. (2-tailed)	.005	.014	.000
	N	101	101	101
KP20	Pearson Correlation	.016	.098	.697**
	Sig. (2-tailed)	.876	.332	.000
	N	101	101	101
KP21	Pearson Correlation	-.034	.067	.641**
	Sig. (2-tailed)	.737	.507	.000
	N	101	101	101
KP22	Pearson Correlation	-.023	.032	.574**
	Sig. (2-tailed)	.816	.749	.000
	N	101	101	101
KP23	Pearson Correlation	-.049	.002	.581**
	Sig. (2-tailed)	.627	.982	.000
	N	101	101	101
KP24	Pearson Correlation	-.113	-.126	.554**
	Sig. (2-tailed)	.261	.209	.000
	N	101	101	101
KP25	Pearson Correlation	-.074	-.025	.664**
	Sig. (2-tailed)	.460	.805	.000
	N	101	101	101
KP26	Pearson Correlation	.091	.174	.698**
	Sig. (2-tailed)	.366	.082	.000
	N	101	101	101

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

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

		KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6
KP27	Pearson Correlation	.397**	.384**	.352**	.414**	.373**	.386**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP28	Pearson Correlation	.412**	.416**	.405**	.457**	.401**	.415**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP29	Pearson Correlation	.398**	.369**	.367**	.402**	.359**	.452**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP30	Pearson Correlation	.421**	.405**	.331**	.410**	.425**	.406**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP31	Pearson Correlation	.417**	.375**	.341**	.432**	.403**	.444**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP32	Pearson Correlation	.380**	.346**	.215*	.347**	.273**	.320**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.031	.000	.006	.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP33	Pearson Correlation	.185	.181	.357**	.253*	.228*	.223*
	Sig. (2-tailed)	.064	.071	.000	.011	.022	.025
	N	101	101	101	101	101	101
KP34	Pearson Correlation	.269**	.260**	.349**	.207*	.179	.293**
	Sig. (2-tailed)	.007	.009	.000	.037	.073	.003
	N	101	101	101	101	101	101
KP35	Pearson Correlation	.188	.200*	.194	.077	.106	.075
	Sig. (2-tailed)	.060	.045	.052	.445	.294	.455
	N	101	101	101	101	101	101
KP36	Pearson Correlation	.065	-.028	-.054	-.058	-.032	.014
	Sig. (2-tailed)	.517	.781	.591	.563	.747	.891
	N	101	101	101	101	101	101
KP37	Pearson Correlation	.003	-.048	-.104	-.010	-.013	.031
	Sig. (2-tailed)	.977	.634	.301	.923	.894	.762
	N	101	101	101	101	101	101
KP38	Pearson Correlation	.059	-.024	-.017	.023	.026	.068
	Sig. (2-tailed)	.560	.809	.865	.820	.798	.499
	N	101	101	101	101	101	101
Total_KP	Pearson Correlation	.533**	.561**	.560**	.584**	.548**	.617**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP7	KP8	KP9	KP10	KP11	KP12
KP27	Pearson Correlation	.474**	.455**	.442**	.494**	.577**	.275**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.005
	N	101	101	101	101	101	101
KP28	Pearson Correlation	.419**	.513**	.443**	.478**	.562**	.329**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP29	Pearson Correlation	.451**	.495**	.489**	.507**	.586**	.325**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP30	Pearson Correlation	.505**	.482**	.410**	.480**	.490**	.254*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.010
	N	101	101	101	101	101	101
KP31	Pearson Correlation	.450**	.568**	.447**	.532**	.578**	.282**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.004
	N	101	101	101	101	101	101
KP32	Pearson Correlation	.381**	.484**	.312**	.444**	.462**	.158
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.116
	N	101	101	101	101	101	101
KP33	Pearson Correlation	.181	.202*	.386**	.171	.315**	.442**
	Sig. (2-tailed)	.070	.042	.000	.088	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP34	Pearson Correlation	.225*	.316**	.258**	.273**	.351**	.449**
	Sig. (2-tailed)	.024	.001	.009	.006	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP35	Pearson Correlation	.125	.286**	.228*	.162	.150	.390**
	Sig. (2-tailed)	.212	.004	.022	.105	.135	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP36	Pearson Correlation	.231*	.197*	.214*	.116	.064	.318**
	Sig. (2-tailed)	.020	.049	.031	.249	.524	.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP37	Pearson Correlation	.199*	.212*	.274**	.145	-.009	.252*
	Sig. (2-tailed)	.046	.033	.006	.148	.932	.011
	N	101	101	101	101	101	101
KP38	Pearson Correlation	.241*	.221*	.282**	.222*	.148	.237*
	Sig. (2-tailed)	.015	.026	.004	.026	.139	.017
	N	101	101	101	101	101	101
Total_KP	Pearson Correlation	.680**	.783**	.751**	.711**	.673**	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP13	KP14	KP15	KP16	KP17	KP18
KP27	Pearson Correlation	.278**	.223*	.163	.247*	.204*	.079
	Sig. (2-tailed)	.005	.025	.104	.013	.041	.432
	N	101	101	101	101	101	101
KP28	Pearson Correlation	.230*	.263**	.190	.243*	.183	.134
	Sig. (2-tailed)	.021	.008	.057	.014	.068	.180
	N	101	101	101	101	101	101
KP29	Pearson Correlation	.268**	.307**	.219*	.256*	.217*	.128
	Sig. (2-tailed)	.007	.002	.028	.010	.029	.202
	N	101	101	101	101	101	101
KP30	Pearson Correlation	.239*	.248*	.243*	.193	.119	.155
	Sig. (2-tailed)	.016	.012	.014	.053	.235	.121
	N	101	101	101	101	101	101
KP31	Pearson Correlation	.260**	.232*	.191	.255*	.128	.154
	Sig. (2-tailed)	.009	.019	.056	.010	.201	.124
	N	101	101	101	101	101	101
KP32	Pearson Correlation	.169	.137	.158	.202*	.109	.087
	Sig. (2-tailed)	.092	.173	.115	.042	.279	.388
	N	101	101	101	101	101	101
KP33	Pearson Correlation	.313**	.460**	.398**	.443**	.378**	.430**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP34	Pearson Correlation	.369**	.437**	.409**	.559**	.435**	.418**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP35	Pearson Correlation	.351**	.391**	.345**	.445**	.360**	.409**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP36	Pearson Correlation	.360**	.370**	.403**	.222*	.270**	.249*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.025	.006	.012
	N	101	101	101	101	101	101
KP37	Pearson Correlation	.374**	.360**	.448**	.131	.225*	.276**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.191	.023	.005
	N	101	101	101	101	101	101
KP38	Pearson Correlation	.370**	.363**	.474**	.055	.176	.220*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.582	.079	.027
	N	101	101	101	101	101	101
Total_KP	Pearson Correlation	.667**	.701**	.660**	.598**	.519**	.519**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP19	KP20	KP21	KP22	KP23	KP24
KP27	Pearson Correlation	.160	.504**	.497**	.513**	.512**	.590**
	Sig. (2-tailed)	.109	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP28	Pearson Correlation	.159	.481**	.445**	.607**	.512**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.112	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP29	Pearson Correlation	.157	.522**	.456**	.541**	.537**	.628**
	Sig. (2-tailed)	.116	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP30	Pearson Correlation	.174	.502**	.411**	.516**	.548**	.472**
	Sig. (2-tailed)	.082	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP31	Pearson Correlation	.173	.521**	.400**	.471**	.530**	.543**
	Sig. (2-tailed)	.084	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP32	Pearson Correlation	.151	.486**	.380**	.413**	.493**	.529**
	Sig. (2-tailed)	.131	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP33	Pearson Correlation	.342**	.259**	.251*	.324**	.255*	.324**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.011	.001	.010	.001
	N	101	101	101	101	101	101
KP34	Pearson Correlation	.522**	.286**	.243*	.249*	.312**	.264**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.014	.012	.001	.008
	N	101	101	101	101	101	101
KP35	Pearson Correlation	.407**	.222*	.147	.136	.236*	.088
	Sig. (2-tailed)	.000	.026	.143	.174	.017	.382
	N	101	101	101	101	101	101
KP36	Pearson Correlation	.317**	.093	.016	-.060	-.093	-.197*
	Sig. (2-tailed)	.001	.353	.877	.552	.355	.049
	N	101	101	101	101	101	101
KP37	Pearson Correlation	.279**	.016	-.034	-.023	-.049	-.113
	Sig. (2-tailed)	.005	.876	.737	.816	.627	.261
	N	101	101	101	101	101	101
KP38	Pearson Correlation	.245*	.098	.067	.032	.002	-.126
	Sig. (2-tailed)	.014	.332	.507	.749	.982	.209
	N	101	101	101	101	101	101
Total_KP	Pearson Correlation	.566**	.697**	.641**	.574**	.581**	.554**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP25	KP26	KP27	KP28	KP29	KP30
KP27	Pearson Correlation	.622**	.621**	1	.811**	.793**	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP28	Pearson Correlation	.684**	.609**	.811**	1	.822**	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP29	Pearson Correlation	.686**	.659**	.793**	.822**	1	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP30	Pearson Correlation	.607**	.537**	.705**	.721**	.758**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101
KP31	Pearson Correlation	.624**	.571**	.778**	.719**	.821**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP32	Pearson Correlation	.636**	.596**	.709**	.654**	.685**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP33	Pearson Correlation	.334**	.302**	.143	.178	.185	.132
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.154	.075	.064	.188
	N	101	101	101	101	101	101
KP34	Pearson Correlation	.310**	.372**	.198*	.202*	.265**	.206*
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.047	.042	.007	.039
	N	101	101	101	101	101	101
KP35	Pearson Correlation	.142	.255**	.085	.021	.085	.074
	Sig. (2-tailed)	.157	.010	.399	.834	.399	.460
	N	101	101	101	101	101	101
KP36	Pearson Correlation	-.082	.121	-.039	-.014	-.065	-.025
	Sig. (2-tailed)	.413	.227	.695	.893	.516	.803
	N	101	101	101	101	101	101
KP37	Pearson Correlation	-.074	.091	-.076	-.060	-.112	-.067
	Sig. (2-tailed)	.460	.366	.448	.549	.264	.503
	N	101	101	101	101	101	101
KP38	Pearson Correlation	-.025	.174	-.003	-.054	-.053	.020
	Sig. (2-tailed)	.805	.082	.979	.595	.601	.845
	N	101	101	101	101	101	101
Total_KP	Pearson Correlation	.664**	.698**	.647**	.661**	.671**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

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

		KP31	KP32	KP33	KP34	KP35	KP36
KP27	Pearson Correlation	.778**	.709**	.143	.198*	.085	-.039
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.154	.047	.399	.695
	N	101	101	101	101	101	101
KP28	Pearson Correlation	.719**	.654**	.178	.202*	.021	-.014
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.075	.042	.834	.893
	N	101	101	101	101	101	101
KP29	Pearson Correlation	.821**	.685**	.185	.265**	.085	-.065
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.064	.007	.399	.516
	N	101	101	101	101	101	101
KP30	Pearson Correlation	.783**	.695**	.132	.206*	.074	-.025
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.188	.039	.460	.803
	N	101	101	101	101	101	101
KP31	Pearson Correlation	1	.696**	.148	.258**	.185	-.032
	Sig. (2-tailed)		.000	.140	.009	.064	.750
	N	101	101	101	101	101	101
KP32	Pearson Correlation	.696**	1	.165	.281**	.116	-.099
	Sig. (2-tailed)	.000		.099	.004	.248	.322
	N	101	101	101	101	101	101
KP33	Pearson Correlation	.148	.165	1	.617**	.547**	.005
	Sig. (2-tailed)	.140	.099		.000	.000	.959
	N	101	101	101	101	101	101
KP34	Pearson Correlation	.258**	.281**	.617**	1	.703**	.246*
	Sig. (2-tailed)	.009	.004	.000		.000	.013
	N	101	101	101	101	101	101
KP35	Pearson Correlation	.185	.116	.547**	.703**	1	.203*
	Sig. (2-tailed)	.064	.248	.000	.000		.042
	N	101	101	101	101	101	101
KP36	Pearson Correlation	-.032	-.099	.005	.246*	.203*	1
	Sig. (2-tailed)	.750	.322	.959	.013	.042	
	N	101	101	101	101	101	101
KP37	Pearson Correlation	-.088	-.049	.095	.178	.107	.774**
	Sig. (2-tailed)	.383	.627	.344	.075	.289	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP38	Pearson Correlation	-.017	.031	.106	.202*	.079	.752**
	Sig. (2-tailed)	.866	.759	.291	.043	.432	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Total_KP	Pearson Correlation	.658**	.566**	.502**	.583**	.423**	.318**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101

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

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

		KP37	KP38	Total_KP
KP27	Pearson Correlation	-.076	-.003	.647**
	Sig. (2-tailed)	.448	.979	.000
	N	101	101	101
KP28	Pearson Correlation	-.060	-.054	.661**
	Sig. (2-tailed)	.549	.595	.000
	N	101	101	101
KP29	Pearson Correlation	-.112	-.053	.671**
	Sig. (2-tailed)	.264	.601	.000
	N	101	101	101
KP30	Pearson Correlation	-.067	.020	.633**
	Sig. (2-tailed)	.503	.845	.000
	N	101	101	101
KP31	Pearson Correlation	-.088	-.017	.658**
	Sig. (2-tailed)	.383	.866	.000
	N	101	101	101
KP32	Pearson Correlation	-.049	.031	.566**
	Sig. (2-tailed)	.627	.759	.000
	N	101	101	101
KP33	Pearson Correlation	.095	.106	.502**
	Sig. (2-tailed)	.344	.291	.000
	N	101	101	101
KP34	Pearson Correlation	.178	.202*	.583**
	Sig. (2-tailed)	.075	.043	.000
	N	101	101	101
KP35	Pearson Correlation	.107	.079	.423**
	Sig. (2-tailed)	.289	.432	.000
	N	101	101	101
KP36	Pearson Correlation	.774**	.752**	.318**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001
	N	101	101	101
KP37	Pearson Correlation	1	.801**	.300**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002
	N	101	101	101
KP38	Pearson Correlation	.801**	1	.345**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	101	101	101
Total_KP	Pearson Correlation	.300**	.345**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	
	N	101	101	101

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

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

Lampiran 6

Uji Reliabilitas

1. Pelatihan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	91.8
	Excluded[a]	9	8.2
	Total	110	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.972	.972	41

2. Gaya Kepemimpinan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	91.8
	Excluded[a]	9	8.2
	Total	110	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.967	.968	34

3. Produktivitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	91.8
	Excluded[a]	9	8.2
	Total	110	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.969	.971	29

4. Kepuasan Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	91.8
	Excluded[a]	9	8.2
	Total	110	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.951	.955	38

Lampiran 7

Analisis Kuantitatif

1. Analisis Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.753[a]	.567	.559	.33473

a. Predictors: (Constant), Total_GK, Total_P

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.406	2	7.203	64.288	.000[a]
	Residual	10.980	98	.112		
	Total	25.386	100			

a. Predictors: (Constant), Total_GK, Total_P

b. Dependent Variable: Total_Pro

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.847	.334		2.537	.013
	Total_P	.012	.002	.475	5.925	.000
	Total_GK	.010	.002	.376	4.686	.000

a. Dependent Variable: Total_Pro

2. Analisis Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.720[a]	.518	.508	.32283

a. Predictors: (Constant), Total_GK, Total_P

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.974	2	5.487	52.651	.000[a]
	Residual	10.213	98	.104		
	Total	21.187	100			

a. Predictors: (Constant), Total_GK, Total_P

b. Dependent Variable: Total_kep

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.039	.322		3.225	.002
	Total_P	.010	.002	.435	5.138	.000
	Total_GK	.009	.002	.379	4.476	.000

a. Dependent Variable: Total_kep

3. Analisis Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.753[a]	.567	.559	.33473

a. Predictors: (Constant), Total_GK, Total_P

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.406	2	7.203	64.288	.000[a]
	Residual	10.980	98	.112		
	Total	25.386	100			

a. Predictors: (Constant), Total_GK, Total_P

b. Dependent Variable: Total_Pro

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.847	.334		2.537	.013
	Total_P	.012	.002	.475	5.925	.000
	Total_GK	.010	.002	.376	4.686	.000

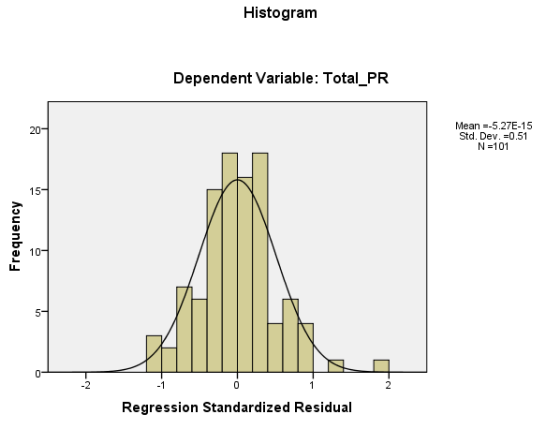
a. Dependent Variable: Total_Pro

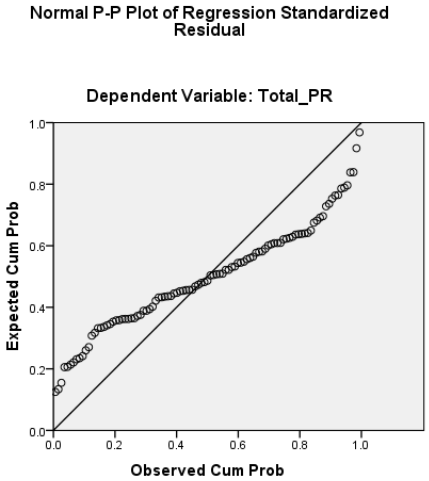
Lampiran 8

Uji Asumsi Klasik

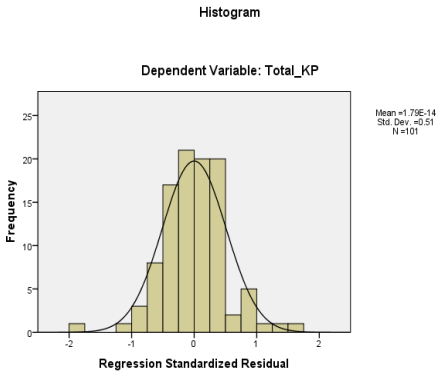
1. Uji Normalitas

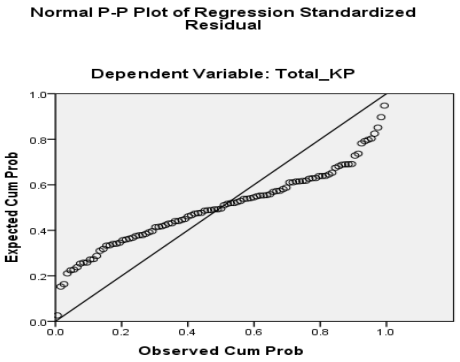
Hasil Uji Normalitas Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas



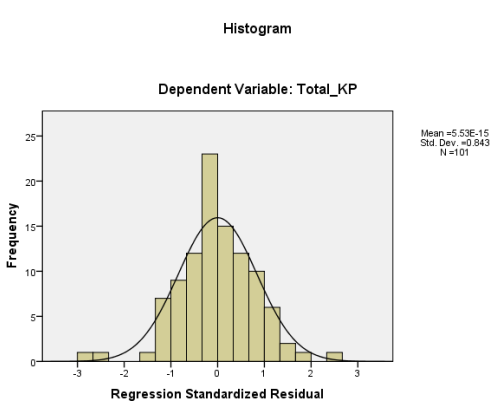


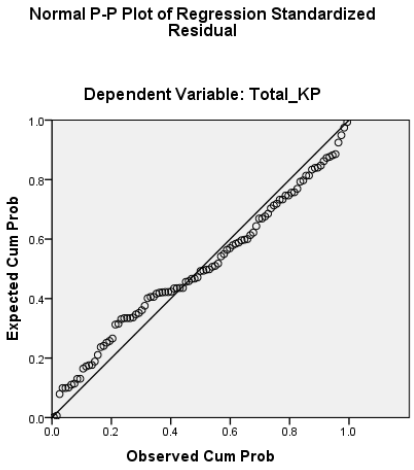
Hasil Uji Normalitas Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja





Hasil Uji Normalitas Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas





2. Uji Multikolinieritas

Hasil Uji Multikolinieritas Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	24.473	9.692		2.525	.013		
Total_P	.338	.057	.475	5.920	.000	.686	1.458
Total_GK	.283	.060	.376	4.691	.000	.686	1.458

a. Dependent Variable: Total_PR

Hasil Uji Multikolinieritas Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	31.008	13.484		2.300	.024		
Total_P	.456	.080	.487	5.732	.000	.686	1.458
Total_GK	.318	.084	.322	3.787	.000	.686	1.458

a. Dependent Variable: Total_KP

Hasil Uji Multikolinieritas Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas

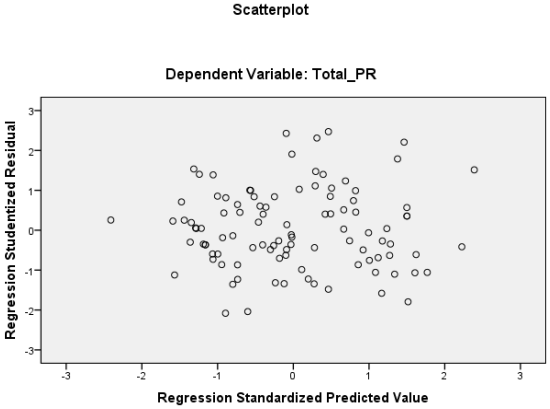
Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	40.942	8.898		4.601	.000		
Total_KP	.552	.053	.726	10.490	.000	1.000	1.000

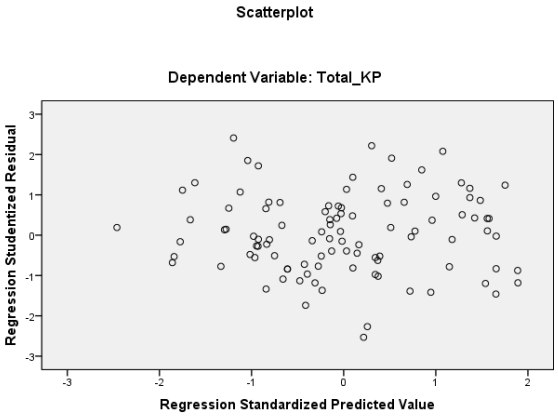
a. Dependent Variable: Total_PR

3. Uji Heteroskedastisitas

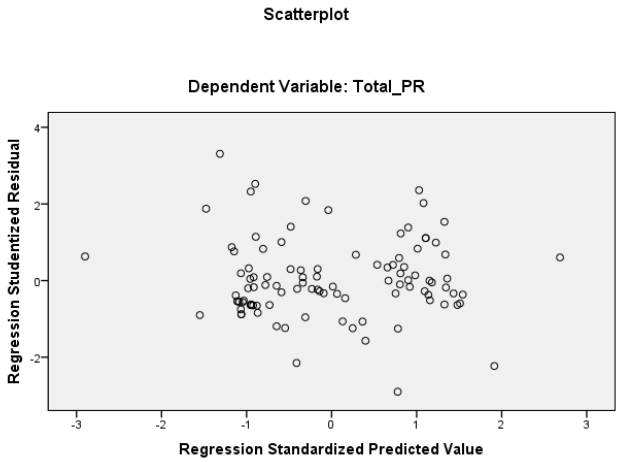
***Scatterplot* Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas**



***Scatterplot* Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**



Scatterplot Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas



Lampiran 9

Data Mentah

Pelatihan (X_1)

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3
4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4
5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	6	3	2	6	6	4	5	3	3	6	6	3	3	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4
4	4	3	4	5	4	6	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	3
5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
5	5	4	5	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	6	6	3	3	3	4	5	5	3	6	6	6	6	5

4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4
3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4
4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	6	6	5	6	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	5	6	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
4	5	6	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
4	5	6	4	5	6	4	5	4	5	4	5	4	4	5	6	4	5	4	5	6	5	4	5	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	6	6	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	6	4

4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
4	3	5	4	4	5	4	3	5	5	6	5	5	6	5	4	4	5	5	5	4	6	4	5	4
4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	6	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	6
2	3	2	3	2	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5
4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5
5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	6	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	6	6	4	4	4	5	5	5	5	4
4	4	6	6	6	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	4	4	4	5	5	6	6	6
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	6	6	5	5	4	5	6	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	5	6	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	6	6	5	4	4

3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	6	4	6	5	6	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	6	6	5	5	4	5	6	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	6	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5
5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5
5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5
5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6
5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	6	5	5	5	4	5	6

4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	6	5	5	6	5	5	6	6	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	6	5	4	5	6	5	4	5	4	4	4	5	6	4

P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	TOTAL
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	209
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	168
3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	111
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	189
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	210
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	186
4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	179
4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	142
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	173
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	214
4	4	6	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	175
4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	188
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	199
4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	159
6	6	6	6	4	4	4	4	2	4	4	4	6	6	6	6	6	208

3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	162
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	178
4	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5	5	219
5	5	6	4	5	4	5	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	198
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	173
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	173
4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	183
4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	3	3	154
4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	3	3	156
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	166
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	168
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	177
5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	212
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	203
5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	211
5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	211
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	210
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	171
5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	211
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	207
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	171
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	6	4	5	4	5	185
5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	188
5	4	5	6	6	3	4	5	6	5	4	5	4	5	5	6	4	202
4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	188

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	210
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	168
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	172
4	4	5	5	4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	5	4	196
5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	188
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	178
6	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	2	6	2	180
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	177
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	188
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	171
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	185
5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	6	4	5	4	187
5	5	5	5	6	6	5	5	6	6	5	6	6	5	5	6	6	215
5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	205
5	5	6	6	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5	5	223
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	198
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	210
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	189
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	196
4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	188
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	189
4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	189
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	183
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	180
4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	195

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	210
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	184
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	173
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	6	6	6	186
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	142
4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	6	191
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	181
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	165
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	182
4	4	5	4	6	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	182
6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	6	217
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	214
5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5	218
5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	215
5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	218
6	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	216
6	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	217
6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	216
5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	6	5	5	217
5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	218
5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	6	218
5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	216
5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	216
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	176
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	176

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	173
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	176
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	187
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	192
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	185
4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	183
4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	184
4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	183
5	6	5	5	5	5	6	5	5	6	6	5	6	6	5	5	5	214
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	165
4	6	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	189

Gaya Kepemimpinan (X_2)

GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6	GK7	GK8	GK9	GK10	GK11	GK12	GK13	GK14	GK15	GK16	GK17	GK18	GK19	GK20
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	6	6	4	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	1	1	1	5	1	1	5
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	6	6	6	5	4	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6
5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	4	4	5	5	6	6	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
6	6	6	5	6	6	6	5	6	5	6	6	5	5	5	6	5	5	6	4
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	6	5	4	5	5	4	5	5	4

4	4	4	4	5	4	6	6	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	5	4	6	6	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6
6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5
6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
5	6	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	6	5	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	6	5	4	5	5	6	6	5	5	5	5	5	4	5	6	5	4	5	6

4	4	4	4	3	3	3	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
4	4	4	4	5	5	6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	6	4	5	6	4
5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5	5	6
3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
6	5	5	5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	5	5	6	5
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	6
3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6
4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	6	6	6	5	3
5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5	5
5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
4	4	3	4	2	5	4	4	1	2	2	4	4	4	5	5	6	6	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	6	6	4	4	4	4	5	5	5	6	6	6	6	4

4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5
6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5
5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
5	5	5	6	5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6
5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4
4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5

4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	6	6	4	5	6	4	4	4	5	4	4	5	4	4

GK21	GK22	GK23	GK24	GK25	GK26	GK27	GK28	GK29	GK30	GK31	GK32	GK33	GK34	TOTAL
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	162
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	153
6	6	5	5	5	5	5	4	5	3	4	3	3	4	172
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	163
5	1	1	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	141
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	137
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	139
4	4	3	4	4	2	2	2	3	5	4	4	3	2	126
6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	161
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170
5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	173
5	6	6	6	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	162
6	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	197
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	140
6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	5	1	1	1	186
3	3	3	3	3	3	3	4	6	6	6	4	3	6	137
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	134
4	4	5	4	6	4	5	6	6	4	6	5	6	5	180

6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	201
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	136
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	136
5	6	4	4	4	3	3	2	1	1	4	4	3	3	141
4	6	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	148
4	6	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	148
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	136
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	136
6	6	6	6	5	6	6	5	5	4	4	4	4	4	179
5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	177
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	178
6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	4	198
6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	199
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	203
5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	150
6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	199
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	203
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	166
5	6	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	146
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	145
5	6	5	5	6	4	5	6	6	4	5	4	5	4	156
5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	158
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	165
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	136
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	170

5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	164
4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	137
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	143
5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	165
3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	126
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	144
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	153
4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	150
5	6	5	5	4	5	4	4	5	3	4	3	5	5	153
5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5	187
5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	147
5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	178
5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	157
3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	125
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	153
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	149
5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	153
5	5	5	5	6	6	6	5	5	4	4	4	4	4	171
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	147
6	6	5	6	5	6	5	6	6	5	5	5	4	4	174
4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5	4	132
6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	4	4	4	164
5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	181
4	5	4	4	5	6	4	4	4	3	4	3	3	3	142
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	143

4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	6	4	4	143
6	6	4	4	5	5	6	6	6	6	5	5	5	6	159
5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	145
4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	147
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	6	124
4	5	4	4	5	6	4	4	4	3	4	3	3	3	142
5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	4	5	5	5	171
6	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	178
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	174
5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	6	5	178
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	174
6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	5	178
5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	175
6	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	177
5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	177
5	5	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	6	5	180
6	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	175
5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	177
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	165
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	173
5	5	5	6	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	166
5	5	5	6	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	166
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	144
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	144
5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	151

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	141
5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	153
5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	149
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	147
4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	153
5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	178
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	135
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	6	3	2	3	146

Kepuasan Kerja (Z)

K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	1	4	4	4	4	1	1	4	1	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	5	5	5	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
2	2	3	1	1	2	1	2	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	5
5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	6	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	1	1	4	1	6
3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	6	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	5	6	5	5	5	5	4	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6
4	5	5	4	6	4	6	4	4	6	5	3	3	3	4	4	4	3	3	6
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3

4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	4	5	5	6
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	3	3	3	3	3	5
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	3	3	3	5
5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3	3	3	3	3	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	6
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
4	5	4	3	4	3	6	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	6	4	6
4	5	4	5	4	5	4	5	4	6	4	5	6	5	4	4	4	6	4	4
4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5
4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	1	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	3	4	4	4	5	5	3	5	4	4	6	5	6	5	4	6	5	4	3

4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	5	2	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	6	4	6
4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6	6	4	4	5	5	6
6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5
4	4	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5
5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	5
5	3	1	1	1	4	6	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	6	6
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	5	5	5	6	6	5	5	5	4	4	4	6	6	6	6	5	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	6	4	4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	5
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4

4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	6	4	4	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5
5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	5	5
5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5
5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6
6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5
5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	6	5	6
5	5	6	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	6	5	5	6	5
5	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6
5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	5	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5

2	2	3	4	3	2	4	2	4	4	5	2	3	3	3	4	4	4	4	4
5	6	5	5	4	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5

K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29	K30	K31	K32	K33	K34	K35	K36	K37	K38	TOTAL
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	179
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	151
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	143
5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	152
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	138
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	149
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	154
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	124
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	152
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	181
6	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	159
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	161
6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	3	3	3	199
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	144
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	1	1	5	188
3	6	6	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	6	4	139
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	147
6	5	6	5	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5	5	1	1	1	187

6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	4	3	3	184
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	149
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	149
3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	3	3	3	133
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	146
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	146
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	149
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	150
5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	158
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	189
6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	6	5	5	5	5	2	2	2	181
5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	2	3	2	3	3	3	165
5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	2	3	2	3	3	3	169
5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	3	3	165
3	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	170
5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	2	3	2	3	3	3	165
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	3	3	183
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	155
4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	159
5	4	6	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	169
4	5	6	6	4	5	5	4	5	4	6	5	5	5	5	4	5	5	180
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	161
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	149
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	171
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	150

5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	4	2	160
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	164
5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	163
4	5	4	5	4	4	5	6	6	5	4	3	5	3	3	4	3	3	165
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	159
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	150
5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	169
4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	171
5	4	6	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	168
6	6	6	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6	185
5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6	5	5	5	6	206
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	191
5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	6	194
3	3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	157
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	171
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	180
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	172
5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	6	3	3	2	172
6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	3	3	3	199
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	167
3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	2	3	131
4	4	5	4	4	4	5	5	5	6	6	6	4	4	4	4	4	4	181
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	168
5	5	5	6	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	167
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	157

4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	6	6	4	1	1	4	4	153
6	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	189
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	6	6	6	2	2	2	158
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	140
4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	135
5	5	5	6	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	168
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	184
5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	198
5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	195
5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	195
5	5	5	6	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	201
5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	196
5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	199
6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	198
5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	5	5	199
6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	198
5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	6	5	5	6	5	4	199
5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5	6	5	5	5	5	197
6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	187
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	190
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	165
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	179
4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	159
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	156
5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	173

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	149
5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	168
4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	170
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	171
5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	145
6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	6	5	5	6	1	1	1	191
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	148
6	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	2	3	159

Produktivitas (Y)

PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12	PR13	PR14	PR15	PR16	PR17	PR18	PR19	PR20
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	4	4	4	4	6	5	5	5	5	3	4	5	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	5	6
5	5	5	6	3	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
6	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
6	4	5	4	5	4	5	6	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5
4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	6
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4
4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5
4	5	6	5	4	5	5	4	5	4	6	5	4	4	5	5	5	3	4	3

4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
6	4	5	4	5	4	5	6	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	4	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	6
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4
5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	6	6	6	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
5	5	5	5	6	6	6	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5
5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5
5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5
6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5
5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5
5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4
5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5

5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	6	4	4	4	5	4

PR21	PR22	PR23	PR24	PR25	PR26	PR27	PR28	PR29	TOTAL
5	5	5	5	5	5	5	5	5	145
4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
5	5	5	5	4	4	4	4	4	124
5	5	5	5	5	5	5	5	5	141
4	4	4	4	4	4	4	4	3	115
4	4	4	4	4	4	4	4	3	116
4	4	4	4	3	3	4	3	4	101
4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
5	5	5	5	5	5	5	5	4	140
4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
4	4	4	4	3	4	4	4	3	112
6	6	6	6	5	5	5	5	5	163
4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
6	6	6	6	6	6	2	6	6	170
5	6	5	4	4	5	3	4	5	125
4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
5	6	5	5	6	6	1	6	1	155

5	5	5	5	5	5	5	5	4	142
4	4	4	4	4	4	4	4	3	115
4	4	4	4	4	4	4	4	3	115
4	4	4	5	4	5	4	5	4	122
4	4	4	4	4	4	3	4	3	113
4	4	4	4	4	4	3	4	3	113
5	6	4	5	4	5	4	4	4	126
4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
5	5	5	5	5	5	5	5	5	145
5	5	5	5	5	5	5	5	5	145
5	5	5	5	5	5	5	5	5	157
5	5	5	5	5	5	5	5	5	157
5	5	5	5	5	5	5	5	5	147
4	4	4	5	5	3	4	4	4	132
5	5	5	5	5	5	5	5	5	157
5	5	5	5	5	5	5	5	5	145
4	4	4	4	4	4	4	4	4	124
5	4	5	4	4	4	5	4	5	129
4	5	5	4	4	5	4	5	4	133
4	5	5	6	4	5	6	4	4	133
4	5	4	5	4	5	4	4	4	123
5	5	5	5	5	5	5	5	5	127
5	4	4	4	5	5	4	4	4	129
4	4	4	4	4	4	4	4	4	116

5	5	5	5	4	5	4	4	5	145
5	5	4	4	5	4	5	4	5	127
4	5	5	5	5	5	4	4	4	130
4	5	5	5	4	4	5	4	5	132
4	4	4	4	5	4	4	4	4	120
5	4	5	5	4	4	4	4	4	130
5	5	5	5	4	5	4	5	5	131
4	5	4	5	4	5	4	4	5	128
5	4	5	4	4	4	5	4	5	133
6	6	5	5	6	6	4	4	5	152
5	6	6	6	5	4	5	5	6	141
6	6	6	5	5	5	6	6	6	163
5	5	5	4	5	5	5	5	6	144
5	4	4	5	5	5	5	5	5	133
5	4	5	4	5	5	4	4	4	130
5	4	5	4	5	4	5	4	5	129
5	6	6	5	5	5	6	6	6	159
5	5	5	5	5	5	5	5	5	145
5	5	5	5	5	5	5	5	5	145
4	4	4	4	5	5	5	5	5	132
4	4	4	4	4	4	4	4	4	108
4	4	4	5	4	4	4	5	5	136
5	5	5	5	5	5	5	5	5	144
4	4	5	5	4	4	4	4	3	123
4	5	4	5	4	4	4	4	4	123

4	4	5	4	4	4	4	5	5	122
5	5	5	5	5	5	5	5	5	145
4	4	4	6	4	4	5	6	6	138
4	4	4	4	5	4	4	4	4	117
5	5	5	5	5	5	5	5	5	140
4	4	5	5	4	4	4	4	5	125
4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
5	5	5	6	5	6	5	5	3	149
5	6	6	5	5	6	6	5	3	148
5	5	5	5	5	5	5	5	3	146
6	5	5	5	5	5	6	6	5	153
6	5	5	5	5	5	5	5	6	149
5	5	5	6	5	5	5	6	3	147
5	5	5	6	5	5	5	6	3	148
5	5	5	5	5	5	5	5	6	151
5	5	6	5	5	6	5	5	4	148
5	5	5	5	5	6	5	4	4	148
5	5	6	5	5	5	4	6	5	150
5	5	5	5	5	5	4	4	4	143
5	6	5	5	5	6	5	5	3	147
5	5	4	5	4	4	4	4	4	130
5	5	5	5	5	5	5	5	5	157
5	4	5	4	5	4	5	5	5	130
4	4	4	4	4	4	4	4	4	122
4	5	4	5	4	4	4	5	5	128

4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
4	5	5	4	5	5	4	4	5	130
4	4	5	4	5	5	5	4	4	128
4	4	4	5	4	4	5	5	5	130
4	5	5	4	4	4	4	5	5	129
5	5	5	5	5	5	5	5	5	143
5	5	5	5	5	5	5	5	5	145
4	4	5	5	4	4	4	5	1	121

Lampiran 10

Surat Ijin Penelitian

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 183/DEK/10/Div.SDM/V/2018
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.
Kepala Cabang
Bank BRI Kantor Cabang kC BRI kapas krampung Surabaya

Assalamu'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Deanita Nur Azizah
No. Mahasiswa : 13311237
Jurusan : Manajemen
Alamat : Ketandan Wetan RT 09 RW- Imogiri, Bantul, Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

"Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening"

Dosen Pembimbing : Arif Hartono,,S.E., MHRM., Ph.D.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.
Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Yogyakarta, 25 Mei 2018
Dekan,

Dr. D. Agus Harjito, M. Si.
NIK. : 87 311 0103

Lampiran 11

Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk
Kantor Cabang Surabaya Kapas Krampung
Jl. Kapas Krampung No. 200-200-A, Surabaya (60133)
(031)-5011447,5015496, 5011484 Jl Facs. (031)-5011487

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN
Nomor : B. 1480 /KC-IX/LYI/07/2018

BRI Kantor Cabang Surabaya Kapas Krampung dengan ini menerangkan bahwa :

Nama	: Deanita Nur Azizah
NIM	: 13311237
Jurusan	: Manajemen
Universirtas	: Universitas Islam Indonesia
Keterangan	: Telah melaksanakan Penelitian di Bank BRI Kantor Cabang Surabaya Kapas Krampung dengan judul : **"Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening di Bank BRI Kantor Cabang Surabaya Kapas Krampung".**

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya bagi yang berkepentingan.

Surabaya, 12 Juli 2018

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero)Tbk
CABANG SURABAYA KAPAS KRAMPUNG

KANTOR CABANG KAPAS KRAMPUNG SURABAYA

Andry Nuryati
SPO

Tindasan :
1. Arsip.

Tabungan BRI BritAma

Lampiran 12
Biodata Peneliti

Nama	: Deanita Nur Azizah
Tempat, tanggal lahir	: Magelang, 23 Februari 1995
Jenis Kelamin	: Perempuan
NIM	: 13311237
Perguruan Tinggi	: Universitas Islam Indonesia
Fakultas	: Ekonomi
Jurusan	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Alamat	: Perumahan Griya Kuantan L7 Mlati Sleman Yogyakarta
Email	: deanitasazizah@gmail.com

Pengalaman Organisasi

1. Anggota Marching Band Universitas Islam Indonesia angkatan 30 (2014)
2. Pantia Penerimaan Anggota baru Marching Band Universitas Islam Indonesia angkatan 31 sebagai Ketua Koordinator Bidang Acara
3. Tim departemen SDM Marching Band Universitas Islam Indonesia periode 2014-2015
4. Panitia Marketing Pagelaran Marching Band Universitas Islam Indonesia 2015
5. Departemen SDM Kepengurusan Marching Band Universitas Islam Indonesia periode 2016-2017
6. Starring Committee Pendidikan Tingkat Lanjut angkatan XIV Marching Band Universitas Islam Indonesia
7. Panitia Acara Penerimaan Anggota Baru Stage 32 Marching Band Universitas Islam Indonesia
8. Panitia Acara Pendidikan Tingkat Lanjut angkatan XV Marching Band Universitas Islam Indonesia