

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
DAN KONFLIK INTERNAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT
DAERAH KOTA BIMA**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

SARIF HIDAYATULLAH.A,SH

NIM. 015733269

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN

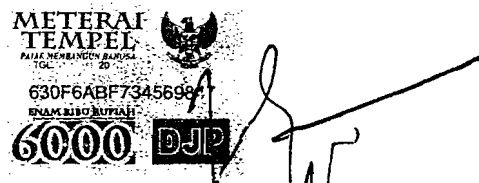
PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Konflik Internal terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kota Bima” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Mataram, 8 Juli 2013

Yang Menyatakan



(Sarif Hidayatullah.A,SH)

NIM. 015733269

ABSTRAK

**Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan
dan Konflik Internal Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada
Sekretariat Daerah Kota Bima**

Sarif Hidayatullah.A,SH

Universitas Terbuka

s4rif_nagara@yahoo.com

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Konflik Internal, Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan gaya kepemimpinan Sekda Kota Bima, menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Sekda terhadap Kinerja PNS, menganalisis pengaruh konflik internal terhadap Kinerja PNS, serta menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan konflik internal secara bersama-sama terhadap Kinerja PNS. Jenis Penelitiannya adalah Eksplanatori. Respondennya terdiri dari 63 (Enam Puluh Tiga) orang, dimana metode pengumpulan data menggunakan kuisioner dan cara pengambilan data menggunakan Metode Sensus. Analisa data dengan menggunakan instrumen LASI dan Regresi Linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Sekda Kota Bima adalah gaya kepemimpinan Coaching (dukungan tinggi dan pengarahan tinggi), gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS, Konflik internal tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS, gaya kepemimpinan dan konflik internal secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS. Untuk meningkatkan kinerja karyawan pada lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima dianjurkan untuk meningkatkan efektifitas gaya kepemimpinan Sekda terutama dukungan dan pengarahan yang tinggi pada bawahan.

ABSTRACT***Analysis of Effect of Leadership Style
and Internal Conflict Against Civil Servants On Performance
Regional Secretariat Way******Sarif Hidayatullah.A,SH******The Open University******s4rif nagara@yahoo.com***

Keywords: Leadership Style, Internal Conflicts, Performance of Civil Servants

The purpose of this study was to determine the leadership style Bima City Secretary, Secretary to analyze the influence of leadership style on Civil Servants performance, analyzing the influence of the internal conflict against the performance of civil servants, as well as to analyze the influence of leadership styles and internal conflicts together the performance of civil servants. The method used is Explanatory Research. Respondents consisted of Sixty Three Person, Method of data collection using questionnaire method of data collection while use the cencus method. The instrument of data analysis used is instrument Leader Adaptability Style Inventory (LASI) and multiple linear regression. The results showed that leadership style on Regional Secretary way Coaching leadership style (high support and high direction), leadership style significantly influence the performance of the civil servants, internal conflicts are not significantly influence the performance of civil servants, leadership styles and internal conflicts are jointly significant effect on performance of civil servants. To improve the performance of employees in the scope of the Regional Secretariat Way is recommended to increase the effectiveness of his leadership style, especially the high support and guidance to his subordinates.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Konflik Internal
Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah
Kota Bima

Penyusun TAPM : Sarif Hidayatullah.A,SH
NIM : 015733269
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : Senin, 8 Juli 2013

Menyetujui :

Pembimbing I,



Agusdin, SE., MBA, DBA
NIP.196408131989031001

Pembimbing II,



Dr. Sardjito, M.Si
NIP.195709271985031002

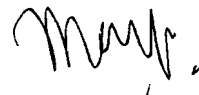
Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc. Ph.D.
NIP. 195202131985032001

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan
Manajemen



Maya Maria, SE., MM.
NIP. 197205011999032003

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Konflik Internal
Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah
Kota Bima

Penyusun TAPM : Sarif Hidayatullah.A,SH
NIM : 015733269
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : Senin, 8 Juli 2013

Menyetujui :

Pembimbing I,



Agusdin, SE.,MBA,DBA
NIP.196408131989031001

Pembimbing II,



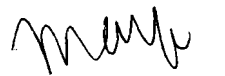
Dr. Sardjijo, M.Si
NIP.195709271985031002

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

Suciati, M.Sc. Ph.D.
NIP. 195202131985032001

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan
Manajemen



Maya Maria, SE., MM.
NIP. 197205011999032003

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Sarif Hidayatullah.A,SH
 NIM : 015733269
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Tesis : Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Bima.

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

Hari/Tanggal : Senin, 8 Juli 2013
 Waktu : 09.00 – 11.00

dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji: Dr. Soifan Aripin, M.Si (.....)

Penguji Ahli : Prof. Dr. Martani Huseini (.....)

Pembimbing I : Agusdin, SE., MBA.,DBA (.....)

Pembimbing II : Dr. Sardjijo,M.Si (.....)

KATA PENGANTAR

Puji Syukur saya panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas terbuka. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan penyusunan TAPM ini. Oleh karena itu, saya sampaikan rasa terimakasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka;
2. Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen Universitas Terbuka;
3. Kepala UPBJJ-UT Mataram selaku penyelenggara Program Pasca Sarjana;
4. Bapak Agusdin, SE.,MBA,DBA. selaku dosen Pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini
5. Bapak Dr. Sardjijo, M.Si, selaku dosen Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini.
6. Istri saya tercinta "Wiwik Sulistiawati,ST. yang telah banyak memberi support dan motivasi kepada saya.
7. Orang tua dan Mertua saya yang telah memberikan support dengan berkah do'a selama masa perkuliahan sampai akhir penyusunan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan yang Maha Esa Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang membantu dan semoga TAPM ini membawa manfaat bagi saya pribadi dan bagi pengembangan ilmu pengetahuan amin.

Bima, 8 Juli 2013

Penulis,

(Sarif Hidayatullah.A,SH)

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Absract	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vi
Daftar Gambar	viii
Daftar Tabel	ix
Daftar Lampiran	x
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	13
C. Batasan Masalah	13
D Tujuan Penelitian	14
E. Manfaat Penelitian	14
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	15
B. Dasar Teori	20
C. Kerangka Berpikir dan Hipotesis	39
D. Variabel dan Definisi Operasional Variabel	40
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	44
B. Populasi dan Responden	45
C. Metode Pengumpulan Data	46
D. Instrumen Penelitian	47
E. Pengukuran Variabel	48
F. Uji Asumsi Klasik	49
G. Metode Analisa Data	53

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Respoden.....	57
B. Deskripsi Variabel Penelitian.....	60
C. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	68
D. Asumsi Klasik.....	73
E. Analisa Data.....	78
F. Interpretasi Hasil Penelitian.....	85
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	87
B. Saran.....	88
DAFTAR PUSTAKA.....	89

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey Dan Blanchard.....	23
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	39
Gambar 3.1 Kriteria Uji Autokorelasi dengan Durbin Watson.....	50
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas.....	75
Gambar 4.2 Hasil uji Heterokedastisitas.....	76

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Data Responden Penelitian.....	45
Tabel 3.2 Aspek Pengukuran Variabel Independen, Moderator dan Dependen....	49
Tabel 4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	57
Tabel 4.2 Jumlah Responden berdasarkan tingkat pendidikan.....	58
Tabel 4.3 Jumlah Responden berdasarkan Jabatan.....	59
Tabel 4.4 Distribusi Jawaban Responden pada Variabel X1.....	61
Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden pada Variabel X2.....	63
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Y.....	65
Tabel 4.7 Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan (X1).....	69
Tabel 4.8 Validitas Instrumen Konflik Internal (X2).....	70
Tabel 4.9 Validitas Instrumen Kinerja Pegawai (Y).....	71
Tabel 4.10 Reliabilitas seluruh Variabel Penelitian.....	73
Tabel 4.11 Collinerity Statistics.....	77
Tabel 4.12 Gaya Kepemimpinan Sekda Kota Bima.....	78
Tabel 4.13 Hasil Regresi Linear Berganda.....	81
Tabel 4.14 Hasil Regresi Linear Berganda secara simultan.....	83
Tabel 4.15 Hasil Regresi Linear Berganda secara Parsial.....	84
Tabel 4.16 Interpretasi Hasil Penelitian.....	86

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Ijin Penelitian

Lampiran 2 Data Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kota Bima

Lampiran 3 Kuisisioner Penelitian

Lampiran 4 Hasil Rekapitulasi Kuisisioner Penelitian

Lampiran 5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian

Lampiran 6 Hasil Uji Asumsi Klasik

Lampiran 7 Hasil uji Regresi Linear Berganda

Lampiran 8 Tabel Durbin Watson, Tabel t dan Tabel f.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, dengan literatur-literatur tentang kepemimpinan yang senantiasa memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, kemudian sikap dan gaya yang sesuai dengan kepemimpinan dan syarat-syarat menjadi pemimpin yang baik.

Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok di dalam usahanya untuk mencapai tujuan pada suatu situasi tertentu. Pada setiap situasi apapun seseorang bisa mempengaruhi orang lain atau kelompok lain pada situasi saling mempengaruhi ini bisa terjadi kapan pun dan di mana pun atau dengan kata lain kepemimpinan bisa terjadi di mana-mana. Jika ingin mendapatkan umpan balik atau ingin lebih mendalam memahami mengenai gaya kepemimpinan, *Hersey and Blanchard* telah mengembangkan 12 butir situasi yang dijadikan parameter dan rujukan. Butir-butir situasi tersebut berisi tentang Penyesuaian Pemimpin dan Inventarisasi Gaya atau istilah aslinya *Leader Adaptability and Style Inventory (LASI)*. Instrumen ini telah dikembangkan oleh Studi Kepemimpinan dari Universitas Ohio.

Instrumen LASI dikembangkan untuk membantu penulis mencapai beberapa pandangan dalam persepsi tentang bagaimana seharusnya seorang pemimpin itu berperilaku. Instrumen ini dirancang untuk mengukur persepsi tentang tiga aspek dari perilaku pemimpin yaitu gaya, tingkat gaya, dan penyesuaian gaya.

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Perilaku ini dikembangkan setiap saat dan dipelajari oleh pihak lain untuk mengenal seorang pemimpin, gaya atau kepribadiannya. Pola umum yang biasanya terlibat adalah di antaranya perilaku yang berorientasi pada tugas atau perilaku hubungan atau beberapa kombinasi dari keduanya.

Dua bentuk perilaku tugas dan hubungan yang merupakan substansi dari konsep kepemimpinan situasional yaitu :

- a. Perilaku tugas ialah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan dari anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, di mana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai. Kemudian dilanjutkan oleh usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap, jalur komunikasi yang jelas, dan cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai.
- b. Perilaku hubungan ialah suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan antar pribadi di antara dirinya dengan anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada para bawahan untuk menggunakan potensinya. Hal semacam ini dicirikan oleh dukungan sosioemosional, kesetiakawanan, dan kepercayaan bersama.

Kedua perilaku di atas merupakan dimensi penting dari perilaku pemimpin, yang dikembangkan oleh ahli-ahli manajemen beberapa dasawarsa terakhir ini.

Dua dimensi ini telah diberi bermacam-macam label yaitu di antaranya

kepemimpinan otokratis-demokratis, pemimpin yang berorientasi pada bawahan, dan pemimpin yang berorientasi pada produksi.

Thoha (1983:1) menyatakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar akan ditentukan oleh organisasi kepemimpinan, suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang mengatakan atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal itu merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin pada posisi yang terpenting.

Pada dasarnya keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya mempengaruhi pihak lain, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini pemimpinlah yang harus lebih bisa menerapkan strateginya seperti upaya untuk satu Visi (*Visiting*) antar pegawai yang ada, memberi kesempatan kerjasama (*Kooperatif*) antara yang satu dengan yang lainnya dan memberdayakan bawahannya (*Empower*).

Maxwell (2007:109) mengatakan bahwa kunci menuju sukses dalam usaha apa saja adalah kemampuan memimpin orang lain secara sukses. Sedangkan kepemimpinan itu sendiri merupakan sesuatu yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain melalui komunikasi, baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang lain agar dengan penuh perhatian dan kesadaran bersedia mengikuti perintah dan kehendak pemimpinnya.

Kepemimpinan sesungguhnya menjadi subyek yang telah lama menarik perhatian banyak orang sehingga sudah banyak sekali penelitian-penelitian tentang kepemimpinan yang dilakukan untuk mengetahui efektivitas dan gaya kepemimpinan kemudian dilain sisi untuk mengetahui ciri-ciri, kemampuan, perilaku, sumber-sumber kekuasaan atau aspek situasi yang menentukan bagaimana pemimpin yang baik dapat mempengaruhi para pengikutnya. Pada penelitian ini lebih menitikberatkan pada jenis gaya kepemimpinan, sehingga

dengan mengetahui gaya kepemimpinan seseorang, akan mempermudah mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan itu sendiri.

Dengan menentukan situasi pengikut, muncul empat gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard yaitu:

1. S1 (Directing) / Mengarahkan

Perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi dan dukungan rendah. Pemimpin mengatakan kepada pengikut apa, bagaimana, kapan, dan dimana melakukan berbagai tugas. Pengambilan keputusan sepenuhnya diprakarsai oleh pimpinan, komunikasi sebagian besar berlangsung satu arah.

Gaya kepemimpinan yang mengarahkan merupakan respon kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh pemimpin pada kondisi karyawan lemah dalam kemampuan, minat dan komitmennya. Sementara itu organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi. Dalam situasi seperti ini Hersey and Blanchard menyarankan agar pemimpin memainkan peran direktive yang tinggi, memberi saran bagaimana menyelesaikan tugas-tugas itu, dengan terus intens berhubungan sosial dan komunikasi dengan bawahannya. Pertama pemimpin harus mencari tahu mengapa orang tersebut tidak termotivasi, kemudian mencari tahu dimana keterbatasannya. Dengan demikian pemimpin harus memberi arahan dalam penyelesaian tugas dengan terus menumbuhkan motivasi dan optimismenya.

2. S2 (Coaching) / Membina

Perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi dan dukungan tinggi. Pemimpin masih memberikan banyak pengarahan tetapi juga berusaha mendengarkan perasaan bawahan tentang suatu keputusan juga ide-ide dan

saran dari mereka, tetapi kontrol pengambilan keputusan tetap pada tangan pimpinan.

Pada kondisi karyawan menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, pemimpin juga harus memproporsikan struktur tugas sesuai kemampuan dan tanggung jawab karyawan. Oleh karena itu, pemimpin hendaknya menghabiskan waktu mendengarkan dan menasihati, dan membantu karyawan untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui metode pembinaan.

3. S3 (Supporting) / Mendukung

Perilaku pemimpin yang dukungan tinggi dan pengarahan rendah. Kontrol terhadap pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sehari-hari berpindah dari pemimpin kepada bawahan. Pemimpin memberikan penghargaan dan aktif mendengar serta memfasilitasi penyelesaian masalah.

Gaya kepemimpinan supporting adalah respon pemimpin yang harus diperankan ketika karyawan memiliki tingkat kemampuan yang cukup tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab. Hal ini bisa dikarenakan rendahnya etos kerja atau ketidakyakinan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab. Dalam kasus ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan dan mengapresiasi usaha-usaha yang dilakukan para karyawan, sehingga bawahan merasa dirinya penting dan senang menyelesaikan tugas.

4. S4 (Delegating) / Mendelegasikan

Perilaku pemimpin dengan dukungan rendah dan pengarahan rendah. Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah dengan bawahan sampai dicapai

kesepakatan bersama, proses pengambilan keputusan didelegasikan sepenuhnya kepada pengikut. Selanjutnya, untuk tingkat karyawan dengan kemampuan dan kemauan yang tinggi maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya “delegasi”. Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah cukup memberikan untuk terus berkembang saja dengan terus diawasi.

Pegawai merupakan sumber daya bagi organisasi yang paling berharga dimana mereka memiliki ide yang terbaik bagi prakarsa, kreasi, inisiatif, yang perlu diberikan kesempatan untuk dikembangkan. Keberhasilan dan kinerja pegawai dalam suatu bidang pekerjaan yang dilakukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang yang ditekuninya. Suatu komitmen pegawai dalam organisasi menunjukkan suatu daya seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi, oleh karena itu komitmen tersebut akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi pegawainya terhadap organisasinya sehingga dengan rasa memiliki tersebut kemudian didukung oleh penerapan gaya kepemimpinan relatif, memadai dan memenuhi rasa keadilan dan kenyamanan pegawainya maka dengan sendirinya akan memotivasi pegawai dalam rangka peningkatan kinerjanya.

Gaya kepemimpinan dan kinerja mempunyai hubungan yang tidak dapat dipisahkan karena keberhasilan seorang pemimpin diukur dari hasil kerja atau

kinerja dari bawahannya. Seorang pemimpin tidak bisa berhasil dalam menjalankan perusahaan atau organisasi tanpa adanya dukungan dari bawahannya. Pemimpin yang berhasil tergantung dari gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada bawahannya yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi yang dipimpinnya sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal sesuai dengan yang diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja pada dasarnya di gunakan untuk penilaian atas keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan/kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah di tetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penepatan capaian indikator kinerja.

Keban (2004:109), mengatakan bahwa pengukuran kinerja harus di lihat sebagai upaya yang sangat berharga sebagai profesionalisasi di instansi pelayanan publik. Lebih lanjut beliau mengatakan bahwa dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai atau instansi, maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini.

Fahmi (2010:7) menyatakan bahwa suatu perencanaan dan pengendalian yang baik tidak akan diperoleh dengan maksimal jika seandainya itu tidak dapat dikomunikasikan dengan baik kepada para pegawai, Hal ini disebabkan pegawai memegang andil besar dalam mewujudkan perencanaan terlaksana sesuai harapan dari berbagai pihak, khususnya harapan Pemimpin perusahaan atau pemimpin jadi tegasnya pegawai merupakan bagian penting penentu, dan pencipta manajemen kinerja yang diharapkan.

Golman (2008:4) menyatakan bahwa pemimpin mempunyai daya maksimal untuk mempermainkan emosi setiap orang. Jika emosi orang-orang di dorong kearah antusiasme, kinerja akan meningkat. Jika emosi didorong kearah kebencian dan kecemasan maka kinerja akan merosot artinya jika pemimpin menggerakkan emosi secara positif ia akan memancing keluar sisi terbaik dari setiap orang.

Sebagai seorang pemimpin diperlukan pemahaman mengenai eksistensi dirinya yang sangat dibutuhkan oleh orang lain sehingga ia harus berusaha menyesuaikan dirinya dengan tuntutan organisasi yaitu dengan memperbaiki dan meningkatkan kualitas dirinya. Dalam hal ini pemimpinlah yang harus memiliki keinginan, ide dan gagasan untuk memperbaiki eksistensi organisasi dalam kerangka visi dan misi yang terintegrasi.

Untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan tersebut harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan, mengingat kondisi kehidupan masyarakat yang dinamis, usaha itu harus dimulai dari pengembangan kemampuan berpikir agar berlangsung sebagai proses yang efektif dalam membuat keputusan yang akan mewakili aktifitas kepemimpinannya dalam menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya kearah pencapaian tujuan bersama, meskipun dalam aktivitas menjalankan roda organisasinya sering dihadapkan pada konflik baik itu konflik sesama pegawai dan konflik antara pegawai dengan pimpinannya.

Pemimpin dalam mengelola organisasinya selalu dihadapkan pada adanya konflik yang menghambat proses pencapaian kinerja pegawai yang akhirnya nanti akan menghambat kinerja organisasi, tetapi sesungguhnya konflik juga bisa membawa pada keadaan ideal bagi organisasi, dilain sisi konflik bisa berdampak pada kehancuran suatu organisasi.

Handoko (2008:31) membedakan konflik menjadi lima jenis yaitu : konflik dalam diri individu, konflik antar individu dalam organisasi, konflik antara individu dengan kelompok, konflik antar kelompok, dan konflik antar organisasi.

James A. F Stoner dan Charles Wankel jenis-jenis konflik terbagi atas:

1. Konflik Intrapersonal

Konflik Intrapersonal yaitu konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik ini terjadi pada saat yang bersamaan memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.

2. Konflik Interpersonal

- Konflik ini adalah konflik seseorang dengan orang lain karena memiliki perbedaan keinginan dan tujuan.
- Konflik antara individu-individu dan kelompok-kelompok, hal ini sering kali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas yang ditekankan pada kelompok kerja mereka. Konflik interpersonal di sebut juga sebagai konflik interorganisasi

Dalam penelitian ini difokuskan pada konflik internal yang merupakan konflik interpersonal atau konflik interorganisasi seperti yang dijelaskan oleh James A. F Stoner dan Charles Wankel tersebut. Konflik internal pada penelitian ini adalah konflik antar pegawai maupun antara pegawai dengan atasannya yang terjadi didalam (internal) pegawai yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kota Bima.

Wahyudi (2008:30) menyatakan bahwa konflik antara pribadi didasari bahwa setiap individu mempunyai perbedaan atau keunikan yang berarti tidak ada dua individu yang sama persis didalam aspek-aspek jasmaniah maupun rohaniannya.

Timbulnya perbedaan individu di karenakan adanya faktor pembawaan dan lingkungan sebagai komponen utama bagi terbentuknya kepribadian, perbedaan individu dapat dijadikan kekuatan bagi organisasi karena keahlian dan keterampilan yang dimiliki masing-masing individu dapat saling menunjang dalam pencapaian tujuan organisasi, akan tetapi sebaliknya perbedaan yang ada dapat menghambat kinerja organisasi apabila setiap pegawai terfokus pada kepentingan sendiri dan mengabaikan kepentingan yang lebih besar yaitu tujuan organisasi.

Terjadinya suatu perubahan dalam suatu unit organisasi pasti akan menimbulkan perubahan yang mendasar dan menyeluruh dalam organisasi tersebut baik terhadap personil, pembiayaan maupun dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Akibat pertama yaitu sering terjadinya tumpang tindih (*overlapping*) atau yang lazim disebut dengan terjadinya ketidakjelasan peran dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan sesuai dengan wewenang dan haknya sesuai tugas pokok dan fungsinya. Sedangkan akibat yang kedua adalah bahwa dalam mencapai tujuan organisasi dengan efektif diperlukan pemanduan antara kebutuhan organisasi dengan kebutuhan personil sehingga tidak akan menimbulkan konflik.

Mengingat bahwa konflik tidak dapat dihindari, maka pendekatan yang baik untuk diterapkan para pemimpin adalah pendekatan yang mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupa sehingga konflik dapat memberikan sumbangan yang efektif untuk mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan. Konflik sesungguhnya dapat menjadi energi yang kuat jika dikelola dengan baik sehingga

dapat dijadikan alat inovasi, akan tetapi sebaliknya jika tidak dapat dikendalikan mengakibatkan kinerja organisasi rendah.

Eksistensi konflik dalam organisasi ada kalanya berdampak positif dan ada kalanya negatif. Konflik yang berdampak positif baik bagi organisasi maupun bagi individu seperti persaingan yang berdampak pada meningkatkan kualitas pekerjaan, keadaan seperti ini justru harus diperlihara dan dikembangkan. Sebaliknya, yang hal-hal berdampak negatif seperti persaingan yang tidak sehat, saling menjatuhkan/menjelekkkan atau memfitnah seseorang yang pada akhirnya merusak kinerja organisasi harus segera diperbaiki sehingga menjadi kekuatan untuk organisasi, dengan demikian positif negatifnya keberadaan konflik sangat terkait dengan kepemimpinan di dalam suatu organisasi.

Tingkat konflik yang tidak memadai atau berlebihan dapat merintangangi keefektifan dari suatu kelompok atau organisasi, dengan mengakibatkan berkurangnya kepuasan dari pegawai, meningkatnya kemangkiran dan tingkat kedisiplinan pegawai, yang pada akhirnya akan menurunkan produktivitas. Bila konflik itu berada pada tingkat yang optimal dan apatis perlu diminimalisir dengan meningkatkan motifasi melalui penciptaan lingkungan yang harmonis dan memberikan dukungan vitalitas yang membuat kerja menarik dan nyaman serta sebaiknya ada pemutasian sejumlah pegawai untuk penyegaran dengan harapan melepaskan rantai ketidakcocokan antara satu dengan yang lainnya sehingga bisa meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Keadaan emperik kepemimpinan dan konflik internal yang terjadi dalam rutinitas pelayanan publik maupun pemerintahan pada Sekretariat Daerah Kota

Bima adalah seperti diantaranya beberapa tindakan indisipliner Pegawai Negeri Sipil yaitu terjadi pemukulan oleh salah satu pegawai terhadap pegawai yang lain yang berakhir dengan tuntutan hukum pada pengadilan Negeri setempat, kemudian ada beberapa oknum Pegawai Negeri Sipil yang tidak masuk kantor dan mangkir kepada pimpinannya yang juga berakhir dengan diberikannya hukuman disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil tersebut, keadaan tersebut diatas membuktikan bahwa dalam suatu organisasi diperlukan pola dan cara kepemimpinan yang bisa menyatukan visi dan misi, menjalinkan kerja sama serta memberdayakan bawahan sehingga bisa meningkatkan kinerja bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Perlu dipahami bahwa sebuah organisasi terdiri dari pegawai-pegawai dengan berbagai macam sifat dan karakteristik yang berbeda dan saling memiliki ketergantungan dalam proses kerja sama dalam mencapai tujuan tertentu, perbedaan yang terjadi dalam suatu organisasi seringkali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang akhirnya menimbulkan konflik, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian akan menimbulkan masalah yang lebih serius oleh karena itu dibutuhkan kemampuan pemimpin mengelola konflik. Dengan keadaan empiris yang terjadi pada Sekretariat Daerah Kota Bima tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan dan konflik internal terhadap kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kota Bima.

B. Perumusan Masalah

Dari latar belakang yang diuraikan diatas, maka pokok masalah yang dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apa tipe gaya kepemimpinan Sekretaris Daerah Kota Bima.
2. Apakah gaya kepemimpinan Sekretaris Daerah berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima.
3. Apakah Konflik Internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima.
4. Apakah gaya kepemimpinan Sekda Kota Bima secara bersama-sama dengan konflik internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima.

C. Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup permasalahan yang diteliti, agar lebih terfokus pada sasaran dan pemecahan masalah yang akan dicapai.

1. Penelitian dilakukan pada pegawai yang berada diLingkup Sekretariat Daerah Kota Bima Tahun 2013.
2. Penelitian dibatasi pada masalah penerapan Gaya Kepemimpinan dan Konflik Internal pada Lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima Tahun 2013.

D. Tujuan Penelitian

Secara keseluruhan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan Sekretaris Daerah Kota Bima.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Sekretaris Daerah Kota Bima terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima
3. Untuk menganalisis pengaruh konflik internal terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Sekda Kota Bima dan konflik internal secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain sebagai berikut:

1. Bagi pengambil keputusan (Sekretaris Daerah Kota Bima), tulisan ini adalah sebagai sumber informasi dan sebagai pertimbangan dalam proses penetapan kebijakan pemerintah.
2. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan yaitu sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya, terutama dalam bidang Manajemen Sumber daya manusia yang berkaitan dengan analisis gaya kepemimpinan dan konflik internal terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Nova Nurmawilis (2008)

Melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di RSUD Rokan Hulu Provinsi Riau“. Pada penelitian tersebut menggunakan metode penelitian dan diperoleh hasil penelitiannya sebagai berikut:

- Jenis penelitiannya termasuk jenis penelitian *survey explanatory* yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai.
- Variabel independennya Gaya kepemimpinan, variabel interveningnya kepuasan kerja sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja Pegawai.
- Metode pengumpulan datanya adalah dengan menggunakan kuisioner.
- Pengujian validitasnya menggunakan teknik korelasi Product Moment dan reliabilitasnya dengan alpha Cronbach.
- Analisa datanya menggunakan teknik Analisa Linear Berganda.
- Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memprakarsai struktur dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja, variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel memprakarsai struktur dan memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai.

2. Penelitian Nurjanah (2008)

Melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Biro Lingkup Departemen Pertanian”. Pada penelitian tersebut menggunakan metode penelitian dan diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

- Jenis penelitian kuantitatif.
- Metode pengumpulan data adalah menggunakan kuisioner dan pengamatan langsung.
- Variabel independennya adalah gaya kepemimpinan, variabel moderator adalah budaya organisasi dan komitmen organisasi sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja Pegawai.
- Teknik analisa data menggunakan analisis inferensi berbasis model persamaan structural/ *Structural Equation Modelling* (SEM).
- Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, komitmen berpengaruh terhadap kinerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Penelitian Syahrial Siregar (2009)

Melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan berkomunikasi kepala bidang terhadap kinerja pegawai pelayanan keperawatan jiwa dirumah sakit jiwa daerah provinsi Sumatera Utara”. Pada penelitian tersebut menggunakan metode penelitian dan diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

- Jenis penelitian kuantitatif.
- Metode pengumpulan datanya menggunakan kuisioner
- Variabel Independennya adalah gaya kepemimpinan, variabel moderatonya adalah kemampuan berkomunikasi sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja pegawai.
- Pengujian validitasnya menggunakan teknik korelasi Product Moment dan reliabilitasnya dengan alpha Cronbach.
- Analisa datanya menggunakan sistem analisa Linear berganda
- Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kemampuan berkomunikasi kepala bidang secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di unit pelayanan keperawatan jiwa pada rumah sakit jiwa provinsi sumatera utara, dimana kemampuan komunikasi kepala bidang mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan gaya kepemimpinan.

4. Penelitian Rani Mariam (2009)

Melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening pada kantor pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)”. Pada penelitian tersebut menggunakan metode penelitian dan diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

- Metode pengumpulan datanya menggunakan kuisioner
- Variabel Independennya adalah gaya kepemimpinan, variabel moderator adalah budaya organisasi, variabel interveningnya adalah kepuasan kerja. Sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja Pegawai.

- Teknik analisa data menggunakan analisis inferensi berbasis model persamaan structural/ *Structural Equation Modelling* (SEM).
- Hasil penelitiannya adalah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai.

5. Penelitian Barliansyah (2011)

Melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh restrukturisasi organisasi birokrasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kota Mataram”. Pada penelitian tersebut menggunakan metode penelitian dan diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

- Jenis penelitiannya adalah penelitian deskriptif kausalitas yaitu untuk menganalisis pengaruh dari beberapa variabel terhadap variabel lainnya.
- Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan data kualitatif
- Teknik dan alat pengumpul datanya teknik angket dan teknik dokumentasi.
- Variabel independen adalah Restrukturisasi organisasi birokrasi sedangkan variabel dependennya adalah kinerja pegawai.
- Pengujian validitasnya menggunakan teknik korelasi Product Moment dan reliabilitasnya dengan alpha Cronbach.
- Analisa datanya menggunakan Regresi Linear Berganda.
- Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sub variabel restrukturisasi organisasi birokrasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai.

6. Penelitian Siti Chaerunisah (2012)

Melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Grogol Petamburan Jakarta Barat”. Pada penelitian tersebut menggunakan metode penelitian dan diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

- Metode pengumpulan datanya menggunakan kuisioner
- Variabel independennya adalah gaya kepemimpinan, variabel moderator adalah komunikasi internal dan motivasi kerja sedangkan variabel dependennya adalah kinerja pegawai.
- Pengujian validitasnya menggunakan teknik korelasi Product Moment dan reliabilitasnya dengan Alpha Cronbach.
- Analisa datanya menggunakan sistem Analisa Regresi Linear Berganda.
- Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi kerja berpengaruh parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan keenam penelitian terdahulu tersebut di atas maka terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini yaitu :

a. Persamaan

- Persamaannya terletak pada variabel independen yaitu gaya kepemimpinan kemudian dependennya adalah Kinerja.
- Analisa datanya menggunakan analisa regresi linear berganda kecuali pada penelitian Nurjanah dan Rani Mariam.

b. Perbedaan

- Perbedaannya terletak pada variabel moderator, pada penelitian ini variabel moderatornya adalah konflik internal sedangkan pada penelitian terdahulu tersebut diatas mempunyai variabel moderator yang bermacam-macam yaitu budaya organisasi, kemampuan berkomunikasi, restrukturisasi birokrasi, komunikasi internal.
- Perbedaan dengan penelitian ini yaitu dari segi kualitatifnya yaitu analisa datanya di samping menggunakan regresi linear berganda juga menggunakan metode LASI untuk menentukan gaya kepemimpinannya.

B. Dasar Teori

B.1 Kepemimpinan

B.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga baik secara keseluruhan maupun kelompok dalam organisasi tertentu sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Mutu kepemimpinan dalam suatu organisasi memainkan peran yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan organisasi.

Bennis (2007:109) mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang paling berorientasi di dunia dan kepastian dengan hasil ini hanya positif jika seseorang mengetahui apa yang diinginkannya.

Kartono (2007:109) mendefinisikan kepemimpinan adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu.

Rivai dan Mulyadi (2009) mengatakan bahwa Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok, tiga aplikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu : kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya dan adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara. Oleh karena itu, kepemimpinan pada hakikatnya adalah :

1. Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi;
2. Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama,
3. Kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok.

Atas dasar itu dapatlah kiranya disusun definisi kepemimpinan yang mudah di pahami, yaitu rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang di sengaja oleh seseorang untuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

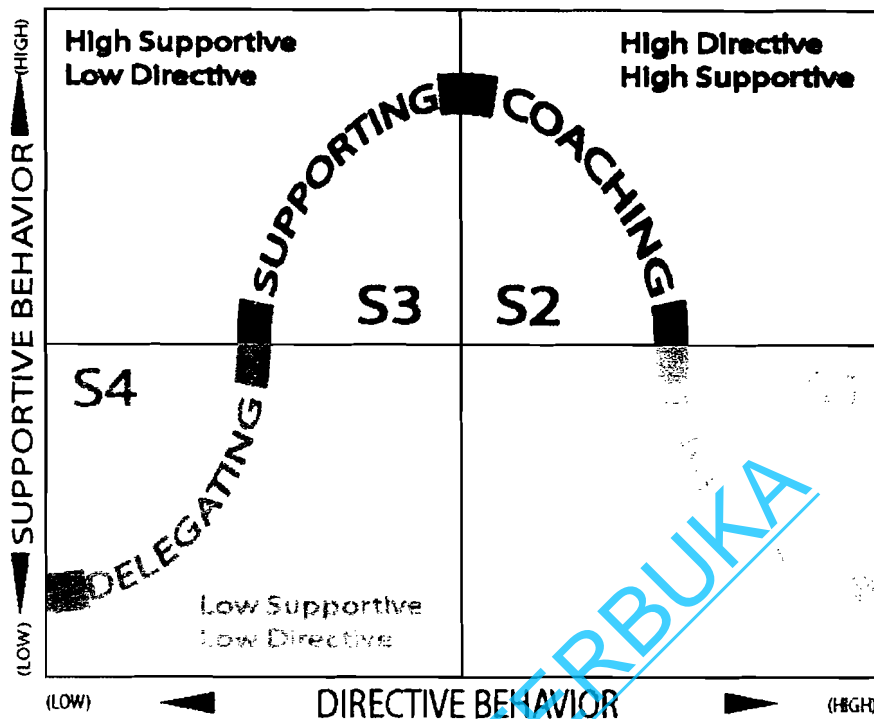
menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi. Kepemimpinan juga terkadang di pahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada beberapa faktor baik dalam diri pemimpin itu sendiri ataupun diluarnya yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan, serta prestasi sedangkan dari faktor eksternal general adalah adanya kesamaan visi misi dan kepentingan.

Kartono (2003) Pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinya untuk menggerakkan usaha bersama kearah pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

B.1.2 Gaya Kepemimpinan Situasional

Thoha (1983:49) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat seseorang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dengan demikian gaya kepemimpinan menyangkut bagaimana seorang pemimpin menjalankan tugas kepemimpinannya, misalnya gaya yang dipakai dalam merencanakan, merumuskan dan menyampaikan perintah-perintah atau ajakan-ajakan kepada yang diperintah.

Hersey and Blanchard (2000: 92) mengemukakan bahwa pada setiap gaya kepemimpinan situasioanl terdapat dua unsur utama yaitu unsur pengarahan dan unsur dukungan. Dari dua unsur tersebut gaya kepemimpinan situasional dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok seperti dimodelkan pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.1

Model gaya kepemimpinan Situasional Hersey and Blanchard

Dengan menentukan situasi pengikut, muncul empat gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard yaitu:

1. S1 (Directing) / Mengarahkan

Perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi dan dukungan rendah. Pemimpin mengatakan kepada pengikutnya tentang apa, bagaimana, kapan, dan dimana melakukan berbagai tugas. Pengambilan keputusan sepenuhnya diprakarsai oleh pimpinan, komunikasi sebagian besar berlangsung satu arah.

Gaya kepemimpinan yang mengarahkan merupakan respon dalam kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh pemimpin pada kondisi karyawan dengan kemampuan, minat dan komitmen lemah/rendah, sementara dilain sisi organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi. Dalam situasi

seperti ini Hersey and Blanchard menyarankan agar pemimpin memainkan peran direktive yang tinggi, memberi saran bagaimana menyelesaikan tugas-tugas itu, dengan terus intensif berhubungan secara sosial dan komunikasi dengan bawahannya. Pada situasi ini pemimpin harus mencari tahu mengapa orang tersebut tidak termotivasi kemudian mencari tahu dimana keterbatasannya, dengan demikian pemimpin harus memberikan arahan dalam penyelesaian tugas dengan terus menumbuhkan motivasi dan optimismenya.

2. S2 (Coaching) / Membina

Perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi dan dukungan tinggi. Pemimpin masih memberikan banyak pengarahan tetapi juga berusaha mendengarkan perasaan bawahan tentang pengambilan suatu keputusan, ide-ide dan saran dari mereka, tetapi kontrol pengambilan keputusan tetap pada tangan pimpinan.

Pada kondisi karyawan menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, kemudian takut untuk mencoba melakukannya, maka peran pemimpin segera menindaklanjutinya dengan memproporsikan struktur tugas sesuai kemampuan dan tanggung jawab karyawan. Oleh karena itu, pemimpin hendaknya meluangkan waktu untuk mendengarkan, menasihati, dan membantu karyawan untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui metode pembinaan.

3. S3 (Supporting) / Mendukung

Perilaku pemimpin dengan dukungan tinggi dan pengarahan rendah. Kontrol terhadap pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sehari-hari berpindah dari pemimpin kepada bawahan. Pemimpin memberikan

penghargaan dan aktif mendengar bawahannya serta memfasilitasi penyelesaian masalah.

Gaya kepemimpinan supporting adalah respon pemimpin yang harus dilakukan ketika karyawan memiliki tingkat kemampuan yang cukup tetapi tidak memiliki kemampuan untuk bertanggung jawab, hal ini bisa dikarenakan rendahnya etos kerja atau ketidakyakinan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya, berkaitan dengan kasus ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mengapresiasi usaha-usaha yang dilakukan para karyawan, sehingga bawahan merasa dirinya penting dan pada akhirnya bisa menyelesaikan tugas dengan senang dan nyaman.

4. S4 (Delegating) / Mendelegasikan

Perilaku pemimpin dengan dukungan rendah dan pengarahan rendah. Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah dengan bawahan sampai dicapainya kesepakatan bersama, proses pengambilan keputusan didelegasikan sepenuhnya kepada pengikutnya, selanjutnya untuk tingkat karyawan dengan kemampuan dan kemauan yang tinggi maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya “delegasi”, dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah tetapi cukup dengan memberikan kesempatan untuk terus berkembang dengan terus mengawasinya.

B.1.3 Gaya Kepemimpinan Situational Leadership Adaptability and Style Inventory (LASI)

Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan pada suatu waktu dan situasi tertentu.

Pada teorinya *Paul Hersey dan Kenneth Blanchard*, mereka menentukan Gaya Kepemimpinan dengan cara berpatokan pada 12 butir situasi, dimana butir-butir situasi tersebut berisi tentang Penyesuaian Pemimpin dan Inventarisasi Gaya yang dikenal dengan istilah Leader Adaptability and Style Inventory (LASI). Instrumen ini pernah dikembangkan pada Studi Kepemimpinan dari Universitas Ohio, dan telah banyak juga dikembangkan pada situasi tertentu .

Adapun 12 butir situasi yang berisi tentang penyesuaian pemimpin dan inventarisasi gaya berdasarkan teori LASI tersebut dapat dilihat pada kuisioner penelitian pada Lampiran 3. Instrumen LASI dikembangkan untuk membantu penulis mencapai beberapa pandangan dalam persepsi tentang bagaimana seharusnya seorang pemimpin itu berperilaku, instrumen ini dirancang untuk mengukur persepsi tentang tiga aspek dari perilaku pemimpin yaitu gaya, tingkat gaya, dan penyesuaian gaya.

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Perilaku ini dikembangkan setiap saat dan dipelajari oleh pihak lain untuk mengenal seorang pemimpin, gaya atau kepribadiannya.

Pola umum yang biasanya terlibat di antaranya perilaku yang berorientasi pada tugas atau perilaku hubungan atau beberapa kombinasi dari keduanya.

Dua bentuk perilaku tugas dan hubungan yang merupakan substansi dari konsep kepemimpinan situasional sesuai dengan konsep dasar LASI yaitu :

- a. Perilaku tugas ialah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan dari anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, di mana melaksanakannya dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai. Kemudian dilanjutkan oleh usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang baik, jalur komunikasi yang jelas, dan cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai.
- b. Perilaku hubungan ialah suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan antar pribadi di antara dirinya dengan anggota kelompok atau para pengikutnya dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab dan memberikan kesempatan pada para bawahan untuk menggunakan potensinya, hal semacam ini dicirikan oleh dukungan sosioemosional, kesetiakawanan dan saling percaya.

Adanya kedua perilaku di atas adalah sebagai suatu dimensi penting dari perilaku pemimpin yang telah dikenal sebagai suatu bagian yang penting dari kerja keras ahli-ahli manajemen beberapa dasawarsa terakhir ini, dua dimensi tersebut telah diberi bermacam-macam label di antaranya kepemimpinan otokratis-demokratis, pemimpin yang berorientasi pada bawahan, dan pemimpin yang berorientasi pada produksi.

B.2 Konflik

B.2.1 Pengertian Konflik

Robbins & Judge (2008:173) Konflik merupakan sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama.

Kartono (1982:243) Konflik dapat diterjemahkan sebagai oposisi, interaksi yang antagonis atau bertentangan, benturan antara macam-macam paham, perselisihan, kurang mufakat, pergesekan, perkelahian, perlawanan dengan senjata dan perang.

Menurut Fink.F (1982:246) mendefinisikan sebagai berikut :

1. Konflik ialah relasi-relasi psikologis yang antagonis berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak bisa di sesuaikan interest-interest eksklusif dan tidak bisa dipertemukan, sikap emosional yang bermusuhan, dan struktur nilai yang berbeda.
2. Konflik adalah interaksi yang antagonis yaitu mencakup : tingkah laku lahiriah yang tampak jelas, mulai dari bentuk-bentuk perlawanan halus, terkontrol, tersembunyi, sampai pada bentuk perlawanan terbuka, kekerasan perjuangan yang tidak terkontrol, benturan laten, pemogokan, huru-hara, makar, gerilya, perang dan lain-lain.

Konflik pada hakikatnya mengandung arti segala macam bentuk hubungan antara manusia dengan sifat berlawanan. Dalam kehidupan organisasi yang didalamnya melibatkan interaksi antar berbagai manusia, baik secara individual maupun kelompok. Konflik itu sendiri pada hakikatnya merupakan proses dinamis yang dapat dilihat, diuraikan, dan di analisis.

B.2.2 Komponen konflik

Menurut Rivai & Mulyadi (2009 : 283) Secara umum konflik itu terdiri atas 3 (tiga) komponen yaitu :

1. Interest (kepentingan) yakni sesuatu yang memotivasi orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi ini tidak hanya bagian keinginan pribadi seseorang tetapi juga dari peran dan statusnya.
2. Emotion (emosi) yang sering diwujudkan melalui perasaan yang menyertai sebagian besar interaksi manusia seperti marah, kebencian, takut, penolakan.
3. Values (nilai) yakni komponen konflik yang paling susah di percaya karena nilai itu merupakan hal yang tidak bisa diraba dan dinyatakan secara nyata. Nilai berada dalam kedalaman akar pemikiran dan perasaan tentang benar dan salah, baik dan buruk yang mengarahkan perilaku manusia.

B.2.3 Sumber Konflik

Menurut Rivai & Mulyadi (2009 : 283) menyatakan bahwa sumber konflik dapat dibagi menjadi lima bagian, yaitu :

- a. Biososial merupakan peran pakar manajemen menempatkan fungsi-fungsi sebagai sumber konflik. Berdasarkan pendekatan ini frustrasi sering menghasilkan agresi yang mengarahkan pada terjadinya konflik. Frustrasi juga dihasilkan dari kecenderungan ekspetasi pencapaian yang lebih cepat dari apa yang seharusnya.
- b. Kepribadian dan interaksi : termasuk didalamnya kepribadian yang abrasif (suka menghasut), gangguan psikologi, kemiskinan, keterampilan interpersonal, kejengkelen, persaingan (rivalitas), perbedaan gaya interaksi, ketidak sederajatan hubungan.
- c. Struktural : Banyak konflik yang melekat pada struktur organisasi dan masyarakat. kekuasaan, status dan kelas merupakan hal-hal yang berpotensi menjadi konflik seperti tentang hak asasi manusia, gender dan sebagainya.
- d. Budaya dan Idiologi : Intensitas konflik dari sumber ini sering dihasilkan dari perbedaan politik, sosial, agama, dan budaya. Konflik ini juga timbul diantara masyarakat karena perbedaan sistem nilai.
- e. Konvergensi (gabungan) : Dalam situasi tertentu sumber-sumber konflik itu menjadi satu, sehingga menimbulkan kompleksitas konflik itu sendiri.

B.2.4 Pengendalian Konflik

Pengendalian konflik atau manajemen konflik merupakan suatu strategi yang digunakan oleh pemimpin untuk mencegah konflik yang merusak, melainkan dapat menjadikan konflik sebagai suatu keadaan yang bersifat memperbaiki dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rivai & Mulyadi (2009:286) ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam kepemimpinannya untuk mengatasi atau mengendalikan konflik, yaitu :

- (1) Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing-masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia.
- (2) Cara lain yang ditempuh untuk mengatasi situasi konflik ialah dengan meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain dan memberikan argumentasi kuat mengenai posisi tersebut. Kemudian posisi peran itu dibalik, pihak yang tadinya mengajukan argumentasi yang mendukung suatu gagasan seolah-olah menentangnya, dan sebaliknya pihak yang menentang suatu gagasan seolah-olah mendukungnya. Setelah itu masing-masing pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang pihak lain.
- (3) Kewenangan pimpinan sebagai sumber kekuatan kelompok. Seorang manajer bertugas memimpin suatu kelompok, mengambil keputusan, atau memecahkan masalah secara efektif, perlu memiliki kemahiran menggunakan kekuasaan dan kewenangan yang melekat pada perannya.

Selain itu, ada beberapa cara mengatasi konflik menurut Nader and todd (2009:286-289) yaitu :

- (1) Bersabar (lumping), yaitu suatu tindakan yang merujuk pada sikap untuk mengabaikan konflik begitu saja atau isu-isu dalam konflik itu mudah diabaikan meskipun hubungan dengan orang yang berkonflik kekurangan informasi atau akses hukumnya tidak kuat.
- (2) Penghindaran (Avoidance), yaitu suatu tindakan yang dilakukan untuk mengakhiri hubungannya dengan cara meninggalkannya. Keputusan untuk meninggalkan konflik itu didasarkan pada perhitungan bahwa konflik yang terjadi atau dibuat tidak memiliki kekuatan secara sosial, ekonomi dan emosional.

- (3) Kekerasan/paksaan (Coercion) yaitu suatu tindakan yang diambil dalam mengatasi konflik jika dipandang bahwa dampak yang ditimbulkan berbahaya.
- (4) Negosiasi (Negotiation), ialah tindakan yang menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga. Kelompok tidak mencari pencapaian solusi dalam satu aturan, tetapi membuat aturan yang dapat mengorganisasi hubungannya dengan pihak lain.
- (5) Konsiliasi (conciliation), yaitu tindakan untuk membawa semua yang berkonflik ke meja perundingan. Konsiliator tidak perlu memainkan secara aktif satu bagian dari tahap negosiasi meskipun ia mungkin bisa melakukannya dalam batas yang diminta oleh yang berkonflik. Konsiliator sering menawarkan konsektual bagi adanya negosiasi dan bertindak sebagai penengah.
- (6) Mediasi (Mediation), Hal ini menyangkut pihak ketiga yang ikut menangani/membantu menyelesaikan konflik agar tercapai persetujuan.
- (7) Arbitrase (Arbitration), Kedua belah pihak setuju pada keterlibatan pihak ketiga yang memiliki otoritas hukum dan mereka sebelumnya harus setuju untuk menerima keputusannya.
- (8) Peradilan (Adjudication), Hal ini merujuk pada intervensi pihak ketiga yang berwenang untuk campur tangan dalam penyelesaian konflik, apakah pihak-pihak yang berkonflik itu menginginkannya atau tidak.

B.2.5 Konflik Internal

Organisasi merupakan wadah di mana banyak orang berkumpul dan saling berinteraksi, organisasi juga terbentuk karena adanya kesamaan visi dan misi yang ingin dicapai, dari sini setiap individu atau unsur yang terdapat di dalam organisasi tersebut secara langsung maupun tidak langsung harus memegang teguh apa yang menjadi pedoman dan prinsip di dalam organisasi tersebut sehingga untuk mencapai visi dan menjalankan misi yang digariskan dapat berjalan dengan baik.

Seiring berjalannya waktu bahwa di dalam organisasi kerap terjadi konflik, baik konflik internal maupun konflik eksternal antar organisasi. Konflik yang

terjadi kadang kala terjadi karena permasalahan yang sangat remeh dan sederhana namun justru dengan hal yang remeh dan sederhana itulah sebuah organisasi dapat bertahan lama atau tidak, dengan demikian kemampuan pemimpin mengelola manajemen konflik sangat menentukan posisi organisasi sebagai lembaga yang menjadi payungnya. Kebijakan-kebijakan dan metode komunikasi yang diambil sangat mempengaruhi keberlangsungan sebuah organisasi dalam mempertahankan keharmonisan anggota atau bawahan dan segenap komponen di dalamnya.

Konflik Internal dalam Organisasi memang sering terjadi dalam dinamika organisasi, konflik seperti ini tidak jarang menghasikan hal-hal negatif yang akan merugikan organisasi, efisiensi dan efektifitas dalam suatu unit sosial atau organisasi pemerintahan akan bergerak menurun dengan munculnya konflik internal.

Morris (2003:16) menyatakan bahwa konflik internal, yaitu konflik yang merupakan kekacauan yang meledak dalam diri seseorang yang merefleksikan kesenjangan pemisah antara apa yang diinginkan, apa yang dikatakan, dengan apa yang diperbuat.

Stoner (1994) menyatakan bahwa konflik organisasi adalah mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumber daya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi atau kepribadian. Perbedaan pendapat atau persepsi mengenai tujuan, kepentingan maupun status serta nilai individu dalam organisasi merupakan penyebab munculnya konflik. Demikian halnya persoalan alokasi sumber daya yang terbatas dalam organisasi dapat menimbulkan konflik antar individu maupun antar kelompok.

Konflik internal bisa berupa : *Konflik Mendekat-mendekat (Approach-approach Conflict)* yang meliputi suatu situasi di mana seseorang harus memilih antara dua macam alternative positif dan yang sama-sama memiliki daya tarik yang sama, kemudian *Konflik Menghindari-menghindari (Avoidance-avoidance*

Conflict) yang meliputi Sebuah situasi yang mengharuskan seseorang memilih antara dua macam alternative negatif yang sama tidak memiliki daya tarik sama sekali dan *Konflik Pendekatan-menghindari (Approach-avoidance Conflict)* yang meliputi sebuah situasi di mana seseorang harus mengambil keputusan sehubungan dengan sebuah alternatif yang memiliki konsekuensi positif maupun negatif yang berkaitan dengannya.

Dalam artikel yang berjudul "Strategic Outcome of Human Resources Management", Paul A. Heavens memberikan gambaran tentang tingkat relevansi konflik internal dalam mengelola perusahaan. Ia membagi 4 tingkat hubungan antara organisasi dengan lingkungannya sebagai berikut :

1. Internal Focus. Perusahaan jenis ini sebenarnya bersaing dengan dirinya sendiri. Untuk itu, ekuitas dan hubungan manusia (*Public Relation*) menjadi sangat penting.
2. External Focus. Tahapan ini kebalikan dari yang pertama dimana fokus ditujukan kepada pesaing, karena hidup dan matinya perusahaan dititik beratkan pada kemampuan bersaing perusahaan sehingga setiap langkah mesti konsisten dengan strategi bersaing.
3. The Organization Environment Boundary Focus. Disini menekankan inovasi dan fleksibilitas menjadi kunci dalam pengelolaan, karena tahap ini terjadi persaingan ke dalam maupun di luar perusahaan, maka inovasi diantisipasi dengan kepekaan akan perubahan dan stabilitas diciptakan melalui keamanan psikologis, di sisi lain yaitu adanya sanksi dapat memacu prestasi optimal.

4. The Inter Unit focus. Usaha yang terdiri dari banyak unit menekankan pentingnya hubungan antara unit bisnis dalam mengelola usaha.

Keempat model yang dikemukakan Heavens di atas, memungkinkan adanya konflik internal pada setiap tingkat (tahap). Namun, tahap pertama dan juga tahap yang ketiga memiliki derajat relevansi paling tinggi menimbulkan konflik internal.

Konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/ perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja karena mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Rivai (2008) persepsi Konflik kerja juga dapat diartikan sebagai perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap anggota yang lain sehingga konflik diartikan sebagai perbedaan, pertentangan dan perselisihan.

B.3 Kinerja

B.3.1 Pengertian Kinerja

Rue dan Byars (2007:175) mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja menurut Murphy dan Cleveland (2007:175) adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Selanjutnya menurut Widodo (2007:175) bahwa kinerja adalah melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Armstrong dan Baron (1998:15) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkatan keberhasilan individu atau kelompok individu. Kinerja bisa di ketahui oleh individu atau kelompok individu tersebut dengan kriteria keberhasilan yang ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini merupakan tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak di capai. Tanpa ada tuajuan atau target, kinerja

seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat di ketahui karena tidak ada tolak ukur.

Menurut Wibowo (2007:2) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang di capai dari pekerjaan tersebut. Selanjutnya menurut Benardin dan Russell (2007 : 47) menekankan definisi kinerja pada susunan outcome yang dihasilkan selama periode waktu tertentu dan tidak mengacu pada sifat atau karakteristik personal dari orang yang berkinerja.

B.3.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja pada dasarnya di gunakan untuk penilaian atas keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah di tetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penepatan capaian indikator kinerja.

Menurut Keban (2004:109), mengatakan bahwa pengukuran kinerja harus di lihat sebagai upaya yang sangat berharga sebagai profesionalisasi di instansi pelayanan publik. Lebih lanjut beliau mengatakan bahwa dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai atau instansi, maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini.

Pengukuran birokrasi menurut Mardiasmo (2001:121) mempunyai tiga tujuan yaitu :

- (1) Membantu memperbaiki kinerja pemerintahan agar kegiatan pemerintahan terfokus pada tujuan dan sasaran program dan unit kerja.
- (2) Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
- (3) Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Dalam perspektif penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Indonesia, di lakukan dengan berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 jo. PP 10 Tahun 1979

tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Penilaian tersebut tertuang dalam suatu daftar yang lazim di sebut DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), yang berarti suatu daftar yang memuat hasil penilain pelaksanaan pekerjaan seorang PNS dalam jangka waktu (1) tahun dan di buat oleh penilai (Pasal 1 huruf a PP tersebut). Sedangkan pejabat penilai adalah atasan langsung PNS yang di nilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan dan pejabat lain yang setingkat dengan itu. Unsur-unsur yang dinilai dalam penilain pelaksanaan pekerjaan DP3 yaitu :

1. Kesetiaan, Yaitu tekad dan kesnggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab. Sikap ini dapat dilihat dari perilaku sehari-hari serta perbuatan pegawai dalam melaksanakan tugas.
2. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang di bebaskan kepadanya. Pada umumnya, prestasi kerja di pengaruhi oleh kecakapan, pengalaman dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.
3. Tanggungjawab, yaitu Kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta mampu menanggung resiko atas keputusan yang di ambil atau tindakan yang dilakukannya.
4. Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang dibrikan oleh atasan yang berwenagn atau kesanggupan untuk ditak melanggar aturan yang telah ditentukan.

5. Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalagunakan wewenang yang diembannya.
6. Kerja sama, yaitu kemampuan pegawai untuk kerja sama dengan orang lain dalam melaksanakan tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
7. Prakasa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari pimpinan.
8. Kepemimpinan, yaitu Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

Dalam penelitian ini penilaian kinerja di dasarkan pada indikator-indikator dari sub variabel penelitian termasuk didalamnya memperhatikan unsur-unsur penilaian DP3 tersebut menjadi bagian dari indikator sebagai acuan dalam penyusunan kuisisioner penelitian.

Mengungkapkan penyebab-penyebab dasar dari buruknya kinerja adalah suatu fungsi yang penting tetapi sering diabaikan dalam proses penilaian kinerja. Faktor-faktor yang menjadi penentu kinerja terdiri dari: keterampilan, tingkat upaya, dan kondisi eksternal. Keterampilan yang dimaksud adalah bahan mentah (pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal, kecakapan teknis) seorang pegawai yang dibawa ke tempat kerja. Tingkat upaya adalah motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan kondisi eksternal yaitu dapat berupa situasi persaingan yang ketat, kondisi ekonomi yang buruk, alat-alat rusak, dan lain-lain.

Adapun aspek-aspek kinerja menurut Mitchell (1978) meliputi:

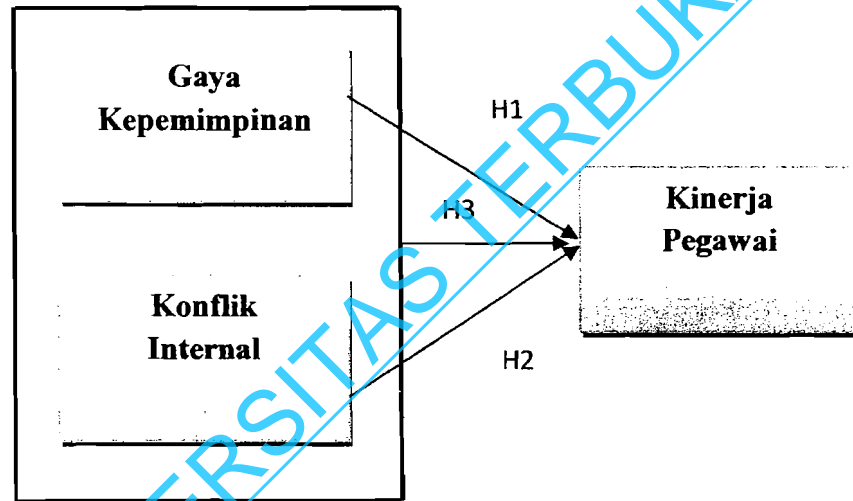
- (1) Kualitas kerja, kualitas kerja yang baik menunjukkan bahwa seseorang tersebut memiliki kinerja yang baik. Sebaliknya apabila kualitas pekerjaannya jelek maka kinerjanya lemah.
- (2) Ketepatan, seseorang yang dapat bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya, didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja, menandakan bahwa orang tersebut memiliki kinerja yang baik. Glimore (1974) berpendapat bahwa seseorang yang kinerjanya baik mampu bekerja dengan tepat, cepat, dan rapi.
- (3) Inisiatif, seseorang yang memiliki kinerja yang baik memiliki inisiatif yang tinggi dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Greenberg, 1974). Ia memanfaatkan potensi pikirannya untuk senantiasa menemukan kreativitas-kreativitas baru yang dapat meningkatkan hasil kerjanya, memiliki ide, temuan-temuan baru. Orang seperti ini banyak belajar dari buku maupun dengan bertanya.
- (4) Kapabilitas, tingkat kinerja yang baik dapat diamati dari kapabilitas. Seseorang yang mempunyai kemampuan yang baik akan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang muncul dalam pekerjaan dengan baik dan senang menerima tantangan, tidak mudah menyerah, tidak mudah mengeluh, tidak mudah emosi, segala kemampuannya dioptimalkan untuk menyelesaikan tugasnya, dan ketika kemampuan yang dimiliki dirasakan tidak dapat mengatasi masalah yang dihadapi maka ia akan berusaha untuk belajar (Luthans, 1981),
- (5) Komunikasi, seseorang yang tingkat kinerjanya tinggi, dapat berkomunikasi dengan baik, baik dengan atasan maupun dengan teman sejawat. Mitchell (1978) mengemukakan apabila segala sesuatu dikomunikasikan dengan baik, maka kondisi yang dihadapi dapat diatasi dengan baik.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka diketahui beberapa aspek penilaian terhadap kinerja individu dalam organisasi, diantaranya: kualitas kerja, ketepatan, inisiatif, kapabilitas, komunikasi. Adapun indikator suatu keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dapat ditinjau dari dua faktor, yaitu faktor internal (pribadi) dan faktor eksternal (lingkungan).

C. Kerangka Berpikir Dan Hipotesis

C.1.1 Kerangka Pemikiran Toeritis

Variabel-variabel yang merupakan objek dalam penelitian ini, dihubungkan dan dikumpulkan satu dengan yang lainnya dalam bentuk Gambar 2.2 sesuai dengan tujuan penelitian sebagai kerangka konsep penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran Penelitian

C.1.2 Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal atau kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen sebelum di lakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian, dimana dugaan tersebut diperkuat melalui teori/jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu. Berdasarkan pada pemikiran kerangka pemikiran di atas,

maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS pada lingkup Sekretaria Daerah Kota Bima
- H2 : Konflik Internal berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja PNS pada lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima
- H3 : Gaya kepemimpinan secara bersama-sama dengan Konflik Internal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS pada lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima.

D. Variabel dan Definisi Operasional Variabel

D.1.1 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang diukur yaitu terdiri dari variabel independen, variabel moderator dan variabel dependen.

- a. Variabel Independen yaitu: Gaya Kepemimpinan (X_1)
- b. Variabel Moderator yaitu : Konflik internal (X_2)
- c. Variabel dependen yaitu : Kinerja Pegawai (Y)

D.1.2 Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) merupakan gaya kepemimpinan Sekretaris Daerah (Sekda) Kota Bima dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Adapun Indikator dari variabel Gaya kepemimpinan yaitu:

- Berkonsentrasi pada fungsi yang berorientasi tugas bawahannya.
- Merencanakan pekerjaan bawahan.
- Mengatur pekerjaan bawahan.
- Mengkoordinasikan kegiatan para bawahan.
- Memerlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya kepada bawahannya.
- Bertindak ramah dan perhatian kepada bawahan.
- Memahami permasalahan bawahan.
- Memerlihatkan apresiasi terhadap ide-ide kepada bawahan.
- Memberikan pengakuan dan kontribusi atas keberhasilan bawahan.
- Mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- Menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan bawahan
- Bekerja sama dengan bawahan dalam segala hal.
- Memudahkan pemecahan konflik antara bawahan yang satu dengan yang lain.
- Memandu diskusi, konstruktif dan berorientasi pada pemecahan masalah.

2. Variabel konflik internal (X_2)

Konflik Internal merupakan Konflik yang terjadi pada beberapa bagian dan sub bagian yang menyangkut antar individu pegawai serta antar bawahan dan atasannya baik atasan langsung sampai pada pejabat Sekertaris Daerah Kota Bima dalam aktivitas dan rutinitasnya menjalankan tugasnya sehari-hari.

Indikator Konflik Internal antara lain :

- Sikap emosional yang bermusuhan dengan Sekretaris Daerah dan antara sesama pegawai.
- Struktur Nilai yang berbeda antar pegawai.
- Komunikasi yang tidak tepat sasaran antar pegawai.
- Latar Belakang budaya yang berbeda antar pegawai.
- Perbedaan tujuan, persepsi dan gaya individu antar pegawai.

3. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel Kinerja Pegawai (Y) merupakan hasil kerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Bima.

Indikator Kinerja Pegawai terdiri dari indikator Tugas Pokok dan Fungsi, indikator kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

a) Indikator Tugas Pokok dan Fungsi

- Kemampuan pegawai merencanakan program/kegiatan
- Kemampuan pegawai untuk menertibkan administrasi
- Kecakapan pegawai dalam mengambil inisiatif
- Kemampuan pegawai dalam berorganisasi
- Kemampuan pegawai berkoordinasi dan konsultasi dengan pimpinan dan sesama pegawai.
- Kemampuan pegawai dalam melayani masyarakat
- Kemampuan pegawai berinteraksi sosial dan kemasyarakatan

b) Indikator Kualitas

- Keterampilan pegawai dalam mengevaluasi semua pekerjaan
- Keterampilan pegawai dalam memahami pengetahuan Teknis
- Keterampilan pegawai mendokumentasi

c) Indikator Kuantitas

- Kecepatan pegawai dalam implementasikan pekerjaan
- Kecepatan pegawai dalam beradaptasi dengan lingkungan pekerjaan
- Kecepatan pegawai dalam mengarsip semua dokumen yang telah dikerjakan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

A.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*Explanatory Research*). Menurut Umar (1999:36) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bertujuan menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

Menurut effendi (1995) penelitian ekplanatori adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel penelitian dengan pengujian hipotesis.

A.1.2 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden yaitu Staf Ahli, Pejabat Esselon (Esselon II, III, IV) dan Beberapa staf pada lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima melalui kuisisioner.

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen tertulis yang diperoleh Sekretariat Daerah Kota Bima yang berkaitan dengan aspek-aspek yang diteliti.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Supratno (2003) menyatakan bahwa data kualitatif adalah data yang tidak berbentuk angka sedangkan data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka.

B. Populasi dan Responden

Sugiyono (2011:80) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi yang menjadi sasaran dalam penelitian ini adalah Staf ahli, Pejabat Esselon II, Esselon III, Esselon IV pada lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima sebanyak 63 orang. Alasan pemilihan kelompok populasi ini adalah selain kelompok sasaran yang merupakan subjek penelitian yang terdapat pada Sekretariat Daerah Kota Bima yang diteliti, kelompok ini juga yang merasakan langsung dampak kepemimpinan dan secara internal dan kelompok ini pula didalamnya terjadi konflik antar individu terhadap kegiatan kerja dan rutinitas pekerjaan mereka sehari-hari.

Tabel 3.1 Data Responden Penelitian (Populasi Penelitian)

NO	JABATAN	JUMLAH	PROSENTASE (%)
1	Staf Ahli	4	6,34
2	Eselon 2	3	4,77
3	Eselon 3	7	11,11
4	Eselon 4	18	28,58
5	Staf	29	46,03
6	Ajudan dan supir	2	3,17
	Jumlah	63	100

Sumber : Lampiran 2

C. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Kuisisioner

Arikunto (2008:151) menyatakan bahwa kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang tanggapan/pendapat atau hal-hal yang ia ketahui.

Penggunaan kuisisioner ini dimaksudkan untuk mencari data tentang variabel gaya kepemimpinan dan konflik internal pada Sekretariat Daerah kota Bima.

2. Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengutipan dari dokumen yang ada pada Sekretariat Daerah Kota Bima berupa data kepegawaian dan lain sebagainya.

Cara pengambilan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara sensus. Sensus adalah cara pengambilan data dimana keseluruhan elemen populasi diambil datanya.

Arikunto (1998:125) mengatakan bahwa jika jumlah anggota subyek dalam populasi hanya meliputi antara 100 hingga 150 orang dan dalam pengumpulan data peneliti menggunakan angket/kuisisioner, sebaiknya subyek sejumlah itu diambil seluruhnya. Sehingga dapat dikatakan sebagai penelitian sensus.

Ruslan (2008:142) mengatakan bahwa alasan melakukan metode sensus yaitu peneliti sebaiknya mempertimbangkan untuk meneliti seluruh elemen-elemen dari populasi, jika elemen populasi relatif sedikit dan variabilitas setiap elemennya yang tinggi (heterogen). Metode Sensus lebih layak dilakukan jika penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan karakteristik setiap elemen dari suatu populasi.

D. Instrumen Penelitian

D.1.1 Uji Validitas

Sesuai dengan perumusan masalah, tujuan penelitian dan hipotesis penelitian, alat pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen dalam bentuk kuisioner yang digunakan untuk memperoleh data variabel gaya kepemimpinan, konflik internal dan kinerja pegawai. Instrumen dalam bentuk kuisioner ini disampaikan kepada responden/subjek penelitian yang terdiri dari sejumlah pertanyaan dengan alternatif pilihan jawaban yang telah disusun sebelumnya.

Azwar (2003:5) menyatakan bahwa instrumen penelitian sebelum digunakan sebagai alat pengumpul data penelitian terlebih dahulu dilakukan uji coba untuk menguji validitas dan reabilitasnya. Uji validitas dilakukan untuk melihat ketepatan dan kecermatan instrumen dalam melakukan fungsinya sebagai alat ukur.

Untuk menguji validitas instrumen digunakan rumus koefisien korelasi product Moment dari Pearson yang dinyatakan Sugiyono (2011:356), dengan Rumus sebagai berikut:

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

N = Jumlah Subjek

x = Skor setiap item

y = Skor Total

$(\sum x)^2$ = Kuadrat jumlah skor item

$\sum x^2$ = Jumlah kuadrat skor item

$\sum y^2$ = Jumlah kuadrat skor total

r_{xy} = Koefisien korelasi

D.1.2 Uji Realibilitas

Widodo (2004:105) menyatakan bahwa untuk mendapatkan instrumen yang reliabel, dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran instrumen dapat dipercaya. Formula statistik yang dapat digunakan untuk menguji reabilitas adalah Alpha Cronbach, dengan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{n (S^2 - \sum Si^2)}{(n - 1)S^2}$$

- α = Koefisien alpha
- n = Jumlah item dalam skala
- S^2 = Varian total dari skor test
- Si^2 = Varian dari setiap item skala

E. Pengukuran Variabel

Menurut Riduwan (2002:12) bahwa variabel-variabel dalam penelitian dijabarkan menjadi dimensi (sub variabel) yang selanjutnya disusun indikator-indikatornya, yang kemudian dibuat menjadi item-item kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan untuk menyatakan responden terhadap setiap item-item instrumen adalah dengan menggunakan skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi dengan 5 (Lima) alternatif jawaban, dengan skala penilaian dapat dilihat pada tabel 3.1 Sebagai berikut:

Tabel 3.2 Aspek Pengukuran Variabel Independen, Moderator dan Dependen

Variabel	Alternatif Jawaban Responden	Bobot Nilai	Kategori	Range
Gaya Kepemimpinan	Sangat Tidak Setuju	1	Sangat Tidak Baik	1,00 – 1,80
	Tidak Setuju	2	Tidak Baik	1,81 – 2,60
	Kurang setuju	3	Kurang Baik	2,61 – 3,40
	Setuju	4	Baik	3,41 – 4,20
	Sangat Setuju	5	Sangat Baik	4,21 – 5.00
Konflik Internal	Sangat Tidak Setuju	1	Sangat Tidak Pernah	1,00 – 1,80
	Tidak Setuju	2	Tidak Pernah	1,81 – 2,60
	Kurang setuju	3	Pernah	2,61 – 3,40
	Setuju	4	Sering	3,41 – 4,20
	Sangat Setuju	5	Sangat Sering	4,21 – 5.00
Kinerja	Sangat Tidak Setuju	1	Sangat Rendah Sekali	1,00 – 1,80
	Tidak Setuju	2	Rendah Sekali	1,81 – 2,60
	Kurang setuju	3	Rendah	2,61 – 3,40
	Setuju	4	Tinggi	3,41 – 4,20
	Sangat Setuju	5	Sangat Tinggi	4,21 – 5.00

F. Uji Asumsi Klasik

F.1 Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah hubungan antara data pada suatu waktu dengan data pada waktu sebelumnya. Istilah autokorelasi dapat didefinisikan sebagai korelasi

antara serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu (data time series) atau menurut ruang (cross-sectional data). Uji autokorelasi dilakukan untuk menjamin fungsi terhindar dari terjadinya hubungan antar variabel random responden yang berdekatan. Pengujian dilakukan dengan uji Durbin Watson test, berikut prosedur pengujiannya :

a. Rumusan hipotesa

H_0 : Tidak terdapat autokorelasi pada fungsi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

H_a : Terdapat autokorelasi pada fungsi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

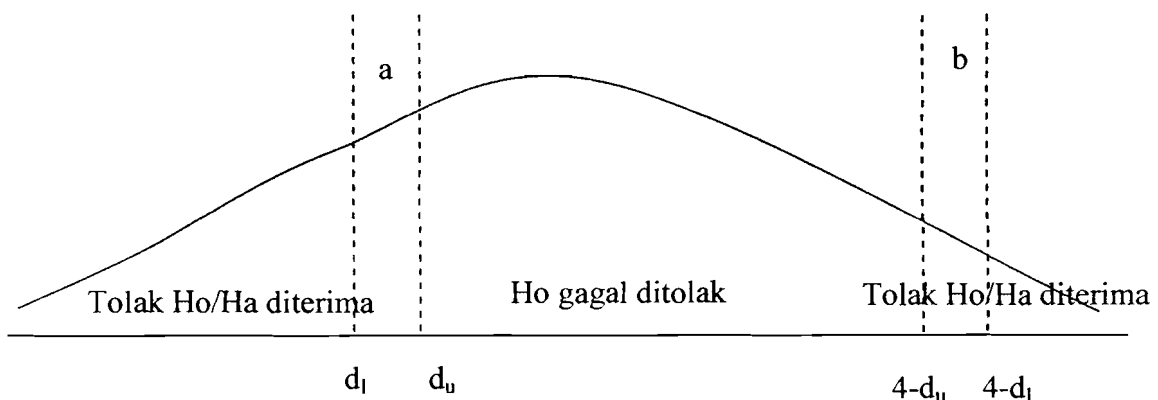
b. Menentukan Alpha (α)

Alpha (α) merupakan persentase kemungkinan gagal menolak H_0 . Alpha yang dipergunakan sebesar 5 persen.

c. Menentukan nilai Durbin-Watson (DW) hitung diperoleh dari print out SPSS

$$DW_{hitung} = \frac{\sum_{t=2}^n (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=2}^n e_t^2}$$

d. Kriteria



Gambar 3.1 Kriteria Uji Autokorelasi dengan Durbin Watson

Keterangan : a dan b tidak terdefinisi (tidak dapat diketahui ada atau tidaknya gejala autokorelasi positif sisi kiri atau gejala autokorelasi negatif sisi kanan)

d_u = nilai batas atas table Durbin-Watson

d_l = nilai batas bawah table Durbin – Watson

e. Kesimpulan

H_0 gagal ditolak jika $d_u \leq DW_{hitung} \leq 4-d_u$

H_a diterima jika $DW_{hitung} < d_l$ atau $DW_{hitung} > (4-d_l)$

F. 2 Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah berdistribusi normal atau mendekati normal yang dinyatakan Santoso (2001:212). Deteksi normalitas dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari Grafik. Dasar pengambilan keputusannya :

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas:
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

F. 3 Uji Heteroskedastisitas

Uji asumsi regresi Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari suatu

pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Jika varian berbeda, disebut heteroskedastisitas dinyatakan santoso (2000:208). Deteksi adanya heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik, dimana sumbu x adalah y yang telah diprediksi dan sumbu y adalah residual. Adapun dasar pengambilan keputusan adalah :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik/point-point yang ada membentuk suatu pola tertentu teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

F. 4 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah hubungan yang kuat antara variabel independen dari hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Multikolinearitas berkenaan dengan terdaatnya lebih satu hubungan linear pasti. Multikolinearitas menyebabkan regresi tidak efisien / penyimpangannya besar yang dinyatakan Gurati (1999:157). Uji Multikolinearitas adalah dengan mengukur nilai VIF (*Variance Inflation Factor*), jika $VIF < 10$, tidak terdapat Multikolinearitas.

G. Metode Analisa Data

Dalam penelitian ini data yang diperoleh akan di akumulasikan dan di susun secara sistematis untuk selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dengan menjelaskan kuisisioner terhadap jawaban responden atas segala pertanyaan yang diajukan dalam angket berupa tabel tunggal sehingga dapat memperjelas masalah yang diteliti.

G.1 Analisa data menggunakan Instrumen Leader Adaptability and Style inventory (LASI)

Model analisa data yang dilakukan adalah dengan menggunakan instrumen LASI (*Leadership Adaptability and Style Inventory*). Metode ini merupakan instrumen yang dikembangkan oleh Pusat studi kepemimpinan Universitas Ohio. Untuk mengetahui kemampuan pemimpin dalam beradaptasi dengan lingkungan kerjanya dan penentuan gaya kepemimpinannya di gunakan metode LASI (*Leadership Adaptability and Style Inventory*). Metode ini merupakan instrumen yang terdiri dari 12 poin-poin situasi yang didesain untuk mengukur persepsi diri pemimpin terhadap tiga aspek perilaku yaitu gaya, lingkup gaya, dan gaya kemampuan beradaptasi.

Selain menggunakan metode LASI untuk mengukur hubungan antar variabel penelitian peneliti juga menggunakan metode Regresi Linear Berganda. Data yang sudah terkumpul akan dianalisis dengan memakai bantuan perangkat lunak komputer (SPSS 16). Analisa data yang dilakukan adalah analisis univariat untuk menjelaskan atau mendeskripsikan karakteristik setiap variabel yaitu gaya kepemimpinan, konflik internal, dan kinerja. Analisa Multivariat menggunakan

analisis linear berganda untuk melihat seberapa kuat pengaruh gaya kepemimpinan dan konflik internal (variabel independen) terhadap kinerja pegawai (variabel dependen).

G.2 Analisa Data Menggunakan Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk melakukan analisis hubungan antara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini dilakukan uji model dengan analisis regresi linear dengan teknik backward Elimination menggunakan program Paket SPSS 16 for windows. Teknik backward Elimination digunakan untuk dapat menjelaskan variabel independen satu persatu dimulai dengan yang paling lemah hubungannya sampai akhir diperoleh model yang paling baik.

Persamaan umum regresi linear berganda adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

X₁ = Gaya Kepemimpinan Sekretaris Daerah Kota Bima

X₂ = Konflik Internal pada Pemerintah Kota Bima

G.2.1 Uji Hipotesis

G.2.1.1 Uji-F (Uji Simultan)

Uji-F ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar independen (X₁, X₂) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (Y). Langkah-langkah pengujian diawali dengan membuat formulasi hipotesis sebagai berikut:

- a. Menentukan hipotesis nihil (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a).

$H_0 : b_1 - b_2 = 0$, artinya variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh nyata terhadap variabel dependen.

$H_a : b_1; b_2 \neq 0$, artinya variabel independen secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap variabel dependen.

- b. Menentukan tingkat signifikan dengan F-Tabel.

Mencari F-hitung dengan rumus :

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Dimana :

R^2 = Koefisien determinasi

k = Jumlah variabel yang digunakan (jumlah parameter)

n = Jumlah sampel

- c. Menjelaskan :

H_0 diterima (H_a ditolak) bila $F_{hitung} < F_{tabel}$,

H_0 ditolak (H_a diterima) bila $F_{hitung} > F_{tabel}$.

G.2.1.2 Uji - t (Uji Parsial)

Uji - t ini untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel independen (X_1 dan X_2) secara individu terhadap variabel dependen (Y) dengan asumsi variabel lainnya adalah konstan (Kuncoro, 2001). Langkah-langkah pengujian diawali dengan membuat formulasi hipotesis sebagai berikut :

- a. Menentukan hipotesis nihil (H_0) dan hipotesis alternative (H_a).

$H_0 : b_i = 0$, artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y)

$H_a : b_i < 0$, artinya ada pengaruh negative antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y)

$H_a : b_i > 0$, artinya ada pengaruh positif antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

- b. Menentukan tingkat signifikan dengan tabel.

Mencari t_{hitung} dengan rumus :

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{\xi(b_i)}$$

b_i = Koefisien Regresi

$\xi(b_i)$ = Standar deviasi b_i

- c. Keputusan

H_o : diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$, H_a ditolak

H_a : Diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$, H_o ditolak.

G.2.1.3 Menentukan Koefisien Determinasi

Menurut Kuncoro (2001) Koefisien determinan digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh variabel independen X_1 dan X_2 secara bersama-sama dapat menjelaskan variabel dependen (Y).

Rumus koefisien determinan sebagai berikut :

$$R^2 = (r)^2 \times 100 \%$$

Dimana:

R^2 = koefisien determinasi

r = Koefisien korelasi

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Pemerintah Kota Bima khususnya pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Bima. Latar belakang pendidikan responden adalah minimal SLTA dan Maksimal Pasca Sarjana.

A.1.1 Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin

Dari 63 orang responden sebanyak 10 orang atau 15,87 persen berjenis kelamin perempuan dan sisanya sebanyak 53 orang atau 84,13 persen berjenis kelamin laki-laki.

A.1.2 Gambaran Responden berdasarkan usia

Usia Responden berkisar antara 25 tahun sampai dengan 53 Tahun, data lengkap tentang usia responden tampak pada Tabel 4.1

Tabel 4.1 Jumlah Responden berdasarkan Usia

NO	USIA (TAHUN)	JUMLAH (ORANG)	PERSENTASE (%)
1	≤ 30	5	7,94
2	31 - 40	34	53,97
3	41 - 50	15	23,81
4	≥ 51	9	14,28
	TOTAL	63	100

Sumber: Lampiran 2

Dari tabel 4.1 tampak bahwa responden terbanyak pada tingkat usia 31 tahun sampai dengan 40 tahun mencapai 34 orang (53,97%), selanjutnya responden pada tingkat usia 41-50 tahun sebanyak 15 orang (23,81%), disusul responden pada tingkat usia 51 tahun ke atas 9 orang (14,28%), dan responden pada tingkat usia dibawah 30 Tahun sebanyak 5 orang (7,94%). Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan usia dewasa.

A.1.3 Gambaran Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dilihat dari tingkat pendidikan, terdapat empat tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini yaitu tingkat SMA, D3, S1, dan S2. Rincian tingkat pendidikan responden tampak pada Tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.2 Jumlah Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH (ORANG)	PERSENTASE (%)
1	SMA	10	15,87
2	D3	8	12,69
3	S1	40	63,5
4	S2	5	7,94
	TOTAL	63	100

Sumber : Lampiran 2

Pada Tabel 4.2 tampak bahwa jumlah responden terbanyak yaitu pada tingkat S1 sebanyak 40 orang atau 63,5 %, selanjutnya pada tingkat pendidikan SMA 10 orang atau 15,87 %, disusul responden pada tingkat pendidikan D3 yaitu 8 orang atau 12,69 % dan responden pada tingkat pendidikan S2 hanya sebanyak 5 orang atau 7,94%.

A.1.4 Gambaran Responden berdasarkan Jabatan.

Dilihat dari jabatan, responden terbagi menjadi enam kelompok, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3 Jumlah Responden berdasarkan Jabatan

NO	JABATAN	JUMLAH	PROSENTASE (%)
1	Staf Ahli	4	6,34
2	Eselon 2	3	4,77
3	Eselon 3	7	11,11
4	Eselon 4	18	28,58
5	Staf	29	46,03
6	Ajudan dan supir	2	3,17
	Jumlah	63	100

Sumber : Lampiran 2

Dari tabel di atas tampak bahwa sebagian besar responden adalah pegawai dengan jabatan staf yaitu sebanyak 29 orang atau 46,03 %, disusul pegawai dengan jabatan Kasubag (eselon IV) sebanyak 18 orang atau 28,58 %, selanjutnya pegawai dengan jabatan Kabag (eselon III) sebanyak 7 orang atau 11,11 %, kemudian pegawai dengan jabatan staf ahli 4 orang atau 6,34%, pegawai dengan jabatan asisten (eselon II) sebanyak 3 orang atau 4,77% dan terakhir ajudan dan supir sebanyak 2 orang atau 3,17 %.

B. Deskripsi Variabel Penelitian

Data yang diperoleh pada penelitian ini terlebih dahulu dilakukan analisis deskriptif untuk memberikan suatu gambaran terhadap hasil jawaban responden sebagaimana adanya, tanpa memberikan suatu kesimpulan yang berlaku umum. Jawaban atau tanggapan responden terhadap instrumen variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Konflik Internal (X2), serta Kinerja Pegawai (Y) adalah sebagai berikut:

B.1.1 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Masing-Masing Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Untuk memberikan gambaran terhadap nilai pertanyaan yang disebarkan kepada 63 responden terhadap masing-masing instrumen Gaya Kepemimpinan (X1) yang terdiri dari 14 pertanyaan dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4 Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

INDIKATOR	SKOR					JUMLAH	RATA-RATA	KATEGORI
	1	2	3	4	5			
X1.1	0	0	5	27	31	278	4.41	Sangat Baik
X1.2	0	1	14	28	21	256	4.06	Baik
X1.3	0	0	4	38	21	269	4.27	Sangat Baik
X1.4	0	0	5	39	19	276	4.38	Sangat Baik
X1.5	0	0	7	37	19	269	4.27	Sangat Baik
X1.6	0	0	3	33	27	276	4.38	Sangat Baik
X1.7	0	1	4	39	20	265	4.21	Sangat Baik
X1.8	0	0	4	31	28	276	4.38	Sangat Baik
X1.9	0	1	8	25	30	271	4.30	Sangat Baik
X1.10	0	5	7	32	24	254	4.03	Baik
X1.11	0	0	4	38	21	269	4.27	Sangat Baik
X1.12	0	3	12	36	15	246	3.90	Baik
X1.13	0	2	4	31	28	270	4.29	Sangat Baik
X1.14	0	1	9	33	21	261	4.14	Baik

Sumber : Lampiran 4

Dari Tabel 4.4 tersebut dapat dilihat tanggapan dari 63 responden terhadap 14 pertanyaan pada Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) yaitu rata-rata responden menjawab sebagai berikut:

1. Responden menyatakan sangat setuju berada pada kategori sangat baik bahwa pimpinan (Sekretaris Daerah) menyampaikan tujuan dengan jelas atas tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh pegawai.

2. Responden menyatakan setuju berada pada kategori Baik bahwa pimpinan menunjukkan cara-cara kerja yang baku untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
3. Responden menyatakan sangat setuju berada pada kategori Sangat Baik bahwa pimpinan mengingatkan untuk bekerja dan menyelesaikan tugas tepat waktu.
4. Responden menyatakan sangat setuju berada pada kategori sangat baik bahwa pimpinan mengkoordinasikan kegiatan dan memberikan informasi mengenai organisasi kepada pegawai.
5. Responden menyatakan sangat setuju berada pada kategori sangat baik bahwa pimpinan memberikan keleluasan kepada pegawai untuk bekerja sesuai dengan cara masing masing.
6. Responden menyatakan sangat setuju berada pada kategori sangat baik bahwa pimpinan bersikap ramah kepada pegawai dan memprioritaskan perhatiannya terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai.
7. Responden menyatakan sangat setuju berada pada kategori sangat baik bahwa pimpinan membantu menyelesaikan masalah pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai.
8. Responden menyatakan sangat setuju berada pada kategori sangat baik bahwa pimpinan memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide kepada bawahan/pegawai.
9. Responden menyatakan sangat setuju berada pada kategori sangat baik bahwa Pimpinan memberikan pengakuan dan kontribusi atas keberhasilan pegawai.
10. Responden menyatakan setuju berada pada kategori baik bahwa pimpinan mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan
11. Responden menyatakan sangat setuju berada pada kategori sangat baik bahwa pimpinan membuat pegawai merasa senang apabila berbicara dengannya.

12. Responden menyatakan setuju berada pada kategori baik bahwa Pimpinan mendelegasikan tanggung jawab lebih kepada bawahan dan memastikan bahwa tujuan dan sasaran organisasi tergantung pada tingkat moderat struktur.
13. Responden menyatakan sangat setuju berada pada kategori sangat baik bahwa Pimpinan memudahkan pemecahan konflik antar bawahan.
14. Responden menyatakan setuju berada pada kategori baik bahwa Pimpinan bersedia melakukan perubahan kebijakan/tindakan-tindakan apabila dipandang perlu oleh pegawai.

B.1.2 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Masing-Masing Instrumen Variabel Konflik Internal (X2)

Untuk memberikan gambaran terhadap nilai pertanyaan yang disebarkan kepada 63 responden terhadap masing-masing instrumen Konflik Internal (X2), yang terdiri dari 7 pertanyaan dapat dilihat pada Tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel Konflik Internal (X2)

INDIKATOR	SKOR					JUMLAH	RATA-RATA	KATEGORI
	1	2	3	4	5			
X2.1	11	99	23	14	6	184	2.92	Pernah
X2.2	9	10	25	12	7	184	2.92	Pernah
X2.3	8	12	23	15	5	186	2.95	Pernah
X2.4	11	8	24	12	8	184	2.92	Pernah
X2.5	1	5	27	28	2	214	3.40	Pernah
X2.6	4	7	19	23	10	217	3.44	Sering
X2.7	3	6	12	34	8	227	3.60	Sering

Sumber : Lampiran 4

Dari Tabel 4.5 tersebut dapat dilihat tanggapan dari 63 responden terhadap 7 pertanyaan pada variabel Konflik Internal (X2) yaitu secara rata-rata responden menjawab sebagai berikut:

1. Responden menyatakan Kurang Setuju berada pada kategori pernah bahwa Konflik internal pegawai bersumber dari Psikologi dan keterampilan interpersonal masing-masing pegawai.
2. Responden menyatakan Kurang Setuju berada pada kategori pernah bahwa Konflik internal pegawai bersumber dari Psikologi dan keterampilan interpersonal masing-masing pegawai
3. Responden menyatakan Kurang Setuju berada pada kategori pernah bahwa Konflik internal pegawai terjadi karena perbedaan politik, sosial dan agama.
4. Responden menyatakan Kurang Setuju berada pada kategori pernah bahwa Konflik internal pegawai terjadi karena latar belakang budaya yang berbeda masing-masing pegawai
5. Responden menyatakan Kurang Setuju berada pada kategori pernah bahwa Konflik internal pegawai terjadi karena frustrasi yang dialami individu pegawai yang akan menghasilkan agresi.
6. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori sering bahwa Konflik internal pegawai terjadi karena ketidaksederajatan hubungan antara satu pegawai dengan pegawai yang lain
7. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori sering bahwa Konflik internal pegawai terjadi karena struktur nilai yang berbeda masing-masing individu pegawai baik struktur organisasi, kekuasaan dan status social kemasyarakatan

B.1.3 Distribusi Jawaban Responden Terhadap Masing-Masing Instrumen Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Untuk memberikan gambaran terhadap nilai pertanyaan yang disebarikan kepada 63 responden terhadap masing-masing instrumen Kinerja Pegawai (Y), yang terdiri dari 17 pertanyaan dapat dilihat pada Tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel Kinerja Pegawai (Y)

INDIKATOR	SKOR					JUMLAH	RATA-RATA	KATEGORI
	1	2	3	4	5			
Y1.1	0	3	12	33	15	249	3.95	Tinggi
Y1.2	0	4	10	37	12	246	3.90	Tinggi
Y1.3	0	3	14	35	11	243	3.86	Tinggi
Y1.4	0	0	12	33	18	258	4.10	Tinggi
Y1.5	0	1	10	35	17	257	4.08	Tinggi
Y1.6	0	4	21	29	9	232	3.68	Tinggi
Y1.7	0	2	17	34	10	241	3.83	Tinggi
Y1.8	0	2	14	34	13	247	3.92	Tinggi
Y1.9	0	2	15	36	10	254	4.03	Tinggi
Y1.10	0	0	13	33	17	256	4.06	Tinggi
Y1.11	0	1	12	37	13	251	3.98	Tinggi
Y1.12	0	0	13	37	13	252	4.00	Tinggi
Y1.13	0	0	7	41	15	260	4.13	Tinggi
Y1.14	0	1	9	41	12	253	4.02	Tinggi
Y1.15	0	0	10	42	11	253	4.02	Tinggi
Y1.16	0	3	19	33	8	235	3.73	Tinggi
Y1.17	0	0	8	42	13	257	4.08	Tinggi

Sumber : Lampiran 4

Dari Tabel 4.6 tersebut dapat dilihat tanggapan dari 63 responden terhadap 17 pertanyaan pada variabel Kinerja Pegawai (Y) yaitu secara rata-rata responden menjawab sebagai berikut:

1. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Sebagian besar pegawai dapat menyusun rencana kegiatan yang dapat menambah wawasan pengetahuan.
2. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Sebagian besar pegawai mempunyai rencana kegiatan yang baru, tidak monoton setiap tahunnya.
3. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Sebagian besar pegawai mampu menjadi koordinator/pemimpin dalam kegiatan yang diberikan kepadanya
4. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Sebagian besar pegawai mampu berinteraksi dengan rekan kerja yang lain, interaksi sosial dan melayani masyarakat dengan baik
5. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Sebagian besar pegawai mampu berkoordinasi, konsultasi dengan pimpinan dan sesama pegawai.
6. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Sebagian besar pegawai cakap dalam mengambil inisiatif.
7. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Sebagian besar pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan yang diharapkan.

8. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Sebagian besar pegawai dalam bekerja menyukai ketelitian sehingga berpengaruh terhadap hasil kerja
9. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Sebagian besar pegawai mengerjakan tugasnya sesuai dengan rencana yang disusun.
10. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Ketepatan merupakan faktor yang diperhatikan sebagian besar pegawai, dan tidak melalaikan tugasnya.
11. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Sebagian besar pegawai mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya dengan penuh rasa tanggung jawab
12. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Sebagian besar pegawai bertanggung jawab atas hasil pekerjaan yang mengalami kegagalan
13. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Sebagian besar pegawai tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya
14. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Sebagian besar pegawai mempunyai prosentase tingkat kehadiran yang tinggi.
15. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Sebagian besar pegawai taat terhadap ketetapan, kedinasan, peraturan dan perundang-undangan
16. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Sebagian besar pegawai tidak pernah melanggar terhadap peraturan yang telah ditetapkan kantor dan atasannya

17. Responden menyatakan Setuju berada pada kategori tinggi bahwa Sebagian besar pegawai merupakan bagian team work yang baik.

C. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dan Reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan pada semua instrumen pada variabel bebas maupun variabel terikat dengan program SPSS 16.

C.1 Uji Validitas

Suharsimi (2006:168) Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Menurut Ghozali (2006:45) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner.

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan cara membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel.

Untuk menguji apakah masing-masing indikator valid atau tidak, dapat dilihat dalam tampilan *output* Cronbach Alpha pada kolom Correlated Item-Total Correlation. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

Dari hasil uji validitas terhadap semua item pertanyaan pada masing-masing variabel terlampir pada tabel berikut:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Tabel instrumen Gaya Kepemimpinan (X1) yang diperoleh dari hasil output SPSS sebagai berikut:

Tabel 4.7 Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan (X1)

Sub Variabel	Corrected Item-Total Correlation (r hitung)	Keterangan
X1.1	.410	Valid
X1.2	.481	Valid
X1.3	.746	Valid
X1.4	.560	Valid
X1.5	.746	Valid
X1.6	.471	Valid
X1.7	.528	Valid
X1.8	.616	Valid
X1.9	.564	Valid
X1.10	.516	Valid
X1.11	.746	Valid
X1.12	.377	Valid
X1.13	.591	Valid
X1.14	.588	Valid

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas yang dirangkum dari hasil lampiran menunjukkan bahwa seluruh item/butir pertanyaan dinyatakan valid. Uji Validitas dilakukan dengan cara membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = n-2, nilai df diperoleh df = 63 - 2 = 61, dengan r tabel diperoleh r tabel = 0,254 dengan taraf signifikansi 5%. Maka nilai r hitung pada kolom correcterd item-total correlation pada tabel 4.7 diatas dinyatakan bahwa semua item butir pertanyaan pada varibel gaya kepemimpinan dinyatakan valid karena nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel.

2. Variabel Konflik Internal (X2)

Tabel instrumen Konflik Internal (X2) yang diperoleh dari hasil output SPSS sebagai berikut:

Tabel 4.8 Validitas Instrumen Konflik Internal (X2)

Sub Variabel	Corrected Item-Total Correlation (<i>r</i> hitung)	Keterangan
X2.1	.928	Valid
X2.2	.928	Valid
X2.3	.796	Valid
X2.4	.928	Valid
X2.5	.577	Valid
X2.6	.628	Valid
X2.7	.671	Valid

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas yang dirangkum dari hasil lampiran menunjukkan bahwa seluruh item/butir pertanyaan dinyatakan valid. Uji Validita dilakukan dengan cara membandingkan nilai *r* hitung dengan *r* tabel untuk *degree of freedom* (*df*) = *n*-2, nilai *df* diperoleh *df* = 63 - 2 = 61, dengan *r* tabel diperoleh *r* tabel = 0,254 dengan taraf signifikansi 5%. Maka nilai *r* hitung pada kolom correcterd item-total correlation pada tabel 4.8 diatas dinyatakan bahwa semua item butir pertanyaan pada varibel konflik internal dinyatakan valid karena nilai *r* hitung lebih besar dari nilai *r* tabel.

3. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabel variabel Kinerja Pegawai (Y) yang diperoleh dari hasil output SPSS sebagai berikut:

Tabel 4.9 Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Sub Variabel	Corrected Item-Total Correlation (<i>r</i> hitung)	Keterangan
Y1.1	.667	Valid
Y1.2	.588	Valid
Y1.3	.708	Valid
Y1.4	.661	Valid
Y1.5	.702	Valid
Y1.6	.749	Valid
Y1.7	.713	Valid
Y1.8	.719	Valid
Y1.9	.520	Valid
Y1.10	.646	Valid
Y1.11	.647	Valid
Y1.12	.725	Valid
Y1.13	.626	Valid
Y1.14	.650	Valid
Y1.15	.683	Valid
Y1.16	.584	Valid
Y1.17	.681	Valid

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas menunjukkan bahwa seluruh item/butir pertanyaan dinyatakan valid. Uji Validitas dilakukan dengan cara membandingkan nilai *r* hitung dengan *r* tabel untuk *degree of freedom* (*df*) = *n*-2, nilai *df* diperoleh *df* = 63 - 2 = 61, dengan *r* tabel diperoleh *r* tabel = 0,254 dengan taraf signifikansi 5%. Maka nilai *r* hitung pada kolom correcterd item-total correlation pada tabel

4.9 diatas dinyatakan bahwa semua item butir pertanyaan pada variabel Kinerja Pegawai (Y) dinyatakan valid karena nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel.

C. 2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2006:41) reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. *Repeated measure* atau pengukuran ulang : disini objek penelitian akan disodori soal yang sama pada waktu yang berbeda dan kemudian dilihat apakah jawabannya sama atau tidak.
2. *One Shot* atau pengukuran sekali saja : Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. *Software* SPSS menyediakan fasilitas ini dengan uji statistik Cronbach Aplha (α). Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.60 .

Berdasarkan hasil olah data dengan SPSS menunjukkan data seperti tabel di bawah ini :

Tabel 4.10 Reliabilitas Instrumen Seluruh Variabel Penelitian

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	0,883	0,6	Reliabel
2	Konflik Internal (X2)	0,931	0,6	Reliabel
3	Kinerja Pegawai (Y)	0,937	0,6	Reliabel

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas terlihat bahwa seluruh instrument yang diuji ternyata seluruhnya reliabel. Hal ini terlihat dari nilai Cronbach Alpha pada ketiga variabel tersebut diatas diperoleh nilai lebih besar dari 0,6. Dimana variabel gaya kepemimpinan (X1) = 0,883, variabel konflik internal (X2) = 0,931, variabel Kinerja Pegawai = 0,937.

D. Uji Asumsi Klasik

Untuk menjawab hipotesa yang terkait dengan gaya kepemimpinan Sekda Kota Bima berpengaruh positif terhadap kinerja melalui alat uji statistik, sebelumnya dilakukan beberapa uji asumsi klasik untuk mengetahui apakah model regresi yang dibentuk memenuhi asumsi klasik. Dari uji asumsi klasik yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut :

D.1 Uji Autokorelasi

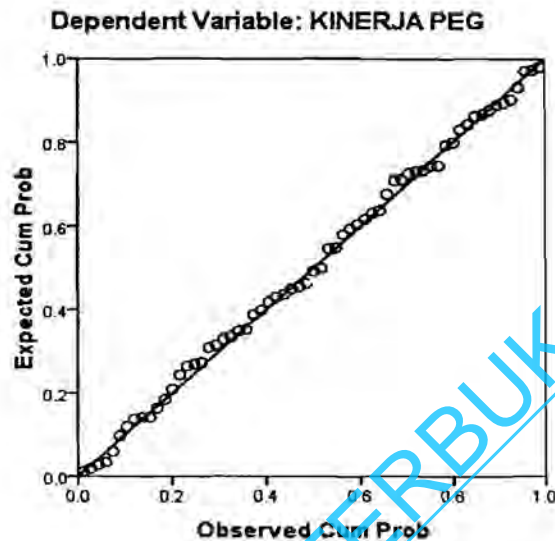
Uji autokorelasi dilakukan untuk menjamin fungsi terhidar dari terjadinya hubungan antara variabel random responden yang berdekatan. Pengujian dilakukan dengan uji Durbin Watson. Kriteria penilaian adalah jika $d_u \leq DW_h \leq (4 - d_u)$ maka H_0 diterima dengan kata lain tidak terdapat autokorelasi pada fungsi dari gaya kepemimpinan (X1), konflik ninternal (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Dari tabel Durbin Watson (terlampir) diperoleh nilai $d_u = 1,624$, nilai ini diperoleh dari tabel Durbin Watson yang berdasarkan jumlah responden 63 orang ($n=63$), jumlah variabel independen adalah 2 variabel ($k=2$) dan $\alpha = 5\%$. Dari hasil uji Durbin Watson diperoleh DW_h sebesar 1,712 berada diantara nilai d_u dan $4-d_u$ ($1,624 \leq 1,712 \leq 2,376$), sehingga dapat dikatakan bahwa fungsi regresi terbebas dari autokorelasi dengan kata lain fungsi yang terbentuk terhindar dari terjadinya hubungan antar variabel random responden yang berdekatan.

D.2 Uji Normalitas

Uji Normalitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji apakah data suatu model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari diagram uji normalitas, apabila data menyebar mendekati garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Apabila menyebar jauh dari garis diagonal dan data tidak mengikuti arah garis diagonal,

maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Berikut hasil pengujian normalitas:



Gambar 4.1. Hasil Uji Normalitas

Dari diagram 4.1 diatas dapat dilihat bahwa data menyebar mendekati dan mengikuti arah garis diagonal, ini menunjukkan bahwa residual data dari model regresi berdistribusi secara normal.

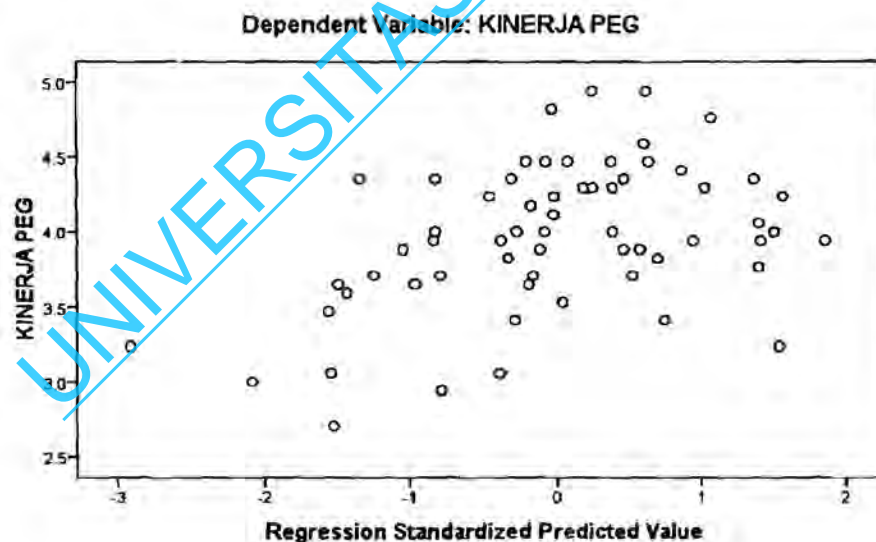
D.3 Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Jika varian berbeda, disebut heteroskedastisitas (santoso, 200:208). Deteksi adanya heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik, dimana sumbu x adalah y yang telah diprediksi dan sumbu y adalah residual (y prediksi - y

sesungguhnya) yang telah di-studentized. Adapun dasar pengambilan keputusan adalah :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-pont) yang ada membentuk suatu pola tertentu teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Heterokedastisitas dilakukan dengan analisis scatterdiagram dari Y prediksi dan residual (e). Berikut adalah hasil uji Heterokedastisitas dengan analisis scatter diagram :



Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas

Dari Gambar 4.2 diatas dapat dilihat bahwa plot yang terbentuk tidak mempunyai pola tertentu maka dalam model regresi pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedasitas.

D.4 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah hubungan yang kuat antara variabel independen dari hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Multikolinearitas berkenaan dengan terdapatnya lebih satu hubungan linear pasti. Multikolinearitas menyebabkan regresi tidak efisien / penyimpangannya besar (Gurati, 1999:157). Uji Multikolinearitas adalah dengan VIF (Variance Inflation Factor) dan CI (Condition Index), jika $VIF < 10$ atau $CI < 10$, tidak terdapat Multikolinearitas. Adapun hasil yang diperoleh disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.11 Tabel Collinearity Statistics

No	Variabel	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	.954	1.048
2	Konflik Internal (X2)	.954	1.048

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas terlihat bahwa nilai VIF dari variabel gaya kepemimpinan (X1) sebesar 1,048 dan variabel Konflik Internal (X2) sebesar 1,048. Dengan melihat besaran nilai VIF dari kedua variabel dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi ini tidak terindikasi atau tidak terdapat gejala Multikolinearitas dimana masing-masing variabel nilai VIF tidak ada yang melebihi 10 dan tidak ada yang kurang dari 0,10 sehingga terindikasi tidak terdapat gejala multikolinearitas variabel bebas dalam regresi.

E. ANALISA DATA

E.1 Analisa data menggunakan Metode LASI (Leader Adaptability and Style Inventory)

Berdasarkan analisis menggunakan Gaya kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard maka gaya kepemimpinan sekretaris Daerah Kota Bima adalah sebagai berikut :

Tabel 4.12 Gaya Kepemimpinan Sekretaris Daerah Kota Bima

SITUASI	JAWABAN RESPONDEN				GAYA KEPEMIMPINAN
	A	B	C	D	
1	12	30	21	0	Directing
2	48	10	5	0	Supporting
3	34	24	2	3	Coaching
4	3	46	9	5	Supporting
5	48	15	0	0	Directing
6	18	6	37	2	Supporting
7	25	4	34	0	Directing
8	1	6	45	11	Coaching
9	13	43	7	0	Coaching
10	32	7	12	12	Coaching
11	7	26	30	0	Coaching
12	22	1	33	7	Coaching

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.12 diatas dapat dijelaskan :

- Situasi 1, jumlah responden terbanyak pada point B yaitu “Pemimpin berkomunikasi dengan bawahan dan kemudian menetapkan tujuan” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Directing* (Pengarahan Tinggi dan dukungan rendah)
- Situasi 2, jumlah responden terbanyak pada point A yaitu “ Pemimpin terlibat dalam interaksi yang ramah namun tetap memastikan bahwa semua bawahan

- menyadari peran mereka sebagai bawahan” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Supporting* (Pengarahan Rendah dan Dukungan tinggi)
- c. Situasi 3, jumlah responden terbanyak pada point A, yaitu “ Pemimpin akan memotivasi bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan dan pemimpin siap untuk berdiskusi” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Coaching* (Pengarahan Tinggi dan dukungan tinggi).
- d. Situasi 4, jumlah responden terbanyak pada point B, yaitu “ Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengembangan perubahan” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Supporting* (Pengarahan Rendah dan Dukungan Tinggi).
- e. Situasi 5, Jumlah responden terbanyak pada point A yaitu “Pemimpin mendefinisikan tujuan organisasi dan mengawasi bawahan” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Directing* (Pengarahan tinggi dan dukungan rendah).
- f. Situasi 6, jumlah responden terbanyak pada point C yaitu “Pemimpin bertindak menunjukkan bahwa bawahan itu penting dan merasa dibutuhkan” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Supporting* (Pengarahan rendah dukungan Tinggi)
- g. Situasi 7, jumlah responden terbanyak pada point C yaitu “Pemimpin bersedia untuk membuat perubahan seperti yang direkomendasikan tetapi mempertahankan kontrol pelaksanaan” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Directing* (Pengarahan tinggi dan dukungan rendah)
- h. Situasi 8, jumlah responden terbanyak pada point C yaitu “Pemimpin mendiskusikan dengan bawahan dan kemudian melakukan perubahan“ berarti termasuk gaya kepemimpinan *Coaching* (Pengarahan tinggi dan dukungan tinggi)

- i. Situasi 9, jumlah responden terbanyak pada point B yaitu “Pemimpin menerima rekomendasi bawahan dengan melihat tingkat pencapaian tujuan organisasi“ berarti termasuk gaya kepemimpinan *Coaching* (Pengarahan tinggi dan dukungan tinggi)
- j. Situasi 10, jumlah responden terbanyak pada point A yaitu “pemimpin akan menerima masukan bawahan dengan melihat standar baru terpenuhi“ berarti termasuk gaya kepemimpinan *Coaching* (Pengarahan tinggi dan dukungan tinggi)
- k. Situasi 11, jumlah responden terbanyak pada point C yaitu “pemimpin Membahas kinerja ditempat kerja sebelumnya dan kemudian mengatur rencana kerja baru“ berarti termasuk gaya kepemimpinan *Coaching* (Pengarahan tinggi dan dukungan tinggi)
- l. Situasi 12, jumlah responden terbanyak pada point C yaitu “Pemimpin bertindak cepat dan tegas untuk memperbaiki dan mengarahkan“ berarti termasuk gaya kepemimpinan *Coaching* (Pengarahan tinggi dan dukungan tinggi).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan *Coaching* = 50 % kemudian *Directing* = 25 % dan *Supporting* 25 %. Dari hasil tersebut bahwa jenis gaya kepemimpinan yang paling dominan dengan responden terbanyak adalah ***Gaya Kepemimpinan Coaching*** yaitu 50 %, ini berarti bahwa Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Sekda Kota Bima adalah Gaya Kepemimpinan *Coaching* artinya Sekda mempunyai tingkat pengarahan yang tinggi dan di sertai dengan dukungan yang tinggi pula. Dalam hal ini Sekda masih

memberikan banyak pengarahan, tetapi juga berusaha mendengarkan perasaan-perasaan bawahan mengenai keputusan juga ide-ide dan saran bawahan tetapi kontrol terhadap pengambilan keputusan tetap pada Sekda. Jika pada suatu kondisi pegawai menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, Sekda juga harus memproporsikan struktur tugas sesuai kemampuan dan tanggung jawab pegawai. Oleh karena itu, Sekda hendaknya menghabiskan waktu mendengarkan dan menasehati dan membantu pegawai untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui metode pembinaan dan pelatihan

E.2 Analisa Data Menggunakan Teknik Analisa Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik SPSS 16 dengan teknik analisa regresi linear berganda, mengenai kedua variabel yaitu gaya kepemimpinan Sekda (X1) dan Konflik internal (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) disajikan dalam tabel di bawah ini :

Tabel. 4.13 Tabel Hasil Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std.Error	Beta		
(Constant)	2.540	.659		3.852	.000
X1	.403	.138	.351	2.926	.005
X2	-.090	.064	-.170	-1.414	.162

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas maka model regresi tersebut dapat dianalisa berdasarkan koefesien-koefesiennya.

Model persamaan regresi linier berganda berdasarkan tabel diatas adalah

$$Y = 2,54 + 0,403 X1 - 0,090 X2$$

Dari persamaan regresi tersebut diperoleh Nilai konstanta sebesar 2,54 dengan variabel bebas gaya kepemimpinan (X_1) memiliki nilai koefisien regresi yang bernilai positif yaitu 0,403 berarti bahwa variabel Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai sedangkan variabel bebas konflik internal (X_2) memiliki nilai koefisien regresi yang bernilai negative yaitu -0,090 berarti bahwa Konflik internal tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

E.2.1 Uji Hipotesis

E.2.1.1 Uji Simultan (F- Test)

Uji Simultan dilakukan untuk menguji koefisien regresi secara bersama-sama yaitu untuk menguji apakah ada pengaruh yang signifikan antara dari semua variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Uji ini dilakukan jika variabel independen dalam suatu penelitian lebih dari satu variabel. Jika variabel independennya hanya satu maka tidak dilakukan uji F.

- Bila $f_{hitung} > f_{tabel}$ maka hipotesis alternatif diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka variabel bebas mempengaruhi variabel terikat

Berdasarkan *Model Summary* yang diperoleh dari hasil olah data menggunakan SPSS disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.14 Hasil Regresi Linear Berganda Secara Simultan

Model	Metode	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig
Konflik Internal, Gaya Kepemimpinan	Enter	.421	.177	.150	6.465	.003

Sumber : Lampiran 7

Nilai F pada Tabel 4.14 di atas digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas (independen) yaitu Gaya Kepemimpinan (X1) dan Konflik internal (X2) secara bersama-sama mempengaruhi variabel Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat (dependen). Dengan analisis regresi di peroleh F Test/ F hitung sebesar 6,465 lebih besar dari F Tabel sebesar 3,15 dengan nilai signifikan sebesar 0,003 lebih kecil dari $\alpha = 5\%$ atau 0,05 yang berarti bahwa variabel bebas gaya kepemimpinan (X1) dan konflik internal (X2) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

Untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut dilakukan uji F. Untuk mengetahui bahwa ada pengaruh dapat diketahui dengan melihat dari *level of significant* $\alpha = 0,05$. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Oleh karena tingkat signifikansi uji F sebesar 0,003 ($p < 0.05$) berarti variabel Gaya Kepemimpinan dan Konflik internal secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dari hasil tersebut maka *Ho ditolak dan Ha diterima*.

E.2.1.2 Uji Parsial (t- test)

Uji Parsial dilakukan untuk menguji koefisien regresi secara parsial, yaitu untuk menguji apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Analisa uji t dilakukan dengan cara membandingkan variabel t hitung dengan t tabel. Jika t hitung $>$ t tabel maka hipotesis diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan suatu variabel independen terhadap variabel dependen. Jika t hitung $<$ t tabel maka hipotesis ditolak berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan suatu variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut hasil uji secara parsial :

Tabel 4.15 Hasil Regresi Linear Berganda Secara Parsial

Model	Metode	B	t	Sig
Gaya Kepemimpinan	Enter	.351	2.926	.005
Konflik internal		-.170	-1.414	.162

Sumber : Lampiran 7

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil dari perhitungan t hitung pada variabel Gaya Kepemimpinan (X1) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dari nilai t hitung lebih besar dari t tabel dimana t hitung = 2,926 sedangkan t tabel 2,000 (2,926 $>$ 2,000). Artinya pada tingkat kepercayaan 95 persen atau derajat kesalahan 5 persen maka variabel gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dari hasil tersebut maka *Ho ditolak dan Ha diterima*.

b. Pengaruh Konflik Internal Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil dari perhitungan t hitung pada variabel Konflik internal (X_2) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Konflik internal terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dari nilai t hitung lebih kecil dari t tabel dimana t hitung = -1,414 sedangkan t tabel 2,000 ($-1,414 < 2,000$). Artinya pada tingkat kepercayaan 95 persen atau derajat kesalahan 5 persen variabel konflik internal (X_2) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dari hasil tersebut maka *H₀ diterima dan H_a ditolak*.

E.2.1.3 Koefisien Determinasi (R)

Berdasarkan Tabel 4.10 Koefisien determinasi berganda (R^2) atau R squared = 0,177 berarti secara bersama-sama pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 17,7%. Sedangkan sisanya yaitu 82,3 % disebabkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam kerangka konsep ini.

E.2.1.4 Koefisien Korelasi Berganda

Koefisien korelasi berganda (R) = 0,421 menunjukkan adanya hubungan secara bersama-sama yang cukup kuat antara kedua variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu kontribusinya sebesar 42,1%.

F. Interpretasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini dapat dibandingkan dengan teori-teori sebagai pendukung dan acuan untuk memperoleh hasil dalam pemecahan masalah yang menjadi hipotesa penulis. Adapun perbandingannya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.16 Interpretasi Hasil Penelitian

NO	RUMUSAN MASALAH	DASAR TEORI	HASIL PENELITIAN
1	Apa tipe Gaya kepemimpinan Sekda Kota Bima.	Instrumen LASI terdiri dari 12 situasi pemimpin dengan 4 alternatif tindakan pemimpin yang disesuaikan dengan 4 tipe gaya kepemimpinan Hersey and Blanchard (Directing, Coaching, Supporting, Delegating)	Gaya Kepemimpinan Sekda adalah Coaching (Pengarahan tinggi dan dukungan tinggi)
2	Apakah Gaya Kepemimpinan Sekda berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kota Bima	- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka hipotesis diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan suatu variabel independen terhadap variabel dependen - Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka hipotesis ditolak berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan suatu variabel independen terhadap variabel dependen	Pada variabel Gaya Kepemimpinan diperoleh t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (H_0 ditolak dan H_a diterima)
3	Apakah Konflik internal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kota Bima	- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka hipotesis diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan suatu variabel independen terhadap variabel dependen - Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka hipotesis ditolak berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan suatu variabel independen terhadap variabel dependen	Pada variabel konflik internal diperoleh t_{hitung} lebih kecil dari pada t_{tabel} menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel konflik internal terhadap Kinerja Pegawai (H_0 diterima dan H_a ditolak)
4	Apakah gaya kepemimpinan dan konflik internal secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kota Bima	- Jika $f_{hitung} > f_{tabel}$ maka hipotesis alternatif diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat (H_0 ditolak dan H_a diterima) - Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka variabel bebas mempengaruhi variabel terikat (H_0 ditolak dan H_a diterima).	Diperoleh F_{hitung} lebih besar dari F_{Tabel} dengan nilai signifikan lebih kecil dari $\alpha = 5\%$ atau $0,05$ yang berarti bahwa variabel bebas gaya kepemimpinan dan konflik internal secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu:

1. Dengan menggunakan instrumen Leader Adaptability and style Inventory (LASI) / gaya kepemimpinan situasional maka penulis dapat menentukan gaya kepemimpinan Sekda Kota Bima. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Sekda Kota Bima adalah “ *Gaya Coaching / Membina*” artinya Sekda mempunyai tingkat pengarahan yang tinggi dan disertai dengan dukungan yang tinggi pula.
2. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Bima
3. Variabel konflik Internal tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Bima.
4. Variabel gaya kepemimpinan dan variabel konflik internal secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Bima.

B. Saran

1. Pada peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan instrumen selain LASI (*Leader Adaptability and Style Inventory*), yang dalam penentuan gaya kepemimpinan seorang pemimpin tidak bersifat subyektif. Dalam hal ini di harapkan ada tolak ukur berupa skor atau skala. Disamping itu juga disarankan tidak mencantumkan identitas penulis pada saat menyebarkan kuisisioner kepada responden guna menghindari subyektifitas responden dalam memberikan jawabannya.
2. Mengingat gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja PNS, maka pihak pimpinan dalam hal ini Sekda perlu meningkatkan efektifitas gaya kepemimpinannya terutama meningkatkan dukungan dan pengarahan yang tinggi pada bawahannya.
3. Mengingat konflik internal di hipotesa sebelumnya sangat mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil, namun pada hasil penelitian ini diperoleh bahwa konflik internal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Untuk itu di sarankan pada peneliti selanjutnya untuk menggali lebih dalam lagi tentang hal-hal yang berhubungan dengan konflik internal tersebut.
4. Gaya Kepemimpinan dan Konflik Internal memiliki kontribusi pengaruh sebesar 42,1 % terhadap kinerja PNS, yang berarti masih ada 57,9% pengaruh variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini. Untuk itu disarankan peneliti lebih lanjut dapat meneliti faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja seperti Pendidikan dan Latihan, Iklim Kerja dll.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman. (2009). Analisis Gaya Kepemimpinan partisipatif dan konflik fungsional terhadap kepuasan kerja pegawai. *Tugas Akhir Program Magister, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Mataram. Mataram.*
- Adiyas. (2013). Modul 13 Uji Hipotesis Statistik Bahan Ajar Universitas Mercu Buana. Diambil juni 2013, dari situs world wide web <http://www.kk.mercubuana.ac.id>
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta
- Barliansyah.(2011). Pengaruh Restrukturisasi organisasi birokrasi terhadap Kinerja Pegawai pada pemerintah Kota Mataram. *Tugas Akhir Program Magister, Magister Manajemen Universitas Mataram. Mataram.*
- Bungin, B. (2004). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Charles.(2008). Efisiensi, Efektifitas, Produktivitas, Dan Keadilan Dalam Dimensi Kepemimpinan Publik *Jurnal FORMAS* Vol 2. No.1 Desember 2008. isjd.pdiilipi.go.id/admin/jurnal/21085162.pdf
- Dharma. (2009). *Manajemen Kinerja falsafah teori dan penerapannya*. Jogjakarta : Pustaka Pelajar.
- Ghany, F. (2007). *Pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai*. Jogjakarta : Genta Press.
- Handoko. (1987). *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Jogjakarta : BPFE.
- Hersey, Blanchard. (1974). *So you want to know your ledership style. Training and development journal*, diambil Tahun 2002, dari situs world wide web <http://www.bipard.bih.nic.in>
- Kartono. (1992). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Bandung : Raja Grafindo Persada.
- Kuncoro. (2001). *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi Bisnis dan Manajemen : UPP AMP YKPB*.
- Mathis, R.L. (2001). *Human Resource Management, Terjemahan*. Jakarta : Salemba 4.

- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jogjakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Nova Nurmawilis. (2008). Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di RSUD Rokan Hulu Provinsi Riau. *Tugas Akhir Program Magister*, Magister Kesehatan Masyarakat Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Nurjanah. (2008). Pengaruh Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian. *Tugas Akhir Program Magister*, Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang.
- Pasolong. (2008). *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta.
- Richard,. L. (2001). *Organization Theory and Design*
- Rivai, V. Mulyadi, D. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba 4.
- Santoso, singgih. (2000). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Saebani, A. (2008). *Metode Penelitian*. Bandung : Pustaka Setia.
- Siagian. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Syahrial,.S. (2009). Pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan berkomunikasi kepala bidang terhadap kinerja pegawai pelayanan keperawatan jiwa dirumah sakit jiwa daerah provinsi Sumatera Utara. *Tugas Akhir Program Magister*, Magister Administrasi Rumah Sakit Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Thoha. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Usman, A. (2008). *Mari Belajar Meneliti*. Jogjakarta : Genta Press.
- Umar, H. (2008). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Van, H.(2011). Pengertian konflik dan sumber konflik diambil Tahun 2011, dari situs world wide web <http://zeincom.wordpress.com/2011/10/23/pkjsk/>

Waluyo. (2007). *Manajemen Publik (Konsep, Aplikasi dan Implementasi dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah)*. Bandung : CV. Mandar Maju.

Wibowo. (2009). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.

Winardi. (1994). *Manajemen Konflik*. Bandung : Mandar Maju.

Yukl. G (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemahan Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 1

UNIVERSITAS TERBUKA



PEMERINTAH KOTA BIMA
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
(BAPPEDA)

Jl. Soekarno Hatta No. 2 Raba-Bima Telp./Fax (0374) 44088

SURAT IJIN PENELITIAN

Nomor: 050/757/Bappeda/XI/2012

Memperhatikan Surat dari Kepala Badan Kesbang Politik dan Linmas Kota Bima, Nomor : 070/8122/Kesbangpol/XI/2012 tanggal 1 November 2012 tentang Rekomendasi Penelitian, dan Permohonan ijin penelitian, maka sebagai Bahan Penyusunan Tesis, dengan ini diberikan ijin untuk melakukan penelitian kepada:

Nama : Sarif Hidayatullah A, SH
NIM : 015733269
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : “Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Konflik Internal Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kota Bima”

Lokasi Penelitian : Sekretariat Daerah Kota Bima

Waktu Penelitian : 2 (dua) Bulan

Ijin Penelitian ini berlaku selama sejak tanggal 1 November 2012 s/d tanggal 2 Januari 2013 dan dapat diperpanjang kembali sesuai kebutuhan.

Kepada yang bersangkutan selama melakukan penelitian diharap tetap berada ditempat penelitiannya.

Segera setelah penelitian selesai, agar 1 (satu) eksemplar hasil penelitian disampaikan kepada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bima.

Demikian Surat Ijin Penelitian ini agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Raba-Bima, 1 November 2012

An: Kepala Bappeda Kota Bima
Kabid. Perencanaan Modal & Litbang,


Dra. Hj. KASMIRIYANTI

Nip. 196407131993032005

Tembusan : disampaikan kepada Yth.:

1. Walikota Bima (sebagai laporan) di Raba-Bima;
2. Kepala KESBANGPOL dan LINMAS Kota Bima;
3. Sekretaris Daerah Kota Bima
4. Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh Univ. Terbuka (UPBJJ-UT) Mataram di Mataram;
5. Yang Bersangkutan;
6. Arsip.

LAMPIRAN 2

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR URUT KEPANGKATAN (DUK) PEGAWAI NEGERI SIPIL

SEKRETARIAT DAERAH KOTA BIMA

PERIODE 01 MEI 2013

NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN			MASA KERJA		LATIHAN JABATAN			PENDIDIKAN			TANGGAL
		GOL.	TMT	NAMA	ESELON	TMT	THN	BLN	NAMA	THN	JML JAM	NAMA	THN LULUS	JENJANG	LAHIR
2	3	5	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Ir MUHAMMAD RUM	19561004 199003 1 004	IV/d		Sekretaris Daerah	II.A		25	09						S 1	04-10-1956
Drs. Abdul Hafid, HMS	19561231 197910 1 140	IV/c		Staf Ahli Bidang Ekonomi dan Keuangan	II.B		30	03						S 1	31-12-1956
Drs H Hadi Yusuf	19570205 198403 1 010	IV/c		Staf Ahli Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat	II.B		28	01						S 1	05-02-1957
Syafruddin M.Djafar	19580421 198503 1 025	IV/c		Staf Ahli	II.B		27	07						S.1	21-04-1958
Syairullah, SH, MH	19631114 199003 1 010	IV/c		Asisten Pemerintahan dan Kesra	II.B		22	07						S 2	14-11-1963
Ir Hj. Rini Indriati	19650705 199103 2 018	IV/c		Asisten Perekonomian dan Pembangunan	II B		22	07						S.1	05-07-1965
Ir H Imam Ahmad Bahtra Pantja, MT	19600719 199003 1 004	IV/c		Staf Ahli Bidang Pembangunan	II.B		22	01						S 2	19-07-1960
Ir Hamdan	19590312 199003 1 005	IV/c		Asisten Administrasi Umum	II.B		19	09						S 1	12-03-1959
Drs SARJAN, Apt	19590331 198703 1 001	IV/b		Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan	II B		26	0						S 1	31-03-1959
Drs Jufri, M Si	19591231 198505 1 010	IV/b		Staf Ahli Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat	II B		23	03						S.2	31-12-1959
MARIAMAH, SH	19670311 199303 2 013	IV/b		Kepala Bagian	III A		20	00						S 1	11-03-1967
Abdul Haris H.S, SH	19690309 199312 1 001	IV/b		Kepala Bagian	III.A		17	08						S 1	09-03-1969
UMAR AR, SH	19601231 198103 1 253	IV/a		Staf			27	06						S 1	31-12-1960
Drs H. A. Rahman	19611231 199103 1 077	IV/a		Staf			21	06						S.1	31-12-1961
Drs M Yamin, IMM	19680713 199403 1 006	IV/a		Staf			18	06						S.2	13-07-1968
H AHMAD, S Ag	1970705 199803 1 006	IV/a		Staf		01-03-2013					Tarbiyah			S 1	05-07-1970
Drs H Ramli Ahmad	19590524 197802 1 002	IV/a		Kepala Bagian	III A		28	07						S.1	24-05-1959
Ismail M Rasyid, SH	19660710 198603 1 009	IV/a		Kepala Bagian	III A		21	06						S.1	10-07-1966

NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN			MASA KERJA		LATIHAN JABATAN			PENDIDIKAN			TANGGAL LAHIR
		GOL.	TMT	NAMA	ESELON	TMT	THN	BLN	NAMA	THN	JML JAM	NAMA	THN LULUS	JENJANG	
2	3	5	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Jrs. Is Fahmin	19731110 199211 1 001	IV/a		Kepala Bagian	III A		16	10						S 1	10-11-1973
SURFIL, SH, MH	19661231 199203 1 163	IV/c	01-04-2010	Kepala Bagian	III A	07-12-2012	20	5						S 2	31-12-1966
JEFRIS, SE, M Si	19691128 200210 1 001	III/d		Staf										S 2	28-11-1969
Abd Wahab, SH	19650903 199803 1 005	III/d		Staf										S 1	03-09-1965
Muhammad Amin, S.Sos	19621231 198502 1 024	III/d		Kepala Bagian	III A		22	07						S 1	31-12-1962
Syarif Rustaman, S.Sos, M Ap	19730409 199211 1 001	III/d		Kepala Bagian	III A		16	10						S 2	09-04-1973
Siti Hafni	19561110 198409 2 001	III/d		Kasubag Administrasi Perekonomian	IV A		27	00						SLTA	10-11-1956
Ismail, S.Sos	19661231 198603 1 106	III/d		Kasubag Administrasi Pertanahan	IV A		21	06						S 1	31-12-1966
ROSWITA HAYATI, SH	19690502 199403 2 014	III/d		Kasubag Kelembagaan	IV A		12	06						S 1	02-05-1969
Rusdhan, SE	19730505 200003 1 008	III/d		Kasubag Tata Usaha, Kearsipan dan Keuangan	IV A		12	06						S 1	05-05-1973
MARUNI HIDAYATI, BA	19651115 198608 2 006	III/d	01-10-2010	Kasubag Ketatalaksanaan	IV A	01-09-2010	21	0	ADUM	1998	250	APDN MATARAM	1989	D III	15-11-1965
JAMRUD DALA, A.Md	19670704 199103 1 016	III/c		Staf			20	8						D III	04-07-1967
H. Abd. Hafid, S.Sos	19621231 199203 1 191	III/c		Kasubag ADM kesra	IV A		15	05						S 1	31-12-1962
Edy Mukhlis, S.Sos	19700827 199203 1 006	III/c		Kasubag Rohani dan zakat	IV A		13	06						S 1	27-08-1970
Sodik, S.Sos	19700802 199503 1 003	III/c		Kasubag Perlengkapan	IV A		12	06						S 1	02-08-1970
Ihya Ghajali, S.Sos	19720902 200604 1 017	III/c		Kasubag Humas	IV A		09	05						S 1	02-09-1972
Syafruddin, ST	19690402 200312 1 005	III/c		Kasubag Administrasi Kerjasama Antar Lembaga	IV A		08	09						S 1	02-04-1969
Adilansyah, SE, MAP	19790305 200604 1 018	III/c		Kasubag Administrasi penyusunan program dan libang	IV A		08	05						S 2	05-03-1979
Firdaus, SH	19740920 200604 1 012	III/c		Kasubag Konsultasi dan Bantuan Hukum	IV A		08	05						S 1	20-09-1974
Awan Darmawan, ST	19780913 200501 1 012	III/c		Kasubag Administrasi Data dan Statistik	IV A		07	08						S 1	13-09-1978
Iskandar Zulkarnain, S.STP	19840504 200312 1 001	III/c		Kasubag Adm. Data dan Pelaporan	IV A		05	09						D IV	04-05-1984
Imam Ardi Susanto, S.STP	19840702 200312 1 001	III/c		Kasubag Adm. Sarana dan Prasarana	IV A		04	09						D IV	02-07-1984

NO.	NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN			MASA KERJA		LATIHAN JABATAN			PERUBAHAN			
			GOL.	TMT	NAMA	ESELON	TMT	THN	BLN	NAMA	THN	JML JAM	NAMA	THN LULUS	JENJANG	LAHIR
2	3	5	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	Ruwaidah, S.Sos	19570708 198212 2 002	III/b		Staf			29	2						SLTA	08-07-1957
2	Yayuk SM	19660629 198903 2 010	III/b		Staf			21	06						SLTA	29-06-1966
3	Idayati, BA	19631127 199003 2 008	III/b		Staf			17	06						D.III	27-11-1963
4	Hj. Sili Atika	19651231 199103 2 101	III/b		Staf			16	06						SLTA	31-12-1965
5	Syahrudin, S.Sos	19640626 199203 1 006	III/b		Staf			12	10						S 1	26-06-1964
6	Anita Setiawati, SE	19740825 199803 2 003	III/b		Staf			12	06						S 1	25-08-1974
7	Siti Zen, SH	19691231 200701 2 209	III/b		Staf			08	07						S 1	31-12-1969
8	Siti Humaira, SE	19800625 200604 2 021	III/b		Staf			08	05						S 1	25-06-1980
9	Megawati, SH	19811212 200604 2 029	III/b		Staf			08	05						S 1	12-12-1981
10	Jikrullah, ST	19790906 200604 1 013	III/b		Staf			06	05						S 1	06-09-1979
11	Diana Fithriah, S.Kom	19830822 200604 2 016	III/b		Staf			06	05						S 1	22-08-1983
12	Yuli Yanti, S.Sos	19820717 200501 2 014	III/b		Staf			05	08						S 1	17-07-1982
13	R. Hendy Nur Kusuma, S.STP	19840924 200412 1001	III/b		Staf			04	09						S 1	24-09-1984
14	Sri Rahmiatun, SH	19821023 200501 2 010	III/b		Staf			04	08						S 1	23-10-1982
15	Nunung Andriani, M.Hum	19811029 201101 2 010	III/b		Staf			01	08						S 2	29-10-1981
16	Mukhlis, SE	19810203 200604 1 007	III/b		Kasubag Administrasi SDA	IV A		6	5						S 1	03-02-1981
17	ABDUL GAFAR, ST	19780213 200604 1 004	III/b		Kasubag Kepegawaian dan Analisis Jabatan	IV A		6	0						S 1	13-02-1978
18	Wijaya Kusuma	19600618 198602 1 004	III/b		Kasubag Rumah Tangga	IV A		23	7						SLTA	18-06-1960
19	Imran, S.Sos	19641212 199103 1 019	III/b		Kasubag Administrasi Masyarakat	IV A		17	06						SLTA	12-12-1964
20	Abdul Malik, SE	19701231 199312 1 003	III/b		Kasubag Adm Pemerintahan Umum	IV A		14	09						S 1	31-12-1970
21	M. Auwalyah, ST	19780730 200604 1 017	III/b		Kasubag Protokol dan perjalanan dinas	IV A		09	05						S 1	30-07-1978
22	Muhammad Ifud, SH	19790425 200501 1 008	III/b		Kasubag Dokumentasi, Penyuluhan Hukum dan HAM	IV A		07	08						S 1	25-04-1979
23	Syahrial Nuryadin, S.IP	19871226 200701 1 002	III/b		Kasubag Tata Usaha Pimpinan	IV A		03	08						S 1	26-12-1987
24	Ahsanurrahman, SH	19791231 201001 1 043	III/b		Kasubag Per UU	IV A		02	08						S 2	31-12-1979

2	NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN			MASA KERJA		LATIHAN JABATAN			PENDIDIKAN		
			GOL.	TMT	NAMA	ESELON	TMT	THN	BLN	NAMA	THN	JML JAM	NAMA	THN LULUS	JENJANG
2	3	5	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	DIAN FITRIANY, S.IP	19850617 200901 2 005	III/b	01-04-2013	Staf			04	3					S 1	17-06-1985
	M. Syarifuddin	19601231 199311 1 003	III/a		Staf			26	10					SLTA	31-12-1960
	Syamsul Hidayat, AP	19780220 199903 1 003	III/a		Staf			08	06					D III	20-02-1978
	Lies Dhanar, SE	19800707 200604 2 034	III/a		Staf			06	05					S 1	07-07-1980
	Emy Haerani, ST	19790928 200901 2 006	III/a		Staf			03	08					S 1	28-09-1979
	INDRIATININGSIH, S Psi	19810110 200901 2 004	III/a		Staf			03	08					S 1	10-01-1981
	Arif Rahmatullah, ST	19810722 200901 1 005	III/a		Staf			03	08					S 1	22-07-1981
	Indra Mustika, SE	19821222 200901 1 007	III/a		Staf			03	08					S 1	22-12-1982
	Elly Separniawan, ST	19840903 200901 1 006	III/a		staf			03	08					S 1	03-09-1984
	Edy Mulyadi, SH	19850601 200901 1 005	III/a		Staf			03	08					S 1	01-06-1985
	Aries Dedy Bayu S., SE	19780325 201001 1 007	III/a		Staf			02	08					S 1	25-03-1978
	ANGESTI SRI PAMUNGKAS, S Psi	19780524 201001 2 007	III/a		Staf			02	08					S 1	24-05-1978
	Nurhidayati, S Ip	19781028 201001 2 006	III/a		Staf			02	08					S 1	28-10-1978
	Fitria Nurul Hikmah, SI	19790217 201001 2 004	III/a		Staf			02	08					S 1	17-02-1979
	Suhardi, ST	19800520 201001 1 014	III/a		Staf			02	08					S 1	20-05-1980
	Sri Wahyuningsih, SST	19810613 201001 2 032	III/a		Staf			02	08					S 1	13-06-1981
	Fathul Muzakir, ST	19820605 201001 1 021	III/a		Staf			02	08					S 1	05-06-1982
	Muhajirin H I, ST	19820909 201001 1 012	III/a		Staf			02	08					S 1	09-09-1982
	Atri Novaida, SP	19831127 201001 2 019	III/a		Staf			02	08					S 1	27-11-1983
	MUHAMMAD, S Sos	19840430 201001 1 011	III/a		Staf			02	08					S 1	30-04-1984
	Ansyahrullah, Ss	19840906 201001 1 015	III/a		Staf			02	08					S 1	06-09-1984
	Sukma Pribadi, S Sos I	19850712 201001 1 014	III/a		Staf			02	08					S 1	12-07-1985
	Andi Farhan Akbar, SH	19850719 201001 1 008	III/a		Staf			02	08					S 1	19-07-1985
	Auliya Harfy Nirmala Keshi, SE	19860912 201001 2 015	III/a		Staf			02	08					S 1	12-09-1986
	Tajunnisah, S Kom	19861119 201001 2 011	III/a		Staf			02	08					S 1	19-11-1986
	Nike Herawati, ST	19871222 201001 2 011	III/a		Staf			02	08					S 1	22-12-1987
	Buana Eka Putra, S S Par	19810724 201001 1 025	III/a		Staf			02	08					D IV	24-07-1981

NO	NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN			MASA KERJA		LATIHAN JABATAN			PENDIDIKAN			
			GOL.	TMT	NAMA	ESELON	TMT	THN	BLN	NAMA	THN	JML JAM	NAMA	THN LULUS	JENJANG	LAHIR
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
	Fitrah, ST	19770716 200803 1 002	III/a		Staf			02	06						D III	16-07-1977
	Amiruddin, S.Sos	19760131 201101 1 004	III/a		Staf			01	08						S.1	31-01-1976
	Aris Ramdanyah, S.Sos	19840701 201101 1 011	III/a		Staf			01	08						S.1	01-07-1984
	Moh. Ridho Apriyanto, ST	19850425 201101 1 012	III/a		Staf			01	08						S.1	25-04-1985
	Mulyadin, SH	19850515 201101 1 015	III/a		Staf			01	08						S.1	15-05-1985
	Dewi Al Muhith Puhar, SE	19860421 201101 2 023	III/a		Staf			01	08						S.1	21-04-1986
	Moh. Yassir Araffat, S.Ip	19871003 201101 1 005	III/a		Staf			01	08						S.1	03-10-1987
	Anhar, SE	19810410 201001 1 019	III/a		Staf										S.1	10-04-1981
	Ainun Hairany, S.Si	19830306 201101 2 002	III/a		Staf										S.1	06-03-1983
	ABDURRAHMAN, S.Sos	19860110 200903 1 006	III/a		Staf										S.1	10-01-1985
	M Julham Rinaldi, S.PI	19860725 201001 1 009	III/a	31-03-2009	Staf			04	00						S.1	25-07-1986
	Masdah	19680802 198611 2 001	II/d		Staf			22	10						SLTA	02-08-1968
	Rusli	19631231 199203 1 168	II/d		Staf			17	06						SLTA	31-12-1963
	Ardiansyah, A.Md	19821202 200803 1 001	II/d		Staf			07	06						D III	02-12-1982
	Agustuli	19690817 200212 2 008	II/c		Staf			07	01						SLTA	17-08-1969
	Elikasary, A.Md	19770419 201001 2 013	II/c		Staf			05	08						D.III	19-04-1977
	Nurramadhani, A.Md	19800715 201001 2 011	II/c		Staf			05	08						D III	15-07-1980
	Fachrul Anam, A.Md	19840731 201001 1 011	II/c		Staf			05	08						D III	31-07-1984
	Ahmad Rosyidi, A.Md	19840915 201001 1 010	II/c		Staf			05	08						D III	16-09-1984
	Firman Hidayat, A.Md	19781013 200803 1 001	II/c		Staf										D III	13-10-1978
	A S Y. ABI HOESSEIN	19750313 200501 1 008	II/c	01-04-2013	Staf			08	03						SLTA	13-03-1975
	AHSANJUSY SYAUQI	19861003 200501 1 001	II/c	01-04-2013	Staf		01-01-2005	08	03			SMA	2004		SLTA	03-10-1986
	Ahmad	19571231 198503 1 302	II/b		Staf			30	06						SLTP	31-12-1957
	BAMBANG	19611231 200604 1 186	II/b		Staf			18	07						SLTA	31-12-1961
	Nasrun	19691231 200604 1 153	II/b		Staf			15	06						SLTA	31-12-1969
	Masrun	19670704 200604 1 012	II/b		Staf			15	05						SLTA	04-07-1967
	Syahrul Amar	19730612 200604 1 022	II/b		Staf			15	05						SLTA	12-06-1973
	Raml	19670406 200604 1 008	II/b		Staf			12	05						SLTA	06-04-1967

NO	NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN			MASA KERJA		LATIHAN JABATAN			PENDIDIKAN			
			GOL.	TMT	NAMA	ESELON	TMT	THN	BLN	NAMA	THN	JML JAM	NAMA	THN LULUS	JENJANG	LAHIR
	2	3	5	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
0	Sudirman	19700912 200604 1 012	II/b		Staf			11	05						SLTA	12-09-1970
1	Muhammad Siddik	19730522 200604 1 014	II/b		Staf			11	05						SLTA	22-05-1973
2	Sri Mulyanti	19750308 200312 2 007	II/b		Staf			10	09						SLTA	08-03-1975
3	Dewi Hendriati	19810304 200604 2 024	II/b		Staf			10	05						SLTA	04-03-1981
4	Salahuddin	19751220 200501 1 012	II/b		Staf			09	10						SLTA	20-12-1975
5	Fidialiningsih	19820928 200801 2 014	II/b		Staf			09	08						DI	28-09-1982
6	Nursin	19690325 200701 1 011	II/b		Staf			09	00						SLTA	25-03-1969
7	ERNA	19791231 200701 2 036	II/b		Staf			09	00						SLTA	31-12-1979
8	Eddy Kurniawan Nur AK	19730409 200604 1 016	II/b		Staf			08	11						SLTA	09-04-1973
9	Suhardiman	19741231 200604 1 100	II/b		Staf			08	11						SLTA	31-12-1974
30	Rahmadin	19740825 200604 1 010	II/b		Staf			08	07						SLTA	25-08-1974
31	Nasrul Jagid	19770202 200701 1 022	II/b		Staf			08	07						SLTA	02-02-1977
32	Falmawati	19770311 200701 2 017	II/b		Staf			08	07						SLTA	11-03-1977
33	Ruslan Efendi	19780322 200701 1 008	II/b		Staf			08	07						SLTA	22-03-1978
34	Imran	19780912 200701 1 007	II/b		Staf			08	07						SLTA	12-09-1978
35	Lukman	19781013 200701 1 007	II/b		Staf			08	07						SLTA	13-10-1978
36	Hajratul Anri	19800502 200701 2 015	II/b		Staf			08	07						SLTA	02-05-1980
37	Ely Sunning	19810727 200701 2 012	II/b		Staf			08	07						SLTA	27-07-1981
38	Iffan Elbima	19820316 200701 1 005	II/b		Staf			08	07						SLTA	16-03-1982
39	Ida Ruwaidah	19820621 200701 2 012	II/b		Staf			08	07						SLTA	21-06-1982
40	Yuliansyah	19820718 200701 2 007	II/b		Staf			08	07						SLTA	18-07-1982
41	Herman	19831009 200701 1 005	II/b		Staf			08	07						SLTA	09-10-1983
42	Ismawati	19840527 200701 2 001	II/b		Staf			08	07						SLTA	27-05-1984
43	Muhamad Fajrin	19850511 200701 1 003	II/b		Staf			08	07						SLTA	11-05-1985
44	Tauhik Hidayat	19761216 200604 1 016	II/b		Staf			08	05						SLTA	16-12-1976
45	Siswanto	19741027 200501 1 008	II/b		Staf			07	06						SLTA	27-10-1974
46	Suharti	19821224 200701 2 004	II/b		Staf			07	07						SLTA	24-12-1982
47	Fitri Juniarti	19790613 200701 2 018	II/b		Staf			04	11						SLTA	13-06-1979

NO	NAMA	NIP	PANGKAT		JABATAN			MARA BERJA		LAINNYA			PERENCANA			
			GOL.	TMT	NAMA	ESELON	TMT	THN	BLN	NAMA	THN	JML JAM	NAMA	THN LULUS	JENJANG	LAHIR
1	2	3	5	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
148	Junaidin	19721004 200604 1 016	II/b	01-04-2010	Staf			09	01						SLTA	04-10-197
149	Sri Hendrawati	19811226 200701 2 004	II/b	01-04-2011	Staf			09	01						SLTA	26-12-198
150	Teti Apriani	19850412 200901 2 006	II/a		Staf			07	08						SLTA	12-04-198
151	Eli Setiawati	19851010 200901 2 010	II/a		Staf			07	08						SLTA	10-10-198
152	Istianah	19820402 200701 2 010	II/a		Staf			05	10						SLTA	02-04-198
153	Fivin Kurniati	19830925 201001 2 032	II/a		Staf			02	08						SLTA	25-09-198
154	Mirwansyah	19840818 201001 1 028	II/a		Staf			02	08						SLTA	18-08-198
155	R. Heru Alfragust	19730817 200501 1 013	II/a	01-04-2011	Staf			05	00						SLTP	17-08-197
156	Aksadi	19720807 199803 1 008	I/c		Staf			17	06						SLTP	07-08-197

Kabag. Organisasi dan Pendayagunaan Aparatur
Sekretariat Daerah Kota Bima,

SURFIL, SH, MH
NIP 19661004 199312 1 003

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 3

UNIVERSITAS TERBUKA

ANGKET PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN (MOHON DI ISI)

Nama Responden :

Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita

Pendidikan terakhir : 1. SMP 2. SMA 3. Diploma 4. Sarjana
5. Pasca Sarjana

Lama Bekerja : 1. 0-5 thn 2. 6-10 thn 3. 11-20 thn 4. Diatas 20 thn

PETUNJUK :

- Jawablah pertanyaan dibawah ini dengan sejujur-jujurnya sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Saudara. Dengan cara memberi tanda silang pada salah satu jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara Pilih yaitu STS,TS,KS,S,SS untuk item I,II,III dan lingkari salah satu alternatif tindakan a,b,c,d untuk item IV.
- Penelitian ini murni untuk keilmuan bukan untuk publikasi. Disamping itu dalam pengolahan dan tampilan data dilakukan secara acak serta tidak mencantumkan identitas Bapak/Ibu/Saudara sehingga kerahasiaan anda terjamin.
- Jawaban saudara memberikan andil besar dalam penyelesaian Tugas Akhir (Tesis) kami dan usaha menciptakan peningkatan produktivitas kerja pegawai.

IDENTITAS PENELITI

Nama : Sarif Hidayatullah,A,SH

NIM : 015733269

Tempat/Tgl. Lahir : Bima, 26 Juni 1977

Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil

Jabatan Sekarang : Kasubag Umum dan Kepegawaian BAPPEDA Kota Bima

Masa kerja : ± 10 Tahun.

Nama Istri : Wiwik Sulistiawati,ST

Nama Anak : 1. Muhammad Rifly Nagara Ramadhan
2. Najwa Nagari Ramadhani

Alamat : Jl. Permata Raya Blok 001B RT 005/ RW 003 No. 56
Kompleks Permata Santi – Kota Bima

Pendidikan : 1. SMAN 1 Kota Bima, Tamat Tahun 1995
2. S1- Fakultas Hukum Universitas Mataram, Tahun 2001
3. Sekarang mengikuti Program Pasca Sarjana Pada

I. GAYA KEPEMIMPINAN (X₁)

Berikan jawaban berikut sesuai dengan pendapat anda, dengan cara memberi tanda (X) pada kolom yang tersedia.

1. Sangat Setuju (SS)
2. Setuju (S)
3. Kurang Setuju (KS)
4. Tidak Setuju (TS)
5. Sangat Tidak Setuju (STS)

Keterangan :

Pimpinan = Sekretaris Daerah Kota Bima

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Pimpinan (Sekretaris Daerah) menyampaikan tujuan dengan jelas atas tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh pegawai.					
		SS	S	KS	TS	STS
2	Pimpinan menunjukan cara-cara kerja yang baku untuk menyelesaikan suatu pekerjaan					
		SS	S	KS	TS	STS
3	Pimpinan mengingatkan untuk bekerja dan menyelesaikan tugas tepat waktu					
		SS	S	KS	TS	STS
4	Pimpinan mengkoordinasikan kegiatan dan memberikan informasi mengenai organisasi kepada pegawai					
		SS	S	KS	TS	STS
5	Pimpinan memberikan keleluasan kepada pegawai untuk bekerja sesuai dengan cara masing masing					
		SS	S	KS	TS	STS
6	Pimpinan bersikap ramah kepada pegawai dan memprioritaskan perhatiannya terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai					
		SS	S	KS	TS	STS
7	Pimpinan membantu menyelesaikan masalah pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai					
		SS	S	KS	TS	STS
8	Pimpinan memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide kepada bawahan/pegawai					
		SS	S	KS	TS	STS
9	Pimpinan memberikan pengakuan dan kontribusi atas keberhasilan pegawai					
		SS	S	KS	TS	STS
10	Pimpinan mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan					
		SS	S	KS	TS	STS
11	Pimpinan membuat pegawai merasa senang apabila berbicara dengannya					
		SS	S	KS	TS	STS
12	Pimpinan mendelegasikan tanggung jawab lebih kepada bawahan dan memastikan bahwa tujuan dan sasaran organisasi tergantung pada tingkat moderat struktur.					

		SS	S	KS	TS	STS
13	Pimpinan memudahkan pemecahan konflik antar bawahan					
		SS	S	KS	TS	STS
14	Pimpinan bersedia melakukan perubahan kebijakan/tindakan-tindakan apabila dipandang perlu oleh pegawai.					

II. KONFLIK INTERNAL (X₂)

Berikan jawaban berikut sesuai dengan pendapat anda, dengan cara memberi tanda (X) pada kolom yang tersedia.

1. Sangat Setuju (SS)
2. Setuju (S)
3. Kurang Setuju (KS)
4. Tidak Setuju (TS)
5. Sangat Tidak Setuju (STS)

NO	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Konflik internal pegawai bersumber dari kepribadian yang abrasif (suka menghasut) antar pegawai yang berkepentingan.					
		SS	S	KS	TS	STS
2	Konflik internal pegawai bersumber dari Psikologi dan keterampilan interpersonal masing-masing pegawai					
		SS	S	KS	TS	STS
3	Konflik internal pegawai terjadi karena perbedaan politik, sosial dan agama.					
		SS	S	KS	TS	STS
4	Konflik internal pegawai terjadi karena latar belakang budaya yang berbeda masing-masing pegawai					
		SS	S	KS	TS	STS
5	Konflik internal pegawai terjadi karena frustrasi yang dialami individu pegawai yang akan menghasilkan agresi.					
		SS	S	KS	TS	STS
6	Konflik internal pegawai terjadi karena ketidaksederajatan hubungan antara satu pegawai dengan pegawai yang lain					
		SS	S	KS	TS	STS
7	Konflik internal pegawai terjadi karena struktur nilai yang berbeda masing-masing individu pegawai baik struktur organisasi, kekuasaan dan status social kemasyarakatan					

III. KINERJA (Y)

Berikan jawaban berikut sesuai dengan pendapat anda, dengan cara memberi tanda (X) pada kolom yang tersedia.

1. Sangat Setuju (SS)
2. Setuju (S)
3. Kurang Setuju (KS)
4. Tidak Setuju (TS)
5. Sangat Tidak Setuju (STS)

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Sebagian besar pegawai dapat menyusun rencana kegiatan yang dapat menambah wawasan pengetahuan					
		SS	S	KS	TS	STS
2	Sebagian besar pegawai mempunyai rencana kegiatan yang baru, tidak monoton setiap tahunnya.					
		SS	S	KS	TS	STS
3	Sebagian besar pegawai mampu menjadi koordinator/pemimpin dalam kegiatan yang diberikan kepadanya					
		SS	S	KS	TS	STS
4	Sebagian besar pegawai mampu berinteraksi dengan rekan kerja yang lain, interaksi sosial dan melayani masyarakat dengan baik					
		SS	S	KS	TS	STS
5	Sebagian besar pegawai mampu berkoordinasi, konsultasi dengan pimpinan dan sesama pegawai					
		SS	S	KS	TS	STS
6	Sebagian besar pegawai cakap dalam mengambil inisiatif					
		SS	S	KS	TS	STS
7	Sebagian besar pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan yang diharapkan					
		SS	S	KS	TS	STS
8	Sebagian besar pegawai dalam bekerja menyukai ketelitian sehingga berpengaruh terhadap hasil kerja					
		SS	S	KS	TS	STS
9	Sebagian besar pegawai mengerjakan tugasnya sesuai dengan rencana yang disusun					

		SS	S	KS	TS	STS
10	Ketepatan merupakan faktor yang diperhatikan sebagian besar pegawai, dan tidak melalaikan tugasnya					
		SS	S	KS	TS	STS
11	Sebagian besar pegawai mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya dengan penuh rasa tanggung jawab					
		SS	S	KS	TS	STS
12	Sebagian besar pegawai bertanggung jawab atas hasil pekerjaan yang mengalami kegagalan					
		SS	S	KS	TS	STS
13	Sebagian besar pegawai tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya					
		SS	S	KS	TS	STS
14	Sebagian besar pegawai mempunyai prosentase tingkat kehadiran yang tinggi.					
		SS	S	KS	TS	STS
15	Sebagian besar pegawai taat terhadap ketetapan, kedinasan, peraturan dan perundang-undangan					
		SS	S	KS	TS	STS
16	Sebagian besar pegawai tidak pernah melanggar terhadap peraturan yang telah ditetapkan kantor dan atasannya					
		SS	S	KS	TS	STS
17	Sebagian besar pegawai merupakan bagian team work yang baik					

IV. LEADER ADAPTABILITY AND STYLE INVENTORY (LASI)

Berikan jawaban sesuai dengan pendapat anda, dengan cara melingkari salah satu alternatif tindakan a,b,c,d yang tersedia.

SITUASI 1	ALTERNATIF TINDAKAN
Bawahan tidak menanggapi pimpinan bertindak ramah dan peduli dengan kesejahteraan bawahan.	a. Pemimpin tekankan penggunaan prosedur yang sama untuk penyelesaian tugas.
	b. Pemimpin berkomunikasi dengan bawahan dan kemudian menetapkan tujuan.
	c. Pemimpin berdiskusi dengan bawahan.
	d. Pemimpin tidak campur tangan.
SITUASI 2	ALTERNATIF TINDAKAN
Pemimpin telah memastikan bahwa semua bawahan menyadari peran mereka sebagai bawahan.	a. Pemimpin terlibat dalam interaksi yang ramah, namun tetap memastikan bahwa semua bawahan menyadari peran mereka sebagai bawahan.
	b. Pemimpin ikut melibatkan bawahan agar bawahan merasa dibutuhkan.
	c. Pemimpin tekankan pentingnya disiplin waktu dan penyelesaian tugas.
	d. Pemimpin mengambil tindakan yang pasti.
SITUASI 3	ALTERNATIF TINDAKAN
kinerja bawahan dan interpersonal hubungan telah baik.	a. Pemimpin akan memotivasi bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan dan pemimpin siap untuk berdiskusi.
	b. Pemimpin melibatkan bawahan dan secara bersama-sama memecahkan masalah.
	c. Pemimpin membiarkan bawahan memecahkan masalah sendiri.
	d. Pemimpin bertindak cepat dan tegas untuk perbaikan dan mengarahkan bawahan.
SITUASI 4	ALTERNATIF TINDAKAN
Pemimpin sedang mempertimbangkan perubahan besar dan bawahan memiliki catatan prestasi baik sehingga mereka menghormati perlunya perubahan.	a. Pemimpin akan membiarkan bawahan untuk merumuskan arahan sendiri.
	b. Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengembangan perubahan.
	c. Pemimpin mengambil rekomendasi bawahan tetapi mengarahkan perubahan.
	d. Pemimpin menerapkan perubahan dengan pengawasan yang ketat.

SITUASI 5	ALTERNATIF TINDAKAN
Kinerja bawahan menurun, pemimpin mengingatkan untuk bekerja dan menyelesaikan tugas tepat waktu	a. Pemimpin mendefinisikan tujuan organisasi dan mengawasi bawahan.
	b. Pemimpin menerima rekomendasi bawahan tetapi melihat objektifitas terpenuhi
	c. Pemimpin tidak memotivasi dan membiarkan bawahan mengatur pekerjaan.
	d. Pemimpin membiarkan bawahan untuk merumuskan arah sendiri-sendiri
SITUASI 6	ALTERNATIF TINDAKAN
Pemimpin ingin mempertahankan situasi yang produktif, namun ingin memulai memanusiasi lingkungan.	a. Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dengan syarat tujuan organisasi terpenuhi
	b. Pemimpin tekankan pentingnya tenggang waktu dan tugas
	c. Pemimpin bertindak menunjukan bahwa bawahan itu penting dan merasa dibutuhkan
	d. Pemimpin sengaja campur tangan
SITUASI 7	ALTERNATIF TINDAKAN
Pemimpin mempertimbangkan perubahan dalam struktur organisasi, bawahan memberikan usul dan saran tentang perubahan yang diperlukan.	a. Pemimpin menentukan perubahan dan mengawasinya dengan hati-hati
	b. Pemimpin memperoleh persetujuan bawahan tentang perubahan dan memungkinkan mereka untuk mengatur pelaksanaannya.
	c. Pemimpin bersedia untuk membuat perubahan seperti yang direkomendasikan, tetapi mempertahankan kontrol pelaksanaan.
	d. Pemimpin menghindari konfrontasi
SITUASI 8	ALTERNATIF TINDAKAN
Kinerja organisasi dan hubungan interpersonal yang baik. Pemimpin merasa kurang memberikan arahan kepada bawahan	a. Pemimpin akan tinggalkan begitu saja
	b. Pemimpin akan hati-hati menjalin hubungan yang direktif dengan bawahan
	c. Pemimpin mendiskusikan dengan bawahan dan kemudian melakukan perubahan.
	d. Pemimpin mengarahkan bawahan pada arah tugas yang jelas.
SITUASI 9	ALTERNATIF TINDAKAN
Pemimpin terlambat membuat rekomendasi yang diminta, kehadiran kurang pada setiap pertemuan dan kepedulian rendah pada penyelesaian tugas	a. Pemimpin akan mendefinisikan tujuan organisasi dan mengawasi dengan hati-hati
	b. Pemimpin menerima rekomendasi bawahan dengan melihat tingkat pencapaian tujuan organisasi
	c. Pemimpin membiarkan keterlibatan bawahan dalam penetapan tujuan organisasi

	d. Pemimpin lepas tangan atau membiarkan organisasi yang dipimpin.
SITUASI 10	ALTERNATIF TINDAKAN
Pemimpin mendelegasikan tanggung jawab lebih kepada bawahan dan memastikan bahwa tujuan dan sasaran organisasi tergantung pada tingkat moderat struktur.	a. Pemimpin akan menerima masukan bawahan dengan melihat standar baru terpenuhi
	b. Pemimpin melibatkan kelompok organisasi dalam penetapan tujuan tetapi tidak memotivasi
	c. Pemimpin menghindari Konfrontasi dengan tidak menerapkan tekanan
	d. Pemimpin mendefinisikan standar kerja dan mengawasinya dengan hati-hati
SITUASI 11	ALTERNATIF TINDAKAN
Pemimpin telah dipromosikan ke posisi yang baru	a. Pemimpin mengambil langkah-langkah pekerjaan untuk bawahan langsung.
	b. Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan memperkuat kontribusi yang baik
	c. Pemimpin membahas kinerja di tempat kerja sebelumnya dan kemudian mengatur rencana kerja baru
	d. Pemimpin lepas tangan dan membiarkan organisasi berjalan apa adanya
SITUASI 12	ALTERNATIF TINDAKAN
Pemimpin membiarkan anggota organisasi memecahkan masalah mereka sendiri	a. Pemimpin mencari solusi dengan bawahan dan menentukan langkah baru dalam pencapaian tujuan organisasi
	b. Pemimpin membiarkan kelompok organisasi untuk bekerja sendiri
	c. Pemimpin bertindak cepat dan tegas untuk memperbaiki dan mengarahkan
	d. Pemimpin bersedia untuk diskusi dan menjalin hubungan dengan bawahan yang baik

LAMPIRAN 4

UNIVERSITAS TERBUKA

REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN TERHADAP 12 SITUASI
INSTRUMEN PENELITIAN LEADER ADAPTABILITY AND STYLE INVENTORY (LASI)

SITUASI	JAWABAN RESPONDEN																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
1	B	B	B	B	C	B	B	C	B	C	B	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	C	B	A	B	C		
2	C	A	B	B	C	A	B	A	B	A	A	A	A	B	A	A	A	B	A	A	C	B	A	A	C	A	B	A	C	A	A		
3	B	B	B	B	D	D	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	B	A	A	A	B	B	A	A	C	B	B	A	B	A	A		
4	B	B	B	B	D	D	C	B	C	A	A	B	B	B	B	C	B	B	B	B	B	C	B	B	B	B	B	B	B	B	C	B	
5	A	A	B	B	B	A	B	A	B	B	A	A	A	B	A	A	A	A	B	A	A	B	A	B	A	B	B	A	A	A	B		
6	B	A	A	A	C	C	C	C	C	C	B	D	C	B	A	A	C	A	C	A	A	B	C	A	A	A	A	B	C	B	C	C	
7	C	A	C	C	C	C	A	A	A	A	C	C	B	C	C	C	B	C	B	C	C	C	C	C	A	C	B	C	C	A	A	C	
8	C	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	D	C	D	C	C	C	C	C	C	B	B	B	B	C	C	C	C	
9	B	A	B	B	C	B	B	B	B	B	B	A	A	B	C	A	C	B	B	B	B	B	C	B	C	A	B	B	B	B	A	B	
10	C	B	A	A	B	B	B	C	D	D	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	C	C	A	D	D	A	B	A	D	C	A	A	
11	B	B	B	B	C	C	B	C	C	C	B	B	C	C	B	A	B	B	B	C	B	C	B	C	A	A	C	C	B	C	A	C	
12	C	A	A	A	A	C	A	C	A	C	C	C	A	A	A	C	D	C	D	C	C	D	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	A

SITUASI	JAWABAN RESPONDEN																															
	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	
1	A	C	C	C	A	B	B	B	C	B	A	A	B	B	C	C	C	C	C	C	A	C	C	A	C	A	C	C	A	C	A	
2	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
3	B	B	A	A	B	B	A	A	D	B	A	A	A	B	C	A	A	B	A	A	A	A	B	B	A	B	A	B	B	A	B	
4	C	C	B	D	D	C	B	B	D	A	B	B	C	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	
5	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
6	A	A	C	A	C	C	C	D	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
7	C	C	A	C	A	C	A	A	C	A	A	A	A	C	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	A	C	C	C	A	
8	A	B	C	C	D	D	D	D	D	C	C	D	D	C	B	D	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
9	A	B	B	B	C	B	B	B	C	B	B	B	B	B	B	A	A	A	B	B	A	A	B	B	B	B	A	B	B	B	B	
10	C	A	D	B	C	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	D	D	D	A	C	D	D	A		
11	B	C	C	C	C	C	C	C	A	C	C	C	C	A	A	C	C	C	C	C	C	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	
12	D	B	C	A	C	A	A	A	A	D	C	A	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	D	C	C	C	C	D

REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN TERHADAP
VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X1)

41392.pdf

JAWABAN RESPONDEN	ITEM PERTANYAAN													
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14
RESPODEN 1	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
RESPODEN 2	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3
RESPODEN 3	5	3	4	4	4	5	5	3	3	3	4	2	2	2
RESPODEN 4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
RESPODEN 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
RESPODEN 6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
RESPODEN 7	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
RESPODEN 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
RESPODEN 9	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5
RESPODEN 10	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
RESPODEN 11	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
RESPODEN 12	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
RESPODEN 13	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
RESPODEN 14	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
RESPODEN 15	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5
RESPODEN 16	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4
RESPODEN 17	4	4	3	5	3	4	2	4	4	2	3	3	4	4
RESPODEN 18	3	3	5	4	5	4	3	5	4	4	5	2	5	5
RESPODEN 19	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
RESPODEN 20	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
RESPODEN 21	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
RESPODEN 22	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
RESPODEN 23	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
RESPODEN 24	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
RESPODEN 25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
RESPODEN 26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
RESPODEN 27	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
RESPODEN 28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
RESPODEN 29	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4
RESPODEN 30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 31	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
RESPODEN 32	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
RESPODEN 33	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
RESPODEN 34	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
RESPODEN 35	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4
RESPODEN 36	5	5	4	5	4	4	4	5	5	2	4	4	5	5
RESPODEN 37	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4
RESPODEN 38	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
RESPODEN 39	5	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3
RESPODEN 40	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
RESPODEN 41	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
RESPODEN 42	5	3	4	3	4	4	3	5	5	2	4	3	2	3
RESPODEN 43	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	5
RESPODEN 44	5	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
RESPODEN 45	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	2	3	4
RESPODEN 46	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3
RESPODEN 47	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
RESPODEN 48	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 49	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
RESPODEN 50	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
RESPODEN 51	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
RESPODEN 52	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
RESPODEN 53	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4
RESPODEN 54	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
RESPODEN 55	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
RESPODEN 56	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5

RESPODEN 57	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	1392.pdf	4
RESPODEN 58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 59	5	5	4	5	4	4	4	5	5	2	4	4	5	5
RESPODEN 60	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4
RESPODEN 61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 62	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
RESPODEN 63	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4

UNIVERSITAS TERBUKA

**REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN TERHADAP
VARIABEL KONFLIK INTERNAL (X2)**

41392.pdf

JAWABAN RESPONDEN	ITEM PERTANYAAN						
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7
RESPODEN 1	3	3	3	3	4	3	3
RESPODEN 2	3	3	3	3	4	2	2
RESPODEN 3	3	3	3	3	4	3	4
RESPODEN 4	3	3	3	3	4	3	4
RESPODEN 5	1	1	1	1	3	3	4
RESPODEN 6	1	1	1	1	4	5	4
RESPODEN 7	2	2	4	2	3	3	4
RESPODEN 8	1	1	1	1	4	5	4
RESPODEN 9	2	2	4	2	3	3	5
RESPODEN 10	3	3	4	3	3	3	3
RESPODEN 11	2	2	2	2	2	2	2
RESPODEN 12	2	2	2	2	2	2	2
RESPODEN 13	3	3	2	3	3	2	4
RESPODEN 14	2	2	2	2	4	3	2
RESPODEN 15	1	1	1	1	2	4	4
RESPODEN 16	2	2	2	2	4	2	3
RESPODEN 17	3	3	2	3	4	4	3
RESPODEN 18	1	1	1	1	3	2	2
RESPODEN 19	3	3	2	3	3	1	3
RESPODEN 20	2	2	3	2	4	2	2
RESPODEN 21	4	4	2	4	3	4	4
RESPODEN 22	3	3	3	3	4	4	4
RESPODEN 23	4	4	3	4	3	4	4
RESPODEN 24	3	3	3	3	3	3	4
RESPODEN 25	3	3	3	3	3	3	4
RESPODEN 26	3	3	3	3	3	3	3
RESPODEN 27	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 28	4	4	4	4	4	5	5
RESPODEN 29	1	1	2	1	3	1	1
RESPODEN 30	3	3	3	3	3	3	3
RESPODEN 31	2	2	3	2	2	3	3
RESPODEN 32	3	3	3	3	4	4	4
RESPODEN 33	3	3	3	3	3	3	4
RESPODEN 34	3	3	3	3	3	4	3
RESPODEN 35	3	3	3	3	3	4	4
RESPODEN 36	1	1	1	1	4	5	3
RESPODEN 37	3	3	3	3	3	3	4
RESPODEN 38	2	2	2	2	3	3	4
RESPODEN 39	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 40	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 41	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 42	1	1	2	1	3	3	3
RESPODEN 43	1	1	1	1	2	3	4
RESPODEN 44	5	5	5	5	5	5	5
RESPODEN 45	1	1	1	1	1	1	1

RESPODEN 46	3	3	4	3	3	4	4
RESPODEN 47	4	4	3	4	4	4	4
RESPODEN 48	3	3	3	3	3	4	4
RESPODEN 49	5	5	4	5	3	5	5
RESPODEN 50	4	4	5	4	4	4	5
RESPODEN 51	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 52	4	4	3	4	4	4	4
RESPODEN 53	4	4	5	4	4	5	5
RESPODEN 54	5	5	4	5	4	5	4
RESPODEN 55	5	5	5	5	5	5	4
RESPODEN 56	5	5	5	5	4	4	5
RESPODEN 57	5	5	4	5	4	5	5
RESPODEN 58	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 59	3	3	3	3	3	4	3
RESPODEN 60	3	3	3	3	3	4	4
RESPODEN 61	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 62	1	1	2	1	3	1	1
RESPODEN 63	3	3	3	3	3	3	4

UNIVERSITAS TERBUKA

**REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN TERHADAP
VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)**

JAWABAN RESPONDEN	ITEM PERTANYAAN																
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17
RESPODEN 1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
RESPODEN 2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
RESPODEN 3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
RESPODEN 4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4
RESPODEN 5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 6	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 7	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
RESPODEN 8	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
RESPODEN 9	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
RESPODEN 10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
RESPODEN 11	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
RESPODEN 12	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
RESPODEN 13	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	5	4	3	4
RESPODEN 14	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
RESPODEN 15	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4
RESPODEN 16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
RESPODEN 17	2	2	2	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4
RESPODEN 18	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4
RESPODEN 19	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4
RESPODEN 20	5	5	3	4	2	2	3	4	3	5	2	3	4	2	3	2	3
RESPODEN 21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 22	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5
RESPODEN 23	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
RESPODEN 24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
RESPODEN 25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 26	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
RESPODEN 28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
RESPODEN 29	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3
RESPODEN 30	3	2	2	4	3	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3
RESPODEN 31	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 32	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
RESPODEN 33	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
RESPODEN 34	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	5	3	5
RESPODEN 35	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
RESPODEN 36	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
RESPODEN 37	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 38	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
RESPODEN 39	2	2	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3
RESPODEN 40	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
RESPODEN 41	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
RESPODEN 42	2	2	2	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
RESPODEN 43	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
RESPODEN 44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
RESPODEN 45	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
RESPODEN 46	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
RESPODEN 47	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
RESPODEN 48	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 49	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
RESPODEN 50	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 51	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 52	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5
RESPODEN 53	5	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	4	5	5	5	4	5
RESPODEN 54	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4

RESPODEN 55	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
RESPODEN 56	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
RESPODEN 57	5	4	4	5	4	2	4	4	5	5	4	4	5	5	4	2	4
RESPODEN 58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 59	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
RESPODEN 60	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
RESPODEN 61	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
RESPODEN 62	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
RESPODEN 63	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 5

UNIVERSITAS TERBUKA

HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X1)

```

GET DATA /TYPE=XLSX
  /FILE='E:\TESIS_SARIF\data kuisisioner\data hasil kuisisioner jadi.xlsx'
  /SHEET=name 'PEMIMPIN RELIABEL'
  /CELLRANGE=full
  /READNAMES=on
  /ASSUMEDSTRWIDTH=32767.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X1.6 X1.7 X1.8 X1.9 X1.10 X1.11 X1.
12 X1.13 X1.14
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

[DataSet1]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	63	98.4
	Excluded ^a	1	1.6
	Total	64	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	14

**HASIL UJI RELIABILITAS
VARIABEL KONFLIK INTERNAL (X2)**

```

GET DATA /TYPE=XLSX
  /FILE='E:\TESIS_SARIF\data kuisisioner\data hasil kuisisioner jadi.xlsx'
  /SHEET=name 'KONFLIK RELIABEL'
  /CELLRANGE=full
  /READNAMES=on
  /ASSUMEDSTRWIDTH=32767.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5 X2.6 X2.7
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

[DataSet1]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	64	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	7

HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL KINERJA (Y)

```

GET DATA /TYPE=XLSX
  /FILE='E:\TESIS_SARIF\data kuisisioner\data hasil kuisisioner jadi.xlsx'
  /SHEET=name 'KINERJA RELIABEL'
  /CELLRANGE=full
  /READNAMES=on
  /ASSUMEDSTRWIDTH=32767.
DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4 Y1.5 Y1.6 Y1.7 Y1.8 Y1.9 Y1.10 Y1.11 Y1.
12 Y1.13 Y1.14 Y1.15 Y1.16 Y1.17
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

[DataSet2]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	63	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	17

HASIL UJI VALIDITAS
VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X1)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	54.889	32.100	.410	.881
X1.2	55.238	30.700	.481	.879
X1.3	55.032	30.418	.746	.867
X1.4	54.921	31.300	.560	.875
X1.5	55.032	30.418	.746	.867
X1.6	54.921	32.042	.471	.879
X1.7	55.095	31.378	.528	.876
X1.8	54.921	30.945	.516	.872
X1.9	55.000	30.226	.564	.875
X1.10	55.270	29.878	.516	.878
X1.11	55.032	30.418	.746	.867
X1.12	55.397	31.695	.377	.884
X1.13	55.016	30.209	.591	.873
X1.14	55.159	30.329	.588	.873

HASIL UJI VALIDITAS
VARIABEL KONFLIK INTERNAL (X2)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	19.238	27.705	.928	.905
X2.2	19.238	27.705	.928	.905
X2.3	19.206	29.878	.796	.919
X2.4	19.238	27.705	.928	.905
X2.5	18.762	35.197	.577	.937
X2.6	18.714	32.014	.628	.934
X2.7	18.556	32.374	.671	.930

**HASIL UJI VALIDITAS
VARIABEL KINERJA (Y)**

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	63.413	60.246	.667	.933
Y1.2	63.460	61.317	.588	.935
Y1.3	63.508	60.157	.708	.932
Y1.4	63.270	61.458	.661	.933
Y1.5	63.286	60.885	.702	.932
Y1.6	63.683	59.220	.749	.931
Y1.7	63.540	60.446	.713	.932
Y1.8	63.444	60.186	.719	.932
Y1.9	63.333	64.032	.520	.936
Y1.10	63.302	61.569	.646	.934
Y1.11	63.381	61.659	.647	.934
Y1.12	63.365	61.300	.725	.932
Y1.13	63.238	62.959	.626	.934
Y1.14	63.349	62.166	.650	.934
Y1.15	63.349	62.457	.683	.933
Y1.16	63.635	61.687	.584	.935
Y1.17	63.286	62.530	.681	.933

LAMPIRAN 6

UNIVERSITAS TERBUKA

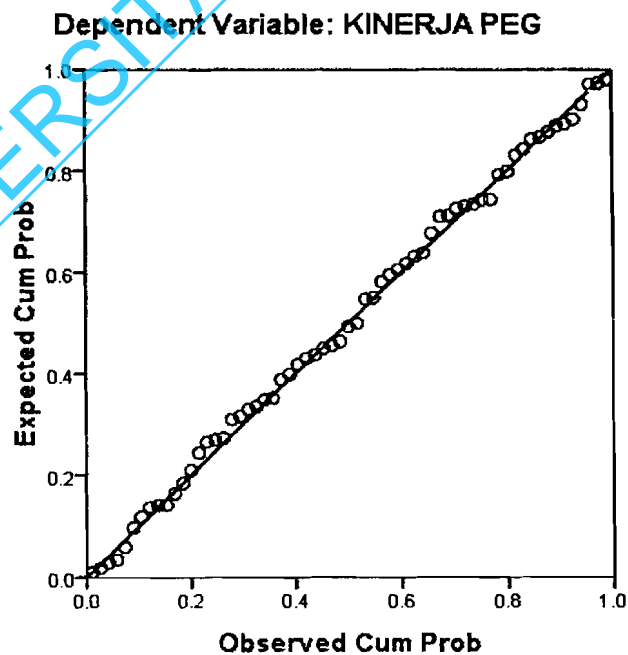
UJI ASUMSI KLASIK

1. UJI AUTOKORELASI

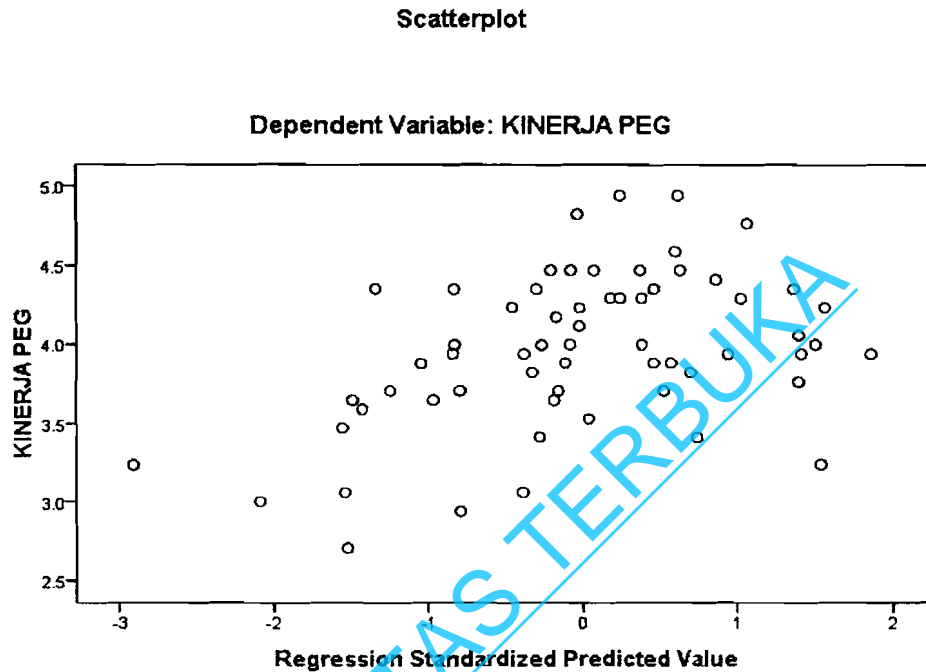
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.421 ^a	.177	.150	.4508	.003	1.712

2. UJI NORMALITAS

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



3. UJI HETEROKEDASTISITAS



4. UJI MULTIKOLINEARITAS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.540	.659		3.852	.000		
	GAYA KEPEMIMPINAN	.403	.138	.351	2.926	.005	.954	1.048
	KONFLIK INTERNAL	-.090	.064	-.170	-1.414	.162	.954	1.048

a. Dependent Variable:
KINERJA PEG

LAMPIRAN 7

UNIVERSITAS TERBUKA

ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

```

DATASET ACTIVATE DataSet1.
DATASET CLOSE DataSet3.
GET DATA /TYPE=XLSX
  /FILE='E:\TESIS_SARIF\data kuisiner\data hasil kuisiner jadi.xlsx'
  /SHEET=name 'PEMIMPIN-KONFLIK-KINERJA'
  /CELLRANGE=full
  /READNAMES=on
  /ASSUMEDSTRWIDTH=32767.
DATASET NAME DataSet4 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) CIN(95)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT KINERJA
  /METHOD=ENTER PEMIMPIN KONFLIK
  /SCATTERPLOT=(KINERJA ,*ZPRED)
  /RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID)
  /CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3)

  /SAVE ZPRED COOK MCIN ZRESID SDFIT.

```

Regression

[DataSet4]

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KONFLIK INTERNAL GAYA KEPEMIMPINA N ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KINERJA PEG

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.421 ^a	.177	.150	.4508	.003	1.712

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.627	2	1.314	6.465	.003 ^a
	Residual	12.191	60	.203		
	Total	14.819	62			

a. Predictors: (Constant), KONFLIK INTERNAL, GAYA KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA PEG

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.540	.659		3.852	.000
	GAYA KEPEMIMPINAN	.403	.138	.351	2.926	.005
	KONFLIK INTERNAL	-.090	.064	-.170	-1.414	.162

a. Dependent Variable: KINERJA PEG

LAMPIRAN 8

UNIVERSITAS TERBUKA

TABEL III
NILAI-NILAI t PRODUCT MOMENT

N	Taraf Signifikan		N	Taraf Signifikan		N	Taraf Signifikan	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,367	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,329	0,424	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	300	0,113	0,148
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			

TABEL II
NILAI-NILAI DALAM DISTRIBUSI t

α untuk uji dua pihak (two tail test)						
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
α untuk uji satu pihak (one tail test)						
dk	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
1	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	0,695	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055
13	0,692	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,691	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,690	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947
16	0,689	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,688	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,688	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878
19	0,687	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660
120	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617
∞	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576

$= n - k$

$63 - 3$

$1 -$

NILAI-NILAI UNTUK DISTRIBUSI F

Baris atas untuk 5%
Baris bawah untuk 1%

V ₂ = dk Penyebut	V ₁ = dk pembilang (N ₁)																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	∞
1	161	200	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	246	248	249	250	251	252	253	253	254	254	254
2	4,052	4,999	5,403	5,625	5,764	5,859	5,928	5,981	6,022	6,056	6,082	6,106	6,142	6,169	6,208	6,234	6,258	6,286	6,302	6,323	6,334	6,352	6,361	6,366
3	18,51	19,00	19,16	19,25	19,30	19,33	19,36	19,37	19,38	19,39	19,4	19,41	19,42	19,43	19,44	19,45	19,46	19,47	19,47	19,48	19,49	19,49	19,50	19,50
4	98,49	99,00	99,17	99,25	99,30	99,33	99,34	99,36	99,38	99,40	99,41	99,42	99,43	99,44	99,45	99,46	99,47	99,48	99,48	99,49	99,49	99,49	99,50	99,50
5	10,13	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,88	8,84	8,81	8,78	8,78	8,74	8,71	8,69	8,66	8,64	8,62	8,60	8,58	8,57	8,56	8,54	8,54	8,53
6	34,12	30,81	29,46	28,71	28,24	27,91	27,67	27,49	27,34	27,23	27,13	27,05	26,92	26,83	26,69	26,60	26,50	26,41	26,35	26,27	26,23	26,18	26,14	26,12
7	7,71	8,94	6,59	6,39	6,28	6,18	6,09	6,04	6,00	5,98	5,93	5,91	5,87	5,84	5,80	5,77	5,74	5,71	5,70	5,68	5,66	5,65	5,64	5,63
8	21,20	18,00	16,69	15,98	15,32	15,21	14,98	14,80	14,68	14,54	14,45	14,37	14,24	14,15	14,02	13,93	13,83	13,74	13,69	13,61	13,57	13,52	13,48	13,46
9	6,81	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,88	4,82	4,78	4,74	4,70	4,68	4,64	4,60	4,56	4,53	4,50	4,46	4,44	4,42	4,40	4,38	4,37	4,36
10	18,26	13,27	12,06	11,39	10,97	10,67	10,45	10,27	10,15	10,05	9,96	9,89	9,77	9,68	9,55	9,47	9,38	9,29	9,24	9,17	9,13	9,07	9,04	9,02
11	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,21	4,15	4,10	4,06	4,03	4,00	3,96	3,92	3,87	3,84	3,81	3,77	3,75	3,72	3,71	3,69	3,68	3,67
12	13,74	10,92	9,78	9,15	8,75	8,47	8,28	8,10	7,98	7,87	7,79	7,72	7,60	7,52	7,39	7,31	7,23	7,14	7,09	7,02	6,99	6,94	6,90	6,88
13	5,59	4,74	4,35	4,14	3,97	3,87	3,79	3,73	3,68	3,63	3,60	3,57	3,51	3,49	3,44	3,41	3,38	3,34	3,32	3,29	3,28	3,25	3,24	3,23
14	12,25	9,55	8,45	7,85	8,46	8,19	7,00	6,84	6,71	6,62	6,54	6,47	6,35	6,27	6,15	6,07	5,98	5,90	5,85	5,78	5,75	5,70	5,67	5,65
15	5,32	4,46	4,07	3,84	3,69	3,58	3,50	3,44	3,39	3,34	3,31	3,28	3,23	3,20	3,15	3,12	3,08	3,05	3,03	3,00	2,98	2,96	2,94	2,93
16	11,26	8,65	7,59	7,01	6,63	6,37	6,19	6,03	5,91	5,82	5,74	5,67	5,56	5,48	5,36	5,28	5,20	5,11	5,06	5,00	4,96	4,91	4,88	4,86
17	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,29	3,23	3,18	3,13	3,10	3,07	3,02	2,98	2,93	2,90	2,86	2,82	2,80	2,77	2,76	2,73	2,72	2,71
18	10,56	8,02	6,99	6,42	6,06	5,80	5,62	5,47	5,35	5,26	5,18	5,11	5,00	4,92	4,80	4,73	4,64	4,56	4,51	4,45	4,41	4,36	4,33	4,31
19	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,14	3,07	3,02	2,97	2,94	2,91	2,86	2,82	2,77	2,74	2,70	2,67	2,64	2,61	2,59	2,56	2,55	2,54
20	10,04	7,56	6,55	5,99	5,64	5,39	5,21	5,06	4,95	4,85	4,78	4,71	4,60	4,52	4,41	4,33	4,25	4,17	4,12	4,05	4,01	3,96	3,93	3,91
21	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	3,01	2,95	2,90	2,88	2,82	2,79	2,74	2,70	2,65	2,61	2,57	2,53	2,50	2,47	2,45	2,42	2,41	2,40
22	9,65	7,20	6,22	5,67	5,32	5,07	4,88	4,74	4,63	4,54	4,46	4,40	4,29	4,21	4,10	4,02	3,94	3,86	3,80	3,74	3,70	3,66	3,62	3,60

$df_1 = k - 1$
 $= (\text{Jml var bebas} - k - 1) - 1$
 $= 3 - 1$
 $= 2$

$df_1 = N_1 = 2$

$df_2 = n - k$
 $= \text{Jml obs sampel} - k$
 $= 63 - 3$
 $= 60$

UNIVERSITAS TERBUKA

Penyebut	$V_1 = dk \text{ pembilang}$																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	0
12	4.75	3.88	3.49	3.26	3.11	3.00	2.92	2.85	2.80	2.76	2.72	2.69	2.64	2.60	2.54	2.50	2.46	2.42	2.40	2.36	2.35	2.32	2.31	2.30
13	9.33	6.93	5.95	5.41	5.06	4.82	4.65	4.50	4.39	4.30	4.22	4.16	4.05	3.98	3.86	3.78	3.70	3.61	3.56	3.49	3.46	3.41	3.38	3.37
14	4.67	3.80	3.41	3.18	3.02	2.92	2.84	2.77	2.72	2.67	2.63	2.60	2.55	2.51	2.46	2.42	2.38	2.34	2.32	2.28	2.26	2.24	2.22	2.21
15	9.07	6.71	5.74	5.20	4.86	4.62	4.44	4.30	4.19	4.10	4.02	3.96	3.85	3.78	3.67	3.59	3.51	3.42	3.37	3.30	3.27	3.21	3.18	3.17
16	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.77	2.70	2.65	2.60	2.56	2.53	2.48	2.44	2.39	2.35	2.31	2.27	2.24	2.21	2.19	2.16	2.14	2.13
17	8.66	6.51	5.56	5.03	4.69	4.46	4.28	4.14	4.03	3.94	3.86	3.80	3.70	3.62	3.51	3.43	3.34	3.26	3.21	3.14	3.11	3.06	3.02	3.01
18	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.70	2.64	2.59	2.55	2.51	2.48	2.43	2.39	2.33	2.29	2.25	2.21	2.18	2.15	2.12	2.10	2.08	2.07
19	8.68	6.36	5.42	4.89	4.56	4.32	4.14	4.00	3.89	3.80	3.73	3.67	3.56	3.48	3.35	3.29	3.20	3.12	3.07	3.00	2.97	2.92	2.89	2.88
20	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.45	2.42	2.37	2.33	2.28	2.24	2.20	2.16	2.13	2.09	2.07	2.04	2.02	2.01
21	8.53	6.23	5.29	4.77	4.44	4.20	4.03	3.89	3.78	3.69	3.61	3.55	3.45	3.37	3.25	3.18	3.10	3.01	2.96	2.89	2.86	2.80	2.77	2.76
22	4.45	3.59	3.20	2.98	2.81	2.70	2.62	2.55	2.50	2.45	2.41	2.38	2.32	2.29	2.23	2.19	2.15	2.11	2.08	2.04	2.02	1.99	1.97	1.96
23	8.40	6.11	5.18	4.67	4.34	4.10	3.93	3.79	3.68	3.59	3.52	3.45	3.35	3.27	3.16	3.08	3.00	2.92	2.86	2.79	2.76	2.70	2.67	2.66
24	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.29	2.25	2.19	2.15	2.11	2.07	2.04	2.00	1.98	1.95	1.93	1.92
25	8.28	6.01	5.09	4.58	4.25	4.01	3.85	3.71	3.60	3.51	3.44	3.37	3.27	3.19	3.07	3.00	2.91	2.83	2.78	2.71	2.68	2.62	2.59	2.58
26	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.55	2.48	2.43	2.38	2.34	2.31	2.26	2.21	2.15	2.11	2.07	2.02	2.00	1.96	1.94	1.91	1.90	1.89
27	8.18	5.93	5.01	4.50	4.17	3.94	3.77	3.63	3.52	3.43	3.36	3.30	3.19	3.12	3.00	2.92	2.84	2.76	2.70	2.63	2.60	2.54	2.51	2.50
28	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.52	2.45	2.40	2.35	2.31	2.28	2.23	2.18	2.12	2.08	2.04	1.99	1.96	1.92	1.90	1.87	1.85	1.84
29	8.10	5.85	4.94	4.43	4.1	3.87	3.71	3.56	3.45	3.37	3.30	3.23	3.13	3.05	2.94	2.86	2.77	2.69	2.63	2.56	2.53	2.47	2.44	2.43
30	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.48	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.20	2.15	2.09	2.05	2.00	1.96	1.93	1.89	1.87	1.84	1.82	1.81
31	8.02	5.78	4.87	4.37	4.04	3.81	3.65	3.51	3.40	3.31	3.24	3.17	3.07	2.99	2.88	2.80	2.72	2.63	2.58	2.51	2.47	2.42	2.38	2.37
32	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.47	2.40	2.35	2.30	2.26	2.23	2.18	2.13	2.07	2.03	1.98	1.93	1.91	1.87	1.84	1.81	1.80	1.79
33	7.94	5.72	4.82	4.31	3.99	3.76	3.59	3.45	3.35	3.26	3.18	3.12	3.02	2.94	2.83	2.75	2.67	2.58	2.53	2.46	2.42	2.37	2.33	2.32
34	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.45	2.38	2.32	2.20	2.24	2.20	2.14	2.10	2.04	2.00	1.96	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79	1.77	1.76
35	7.88	5.66	4.78	4.26	3.94	3.71	3.54	3.41	3.30	3.21	3.14	3.07	2.97	2.89	2.78	2.70	2.62	2.53	2.48	2.41	2.37	2.32	2.28	2.27
36	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.43	2.36	2.30	2.26	2.22	2.18	2.13	2.09	2.02	1.98	1.94	1.89	1.86	1.82	1.80	1.76	1.74	1.73
37	7.82	5.61	4.72	4.22	3.90	3.67	3.50	3.36	3.25	3.17	3.09	3.03	2.93	2.85	2.74	2.66	2.58	2.49	2.44	2.36	2.33	2.27	2.23	2.22
38	4.24	3.38	2.99	2.76	2.60	2.49	2.41	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.11	2.06	2.00	1.96	1.92	1.87	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72	1.71
39	7.77	5.57	4.68	4.18	3.86	3.63	3.46	3.32	3.21	3.13	3.05	2.99	2.89	2.81	2.70	2.62	2.54	2.45	2.40	2.32	2.29	2.23	2.19	2.18
40	4.22	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.10	2.05	1.99	1.95	1.90	1.85	1.82	1.78	1.76	1.72	1.70	1.69
41	7.72	5.53	4.64	4.14	3.62	3.59	3.42	3.29	3.17	3.09	3.02	2.96	2.86	2.77	2.66	2.59	2.50	2.41	2.36	2.28	2.25	2.19	2.15	2.14

Penyebut	$V_1 = dk$ pembilang																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	∞
60	4,00	3,15	2,78	2,52	2,37	2,25	2,17	2,10	2,04	1,99	1,95	1,92	1,86	1,81	1,75	1,70	1,65	1,59	1,56	1,50	1,48	1,44	1,41	1,39
	7,08	4,98	4,13	3,65	3,34	3,12	2,95	2,82	2,72	2,63	2,50	2,50	2,40	2,32	2,20	2,12	2,03	1,93	1,87	1,79	1,74	1,68	1,63	1,60
65	3,99	3,14	2,75	2,51	2,36	2,24	2,15	2,08	2,02	1,98	1,94	1,90	1,85	1,80	1,73	1,68	1,63	1,57	1,54	1,49	1,46	1,42	1,39	1,37
	7,04	4,95	4,10	3,62	3,31	3,09	2,93	2,79	2,70	2,61	2,54	2,47	2,37	2,30	2,18	2,09	2,00	1,90	1,84	1,76	1,71	1,64	1,60	1,56
70	3,98	3,13	2,74	2,50	2,35	2,23	2,14	2,07	2,01	1,97	1,93	1,89	1,84	1,79	1,72	1,67	1,62	1,56	1,53	1,47	1,43	1,40	1,37	1,35
	7,01	2,92	4,08	3,80	3,29	3,07	2,91	2,77	2,67	2,59	2,51	2,45	2,35	2,28	2,15	2,07	1,98	1,88	1,82	1,74	1,69	1,62	1,56	1,53
80	3,98	3,11	2,72	2,48	2,33	2,21	2,12	2,05	1,99	1,95	1,91	1,88	1,82	1,77	1,70	1,65	1,60	1,54	1,51	1,45	1,42	1,38	1,35	1,32
	6,96	4,88	4,04	3,56	3,25	3,04	2,87	2,74	2,64	2,55	2,48	2,41	2,32	2,24	2,11	2,03	1,94	1,84	1,78	1,70	1,65	1,57	1,52	1,49
100	3,94	3,09	2,70	2,46	2,30	2,19	2,10	2,03	1,97	1,92	1,88	1,85	1,79	1,75	1,68	1,63	1,57	1,51	1,48	1,42	1,39	1,34	1,30	1,28
	6,90	4,82	3,98	3,51	3,20	2,99	2,82	2,69	2,59	2,51	2,43	2,36	2,26	2,19	2,06	1,98	1,89	1,79	1,73	1,64	1,59	1,51	1,46	1,43
125	3,92	3,07	2,68	2,44	2,29	2,17	2,08	2,01	1,95	1,90	1,86	1,83	1,77	1,72	1,65	1,60	1,55	1,49	1,45	1,39	1,36	1,31	1,27	1,25
	6,84	4,78	3,94	3,47	3,17	2,95	2,79	2,65	2,56	2,47	2,40	2,33	2,23	2,15	2,03	1,94	1,85	1,75	1,68	1,59	1,54	1,46	1,40	1,37
150	3,91	3,06	2,67	2,43	2,27	2,16	2,07	2,00	1,94	1,89	1,85	1,82	1,76	1,71	1,64	1,59	1,54	1,47	1,44	1,37	1,34	1,29	1,25	1,22
	6,81	4,75	3,91	3,44	3,14	2,92	2,76	2,62	2,53	2,44	2,37	2,30	2,2	2,12	2,00	1,91	1,83	1,72	1,66	1,56	1,51	1,43	1,37	1,33
200	3,89	3,04	2,65	2,41	2,26	2,14	2,05	1,98	1,92	1,87	1,83	1,8	1,74	1,69	1,62	1,57	1,52	1,45	1,42	1,35	1,32	1,26	1,22	1,19
	6,76	4,71	3,88	3,41	3,11	2,9	2,73	2,60	2,50	2,41	2,34	2,28	2,17	2,09	1,97	1,88	1,79	1,69	1,62	1,53	1,48	1,39	1,33	1,28
400	3,86	3,02	2,62	2,39	2,23	2,12	2,03	1,96	1,90	1,85	1,81	1,78	1,72	1,67	1,60	1,54	1,49	1,42	1,38	1,32	1,28	1,22	1,16	1,13
	6,70	4,66	3,83	3,36	3,06	2,85	2,69	2,55	2,46	2,37	2,29	2,23	2,12	2,04	1,92	1,84	1,74	1,64	1,57	1,47	1,42	1,32	1,24	1,19
1000	3,85	3,00	2,61	2,38	2,22	2,10	2,02	1,95	1,89	1,84	1,80	1,76	1,70	1,65	1,58	1,53	1,47	1,41	1,36	1,30	1,26	1,19	1,13	1,08
	6,66	4,62	3,80	3,34	3,04	2,82	2,66	2,53	2,43	2,34	2,26	2,20	2,09	2,01	1,89	1,81	1,71	1,61	1,54	1,44	1,38	1,28	1,19	1,11
∞	3,84	2,99	2,60	2,37	2,21	2,09	2,01	1,94	1,88	1,83	1,79	1,75	1,69	1,64	1,57	1,52	1,46	1,40	1,35	1,28	1,24	1,17	1,11	1,00
	6,54	4,60	3,78	3,32	3,02	2,80	2,64	2,51	2,41	2,32	2,24	2,18	2,07	1,99	1,87	1,79	1,69	1,59	1,52	1,41	1,36	1,25	1,15	1,00

UNIVERSITAS TERBUKA

Penyebut	$V_1 = dk \text{ pembilang}$																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	0
27	1.21	3.35	2.98	2.73	2.57	2.46	2.37	2.30	2.25	2.20	2.16	2.13	2.08	2.03	1.97	1.93	1.88	1.84	1.80	1.76	1.74	1.71	1.68	1.67
	7.98	5.49	4.60	4.11	3.79	3.58	3.39	3.26	3.14	3.06	2.98	2.93	2.83	2.74	2.63	2.55	2.47	2.38	2.33	2.25	2.21	2.16	2.12	2.10
28	1.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.44	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.06	2.02	1.96	1.91	1.87	1.81	1.78	1.75	1.72	1.69	1.67	1.65
	7.64	5.45	4.57	4.07	3.76	3.53	3.36	3.23	3.11	3.03	2.95	2.90	2.80	2.71	2.60	2.52	2.44	2.35	2.30	2.22	2.18	2.13	2.09	2.06
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.54	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.05	2.00	1.94	1.90	1.85	1.80	1.77	1.72	1.71	1.68	1.65	1.64
	7.60	5.42	4.54	4.04	3.73	3.50	3.33	3.20	3.08	3.00	2.92	2.87	2.77	2.68	2.57	2.49	2.41	2.32	2.27	2.19	2.15	2.10	2.06	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.34	2.27	2.21	2.16	2.12	2.09	2.04	1.99	1.93	1.89	1.84	1.79	1.76	1.72	1.69	1.66	1.64	1.62
	7.56	5.39	4.51	4.02	3.70	3.47	3.30	3.17	3.06	2.98	2.90	2.84	2.74	2.66	2.55	2.47	2.38	2.29	2.24	2.16	2.13	2.07	2.03	2.01
32	4.15	3.30	2.90	2.67	2.51	2.40	2.32	2.25	2.19	2.14	2.10	2.07	2.02	1.97	1.91	1.86	1.82	1.76	1.74	1.69	1.67	1.64	1.61	1.59
	7.50	5.34	4.46	3.97	3.66	3.42	3.25	3.12	3.01	2.94	2.86	2.80	2.70	2.62	2.51	2.42	2.34	2.25	2.20	2.12	2.08	2.02	1.98	1.96
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.20	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.00	1.95	1.89	1.84	1.80	1.74	1.71	1.67	1.64	1.61	1.59	1.57
	7.44	5.29	4.42	3.93	3.61	3.38	3.21	3.08	2.97	2.89	2.82	2.76	2.66	2.58	2.47	2.38	2.30	2.21	2.15	2.08	2.04	1.98	1.94	1.91
36	4.11	3.26	2.86	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.10	2.06	2.03	1.93	1.93	1.87	1.82	1.78	1.72	1.69	1.65	1.62	1.59	1.56	1.55
	7.29	5.25	4.38	3.89	3.58	3.35	3.18	3.04	2.94	2.86	2.78	2.72	2.62	2.54	2.43	2.35	2.26	2.17	2.12	2.04	2.00	1.94	1.9	1.87
38	4.10	3.25	2.85	2.62	2.46	2.35	2.28	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.96	1.92	1.85	1.80	1.76	1.71	1.67	1.63	1.6	1.57	1.54	1.53
	7.25	5.21	4.34	3.86	3.54	3.32	3.15	3.02	2.91	2.82	2.75	2.69	2.59	2.51	2.40	2.32	2.22	2.14	2.08	2.00	1.97	1.90	1.86	1.84
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.07	2.04	2.00	1.95	1.90	1.84	1.79	1.74	1.69	1.66	1.61	1.59	1.55	1.53	1.51
	7.31	5.18	4.31	3.83	3.51	3.29	3.12	2.99	2.88	2.80	2.73	2.66	2.56	2.49	2.37	2.29	2.20	2.11	2.05	1.97	1.94	1.88	1.84	1.81
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.02	1.99	1.94	1.89	1.82	1.78	1.73	1.68	1.64	1.6	1.57	1.54	1.51	1.49
	7.27	5.15	4.29	3.80	3.49	3.26	3.10	2.96	2.86	2.77	2.70	2.64	2.54	2.46	2.35	2.26	2.17	2.08	2.02	1.94	1.91	1.85	1.80	1.78
44	4.05	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.92	1.88	1.81	1.76	1.72	1.66	1.63	1.58	1.56	1.52	1.50	1.48
	7.24	5.12	4.26	3.78	3.46	3.24	3.07	2.94	2.84	2.75	2.68	2.62	2.52	2.44	2.32	2.24	2.15	2.06	2.00	1.92	1.88	1.82	1.78	1.75
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.14	2.09	2.04	2.00	1.97	1.91	1.87	1.80	1.75	1.71	1.65	1.62	1.57	1.54	1.51	1.48	1.46
	7.21	5.10	4.24	3.76	3.44	3.22	3.05	2.92	2.82	2.73	2.66	2.60	2.50	2.42	2.30	2.22	2.13	2.04	1.98	1.90	1.86	1.80	1.76	1.72
48	4.04	3.19	2.80	2.56	2.41	2.30	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.90	1.86	1.79	1.74	1.70	1.64	1.61	1.56	1.53	1.50	1.47	1.45
	7.19	5.08	4.22	3.74	3.42	3.20	3.04	2.90	2.80	2.71	2.64	2.58	2.48	2.40	2.28	2.20	2.11	2.02	1.96	1.88	1.84	1.78	1.73	1.70
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.90	1.85	1.78	1.74	1.69	1.63	1.60	1.55	1.52	1.48	1.46	1.44
	7.17	5.06	4.20	3.72	3.41	3.18	3.02	2.88	2.78	2.70	2.62	2.56	2.46	2.39	2.26	2.18	2.10	2.00	1.94	1.86	1.82	1.76	1.71	1.68
55	4.02	3.17	2.78	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.97	1.93	1.88	1.83	1.75	1.72	1.67	1.61	1.58	1.52	1.50	1.46	1.43	1.41
	7.12	5.01	4.16	3.68	3.37	3.15	2.98	2.85	2.75	2.66	2.59	2.53	2.43	2.35	2.23	2.15	2.06	1.98	1.90	1.82	1.78	1.71	1.66	1.64

TABEL DURBIN WATSON

T=6 to 100, K=1 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=3 to 21 (K <= T-4)			
T	K	dL	dU	T	K	dL	dU	T	K	dL	dU
6.	2.	0.61018	1.40015	15.	6.	0.56197	2.21981	19.	9.	0.45571	2.58939
7.	2.	0.69955	1.35635	15.	7.	0.44707	2.47148	19.	10.	0.36889	2.78312
7.	3.	0.46723	1.89636	15.	8.	0.34290	2.72698	19.	11.	0.29008	2.97399
8.	2.	0.76290	1.33238	15.	9.	0.25090	2.97866	19.	12.	0.22029	3.15930
8.	3.	0.55907	1.77711	15.	10.	0.17531	3.21604	19.	13.	0.15979	3.33481
8.	4.	0.36744	2.28664	15.	11.	0.11127	3.43819	19.	14.	0.11082	3.49566
9.	2.	0.82428	1.31988	16.	2.	1.10617	1.37092	19.	15.	0.07001	3.64241
9.	3.	0.62910	1.69926	16.	3.	0.98204	1.53860	20.	2.	1.20149	1.41073
9.	4.	0.45476	2.12816	16.	4.	0.85718	1.72773	20.	3.	1.10040	1.53668
9.	5.	0.29571	2.58810	16.	5.	0.73400	1.93506	20.	4.	0.99755	1.67634
10.	2.	0.87913	1.31971	16.	6.	0.61495	2.15672	20.	5.	0.89425	1.82828
10.	3.	0.69715	1.64134	16.	7.	0.50223	2.38813	20.	6.	0.79179	1.99079
10.	4.	0.52534	2.01632	16.	8.	0.39805	2.62409	20.	7.	0.69146	2.16189
10.	5.	0.37602	2.41365	16.	9.	0.30433	2.86009	20.	8.	0.59454	2.33937
10.	6.	0.24269	2.82165	16.	10.	0.22206	3.08954	20.	9.	0.50220	2.52082
11.	2.	0.92733	1.32409	16.	11.	0.15479	3.30391	20.	10.	0.41559	2.70374
11.	3.	0.75798	1.60439	16.	12.	0.09809	3.50287	20.	11.	0.33571	2.88535
11.	4.	0.59477	1.92802	17.	2.	1.13295	1.38122	20.	12.	0.26349	3.06292
11.	5.	0.44406	2.28327	17.	3.	1.01543	1.53614	20.	13.	0.19978	3.23417
11.	6.	0.31549	2.64456	17.	4.	0.89675	1.71009	20.	14.	0.14472	3.39540
11.	7.	0.20253	3.00447	17.	5.	0.77898	1.90047	20.	15.	0.10024	3.54250
12.	2.	0.97076	1.33137	17.	6.	0.66414	2.10414	20.	16.	0.06327	3.67619
12.	3.	0.81221	1.57935	17.	7.	0.55423	2.31755	21.	2.	1.22115	1.41997
12.	4.	0.65765	1.86397	17.	8.	0.45107	2.53680	21.	3.	1.12461	1.53849
12.	5.	0.51198	2.17662	17.	9.	0.35639	2.75688	21.	4.	1.02624	1.66942
12.	6.	0.37956	2.50609	17.	10.	0.27177	2.97455	21.	5.	0.92719	1.81157
12.	7.	0.26813	2.83196	17.	11.	0.19784	3.18400	21.	6.	0.82856	1.96350
12.	8.	0.17144	3.14940	17.	12.	0.13763	3.37817	21.	7.	0.73149	2.12355
13.	2.	1.00973	1.34040	17.	13.	0.08711	3.55716	21.	8.	0.63710	2.28988
13.	3.	0.86124	1.56212	18.	2.	1.15759	1.39133	21.	9.	0.54645	2.46051
13.	4.	0.71465	1.81593	18.	3.	1.04607	1.53525	21.	10.	0.46055	2.63324
13.	5.	0.57446	2.09428	18.	4.	0.93310	1.69614	21.	11.	0.38035	2.80588
13.	6.	0.44448	2.38967	18.	5.	0.82044	1.87189	21.	12.	0.30669	2.97600
13.	7.	0.32775	2.69204	18.	6.	0.70984	2.06000	21.	13.	0.24033	3.14129
13.	8.	0.23049	2.98506	18.	7.	0.60301	2.25750	21.	14.	0.18198	3.29979
13.	9.	0.14693	3.26577	18.	8.	0.50158	2.46122	21.	15.	0.13166	3.44827
14.	2.	1.04495	1.35027	18.	9.	0.40702	2.66753	21.	16.	0.09111	3.58322
14.	3.	0.90544	1.55066	18.	10.	0.32076	2.87268	21.	17.	0.05747	3.70544
14.	4.	0.76666	1.77882	18.	11.	0.24405	3.07345	22.	2.	1.23949	1.42888
14.	5.	0.63206	2.02955	18.	12.	0.17732	3.26497	22.	3.	1.14713	1.54079
14.	6.	0.50516	2.29593	18.	13.	0.12315	3.44141	22.	4.	1.05292	1.66398
14.	7.	0.38897	2.57158	18.	14.	0.07786	3.60315	22.	5.	0.95783	1.79744
14.	8.	0.28559	2.84769	19.	2.	1.18037	1.40118	22.	6.	0.86285	1.93996
14.	9.	0.20013	3.11121	19.	3.	1.07430	1.53553	22.	7.	0.76898	2.09015
14.	10.	0.12726	3.36038	19.	4.	0.96659	1.68509	22.	8.	0.67719	2.24646
15.	2.	1.07697	1.36054	19.	5.	0.85876	1.84815	22.	9.	0.58843	2.40718
15.	3.	0.94554	1.54318	19.	6.	0.75231	2.02262	22.	10.	0.50363	2.57051
15.	4.	0.81396	1.75014	19.	7.	0.64870	2.20614	22.	11.	0.42363	2.73452
15.	5.	0.68519	1.97735	19.	8.	0.54938	2.39602	22.	12.	0.34926	2.89726

T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)			
T	K	dL	dU	T	K	dL	dU	T	K	dL	dU
6.	2.	0.61018	1.40015	15.	6.	0.56197	2.21981	19.	9.	0.45571	2.58939
7.	2.	0.69955	1.35635	15.	7.	0.44707	2.47148	19.	10.	0.36889	2.78312
7.	3.	0.46723	1.89636	15.	8.	0.34290	2.72698	19.	11.	0.29008	2.97399
8.	2.	0.76290	1.33238	15.	9.	0.25090	2.97866	19.	12.	0.22029	3.15930
8.	3.	0.55907	1.77711	15.	10.	0.17531	3.21604	19.	13.	0.15979	3.33481
8.	4.	0.36744	2.28664	15.	11.	0.11127	3.43819	19.	14.	0.11082	3.49566
9.	2.	0.82428	1.31988	16.	2.	1.10617	1.37092	19.	15.	0.07001	3.64241
9.	3.	0.62910	1.69926	16.	3.	0.98204	1.53860	20.	2.	1.20149	1.41073
9.	4.	0.45476	2.12816	16.	4.	0.85718	1.72773	20.	3.	1.10040	1.53668
9.	5.	0.29571	2.58810	16.	5.	0.73400	1.93506	20.	4.	0.99755	1.67634
10.	2.	0.87913	1.31971	16.	6.	0.61495	2.15672	20.	5.	0.89425	1.82828
10.	3.	0.69715	1.64134	16.	7.	0.50223	2.38813	20.	6.	0.79179	1.99079
10.	4.	0.52534	2.01632	16.	8.	0.39805	2.62409	20.	7.	0.69146	2.16189
10.	5.	0.37602	2.41365	16.	9.	0.30433	2.86009	20.	8.	0.59454	2.33937
10.	6.	0.24269	2.82165	16.	10.	0.22206	3.08954	20.	9.	0.50220	2.52082
11.	2.	0.92733	1.32409	16.	11.	0.15479	3.30391	20.	10.	0.41559	2.70374
11.	3.	0.75798	1.60439	16.	12.	0.09809	3.50287	20.	11.	0.33371	2.88535
11.	4.	0.59477	1.92802	17.	2.	1.13295	1.38122	20.	12.	0.26349	3.06292
11.	5.	0.44406	2.28327	17.	3.	1.01543	1.53614	20.	13.	0.19978	3.23417
11.	6.	0.31549	2.64456	17.	4.	0.89675	1.71009	20.	14.	0.14472	3.39540
11.	7.	0.20253	3.00447	17.	5.	0.77898	1.90047	20.	15.	0.10024	3.54250
12.	2.	0.97076	1.33137	17.	6.	0.66414	2.10414	20.	16.	0.06327	3.67619
12.	3.	0.81221	1.57935	17.	7.	0.55423	2.31755	21.	2.	1.22115	1.41997
12.	4.	0.65765	1.86397	17.	8.	0.45107	2.53660	21.	3.	1.12461	1.53849
12.	5.	0.51198	2.17662	17.	9.	0.35639	2.75688	21.	4.	1.02624	1.66942
12.	6.	0.37956	2.50609	17.	10.	0.27177	2.97455	21.	5.	0.92719	1.81157
12.	7.	0.26813	2.83196	17.	11.	0.19784	3.18400	21.	6.	0.82856	1.96350
12.	8.	0.17144	3.14940	17.	12.	0.13763	3.37817	21.	7.	0.73149	2.12355
13.	2.	1.00973	1.34040	17.	13.	0.08711	3.55716	21.	8.	0.63710	2.28988
13.	3.	0.86124	1.56212	18.	2.	1.15759	1.39133	21.	9.	0.54645	2.46051
13.	4.	0.71465	1.81593	18.	3.	1.04607	1.53525	21.	10.	0.46055	2.63324
13.	5.	0.57446	2.09428	18.	4.	0.93310	1.69614	21.	11.	0.38035	2.80588
13.	6.	0.44448	2.38967	18.	5.	0.82044	1.87189	21.	12.	0.30669	2.97600
13.	7.	0.32775	2.69204	18.	6.	0.70984	2.06000	21.	13.	0.24033	3.14129
13.	8.	0.23049	2.98506	18.	7.	0.60301	2.25750	21.	14.	0.18198	3.29979
13.	9.	0.14693	3.26577	18.	8.	0.50158	2.46122	21.	15.	0.13166	3.44827
14.	2.	1.04495	1.35027	18.	9.	0.40702	2.66753	21.	16.	0.09111	3.58322
14.	3.	0.90544	1.55066	18.	10.	0.32076	2.87268	21.	17.	0.05747	3.70544
14.	4.	0.76666	1.77882	18.	11.	0.24405	3.07345	22.	2.	1.23949	1.42888
14.	5.	0.63206	2.02955	18.	12.	0.17732	3.26497	22.	3.	1.14713	1.54079
14.	6.	0.50516	2.29593	18.	13.	0.12315	3.44141	22.	4.	1.05292	1.66398
14.	7.	0.38897	2.57158	18.	14.	0.07786	3.60315	22.	5.	0.95783	1.79744
14.	8.	0.28559	2.84769	19.	2.	1.18037	1.40118	22.	6.	0.86285	1.93996
14.	9.	0.20013	3.11121	19.	3.	1.07430	1.53553	22.	7.	0.76898	2.09015
14.	10.	0.12726	3.36038	19.	4.	0.96659	1.68509	22.	8.	0.67719	2.24646
15.	2.	1.07697	1.36054	19.	5.	0.85876	1.84815	22.	9.	0.58843	2.40718
15.	3.	0.94554	1.54318	19.	6.	0.75231	2.02262	22.	10.	0.50363	2.57051
15.	4.	0.81396	1.75014	19.	7.	0.64870	2.20614	22.	11.	0.42363	2.73452
15.	5.	0.68519	1.97735	19.	8.	0.54938	2.39602	22.	12.	0.34926	2.89726

T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)			
T	K	dL	dU	T	K	dL	dU	T	K	dL	dU
22.	13.	0.28119	3.05662	25.	8.	0.78400	2.14412	27.	17.	0.23816	3.23327
22.	14.	0.22003	3.21061	25.	9.	0.70154	2.28007	27.	18.	0.19072	3.34944
22.	15.	0.16642	3.35756	25.	10.	0.62133	2.41924	27.	19.	0.14853	3.45967
22.	16.	0.12028	3.49463	25.	11.	0.54401	2.56041	27.	20.	0.11188	3.56318
22.	17.	0.08315	3.61880	25.	12.	0.47019	2.70229	27.	21.	0.08057	3.65833
22.	18.	0.05242	3.73092	25.	13.	0.40046	2.84360	28.	2.	1.32844	1.47589
23.	2.	1.25665	1.43747	25.	14.	0.33536	2.98300	28.	3.	1.25534	1.55964
23.	3.	1.16815	1.54346	25.	15.	0.27536	3.11913	28.	4.	1.18051	1.65025
23.	4.	1.07778	1.65974	25.	16.	0.22090	3.25058	28.	5.	1.10444	1.74728
23.	5.	0.98639	1.78546	25.	17.	0.17231	3.37604	28.	6.	1.02762	1.85022
23.	6.	0.89488	1.91958	25.	18.	0.12995	3.49447	28.	7.	0.95052	1.95851
23.	7.	0.80410	2.06093	25.	19.	0.09371	3.60384	28.	8.	0.87366	2.07148
23.	8.	0.71493	2.20816	25.	20.	0.06465	3.70220	28.	9.	0.79754	2.18844
23.	9.	0.62821	2.35988	25.	21.	0.04070	3.79041	28.	10.	0.72265	2.30862
23.	10.	0.54478	2.51449	26.	2.	1.30219	1.46139	28.	11.	0.64947	2.43122
23.	11.	0.46541	2.67038	26.	3.	1.22358	1.55281	28.	12.	0.57848	2.55540
23.	12.	0.39083	2.82585	26.	4.	1.14319	1.65225	28.	13.	0.51013	2.68025
23.	13.	0.32172	2.97919	26.	5.	1.06158	1.75911	28.	14.	0.44486	2.80489
23.	14.	0.25866	3.12852	26.	6.	0.97937	1.87274	28.	15.	0.38308	2.92838
23.	15.	0.20216	3.27216	26.	7.	0.89717	1.99240	28.	16.	0.32517	3.04976
23.	16.	0.15274	3.40865	26.	8.	0.81561	2.11722	28.	17.	0.27146	3.16812
23.	17.	0.11029	3.53549	26.	9.	0.73529	2.24629	28.	18.	0.22228	3.28249
23.	18.	0.07619	3.65007	26.	10.	0.65683	2.37862	28.	19.	0.17787	3.39189
23.	19.	0.04801	3.75327	26.	11.	0.58079	2.51315	28.	20.	0.13843	3.49546
24.	2.	1.27276	1.44575	26.	12.	0.50775	2.64877	28.	21.	0.10421	3.59248
24.	3.	1.18781	1.54639	26.	13.	0.43825	2.78436	29.	2.	1.34054	1.48275
24.	4.	1.10100	1.65649	26.	14.	0.37273	2.91872	29.	3.	1.26992	1.56312
24.	5.	1.01309	1.77526	26.	15.	0.31182	3.05067	29.	4.	1.19762	1.64987
24.	6.	0.92486	1.90184	26.	16.	0.25578	3.17904	29.	5.	1.12407	1.74260
24.	7.	0.83706	2.03522	26.	17.	0.20499	3.30253	29.	6.	1.04971	1.84088
24.	8.	0.75042	2.17427	26.	18.	0.15977	3.42006	29.	7.	0.97499	1.94420
24.	9.	0.66589	2.31774	26.	19.	0.12041	3.53067	29.	8.	0.90036	2.05196
24.	10.	0.58400	2.46431	26.	20.	0.08677	3.63257	29.	9.	0.82626	2.16358
24.	11.	0.50554	2.61260	26.	21.	0.05983	3.72404	29.	10.	0.75316	2.27837
24.	12.	0.43119	2.76111	27.	2.	1.31568	1.46878	29.	11.	0.68148	2.39562
24.	13.	0.36156	2.90835	27.	3.	1.23991	1.55620	29.	12.	0.61166	2.51459
24.	14.	0.29723	3.05282	27.	4.	1.16239	1.65101	29.	13.	0.54413	2.63447
24.	15.	0.23869	3.19285	27.	5.	1.08364	1.75274	29.	14.	0.47929	2.75449
24.	16.	0.18635	3.32700	27.	6.	1.00421	1.86079	29.	15.	0.41753	2.87381
24.	17.	0.14066	3.45402	27.	7.	0.92463	1.97449	29.	16.	0.35918	2.99160
24.	18.	0.10150	3.57167	27.	8.	0.84546	2.09313	29.	17.	0.30461	3.10700
24.	19.	0.07006	3.67769	27.	9.	0.76726	2.21588	29.	18.	0.25409	3.21917
24.	20.	0.04413	3.77297	27.	10.	0.69057	2.34190	29.	19.	0.20790	3.32728
25.	2.	1.28791	1.45371	27.	11.	0.61593	2.47026	29.	20.	0.16625	3.43042
25.	3.	1.20625	1.54954	27.	12.	0.54385	2.59997	29.	21.	0.12931	3.52786
25.	4.	1.12276	1.65403	27.	13.	0.47482	2.73007	30.	2.	1.35204	1.48936
25.	5.	1.03811	1.76655	27.	14.	0.40933	2.85950	30.	3.	1.28373	1.56661
25.	6.	0.95297	1.88634	27.	15.	0.34780	2.98721	30.	4.	1.21380	1.64981
25.	7.	0.86803	2.01252	27.	16.	0.29062	3.11215	30.	5.	1.14262	1.73860

T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)			
T	K	α	μ	T	K	α	μ	T	K	α	μ
30.	6.	1.07060	1.83259	32.	15.	0.51510	2.73248	35.	4.	1.28330	1.65282
30.	7.	0.99815	1.93133	32.	16.	0.45685	2.83963	35.	5.	1.22214	1.72593
30.	8.	0.92564	2.03432	32.	17.	0.40129	2.94576	35.	6.	1.16007	1.80292
30.	9.	0.85351	2.14102	32.	18.	0.34866	3.05028	35.	7.	1.09735	1.88351
30.	10.	0.78217	2.25080	32.	19.	0.29923	3.15253	35.	8.	1.03424	1.96743
30.	11.	0.71202	2.36307	32.	20.	0.25319	3.25193	35.	9.	0.97099	2.05436
30.	12.	0.64345	2.47714	32.	21.	0.21078	3.34784	35.	10.	0.90788	2.14395
30.	13.	0.57685	2.59233	33.	2.	1.38335	1.50784	35.	11.	0.84516	2.23585
30.	14.	0.51259	2.70793	33.	3.	1.32119	1.57703	35.	12.	0.78311	2.32966
30.	15.	0.45105	2.82319	33.	4.	1.25756	1.65110	35.	13.	0.72197	2.42501
30.	16.	0.39255	2.93738	33.	5.	1.19272	1.72978	35.	14.	0.66200	2.52146
30.	17.	0.33740	3.04971	33.	6.	1.12698	1.81282	35.	15.	0.60346	2.61858
30.	18.	0.28590	3.15946	33.	7.	1.06065	1.89986	35.	16.	0.54659	2.71593
30.	19.	0.23830	3.26584	33.	8.	0.99402	1.99057	35.	17.	0.49162	2.81306
30.	20.	0.19485	3.36811	33.	9.	0.92743	2.08455	35.	18.	0.43878	2.90951
30.	21.	0.15572	3.46549	33.	10.	0.86115	2.18137	35.	19.	0.38879	3.00481
31.	2.	1.36298	1.49574	33.	11.	0.79554	2.28061	35.	20.	0.34034	3.09851
31.	3.	1.29685	1.57011	33.	12.	0.73086	2.38177	35.	21.	0.29513	3.19013
31.	4.	1.22915	1.65002	33.	13.	0.66745	2.48437	36.	2.	1.41065	1.52451
31.	5.	1.16021	1.73518	33.	14.	0.60559	2.58789	36.	3.	1.35365	1.58716
31.	6.	1.09040	1.82522	33.	15.	0.54558	2.69181	36.	4.	1.29530	1.65387
31.	7.	1.02008	1.91976	33.	16.	0.48769	2.79558	36.	5.	1.23583	1.72447
31.	8.	0.94962	2.01834	33.	17.	0.43219	2.89865	36.	6.	1.17545	1.79873
31.	9.	0.87940	2.12046	33.	18.	0.37933	3.00046	36.	7.	1.11441	1.87643
31.	10.	0.80979	2.22562	33.	19.	0.32935	3.10046	36.	8.	1.05294	1.95730
31.	11.	0.74115	2.33323	33.	20.	0.28245	3.19808	36.	9.	0.99128	2.04104
31.	12.	0.67387	2.44273	33.	21.	0.23887	3.29275	36.	10.	0.92967	2.12737
31.	13.	0.60828	2.55347	34.	2.	1.35285	1.51358	36.	11.	0.86836	2.21594
31.	14.	0.54474	2.66484	34.	3.	1.33251	1.58045	36.	12.	0.80759	2.30642
31.	15.	0.48358	2.77618	34.	4.	1.27074	1.65189	36.	13.	0.74759	2.39844
31.	16.	0.42513	2.88680	34.	5.	1.20779	1.72770	36.	14.	0.68861	2.49162
31.	17.	0.36966	2.99604	34.	6.	1.14393	1.80758	36.	15.	0.63089	2.58557
31.	18.	0.31748	3.10322	34.	7.	1.07944	1.89129	36.	16.	0.57463	2.67990
31.	19.	0.26882	3.20762	34.	8.	1.01462	1.97849	36.	17.	0.52008	2.77418
31.	20.	0.22392	3.30859	34.	9.	0.94973	2.06882	36.	18.	0.46745	2.86800
31.	21.	0.18298	3.40545	34.	10.	0.88506	2.16190	36.	19.	0.41692	2.96095
32.	2.	1.37340	1.50130	34.	11.	0.82091	2.25735	36.	20.	0.36871	3.05259
32.	3.	1.30932	1.57358	34.	12.	0.75755	2.35473	36.	21.	0.32299	3.14249
32.	4.	1.24371	1.65046	34.	13.	0.69527	2.45359	37.	2.	1.41900	1.52971
32.	5.	1.17688	1.73226	34.	14.	0.63433	2.55348	37.	3.	1.36354	1.59044
32.	6.	1.10916	1.81867	34.	15.	0.57503	2.65392	37.	4.	1.30678	1.65501
32.	7.	1.04088	1.90931	34.	16.	0.51760	2.75442	37.	5.	1.24891	1.72327
32.	8.	0.97239	2.00381	34.	17.	0.46231	2.85449	37.	6.	1.19014	1.79499
32.	9.	0.90401	2.10171	34.	18.	0.40939	2.95361	37.	7.	1.13071	1.86998
32.	10.	0.83609	2.20255	34.	19.	0.35907	3.05127	37.	8.	1.07081	1.94799
32.	11.	0.76897	2.30583	34.	20.	0.31155	3.14697	37.	9.	1.01066	2.02876
32.	12.	0.70299	2.41102	34.	21.	0.26704	3.24020	37.	10.	0.95051	2.11203
32.	13.	0.63847	2.51758	35.	2.	1.40194	1.51914	37.	11.	0.89057	2.19749
32.	14.	0.57573	2.62493	35.	3.	1.34332	1.58382	37.	12.	0.83105	2.28481

T=6 to 100, K=1 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=1 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=1 to 21 (K <= T-4)			
T	K	a	ai	T	K	a	ai	T	K	a	ai
37.	13.	0.77219	2.37369	40.	2.	1.44214	1.54436	42.	11.	0.98851	2.12262
37.	14.	0.71421	2.46378	40.	3.	1.39083	1.59999	42.	12.	0.93489	2.19670
37.	15.	0.65734	2.55471	40.	4.	1.33835	1.65889	42.	13.	0.88151	2.27227
37.	16.	0.60177	2.64613	40.	5.	1.28484	1.72092	42.	14.	0.82852	2.34909
37.	17.	0.54771	2.73765	40.	6.	1.23047	1.78594	42.	15.	0.77607	2.42694
37.	18.	0.49537	2.82891	40.	7.	1.17541	1.85378	42.	16.	0.72431	2.50558
37.	19.	0.44494	2.91951	40.	8.	1.11983	1.92426	42.	17.	0.67341	2.58480
37.	20.	0.39661	3.00907	40.	9.	1.06391	1.99717	42.	18.	0.62350	2.66432
37.	21.	0.35054	3.09719	40.	10.	1.00782	2.07233	42.	19.	0.57474	2.74389
38.	2.	1.42702	1.53475	40.	11.	0.95174	2.14950	42.	20.	0.52726	2.82328
38.	3.	1.37301	1.59368	40.	12.	0.89585	2.22843	42.	21.	0.48121	2.90220
38.	4.	1.31774	1.65625	40.	13.	0.84035	2.30888	43.	2.	1.46278	1.55773
38.	5.	1.26140	1.72229	40.	14.	0.78539	2.39060	43.	3.	1.41507	1.60905
38.	6.	1.20418	1.79164	40.	15.	0.73115	2.47330	43.	4.	1.36629	1.66319
38.	7.	1.14627	1.86409	40.	16.	0.67782	2.55672	43.	5.	1.31655	1.72002
38.	8.	1.08787	1.93942	40.	17.	0.62556	2.64056	43.	6.	1.26600	1.77944
38.	9.	1.02919	2.01742	40.	18.	0.57454	2.72455	43.	7.	1.21476	1.84132
38.	10.	0.97045	2.09782	40.	19.	0.52492	2.80836	43.	8.	1.16298	1.90552
38.	11.	0.91183	2.18033	40.	20.	0.47687	2.89172	43.	9.	1.11080	1.97189
38.	12.	0.85356	2.26470	40.	21.	0.43054	2.97431	43.	10.	1.05837	2.04027
38.	13.	0.79583	2.35061	41.	2.	1.44927	1.54895	43.	11.	1.00581	2.11047
38.	14.	0.73886	2.43775	41.	3.	1.39922	1.60307	43.	12.	0.95328	2.18231
38.	15.	0.68284	2.52581	41.	4.	1.34803	1.66029	43.	13.	0.90093	2.25562
38.	16.	0.62799	2.61444	41.	5.	1.29584	1.72048	43.	14.	0.84891	2.33017
38.	17.	0.57448	2.70332	41.	6.	1.24280	1.78353	43.	15.	0.79734	2.40577
38.	18.	0.52253	2.79207	41.	7.	1.18907	1.84926	43.	16.	0.74639	2.48220
38.	19.	0.47229	2.88036	41.	8.	1.13481	1.91753	43.	17.	0.69619	2.55922
38.	20.	0.42396	2.96784	41.	9.	1.08019	1.98813	43.	18.	0.64688	2.63664
38.	21.	0.37769	3.05412	41.	10.	1.02536	2.06089	43.	19.	0.59860	2.71419
39.	2.	1.43473	1.53963	41.	11.	0.97050	2.13561	43.	20.	0.55149	2.79164
39.	3.	1.38210	1.59686	41.	12.	0.91576	2.21204	43.	21.	0.50568	2.86878
39.	4.	1.32827	1.65754	41.	13.	0.86132	2.28998	44.	2.	1.46920	1.56193
39.	5.	1.27338	1.72152	41.	14.	0.80736	2.36919	44.	3.	1.42257	1.61196
39.	6.	1.21761	1.78863	41.	15.	0.75402	2.44941	44.	4.	1.37490	1.66467
39.	7.	1.16116	1.85870	41.	16.	0.70146	2.53039	44.	5.	1.32631	1.71996
39.	8.	1.10419	1.93153	41.	17.	0.64987	2.61187	44.	6.	1.27692	1.77772
39.	9.	1.04692	2.00692	41.	18.	0.59940	2.69358	44.	7.	1.22685	1.83734
39.	10.	0.98953	2.08460	41.	19.	0.55018	2.77525	44.	8.	1.17624	1.90017
39.	11.	0.93220	2.16437	41.	20.	0.50238	2.85660	44.	9.	1.12522	1.96460
39.	12.	0.87514	2.24594	41.	21.	0.45615	2.93734	44.	10.	1.07390	2.03095
39.	13.	0.81853	2.32904	42.	2.	1.45615	1.55340	44.	11.	1.02245	2.09907
39.	14.	0.76257	2.41340	42.	3.	1.40730	1.60608	44.	12.	0.97099	2.16881
39.	15.	0.70743	2.49872	42.	4.	1.35733	1.66172	44.	13.	0.91964	2.23997
39.	16.	0.65333	2.58469	42.	5.	1.30640	1.72019	44.	14.	0.86856	2.31237
39.	17.	0.60044	2.67100	42.	6.	1.25463	1.78137	44.	15.	0.81787	2.38581
39.	18.	0.54891	2.75733	42.	7.	1.20218	1.84512	44.	16.	0.76771	2.46011
39.	19.	0.49896	2.84336	42.	8.	1.14918	1.91130	44.	17.	0.71822	2.53505
39.	20.	0.45072	2.92876	42.	9.	1.09581	1.97972	44.	18.	0.66953	2.61043
39.	21.	0.40437	3.01320	42.	10.	1.04219	2.05023	44.	19.	0.62177	2.68601

T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)			
T	K	u	uj	T	K	u	uj	T	K	u	uj
44.	20.	0.57507	2.76161	47.	9.	1.16526	1.94545	49.	18.	0.77278	2.49829
44.	21.	0.52954	2.83698	47.	10.	1.11710	2.00636	49.	19.	0.72786	2.56505
45.	2.	1.47538	1.56602	47.	11.	1.06873	2.06889	49.	20.	0.68358	2.63211
45.	3.	1.42980	1.61482	47.	12.	1.02026	2.13290	49.	21.	0.64003	2.69930
45.	4.	1.38320	1.66618	47.	13.	0.97178	2.19824	50.	2.	1.50345	1.58486
45.	5.	1.33571	1.71999	47.	14.	0.92342	2.26478	50.	3.	1.46246	1.62833
45.	6.	1.28744	1.77618	47.	15.	0.87529	2.33235	50.	4.	1.42059	1.67385
45.	7.	1.23849	1.83462	47.	16.	0.82751	2.40080	50.	5.	1.37793	1.72135
45.	8.	1.18899	1.89520	47.	17.	0.78018	2.46998	50.	6.	1.33457	1.77077
45.	9.	1.13907	1.95778	47.	18.	0.73341	2.53970	50.	7.	1.29059	1.82203
45.	10.	1.08886	2.02222	47.	19.	0.68732	2.60980	50.	8.	1.24607	1.87504
45.	11.	1.03846	2.08839	47.	20.	0.64200	2.68011	50.	9.	1.20110	1.92972
45.	12.	0.98802	2.15611	47.	21.	0.59759	2.75044	50.	10.	1.15579	1.98597
45.	13.	0.93765	2.22524	48.	2.	1.49275	1.57762	50.	11.	1.11021	2.04368
45.	14.	0.88750	2.29558	48.	3.	1.45004	1.62308	50.	12.	1.06445	2.10276
45.	15.	0.83769	2.36698	48.	4.	1.40640	1.67076	50.	13.	1.01862	2.16307
45.	16.	0.78833	2.43924	48.	5.	1.36192	1.72061	50.	14.	0.97280	2.22452
45.	17.	0.73955	2.51218	48.	6.	1.31672	1.77253	50.	15.	0.92709	2.28698
45.	18.	0.69149	2.58559	48.	7.	1.27087	1.82645	50.	16.	0.88159	2.35032
45.	19.	0.64427	2.65929	48.	8.	1.22447	1.88226	50.	17.	0.83638	2.41440
45.	20.	0.59801	2.73306	48.	9.	1.17764	1.93987	50.	18.	0.79156	2.47910
45.	21.	0.55282	2.80672	48.	10.	1.13046	1.99915	50.	19.	0.74723	2.54428
46.	2.	1.48136	1.56999	48.	11.	1.08306	2.05999	50.	20.	0.70348	2.60978
46.	3.	1.43677	1.61763	48.	12.	1.03552	2.12227	50.	21.	0.66040	2.67548
46.	4.	1.39121	1.66769	48.	13.	0.98794	2.18586	51.	2.	1.50856	1.58835
46.	5.	1.34477	1.72012	48.	14.	0.94045	2.25062	51.	3.	1.46838	1.63088
46.	6.	1.29756	1.77482	48.	15.	0.89317	2.31641	51.	4.	1.42734	1.67538
46.	7.	1.24969	1.83167	48.	16.	0.84614	2.38309	51.	5.	1.38554	1.72179
46.	8.	1.20127	1.89058	48.	17.	0.79951	2.45049	51.	6.	1.34305	1.77005
46.	9.	1.15242	1.95141	48.	18.	0.75340	2.51847	51.	7.	1.29995	1.82007
46.	10.	1.10325	2.01404	48.	19.	0.70739	2.58687	51.	8.	1.25632	1.87178
46.	11.	1.05388	2.07834	48.	20.	0.66309	2.65552	51.	9.	1.21224	1.92510
46.	12.	1.00443	2.14416	48.	21.	0.61909	2.72427	51.	10.	1.16780	1.97994
46.	13.	0.95503	2.21134	49.	2.	1.49819	1.58129	51.	11.	1.12308	2.03620
46.	14.	0.90578	2.27974	49.	3.	1.45635	1.62573	51.	12.	1.07818	2.09378
46.	15.	0.85681	2.34918	49.	4.	1.41362	1.67230	51.	13.	1.03319	2.15258
46.	16.	0.80825	2.41950	49.	5.	1.37007	1.72095	51.	14.	0.98817	2.21249
46.	17.	0.76020	2.49051	49.	6.	1.32580	1.77159	51.	15.	0.94324	2.27338
46.	18.	0.71278	2.56205	49.	7.	1.28090	1.82415	51.	16.	0.89847	2.33515
46.	19.	0.66611	2.63391	49.	8.	1.23546	1.87852	51.	17.	0.85396	2.39767
46.	20.	0.62032	2.70593	49.	9.	1.18958	1.93463	51.	18.	0.80978	2.46083
46.	21.	0.57550	2.77790	49.	10.	1.14336	1.99236	51.	19.	0.76604	2.52448
47.	2.	1.48715	1.57386	49.	11.	1.09687	2.05160	51.	20.	0.72282	2.58848
47.	3.	1.44352	1.62038	49.	12.	1.05024	2.11224	51.	21.	0.68021	2.65272
47.	4.	1.39894	1.66923	49.	13.	1.00354	2.17415	52.	2.	1.51352	1.59174
47.	5.	1.35350	1.72033	49.	14.	0.95690	2.23723	52.	3.	1.47410	1.63339
47.	6.	1.30731	1.77361	49.	15.	0.91040	2.30131	52.	4.	1.43388	1.67692
47.	7.	1.26047	1.82895	49.	16.	0.86415	2.36628	52.	5.	1.39290	1.72228
47.	8.	1.21309	1.88627	49.	17.	0.81824	2.43199	52.	6.	1.35124	1.76942

T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)			
T	K	d	dU	T	K	d	dU	T	K	d	dU
52.	7.	1.30899	1.81827	54.	16.	0.94600	2.29392	57.	5.	1.42642	1.72526
52.	8.	1.26622	1.86874	54.	17.	0.90349	2.35213	57.	6.	1.38852	1.76751
52.	9.	1.22299	1.92076	54.	18.	0.86122	2.41097	57.	7.	1.35008	1.81119
52.	10.	1.17941	1.97426	54.	19.	0.81925	2.47036	57.	8.	1.31114	1.85622
52.	11.	1.13553	2.02913	54.	20.	0.77766	2.53019	57.	9.	1.27177	1.90257
52.	12.	1.09146	2.08528	54.	21.	0.73651	2.59033	57.	10.	1.23203	1.95018
52.	13.	1.04727	2.14263	55.	2.	1.52755	1.60144	57.	11.	1.19198	1.99896
52.	14.	1.00304	2.20106	55.	3.	1.49031	1.64062	57.	12.	1.15168	2.04887
52.	15.	0.95887	2.26046	55.	4.	1.45232	1.68149	57.	13.	1.11121	2.09982
52.	16.	0.91481	2.32074	55.	5.	1.41362	1.72399	57.	14.	1.07060	2.15175
52.	17.	0.87099	2.38176	55.	6.	1.37431	1.76807	57.	15.	1.02994	2.20456
52.	18.	0.82745	2.44341	55.	7.	1.33442	1.81368	57.	16.	0.98929	2.25820
52.	19.	0.78431	2.50559	55.	8.	1.29403	1.86074	57.	17.	0.94871	2.31257
52.	20.	0.74163	2.56816	55.	9.	1.25319	1.90921	57.	18.	0.90825	2.36758
52.	21.	0.69949	2.63099	55.	10.	1.21199	1.95902	57.	19.	0.86800	2.42316
53.	2.	1.51833	1.59505	55.	11.	1.17049	2.01008	57.	20.	0.82802	2.47920
53.	3.	1.47967	1.63585	55.	12.	1.12875	2.06233	57.	21.	0.78836	2.53563
53.	4.	1.44022	1.67845	55.	13.	1.08685	2.11568	58.	2.	1.54047	1.61048
53.	5.	1.40002	1.72282	55.	14.	1.04485	2.17003	58.	3.	1.50517	1.64747
53.	6.	1.35918	1.76890	55.	15.	1.00284	2.22532	58.	4.	1.46918	1.68598
53.	7.	1.31774	1.81661	55.	16.	0.96087	2.28146	58.	5.	1.43254	1.72594
53.	8.	1.27579	1.86590	55.	17.	0.91902	2.33833	58.	6.	1.39532	1.76733
53.	9.	1.23340	1.91668	55.	18.	0.87736	2.39595	58.	7.	1.35755	1.81009
53.	10.	1.19063	1.96889	55.	19.	0.83597	2.45392	58.	8.	1.31931	1.85418
53.	11.	1.14757	2.02244	55.	20.	0.79492	2.51244	58.	9.	1.28063	1.89954
53.	12.	1.10430	2.07723	55.	21.	0.75427	2.57131	58.	10.	1.24159	1.94610
53.	13.	1.06090	2.13318	56.	2.	1.53197	1.60452	58.	11.	1.20224	1.99382
53.	14.	1.01743	2.19019	56.	3.	1.49541	1.64295	58.	12.	1.16283	2.04262
53.	15.	0.97399	2.24817	56.	4.	1.45810	1.68300	58.	13.	1.12283	2.09245
53.	16.	0.93065	2.30700	56.	5.	1.42012	1.72461	58.	14.	1.08289	2.14323
53.	17.	0.88749	2.36659	56.	6.	1.38152	1.76776	58.	15.	1.04288	2.19489
53.	18.	0.84459	2.42682	56.	7.	1.34237	1.81238	58.	16.	1.00287	2.24735
53.	19.	0.80204	2.48757	56.	8.	1.30271	1.85841	58.	17.	0.96289	2.30054
53.	20.	0.75990	2.54874	56.	9.	1.26263	1.90579	58.	18.	0.92304	2.35436
53.	21.	0.71826	2.61021	56.	10.	1.22217	1.95448	58.	19.	0.88335	2.40875
54.	2.	1.52300	1.59829	56.	11.	1.18141	2.00438	58.	20.	0.84389	2.46362
54.	3.	1.48506	1.63825	56.	12.	1.14040	2.05542	58.	21.	0.80473	2.51889
54.	4.	1.44636	1.67998	56.	13.	1.09922	2.10755	59.	2.	1.54455	1.61336
54.	5.	1.40693	1.72339	56.	14.	1.05793	2.16067	59.	3.	1.50985	1.64967
54.	6.	1.36687	1.76844	56.	15.	1.01659	2.21470	59.	4.	1.47448	1.68745
54.	7.	1.32622	1.81508	56.	16.	0.97530	2.26956	59.	5.	1.43848	1.72663
54.	8.	1.28506	1.86324	56.	17.	0.93408	2.32515	59.	6.	1.40191	1.76720
54.	9.	1.24345	1.91283	56.	18.	0.89304	2.38140	59.	7.	1.36481	1.80908
54.	10.	1.20149	1.96381	56.	19.	0.85222	2.43820	59.	8.	1.32723	1.85226
54.	11.	1.15921	2.01609	56.	20.	0.81170	2.49546	59.	9.	1.28923	1.89665
54.	12.	1.11672	2.06959	56.	21.	0.77155	2.55309	59.	10.	1.25086	1.94223
54.	13.	1.07408	2.12420	57.	2.	1.53628	1.60754	59.	11.	1.21218	1.98893
54.	14.	1.03136	2.17987	57.	3.	1.50036	1.64524	59.	12.	1.17325	2.03668
54.	15.	0.98864	2.23647	57.	4.	1.46372	1.68449	59.	13.	1.13410	2.08543

T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)			
T	K	d	du	T	K	d	du	T	K	d	du
59.	14.	1.09482	2.13510	62.	3.	1.52318	1.65605	64.	12.	1.22188	2.01081
59.	15.	1.05545	2.18564	62.	4.	1.48957	1.69180	64.	13.	1.18576	2.05475
59.	16.	1.01605	2.23698	62.	5.	1.45536	1.72881	64.	14.	1.14949	2.09952
59.	17.	0.97668	2.28902	62.	6.	1.42061	1.76708	64.	15.	1.11306	2.14507
59.	18.	0.93739	2.34171	62.	7.	1.38536	1.80655	64.	16.	1.07655	2.19134
59.	19.	0.89826	2.39495	62.	8.	1.34967	1.84718	64.	17.	1.04000	2.23829
59.	20.	0.85932	2.44869	62.	9.	1.31356	1.88893	64.	18.	1.00345	2.28584
59.	21.	0.82065	2.50283	62.	10.	1.27709	1.93176	64.	19.	0.96694	2.33395
60.	2.	1.54853	1.61617	62.	11.	1.24031	1.97561	64.	20.	0.93053	2.38255
60.	3.	1.51442	1.65184	62.	12.	1.20326	2.02044	64.	21.	0.89425	2.43159
60.	4.	1.47965	1.68891	62.	13.	1.16599	2.06620	65.	2.	1.56699	1.62936
60.	5.	1.44427	1.72735	62.	14.	1.12856	2.11282	65.	3.	1.53553	1.66210
60.	6.	1.40832	1.76711	62.	15.	1.09100	2.16026	65.	4.	1.50349	1.69602
60.	7.	1.37186	1.80817	62.	16.	1.05338	2.20844	65.	5.	1.47092	1.73110
60.	8.	1.33493	1.85045	62.	17.	1.01573	2.25732	65.	6.	1.43782	1.76731
60.	9.	1.29758	1.89393	62.	18.	0.97812	2.30681	65.	7.	1.40476	1.80462
60.	10.	1.25987	1.93856	62.	19.	0.94058	2.35687	65.	8.	1.37027	1.84298
60.	11.	1.22183	1.98427	62.	20.	0.90319	2.40742	65.	9.	1.33389	1.88238
60.	12.	1.18354	2.03101	62.	21.	0.86597	2.45840	65.	10.	1.30115	1.92276
60.	13.	1.14505	2.07873	63.	2.	1.55987	1.62425	65.	11.	1.26611	1.96408
60.	14.	1.10640	2.12734	63.	3.	1.52741	1.65810	65.	12.	1.23080	2.00631
60.	15.	1.06764	2.17681	63.	4.	1.49433	1.69321	65.	13.	1.19525	2.04939
60.	16.	1.02885	2.22705	63.	5.	1.46068	1.72957	65.	14.	1.15952	2.09329
60.	17.	0.99007	2.27800	63.	6.	1.42650	1.76712	65.	15.	1.12364	2.13795
60.	18.	0.95135	2.32958	63.	7.	1.39183	1.80584	65.	16.	1.08767	2.18331
60.	19.	0.91276	2.38173	63.	8.	1.35672	1.84569	65.	17.	1.05165	2.22934
60.	20.	0.87435	2.43437	63.	9.	1.32121	1.88663	65.	18.	1.01560	2.27597
60.	21.	0.83618	2.48742	63.	10.	1.28534	1.92860	65.	19.	0.97960	2.32315
61.	2.	1.55240	1.61892	63.	11.	1.24915	1.97159	65.	20.	0.94367	2.37083
61.	3.	1.51886	1.65396	63.	12.	1.21269	2.01552	65.	21.	0.90785	2.41894
61.	4.	1.48468	1.69035	63.	13.	1.17602	2.06035	66.	2.	1.57043	1.63184
61.	5.	1.44989	1.72808	63.	14.	1.13917	2.10603	66.	3.	1.53945	1.66404
61.	6.	1.41455	1.76708	63.	15.	1.10219	2.15250	66.	4.	1.50790	1.69740
61.	7.	1.37871	1.80732	63.	16.	1.06512	2.19971	66.	5.	1.47583	1.73188
61.	8.	1.34240	1.84876	63.	17.	1.02803	2.24761	66.	6.	1.44326	1.76745
61.	9.	1.30568	1.89137	63.	18.	0.99096	2.29612	66.	7.	1.41023	1.80409
61.	10.	1.26860	1.93507	63.	19.	0.95394	2.34518	66.	8.	1.37677	1.84175
61.	11.	1.23120	1.97984	63.	20.	0.91703	2.39474	66.	9.	1.34293	1.88041
61.	12.	1.19355	2.02560	63.	21.	0.88029	2.44473	66.	10.	1.30874	1.92004
61.	13.	1.15567	2.07232	64.	2.	1.56348	1.62683	66.	11.	1.27424	1.96058
61.	14.	1.11763	2.11992	64.	3.	1.53152	1.66011	66.	12.	1.23947	2.00200
61.	15.	1.07950	2.16835	64.	4.	1.49897	1.69463	66.	13.	1.20447	2.04426
61.	16.	1.04129	2.21755	64.	5.	1.46587	1.73033	66.	14.	1.16928	2.08731
61.	17.	1.00309	2.26744	64.	6.	1.43223	1.76720	66.	15.	1.13394	2.13110
61.	18.	0.96492	2.31796	64.	7.	1.39813	1.80520	66.	16.	1.09850	2.17559
61.	19.	0.92686	2.36904	64.	8.	1.36359	1.84429	66.	17.	1.06298	2.22074
61.	20.	0.88896	2.42062	64.	9.	1.32865	1.88444	66.	18.	1.02744	2.26648
61.	21.	0.85126	2.47262	64.	10.	1.29336	1.92561	66.	19.	0.99192	2.31277
62.	2.	1.55619	1.62161	64.	11.	1.25775	1.96775	66.	20.	0.95646	2.35954

T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)			
T	K	α	β	T	K	α	β	T	K	α	β
66.	21.	0.92111	2.40676	69.	10.	1.33032	1.91262	71.	19.	1.04900	2.26634
67.	2.	1.57378	1.63427	69.	11.	1.29737	1.95098	71.	20.	1.01579	2.30903
67.	3.	1.54328	1.66596	69.	12.	1.26415	1.99014	71.	21.	0.98261	2.35215
67.	4.	1.51221	1.69877	69.	13.	1.23069	2.03009	72.	2.	1.58949	1.64571
67.	5.	1.48063	1.73267	69.	14.	1.19704	2.07078	72.	3.	1.56112	1.67507
67.	6.	1.44856	1.76762	69.	15.	1.16322	2.11216	72.	4.	1.53226	1.70539
67.	7.	1.41604	1.80360	69.	16.	1.12928	2.15421	72.	5.	1.50293	1.73664
67.	8.	1.38311	1.84060	69.	17.	1.09524	2.19688	72.	6.	1.47317	1.76881
67.	9.	1.34979	1.87856	69.	18.	1.06115	2.24012	72.	7.	1.44300	1.80187
67.	10.	1.31613	1.91744	69.	19.	1.02704	2.28388	72.	8.	1.41245	1.83581
67.	11.	1.28216	1.95723	69.	20.	0.99295	2.32813	72.	9.	1.38154	1.87059
67.	12.	1.24792	1.99787	69.	21.	0.95892	2.37281	72.	10.	1.35030	1.90618
67.	13.	1.21345	2.03934	70.	2.	1.58341	1.64127	72.	11.	1.31877	1.94256
67.	14.	1.17878	2.08158	70.	3.	1.55422	1.67152	72.	12.	1.28698	1.97970
67.	15.	1.14396	2.12453	70.	4.	1.52452	1.70278	72.	13.	1.25495	2.01756
67.	16.	1.10903	2.16819	70.	5.	1.49434	1.73505	72.	14.	1.22272	2.05611
67.	17.	1.07401	2.21248	70.	6.	1.46369	1.76827	72.	15.	1.19031	2.09532
67.	18.	1.03897	2.25735	70.	7.	1.43262	1.80245	72.	16.	1.15776	2.13516
67.	19.	1.00394	2.30277	70.	8.	1.40115	1.83754	72.	17.	1.12510	2.17558
67.	20.	0.96894	2.34868	70.	9.	1.36932	1.87353	72.	18.	1.09237	2.21655
67.	21.	0.93402	2.39503	70.	10.	1.33716	1.91037	72.	19.	1.05959	2.25803
68.	2.	1.57706	1.63665	70.	11.	1.30469	1.94805	72.	20.	1.02680	2.29997
68.	3.	1.54701	1.66784	70.	12.	1.27196	1.98652	72.	21.	0.99403	2.34236
68.	4.	1.51642	1.70011	70.	13.	1.23899	2.02574	73.	2.	1.59243	1.64788
68.	5.	1.48531	1.73345	70.	14.	1.20582	2.06569	73.	3.	1.56446	1.67681
68.	6.	1.45373	1.76781	70.	15.	1.17249	2.10634	73.	4.	1.53599	1.70667
68.	7.	1.42171	1.80318	70.	16.	1.13902	2.14762	73.	5.	1.50709	1.73745
68.	8.	1.38928	1.83952	70.	17.	1.10544	2.18951	73.	6.	1.47775	1.76911
68.	9.	1.35647	1.87679	70.	18.	1.07182	2.23197	73.	7.	1.44801	1.80164
68.	10.	1.32332	1.91497	70.	19.	1.03816	2.27495	73.	8.	1.41789	1.83502
68.	11.	1.28987	1.95403	70.	20.	1.00451	2.31840	73.	9.	1.38743	1.86923
68.	12.	1.25614	1.99393	70.	21.	0.97091	2.36230	73.	10.	1.35663	1.90422
68.	13.	1.22218	2.03462	71.	2.	1.58648	1.64352	73.	11.	1.32556	1.93999
68.	14.	1.18803	2.07606	71.	3.	1.55771	1.67331	73.	12.	1.29421	1.97649
68.	15.	1.15372	2.11823	71.	4.	1.52844	1.70409	73.	13.	1.26262	2.01370
68.	16.	1.11929	2.16106	71.	5.	1.49868	1.73584	73.	14.	1.23084	2.05159
68.	17.	1.08477	2.20453	71.	6.	1.46849	1.76854	73.	15.	1.19889	2.09013
68.	18.	1.05021	2.24857	71.	7.	1.43787	1.80214	73.	16.	1.16678	2.12927
68.	19.	1.01563	2.29315	71.	8.	1.40686	1.83664	73.	17.	1.13456	2.16899
68.	20.	0.98109	2.33822	71.	9.	1.37551	1.87202	73.	18.	1.10226	2.20925
68.	21.	0.94663	2.38371	71.	10.	1.34381	1.90823	73.	19.	1.06991	2.25001
69.	2.	1.58027	1.63898	71.	11.	1.31182	1.94524	73.	20.	1.03753	2.29124
69.	3.	1.55066	1.66970	71.	12.	1.27957	1.98304	73.	21.	1.00517	2.33290
69.	4.	1.52052	1.70146	71.	13.	1.24707	2.02157	74.	2.	1.59530	1.65001
69.	5.	1.48988	1.73425	71.	14.	1.21437	2.06081	74.	3.	1.56772	1.67852
69.	6.	1.45877	1.76803	71.	15.	1.18150	2.10073	74.	4.	1.53966	1.70793
69.	7.	1.42723	1.80279	71.	16.	1.14851	2.14128	74.	5.	1.51115	1.73825
69.	8.	1.39529	1.83849	71.	17.	1.11539	2.18242	74.	6.	1.48222	1.76943
69.	9.	1.36298	1.87512	71.	18.	1.08222	2.22412	74.	7.	1.45289	1.80144

T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=5 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=5 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)			
T	K	d	du	T	K	d	du	T	K	d	du
74.	8.	1.42321	1.83429	76.	17.	1.16161	2.15057	79.	6.	1.50312	1.77118
74.	9.	1.39316	1.86793	76.	18.	1.13056	2.18883	79.	7.	1.47572	1.80086
74.	10.	1.36281	1.90235	76.	19.	1.09942	2.22757	79.	8.	1.44800	1.83126
74.	11.	1.33217	1.93752	76.	20.	1.06825	2.26676	79.	9.	1.41994	1.86237
74.	12.	1.30127	1.97341	76.	21.	1.03706	2.30638	79.	10.	1.39160	1.89416
74.	13.	1.27013	2.01000	77.	2.	1.60361	1.65614	79.	11.	1.36299	1.92661
74.	14.	1.23878	2.04724	77.	3.	1.57710	1.68348	79.	12.	1.33411	1.95970
74.	15.	1.20725	2.08511	77.	4.	1.55015	1.71166	79.	13.	1.30501	1.99342
74.	16.	1.17559	2.12359	77.	5.	1.52279	1.74065	79.	14.	1.27571	2.02773
74.	17.	1.14379	2.16263	77.	6.	1.49503	1.77044	79.	15.	1.24622	2.06261
74.	18.	1.11192	2.20220	77.	7.	1.46690	1.80102	79.	16.	1.21658	2.09804
74.	19.	1.07998	2.24227	77.	8.	1.43842	1.83235	79.	17.	1.18679	2.13398
74.	20.	1.04801	2.28280	77.	9.	1.40961	1.86443	79.	18.	1.15690	2.17041
74.	21.	1.01605	2.32375	77.	10.	1.38048	1.89722	79.	19.	1.12693	2.20730
75.	2.	1.59813	1.65209	77.	11.	1.35108	1.93071	79.	20.	1.09689	2.24464
75.	3.	1.57091	1.68020	77.	12.	1.32143	1.96487	79.	21.	1.06680	2.28237
75.	4.	1.54323	1.70920	77.	13.	1.29155	1.99969	80.	2.	1.61143	1.66197
75.	5.	1.51511	1.73904	77.	14.	1.26146	2.03511	80.	3.	1.58192	1.68823
75.	6.	1.48659	1.76975	77.	15.	1.23119	2.07113	80.	4.	1.55001	1.71526
75.	7.	1.45767	1.80127	77.	16.	1.20076	2.10772	80.	5.	1.53370	1.74304
75.	8.	1.42840	1.83360	77.	17.	1.17020	2.14485	80.	6.	1.50703	1.77156
75.	9.	1.39877	1.86670	77.	18.	1.13954	2.18248	80.	7.	1.47999	1.80081
75.	10.	1.36884	1.90057	77.	19.	1.10881	2.22059	80.	8.	1.45262	1.83077
75.	11.	1.33863	1.93516	77.	20.	1.07801	2.25914	80.	9.	1.42495	1.86142
75.	12.	1.30815	1.97046	77.	21.	1.04721	2.29811	80.	10.	1.39698	1.89272
75.	13.	1.27744	2.00643	78.	2.	1.60676	1.65812	80.	11.	1.36873	1.92469
75.	14.	1.24652	2.04304	78.	3.	1.58010	1.68509	80.	12.	1.34024	1.95727
75.	15.	1.21542	2.08028	78.	4.	1.55351	1.71287	80.	13.	1.31151	1.99046
75.	16.	1.18418	2.11811	78.	5.	1.52651	1.74145	80.	14.	1.28259	2.02423
75.	17.	1.15281	2.15649	78.	6.	1.49912	1.77081	80.	15.	1.25348	2.05857
75.	18.	1.12135	2.19540	78.	7.	1.47136	1.80093	80.	16.	1.22422	2.09343
75.	19.	1.08982	2.23480	78.	8.	1.44325	1.83178	80.	17.	1.19481	2.12881
75.	20.	1.05825	2.27465	78.	9.	1.41483	1.86337	80.	18.	1.16529	2.16467
75.	21.	1.02668	2.31492	78.	10.	1.38610	1.89565	80.	19.	1.13568	2.20099
76.	2.	1.60090	1.65413	78.	11.	1.35711	1.92862	80.	20.	1.10600	2.23772
76.	3.	1.57404	1.68185	78.	12.	1.32785	1.96224	80.	21.	1.07628	2.27487
76.	4.	1.54673	1.71043	78.	13.	1.29836	1.99650	81.	2.	1.61393	1.66385
76.	5.	1.51900	1.73965	78.	14.	1.26867	2.03136	81.	3.	1.58875	1.68976
76.	6.	1.49086	1.77009	78.	15.	1.23879	2.06680	81.	4.	1.56316	1.71643
76.	7.	1.46233	1.80113	78.	16.	1.20876	2.10279	81.	5.	1.53719	1.74384
76.	8.	1.43346	1.83295	78.	17.	1.17860	2.13932	81.	6.	1.51085	1.77196
76.	9.	1.40425	1.86553	78.	18.	1.14832	2.17634	81.	7.	1.48417	1.80079
76.	10.	1.37473	1.89886	78.	19.	1.11797	2.21384	81.	8.	1.45715	1.83031
76.	11.	1.34493	1.93288	78.	20.	1.08756	2.25177	81.	9.	1.42984	1.86051
76.	12.	1.31488	1.96761	78.	21.	1.05712	2.29011	81.	10.	1.40223	1.89135
76.	13.	1.28458	2.00299	79.	2.	1.60887	1.66006	81.	11.	1.37434	1.92282
76.	14.	1.25408	2.03900	79.	3.	1.58304	1.68667	81.	12.	1.34622	1.95492
76.	15.	1.22340	2.07563	79.	4.	1.55679	1.71407	81.	13.	1.31787	1.98760
76.	16.	1.19257	2.11283	79.	5.	1.53015	1.74225	81.	14.	1.28931	2.02085

T=6 to 100, K=1 to 21 (K < T-4)				T=6 to 100, K=1 to 21 (K < T-4)				T=6 to 100, K=1 to 21 (K < T-4)			
T	K	dL	dU	T	K	dL	dU	T	K	dL	dU
81.	15.	1.26058	2.05466	84.	4.	1.57225	1.71987	86.	13.	1.34762	1.97474
81.	16.	1.23168	2.08898	84.	5.	1.54723	1.74619	86.	14.	1.32081	2.00561
81.	17.	1.20264	2.12381	84.	6.	1.52188	1.77318	86.	15.	1.29379	2.03697
81.	18.	1.17348	2.15911	84.	7.	1.49618	1.80084	86.	16.	1.26662	2.06881
81.	19.	1.14424	2.19486	84.	8.	1.47018	1.82912	86.	17.	1.23931	2.10111
81.	20.	1.11491	2.23103	84.	9.	1.44388	1.85804	86.	18.	1.21187	2.13384
81.	21.	1.08555	2.26760	84.	10.	1.41731	1.88756	86.	19.	1.18432	2.16700
82.	2.	1.61639	1.66569	84.	11.	1.39048	1.91768	86.	20.	1.15667	2.20054
82.	3.	1.59152	1.69128	84.	12.	1.36340	1.94837	86.	21.	1.12896	2.23446
82.	4.	1.56625	1.71759	84.	13.	1.33611	1.97962	87.	2.	1.62804	1.67448
82.	5.	1.54060	1.74462	84.	14.	1.30862	2.01140	87.	3.	1.60461	1.69851
82.	6.	1.51461	1.77237	84.	15.	1.28094	2.04370	87.	4.	1.58083	1.72320
82.	7.	1.48826	1.80079	84.	16.	1.25310	2.07649	87.	5.	1.55670	1.74852
82.	8.	1.46159	1.82989	84.	17.	1.22512	2.10976	87.	6.	1.53224	1.77448
82.	9.	1.43462	1.85964	84.	18.	1.19701	2.14348	87.	7.	1.50748	1.80103
82.	10.	1.40736	1.89003	84.	19.	1.16880	2.17762	87.	8.	1.48212	1.82819
82.	11.	1.37984	1.92105	84.	20.	1.14051	2.21218	87.	9.	1.45707	1.85592
82.	12.	1.35207	1.95265	84.	21.	1.11215	2.24712	87.	10.	1.43146	1.88423
82.	13.	1.32408	1.98485	85.	2.	1.62350	1.67105	87.	11.	1.40561	1.91310
82.	14.	1.29590	2.01760	85.	3.	1.59952	1.69568	87.	12.	1.37951	1.94250
82.	15.	1.26752	2.05088	85.	4.	1.57516	1.72100	87.	13.	1.35320	1.97243
82.	16.	1.23898	2.08469	85.	5.	1.55045	1.74697	87.	14.	1.32671	2.00285
82.	17.	1.21030	2.11897	85.	6.	1.52540	1.77361	87.	15.	1.30002	2.03377
82.	18.	1.18150	2.15373	85.	7.	1.50003	1.80089	87.	16.	1.27317	2.06515
82.	19.	1.15260	2.18894	85.	8.	1.47434	1.82879	87.	17.	1.24617	2.09699
82.	20.	1.12364	2.22455	85.	9.	1.44837	1.85730	87.	18.	1.21906	2.12925
82.	21.	1.09461	2.26056	85.	10.	1.42212	1.88641	87.	19.	1.19183	2.16192
83.	2.	1.61880	1.66751	85.	11.	1.39562	1.91610	87.	20.	1.16450	2.19498
83.	3.	1.59423	1.69276	85.	12.	1.36889	1.94635	87.	21.	1.13710	2.22841
83.	4.	1.56928	1.71874	85.	13.	1.34194	1.97714	88.	2.	1.63024	1.67615
83.	5.	1.54395	1.74541	85.	14.	1.31477	2.00845	88.	3.	1.60709	1.69990
83.	6.	1.51828	1.77278	85.	15.	1.28744	2.04028	88.	4.	1.58358	1.72429
83.	7.	1.49226	1.80080	85.	16.	1.25993	2.07259	88.	5.	1.55974	1.74929
83.	8.	1.46593	1.82950	85.	17.	1.23229	2.10536	88.	6.	1.53557	1.77491
83.	9.	1.43930	1.85882	85.	18.	1.20451	2.13858	88.	7.	1.51109	1.80112
83.	10.	1.41239	1.88877	85.	19.	1.17664	2.17223	88.	8.	1.48633	1.82792
83.	11.	1.38522	1.91933	85.	20.	1.14868	2.20627	88.	9.	1.46129	1.85529
83.	12.	1.35780	1.95048	85.	21.	1.12064	2.24070	88.	10.	1.43599	1.88321
83.	13.	1.33017	1.98219	86.	2.	1.62579	1.67277	88.	11.	1.41044	1.91168
83.	14.	1.30233	2.01444	86.	3.	1.60209	1.69711	88.	12.	1.38466	1.94068
83.	15.	1.27430	2.04723	86.	4.	1.57802	1.72210	88.	13.	1.35867	1.97019
83.	16.	1.24612	2.08052	86.	5.	1.55360	1.74775	88.	14.	1.33240	2.00018
83.	17.	1.21779	2.11429	86.	6.	1.52885	1.77404	88.	15.	1.30611	2.03067
83.	18.	1.18934	2.14853	86.	7.	1.50378	1.80095	88.	16.	1.27958	2.06160
83.	19.	1.16080	2.18320	86.	8.	1.47842	1.82848	88.	17.	1.25290	2.09298
83.	20.	1.13217	2.21827	86.	9.	1.45277	1.85659	88.	18.	1.22609	2.12478
83.	21.	1.10349	2.25373	86.	10.	1.42684	1.88530	88.	19.	1.19918	2.15699
84.	2.	1.62118	1.66929	86.	11.	1.40066	1.91457	88.	20.	1.17217	2.18959
84.	3.	1.59691	1.69424	86.	12.	1.37426	1.94439	88.	21.	1.14507	2.22254

T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)			
T	K	dL	dU	T	K	dL	dU	T	K	dL	dU
89.	2.	1.63242	1.67780	91.	11.	1.42437	1.90774	93.	20.	1.20821	2.16482
89.	3.	1.60951	1.70127	91.	12.	1.39948	1.93557	93.	21.	1.18259	2.19556
89.	4.	1.58628	1.72536	91.	13.	1.37440	1.96389	94.	2.	1.64272	1.68567
89.	5.	1.56271	1.75006	91.	14.	1.34911	1.99268	94.	3.	1.62106	1.70784
89.	6.	1.53883	1.77535	91.	15.	1.32365	2.02192	94.	4.	1.59908	1.73055
89.	7.	1.51465	1.80123	91.	16.	1.29803	2.05159	94.	5.	1.57681	1.75382
89.	8.	1.49017	1.82768	91.	17.	1.27226	2.08168	94.	6.	1.55424	1.77761
89.	9.	1.46542	1.85469	91.	18.	1.24637	2.11217	94.	7.	1.53140	1.80192
89.	10.	1.44042	1.88223	91.	19.	1.22035	2.14305	94.	8.	1.50829	1.82675
89.	11.	1.41518	1.91032	91.	20.	1.19424	2.17430	94.	9.	1.48493	1.85209
89.	12.	1.38970	1.93892	91.	21.	1.16803	2.20590	94.	10.	1.46133	1.87791
89.	13.	1.36402	1.96802	92.	2.	1.63870	1.68259	94.	11.	1.43750	1.90421
89.	14.	1.33814	1.99760	92.	3.	1.61656	1.70526	94.	12.	1.41345	1.93097
89.	15.	1.31208	2.02766	92.	4.	1.59410	1.72851	94.	13.	1.38921	1.95820
89.	16.	1.28585	2.05816	92.	5.	1.57132	1.75232	94.	14.	1.36478	1.98586
89.	17.	1.25949	2.08910	92.	6.	1.54824	1.77670	94.	15.	1.34016	2.01394
89.	18.	1.23299	2.12046	92.	7.	1.52488	1.80161	94.	16.	1.31540	2.04244
89.	19.	1.20638	2.15221	92.	8.	1.50125	1.82707	94.	17.	1.29049	2.07134
89.	20.	1.17967	2.18434	92.	9.	1.47736	1.85304	94.	18.	1.26544	2.10062
89.	21.	1.15289	2.21683	92.	10.	1.45321	1.87953	94.	19.	1.24027	2.13027
90.	2.	1.63454	1.67942	92.	11.	1.42883	1.90652	94.	20.	1.21500	2.16027
90.	3.	1.61190	1.70262	92.	12.	1.40423	1.93399	94.	21.	1.18965	2.19061
90.	4.	1.58893	1.72642	92.	13.	1.37943	1.96154	95.	2.	1.64469	1.68717
90.	5.	1.56564	1.75082	92.	14.	1.35444	1.99033	95.	3.	1.62325	1.70910
90.	6.	1.54202	1.77580	92.	15.	1.32927	2.01918	95.	4.	1.60152	1.73156
90.	7.	1.51812	1.80135	92.	16.	1.30363	2.04845	95.	5.	1.57948	1.75455
90.	8.	1.49393	1.82745	92.	17.	1.27845	2.07813	95.	6.	1.55715	1.77807
90.	9.	1.46947	1.85411	92.	18.	1.25285	2.10821	95.	7.	1.53456	1.80210
90.	10.	1.44476	1.88129	92.	19.	1.22713	2.13867	95.	8.	1.51171	1.82663
90.	11.	1.41982	1.90900	92.	20.	1.20129	2.16949	95.	9.	1.48861	1.85164
90.	12.	1.39464	1.93721	92.	21.	1.17538	2.20066	95.	10.	1.46527	1.87715
90.	13.	1.36926	1.96592	93.	2.	1.64073	1.68414	95.	11.	1.44171	1.90311
90.	14.	1.34368	1.99510	93.	3.	1.61883	1.70656	95.	12.	1.41793	1.92954
90.	15.	1.31792	2.02474	93.	4.	1.59661	1.72954	95.	13.	1.39395	1.95642
90.	16.	1.29200	2.05483	93.	5.	1.57409	1.75308	95.	14.	1.36980	1.98372
90.	17.	1.26594	2.08532	93.	6.	1.55127	1.77716	95.	15.	1.34546	2.01144
90.	18.	1.23974	2.11626	93.	7.	1.52818	1.80175	95.	16.	1.32096	2.03957
90.	19.	1.21344	2.14756	93.	8.	1.50480	1.82690	95.	17.	1.29632	2.06808
90.	20.	1.18703	2.17925	93.	9.	1.48117	1.85255	95.	18.	1.27155	2.09699
90.	21.	1.16053	2.21129	93.	10.	1.45730	1.87870	95.	19.	1.24666	2.12624
91.	2.	1.63664	1.68102	93.	11.	1.43321	1.90534	95.	20.	1.22166	2.15585
91.	3.	1.61425	1.70395	93.	12.	1.40889	1.93246	95.	21.	1.19657	2.18579
91.	4.	1.59154	1.72747	93.	13.	1.38437	1.96004	96.	2.	1.64661	1.68866
91.	5.	1.56850	1.75157	93.	14.	1.35966	1.98806	96.	3.	1.62541	1.71034
91.	6.	1.54516	1.77625	93.	15.	1.33477	2.01652	96.	4.	1.60390	1.73256
91.	7.	1.52154	1.80147	93.	16.	1.30972	2.04540	96.	5.	1.58211	1.75529
91.	8.	1.49763	1.82725	93.	17.	1.28453	2.07469	96.	6.	1.56002	1.77853
91.	9.	1.47345	1.85356	93.	18.	1.25920	2.10436	96.	7.	1.53768	1.80227
91.	10.	1.44903	1.88040	93.	19.	1.23376	2.13441	96.	8.	1.51508	1.82651

T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)				T=6 to 100, K=2 to 21 (K <= T-4)			
T	K	dL	dU	T	K	dL	dU
96.	9.	1.49223	1.85123	98.	18.	1.28919	2.08666
96.	10.	1.46914	1.87642	98.	19.	1.26508	2.11481
96.	11.	1.44584	1.90206	98.	20.	1.24088	2.14328
96.	12.	1.42232	1.92815	98.	21.	1.21657	2.17208
96.	13.	1.39861	1.95469	99.	2.	1.65223	1.69298
96.	14.	1.37472	1.98164	99.	3.	1.63167	1.71399
96.	15.	1.35065	2.00900	99.	4.	1.61082	1.73548
96.	16.	1.32643	2.03677	99.	5.	1.58971	1.75746
96.	17.	1.30205	2.06492	99.	6.	1.56833	1.77993
96.	18.	1.27755	2.09345	99.	7.	1.54669	1.80285
96.	19.	1.25292	2.12232	99.	8.	1.52480	1.82625
96.	20.	1.22819	2.15154	99.	9.	1.50268	1.85010
96.	21.	1.20337	2.18109	99.	10.	1.48033	1.87439
97.	2.	1.64851	1.69012	99.	11.	1.45778	1.89911
97.	3.	1.62752	1.71157	99.	12.	1.43502	1.92426
97.	4.	1.60625	1.73354	99.	13.	1.41206	1.94982
97.	5.	1.58469	1.75602	99.	14.	1.38894	1.97578
97.	6.	1.56284	1.77899	99.	15.	1.36563	2.00213
97.	7.	1.54073	1.80246	99.	16.	1.34218	2.02866
97.	8.	1.51838	1.82641	99.	17.	1.31859	2.05596
97.	9.	1.49577	1.85083	99.	18.	1.29486	2.08341
97.	10.	1.47294	1.87571	99.	19.	1.27100	2.11120
97.	11.	1.44989	1.90105	99.	20.	1.24704	2.13931
97.	12.	1.42663	1.92681	99.	21.	1.22298	2.16774
97.	13.	1.40318	1.95301	100.	2.	1.65404	1.69439
97.	14.	1.37955	1.97963	100.	3.	1.63269	1.71517
97.	15.	1.35574	2.00665	100.	4.	1.61106	1.73643
97.	16.	1.33178	2.03407	100.	5.	1.59216	1.75818
97.	17.	1.30767	2.06186	100.	6.	1.57100	1.78039
97.	18.	1.28342	2.09001	100.	7.	1.54958	1.80306
97.	19.	1.25906	2.11851	100.	8.	1.52793	1.82619
97.	20.	1.23459	2.14735	100.	9.	1.50604	1.84976
97.	21.	1.21003	2.17652	100.	10.	1.48394	1.87377
98.	2.	1.65038	1.69156	100.	11.	1.46162	1.89820
98.	3.	1.62962	1.71279	100.	12.	1.43910	1.92305
98.	4.	1.60856	1.73452	100.	13.	1.41639	1.94830
98.	5.	1.58721	1.75674	100.	14.	1.39350	1.97394
98.	6.	1.56561	1.77946	100.	15.	1.37045	1.99997
98.	7.	1.54373	1.80266	100.	16.	1.34724	2.02636
98.	8.	1.52162	1.82632	100.	17.	1.32390	2.05313
98.	9.	1.49926	1.85046	100.	18.	1.30041	2.08024
98.	10.	1.47667	1.87503	100.	19.	1.27680	2.10767
98.	11.	1.45387	1.90006	100.	20.	1.25310	2.13544
98.	12.	1.43087	1.92552	100.	21.	1.22928	2.16352
98.	13.	1.40767	1.95139				
98.	14.	1.38428	1.97768				
98.	15.	1.36073	2.00436				
98.	16.	1.33702	2.03142				
98.	17.	1.31318	2.05886				