

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KELURAHAN/DESA DI KOTA DENPASAR



**Tugas Akhir program magister ini diajukan sebagai salah satu
syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen**

**Disusun oleh :
Ni Luh Ridawati
015173965**

**Program Pascasasajana
Universitas Terbuka
Denpasar
2009**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

Tesis yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan/ Desa di Kota Denpasar 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.

Denpasar, 10 Juni 2009
Yang Menyatakan



Ni Luh Ridawati
NIM : 015173965

ABSTRAK

Penelitian ini membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar, sebab latar belakang permasalahan yang dihadapi Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar dalam hal ini Lurah/Kepala Desa telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan akan tetapi apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan harapan pegawainya sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai serta apakah disiplin kerja dan motivasi individu mempengaruhi kinerja pegawai, hal inilah yang harus dibuktikan lebih lanjut, mengingat kinerja pegawai pada Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar dari tahun ke tahun terlihat meningkat namun peningkatannya tidak terlalu signifikan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai serta untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai dan untuk mengetahui variabel manakah diantara variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Kelurahan/Desa di Kota Denpasar. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang berusaha menguji hipotesis berdasarkan data empirik yang dijelaskannya secara deskriptif maupun inferensial. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik survai dan mendesain kuisioner sebagai instrumen penelitian. Responden adalah seluruh pegawai pada Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar berjumlah 254 orang responden yang diambil dari seluruh populasi yakni dari 16 Kelurahan dan 27 Desa. Teknik analisis untuk uji hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Desa/Kelurahan di Kota Denpasar. Besarnya pengaruh secara simultan tersebut adalah Koefisien korelasi (R^2) sebesar 0,783 persen, berarti pula gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai serta variabel motivasi kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar. Maka dapat disarankan kepada Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar dalam hal ini pimpinan yaitu Lurah/Kepala Desa hendaknya meningkatkan pelaksanaan perilakunya terutama dalam pemecahan masalah dengan teliti, mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada pegawai dan disiplin kerja terutama bersikap adil terhadap ketepatan waktu yang ditunjukkan pegawai (Teladan pimpinan), memberikan kebijakan tentang kesesuaian peraturan dengan pelaksanaan (Ketegasan pimpinan) serta motivasi kerja yakni memberikan gaji yang cukup untuk kebutuhan sandang, memberikan rasa aman dalam bekerja dan kebutuhan harga diri (Penghargaan serta pengakuan atas pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai) dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada Pemerintah Kelurahan/Desa. Di Kota Denpasar.

ABSTRACT

This study analyzes the effect on the style of leadership, work discipline, work motivation towards the performance of employees of Village Administration at Denpasar Municipality. The problem background faced by the Village Administration, more specifically, the Heads of the Villages is that they have applied the transformational leadership style which is believed that this style tends to be a superior style in the performance of the organization which is facing transformational demand. However, whether the style of leadership applied is conformed with the expectation of the employees so that they could improve the performance of the employees or whether the work discipline and individual motivation influence the performance of the employees it should be proved further, considering that the performance of the employees of The Village Administration has been improving from year to year but it has not been significant.

The aims of this study are firstly to find out whether there is a significant effect on the variables of leadership style, work discipline and work motivation, simultaneously, towards the performance of the employees, secondly to find out whether there is a significant effect on the variables of leadership style, work discipline, work motivation, partially, towards the performance of the employees and finally to find out which variables among the variables of leadership style, work discipline and work motivation dominate the effect towards the performance of employees of the Village Administration at Denpasar Municipality. This study is an explanatory research which tries to test the hypothesis based on the empirical data described descriptively and inferentially. The data collection was conducted by survey technique and questionnaire design as the research instrument. The respondents were all of the employees of the Village Administration at Denpasar Municipality and they were 254 respondents coming from all population of 16 Kelurahan and 27 Desa (Villages). The technique of analysis to test the hypothesis was done by multiple linear regression analysis.

The result of the study shows that the leadership style, work discipline, and work motivation simultaneously have a significant effect on the performance of the employees of Village Administration at Denpasar Municipality. The simultaneous effect is co-relation co-efficient (R^2) which is 0.783%. It means that leadership style, work discipline and work motivation partially have a significant effect on the performance of the employees and work motivation variable has a dominant effect on the performance of the employees of the Village Administration at Denpasar Municipality. It is recommended that the Heads of the Village Administration (Kelurahan/Desa) improve their skills especially in handling troubleshooting which should be done carefully, communicating high expectation to the employees and showing work discipline especially on time towards the employees (leader as the model), concerning the policy of conformity between regulation and its implementation (leader's firm) as well as work motivation by giving enough salary to fulfill the need for clothing, giving the feeling of secure during working and the need of self-esteem (appreciation and acknowledgment given to the employees) in order to improve the performance of employees at the Village Administration at Denpasar Municipality.

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

JUDUL TAPM : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN
KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI KELURAHAN / DESA DI
KOTA DENPASAR.**

NAMA : NI LUH RIDAWATI

NIM : 015173965

PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

MENYETUJUI :

Pembimbing I



Dr. I. G.W. Murjana Yasa, SE, M.Si
NIP. 131414539

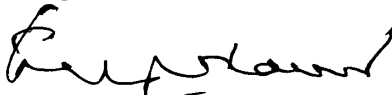
Pembimbing II



Dr. Yuni Tri Hewindati
NIP. 131644274

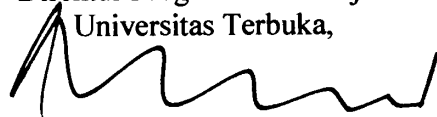
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen



Drs. Supartomo, CB, M.Si.
NIP. 110026368

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Terbuka,



Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA
NIP. 130367151

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

NAMA : NI LUH RIDAWATI

NIM : 015173965

PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

**JUDUL TAPM : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN
KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI KELURAHAN / DESA DI
KOTA DENPASAR.**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magiste (TAPM)
Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu, 21 Juni 2009

Waktu : Pukul 08.00 Wita - Selesai

Dan telah dinyatakan LULUS/TIDAK LULUS

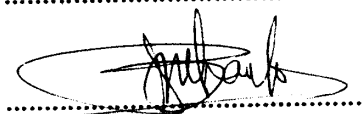
Panitia Penguji TAPM

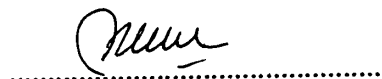
Ketua Komisi Penguji :
Nama : Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA.

Penguji Ahli :
Nama : Dr. Bambang Wiharto

Pembimbing I
Nama : Dr. I. G. W. Murjana Yasa, SE, M.Si

Pembimbing II
Nama : Dr. Yuni Tri Hewindati



KATA PENGANTAR

Dengan rahmat Tuhan Yang Maha Esa penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) berjudul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan/Desa di Kota Denpasar"**, telah dapat diselesaikan. Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini merupakan persyaratan untuk meraih gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka Denpasar.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat terwujud tak lepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Tian Belawati, M.Ed, selaku Rektor Universitas Terbuka Jakarta yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti Pendidikan Program Pascasarjana di Universitas Terbuka.
2. Bapak Prof. Dr. I Wayan Cika, MS, selaku Kepala UPBJJ-UT Denpasar yang telah memberikan kesempatan kepada kami untuk mengikuti pendidikan di UPBJJ-UT Denpasar.
3. Bapak Dr. I.G.W. Murjana Yasa, SE, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, motivasi kepada penulis guna menyelesaikan tugas akhir program magister dengan penuh kesabaran.
4. Ibu Dr. Yuni Tri Hewindati, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan dalam teknis penulisan tugas akhir program magister

5. Bapak Dosen Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ Denpasar, dimana penulis membina ilmu pengetahuan.
6. Bapak Walikota Denpasar, yang telah memberikan izin untuk mengikuti pendidikan di Universitas Terbuka UPBJJ Denpasar.

Akhirnya penulis berharap semoga hasil penelitian dalam tugas akhir program magister ini dapat memberikan manfaat bagi penulis pribadi, para pembaca dan peneliti selanjutnya serta bagi pengembangan ilmu manajemen.

Denpasar, 16 Mei 2009

Penulis,

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABTRACT	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR BAGAN.....	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan masalah	5
C. Tujuan Masalah	5
D. Kegunaan Penelitian.....	6
BAB II KERANGKA TEORITIK	7
A. Kajian Teoritik	7
B. Kerangka Berpikir	30
C. Definisi Konsep dan Operasional.....	32
BAB III METODELOGI PENELITIAN	39
A. Desain Penelitian.....	39

B. Populasi dan Sampel	42
C. Instrumen Penelitian.....	43
D. Prosedur Pengumpulan Data	48
E. Metode Analisis Data	49
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	56
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	94
A. SIMPULAN	94
B. SARAN	94
DAFTAR PUSTAKA	

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar 2.1 Kerangka berpikir	30
2. Gambar 3.1 Rancangan Penelitian	40
3. Gambar 4.1 Normal P-P Plot	81
4. Gambar 4.2 Grafik uji Heterokedastisitas	83

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR BAGAN

	Halaman
1. Bagan 4.1 Susunan Organisasi Kelurahan	61
2. Bagan 4.2 Struktur Organisasi Pemerintah Desa	62

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

		Halaman
1. Tabel 3.1	Sampel Penelitian	43
2. Tabel 3.2	Variabel, indikator variabel dan item Pernyataan dalam penelitian	44
3. Tabel 3.3	Pemeriksaan pengukuran reliabilitas.....	48
4. Tabel 4.2	Uji validitas instrumen variabel X1	64
5. Tabel 4.3	Uji validitas instrumen variabel X2	64
6. Tabel 4.4	Uji validitas instrumen variabel X3	65
7. Tabel 4.5	Uji validitas instrumen variabel Y	66
8. Tabel 4.6	Hasil uji reabilitas instrumen	67
9. Tabel 4.7	Hasil pengumpulan data	68
10. Tabel 4.8	Frekuensi Tanggapan atas variabel X1	71
11. Tabel 4.9	Frekuensi Tanggapan atas variabel X2	73
12. Tabel 4.10	Frekuensi Tanggapan atas variabel X3	75
13. Tabel 4.11	Frekuensi Tanggapan atas variabel Y	77
14. Tabel 4.12	Rangkuman Hasil Analisis Regresi	79
15. Tabel 4.13	Koefisien variance inflation faktor.....	82
16. Tabel 4.14	Uji Heterokedastisitas	83

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Lampiran 1 : Kuisioner	100
2. Lampiran 2 : Data valid	101
3. Lampiran 3 : Validity	102
4. Lampiran 4 : Reliability	103
5. Lampiran 5 : Frequencies	104
6. Lampiran 6 : Regression	105

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia bukan semata-mata komponen produksi, melainkan sebagai mitra yang turut menentukan tumbuh dan berkembangnya Organisasi. Sehubungan dengan hal itu maka klasifikasi dan mutu sumber daya manusia menentukan mutu pelayanan, citra, dan kepercayaan yang secara langsung ikut mempengaruhi tingkat profesionalisme yang berlanjut pada tingkat partisipasi dan sumbangsih terhadap keberhasilan instansi pemerintah dalam mencapai tujuannya. Manusia berperilaku melakukan sesuatu karena adanya faktor penggerak dari dalam manusia itu sendiri atau yang lebih dikenal dengan istilah motif. Perilaku manusia pada hakekatnya adalah berorientasi pada tujuan. Dengan kata lain, bahwa perilaku seseorang itu umumnya dirangsang oleh keinginan (*need*) untuk mencapai beberapa tujuan.

Soeprihanto (2000) mengatakan bahwa kinerja seorang pegawai adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh bermacam-macam hal. Baik yang timbul dari dalam tenaga kerja itu sendiri dan lingkungan kerja secara keseluruhan ataupun diluar lingkungan kerja. Seperti yang juga

dikemukakan oleh As'ad (2001) bahwa kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan pekerjaannya. Kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh bermacam-macam hal, baik yang timbul dari dalam tenaga kerja itu sendiri (seperti kepuasan kerja, kompensasi, ketrampilan) dan dari lingkungan perusahaan

Dalam upaya memberdayakan dan mengembangkan pegawai, Pemerintah Daerah melalui berbagai program kebijakannya, selalu melakukan tugas fungsinya dalam pembinaan aparat Pemerintah Desa, dengan tujuan agar bisa mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan bersama. Pemerintah Daerah telah berusaha mengelola sumber daya manusia dengan menyediakan sarana dan prasarana, guna mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif yang bisa mendorong pegawai selalu berinovasi dan berkreasi, termasuk membuat sistem yang adil, dan struktur yang fleksibel dengan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas dan manusiawi, memperhatikan kemampuan pegawai dan usahanya dalam mencapai tujuan karirnya. Pada dasarnya dalam mengelola sumber daya manusia sangat tergantung dari pola kepemimpinan dengan struktur yang disesuaikan pada kondisi bawahannya.

Tantangan-tantangan persaingan global mempunyai implikasi bagi bisnis, bahwa kapabilitas organisasi merupakan satu-satunya senjata untuk memenangkan persaingan. Kapabilitas organisasi tentunya tidak lepas dari kapabilitas dari pihak manajemen organisasi, dimana para pemimpin atau manajer dituntut untuk bisa menyerasikan perubahan yang terjadi dan

bagaimana mensosialisasikan perubahan-perubahan tersebut kepada karyawan (bawahannya). Seorang pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi dan bawahannya, serta dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih giat, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal

Pada saat dunia bisnis sedang mengalami transformasi, seyogyanya perusahaan juga menerapkan kepemimpinan transformasional sehingga perusahaan tidak ketinggalan dalam persaingan. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai pengganti kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan *status quo*). Diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan.

Setiap tenaga kerja dalam suatu organisasi mempunyai karakteristik dan tujuan individu yang berbeda. Hal ini tampak pada perilaku tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Oleh karenanya untuk mengatur segala aktivitas atau kegiatan kerja para pegawai perlu dibuat suatu peraturan yang berisi kebijakan organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis yang harus ditaati bersama. Hal ini didasarkan pengertian bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik yang tertulis maupun tidak. Sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan maka tentunya banyak faktor yang menunjang

terciptanya kedisiplinan kerja pegawai, antara lain ketegasan pimpinan, kesejahteraan, pemahaman terhadap ancaman, teladan pimpinan, serta tujuan dan kemampuan pegawai (Nitisemito & Alex, 2001)

Seseorang mau melakukan sesuatu pekerjaan apabila ada dorongan baik dari diri sendiri maupun dari luar dirinya yang disebut motivasi. Jadi selain pemimpin yang memotivasi bawahannya (pegawai), sebenarnya dalam diri individu tersebut juga terdapat motivasi pribadi. Nawawi (2000:35) mengatakan bahwa kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motif*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu.

Dalam hubungannya dengan motivasi kerja sesuai hirarki kebutuhan menurut Maslow (dalam Gibson, 2005), maka para pemimpin yang efektif menggerakkan kebutuhan-kebutuhan dari pribadi yang biasa ke pribadi yang lebih baik, Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar juga telah menerapkan gaya kepemimpinan, dalam hal ini adalah kepemimpinan transformasional. Masalah yang ada pada Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar adalah apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan harapan para pegawainya sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai. Disamping itu apakah disiplin dan motivasi individu mempengaruhi kinerja pegawai pada Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar? Hal ini yang masih harus dibuktikan lebih lanjut, mengingat kinerja pegawai pada Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar dari tahun ke tahun terlihat meningkat walaupun tidak terlalu signifikan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengamati permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kelurahan /Desa di Kota Denpasar?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Kelurahan/Desa di Kota Denpasar?
3. Variabel manakah dari variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Kelurahan/Desa di Kota Denpasar?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka secara rinci yang menjadi tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kelurahan/Desa di Kota Denpasar.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Kota Denpasar.

3. Untuk mengetahui variabel mana di antara variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Kelurahan/Desa di Kota Denpasar.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

1. Bagi Kantor Kelurahan se-Kota Denpasar
 - a. Dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi Kantor Kelurahan/Desa se Kota Denpasar sebagai bahan informasi dalam pengembangan Sumber daya manusia.
 - b. Dapat membantu pihak-pihak yang berkepentingan dan memerlukan tambahan informasi mengenai peranan gaya kepemimpinan, faktor-faktor disiplin kerja dan motivasi kerja yang dapat meningkatkan kinerja pegawai terutama pada Kantor Kelurahan/Desa di Kota Denpasar
2. Bagi Ilmu Pengetahuan

Diharapkan dapat dipergunakan sebagai salah satu tambahan informasi dan referensi dalam aplikasi teori perilaku organisasi dan ilmu manajemen secara umum pada kajian manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat menambah wawasan dan cakrawala pandang dan wawasan berpikir para peneliti untuk dapat mengaplikasikan teori yang diperoleh mengenai variabel gaya kepemimpinan, faktor-faktor disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai realitas yang sebenarnya.

BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Kajian Teoritik

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Mangkunegara (2005:67) mendefinisikan kinerja sebagai “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Karyantoro (2003) mengatakan bahwa, *Performance* sama dengan “kinerja” atau *role (expected behavior)*. Beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain individu, kelompok, pekerjaan, organisasi, dan kepuasan kerja. Sebagai individu, hasil kerja seseorang akan terkandung beberapa faktor yang mendukung didalamnya, seperti kecerdasan, bakat, minat, kepribadian, fisik, agama, dan latar sosiobudaya. Sementara sebagai kelompok, hasil kerja dapat diharapkan antara lain dari adanya pemahaman bahwa (1) kelompok penting untuk meneguhkan kompetensi dan kepuasan, (2) individu lebih efektif bila bekerja sama (kooperasi), (3) dalam kelompok bisa terjadi *sharing of leadership*, (4) individu butuh ekspresi diri dengan pihak lain dalam kelompok, (5) rasa saling percaya, hormat, dan dukungan, dibangun dalam kelompok.

Menurut Dharma, (2004) cara pengukuran atau pelaksanaan standar pekerjaan (kinerja) tercakup dalam tiga hal :

- 1). Kuantitas jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dengan target yang telah ditetapkan (standar)
- 2). Kualitas mutu yang dihasilkan sesuai atau tidaknya antara harapan dan kenyataan
- 3). Ketepatan waktu sesuai tidaknya yang direncanakan termasuk di antaranya dalam hal berinisiatif, loyalitas terhadap pekerjaan dan membuat perencanaan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Soeprihanto, (2001) menjelaskan bahwa Kinerja dapat dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas pekerjaan, kemampuan bekerja sendiri, pemahaman dan pengenalan pekerjaan, serta kemampuan memecahkan persoalan yang dicapai oleh seorang karyawan. Menurut Handoko, (2001). Kinerja yang berbeda antara pegawai yang satu dengan pegawai lain secara garis besar dipengaruhi oleh dua hal yaitu faktor individu dan faktor situasi. Kinerja yang dicapai antara para pegawai berbeda karena adanya faktor-faktor individu yang berbeda, seperti misalnya adanya perbedaan kemampuan, fisik, motivasi, dan faktor individual lain.

Menurut Siagian (2000), ditinjau dari segi berperilaku, kepribadian seseorang sering menampakkan dirinya dalam berbagai bentuk sikap, cara berpikir, bertindak, dan berbagai hal yang mempengaruhi kepribadian seseorang manusia organisasional. Hal ini tercermin dalam perilaku yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap prestasi kerja. Berbagai faktor situasi juga berpengaruh terhadap tingkat prestasi yang dicapai seseorang.

Situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi sarana usaha yang baik, ruangan yang tenang, pengakuan atas pendapat rekan yang lain, kepemimpinan yang mengerti kebutuhan pegawai, dan tidak otoriter tetapi demokratis.

Untuk mewujudkan kinerja berarti harus mempunyai daya tahan terhadap tekanan. Setiap anggota organisasi selalu mendapat tekanan baik dari dalam diri maupun dari luar. Dengan demikian perlu menemukan cara efektif dalam meningkatkan daya tahan anggota organisasi untuk menghadapi dan mengatasi tekanan yang timbul. Kinerja seseorang pasti juga dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang yang memiliki kondisi yang baik mempunyai daya tahan tubuh yang tinggi yang pada gilirannya tercermin pada kegairahan bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi, dan sebaliknya. Disamping karakteristik individu seperti dijelaskan tersebut, kinerja juga berhubungan dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh individu agar ia berperan dalam organisasi, yang dapat disimpulkan dari pendapat Rao (Mulyana, 2001) antara lain seperti berikut

- 1). Pengetahuan tentang pekerjaan
- 2). Ketrampilan merencanakan
- 3). Ketrampilan mengorganisasi.
- 4). Kemampuan berhubungan dengan pribadi dan kelompok.

2. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

a) Pengertian Kepemimpinan

Martoyo, (2000:166), berpendapat bahwa kepemimpinan adalah “keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama”. Stoner et.al, (2001:161), mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut : “kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok.” Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan.

Robbins (2004:347) mendefinisikan “kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan”. Kegagalan yang dihadapi pada penelitian terdahulu dan pentingnya faktor situasional mendorong lahirnya pendekatan kontingensi (Fiedler;1967; Harsey & Blanchard, 1969; House 1971; 1973 House & Dressier,1974)

Teori Kontingensi menjelaskan secara khusus tentang gaya kepemimpinan yang tepat yang didasarkan pada pemimpin, pengikut dan situasi. Jadi, gaya kepemimpinan yang paling sesuai tergantung pada situasi dimana pemimpin bekerja. Teori ini memfokuskan pada faktor-faktor situasional, sifat pekerjaan, lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Teori Kepemimpinan Kontingensi diperkenalkan oleh Fred E.Fielder pada tahun 1951 yang menyatakan bahwa variabel-variabel situasional mempengaruhi perilaku pemimpin. Oleh Fielder teori ini disebut

sebagai Teori Kontingensi. Efektivitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara orientasi pegawai dengan tiga variabel yaitu pengikut, tugas, dan kuasa posisi pemimpin.

Gaya kepemimpinan sesungguhnya merupakan manifestasi dari personalitas dan perilaku, dipahami dalam keadaan konstan. Pemimpin tidak mengubah gaya, pemimpin mengubah situasi. Teori Kepemimpinan Kontingensi lebih berorientasi pada tugas dan hubungan. Kinerja dapat ditingkatkan bila hubungan pemimpin dan pengikut, struktur tugas, dan posisi kewenangan cocok dengan gaya kepemimpinan (Lussier & Achua, 2001). Dalam pandangan Teori ini, pengaruh pemimpin terhadap anggotanya sangat tergantung pada tiga hal. **Pertama**, terjalinnya hubungan yang baik antara pemimpin dan pengikut, adanya kerja sama, persahabatan, kepercayaan, respek, penerimaan, dan memiliki keyakinan pada pemimpin, serta tiadanya tekanan dalam hubungan tersebut. Hubungan yang baik membuka peluang munculnya pengaruh yang lebih besar dari pemimpin kepada pengikutnya. **Kedua**, kejelasan struktur tugas, tidak terjadi kemenduaan, dan standar tugas mudah dipahami. Ketiga, posisi kewenangan yakni kuat lemahnya kewenangan, otonomi kewenangan pemimpin dalam menentukan kerja, penghargaan dan hukuman, penarikan dan pemecatan, peningkatan dan promosi pegawai. Dengan posisi kewenangan ini, pemimpin mempunyai banyak pengaruh. Jadi lebih berkuasa akan lebih banyak faktor yang menguntungkan (Lussier & Achua, 2001).

b) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Ranupandojo (Ranupandojo dan Husnan, 2000) adalah “sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Kepemimpinan situasional menggunakan dua dimensi kepemimpinan yang sama seperti yang dikenali oleh Fielder (2000) tentang perilaku, tugas, dan hubungan. Teori Hersey dan Blanchard (2001) melangkah lebih jauh dengan menganggap masing-masing dimensi sebagai suatu yang tinggi atau rendah dan kemudian menggabung dengan semuanya menjadi empat perilaku kepemimpinan yang spesifik yaitu :

- 1) Menyampaikan (*telling*)
- 2). Mempromosikan (*Selling*)
- 3) Berperan serta (*participating*)
- 4) Mendengarkan (*delegating*)

Orientasi Penelitian ini didasarkan pada empat pokok pemikiran :

Pertama, Keberhasilan suatu Organisasi, baik organisasi swasta, kemasyarakatan maupun pemerintahan, tidak terlepas dari pada seorang pemimpin yang transformatif. **Kedua**, gaya kepemimpinan transformasional termasuk dalam pendekatan teori kepemimpinan modern (Luthans, 2005 dalam Yuwono dkk, 2006). **Ketiga**, kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi bagi organisasi yang menghadapi pembaruan dan perubahan serta mengembangkan pengikutnya, membangun

harapan, serta memiliki visi dan misi. Keempat, gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu penentu motivasi kerja.

Dale (2004) menjelaskan bahwa terdapat tiga gaya kepemimpinan umum yang digunakan dalam memimpin sebuah organisasi atau perusahaan yang meliputi sebagai berikut:

1) Otokratis

Dalam gaya kepemimpinan tipe otokratis, pemimpin membuat keputusan sendiri karena kekuasaan dipusatkan pada satu orang yang memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Pengawasan bersifat ketat, langsung, dan tepat. Keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan hukuman yang sesuai. Komunikasi bersifat turun kebawah. Wewenang dari pimpinan bersifat otokratis yang menyebabkan bawahan merasa takut, karena pemimpin otokrat menjadi kebabak-bapakan. Bawahan ditangani dengan efektif dan dapat memperoleh jaminan dan kepuasan. Pemimpin otokrat yang kebabakan biasanya memberikan perintah dan pujian menurut loyalitasnya dan membuat bawahan merasa disertakan dalam membuat keputusan sesuai yang dikehendaki atasan.

2) Demokratis

Pemimpin yang bersifat demokratis (partisipatif) akan berkonsultasi dengan kelompok atau bawahannya untuk menangani masalah yang dihadapi dengan menarik perhatian mereka untuk memberikan masukan dan saran yang dibutuhkan. Komunikasi berjalan dengan lancar, saran dibuat ke dua arah dengan menggunakan pujian dan kritikan namun tanggung jawab dan

keputusan tertentu masih tetap ditangan pimpinan. Bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah, keikutsertaan ini mendorong komitmen anggota pada keputusan akhir. Pemimpin yang demokratis menciptakan situasi dimana individu dapat belajar, mampu memantau perfoma sendiri, memperkenankan bawahan untuk menetapkan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan prestasi kerja serta membantu karyawan untuk dapat belajar dari kesalahan.

3) Kendali bebas

Pemimpin yang menganut tipe kendali bebas ini memberi kekuasaan kepada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya dan memecahkan masalahnya sendiri. Pengarahan yang diberikan oleh pihak pimpinan hanya sedikit atau tidak ada. Gaya model ini sulit dijumpai dan kurang dirasakan kegunaannya dan hanya dijumpai pada kelompok profesional yang termotivasi yang tinggi.

Gaya kepemimpinan yang ideal menggunakan semua gaya yang ada dengan sebaik mungkin. Hal ini berarti bahwa situasilah yang mungkin menentukan model gaya yang dapat digunakan. Seorang pemimpin yang efektif harus memperhatikan dengan baik orang atau karyawan maupun produksi, mengusahakan untuk menciptakan iklim kepuasan kerja dan pencapaian pekerjaan yang dapat menghasilkan mutu yang terbaik.

Robbins (2004) menyatakan ada empat pendekatan kepemimpinan, meliputi :

1) Teori Atribusi Kepemimpinan

Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang bagi individu-individu yang lain. Dalam teori atribusi kepemimpinan terdapat persepsi bahwa pemimpin yang efektif umumnya dianggap konsisten dan tidak goyah dalam memutuskan.

2) Teori Kepemimpinan Karismatik

Teori ini merupakan pengembangan dari teori atribusi. Teori Kepemimpinan karismatik mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.

Ada tujuh karakteristik utama dari kepemimpinan karismatik, yaitu :

- a. Percaya diri. Mereka benar-benar percaya akan penilaian dari kemampuan mereka.
- b. Mempunyai visi. Ini merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik daripada status quo. Makin besar disparitas (simpangan) antara tujuan ideal ini dan status quo, makin besar kemungkinan bahwa pengikut akan menghubungkan visi yang luar biasa itu pada si pemimpin.
- c. Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang. Mereka mampu memperjelas dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami orang lain. Artikulasi ini menunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan para pengikut dan karenanya bertindak sebagai kekuatan motivasi.

- d. Keyakinan kuat mengenai visi. Pemimpin karismatik mempunyai komitmen yang kuat, bersedia mengambil risiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi tersebut.
- e. Perilaku yang diluar aturan. Pemimpin karismatik ikut serta dalam perilaku pemahaman baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma. Bila berhasil, perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikut.
- f. Dipahami sebagai agen perubahan. Pemimpin karismatik dipahami sebagai agen perubahan yang radikal bukannya sebagai pengasuh berstatus quo.
- g. Kepekaan lingkungan. Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk mengasihkan perubahan.

3) Kepemimpinan Transaksional versus Kepemimpinan Transformasional

a) Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan dimana pemimpin memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Karakteristik kepemimpinan transaksional, adalah :

- (1) Imbalan kondisional, yaitu mengontrakkan pertukaran imbalan atas upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, dan mengakui prestasi.

- (2) Manajemen dengan pengecualian (aktif) yaitu menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, mengambil tindakan koreksi.
- (3) Manajemen dengan pengecualian (pasif) yaitu hanya ikut campur jika standar tidak terpenuhi
- (4) *Laissez faire* yaitu melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan

b) Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dimana pimpinan memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Karakteristik kepemimpinan transformasional, meliputi :

- (1) Karisma, yaitu memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.
- (2) Inspirasi, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.
- (3) Stimulasi intelektual, yaitu menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti.
- (4) Perhatian yang diindividualisasi, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati.

4) Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan untuk menciptakan mengartikulasi suatu visi yang atraktif, terpecaya, realistik tentang masa

depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus bertumbuh dan membaik sampai saat ini. Visi ini, jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, begitu bertenaga sehingga bisa mengakibatkan terjadinya loncatan awal kemasa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat dan sumber daya untuk bisa diwujudkan.

Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut “4I” (Bass dan Avolio, 2003), yaitu sebagai berikut,

- 1) Karisma (*Idealized influence*). Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku atau persepsi terhadap kesesuaian antara *espoused value* dan *enacted value* (Simon, and Dearbon, 2004). Pemimpin memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya. Ini tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi.
- 2) Inspirasi (*Inspiration motivation*). Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja secara jelas. Pemimpin juga membangkitkan semangat kerjasama Tim, antusiasme, dan optimisme di antara rekan kerja dan bawahannya.
- 3) Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi.

- 4) Perhatian yang diindividualisasi (*Individualized consideration*), Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak selaku pelatih (*coach*) atau penasihat (*mentor*). Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan-perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat, misalnya beberapa karyawan menginginkan lebih banyak dorongan semangat, sebagian mengharapkan Otonomi yang lebih besar.

3. Disiplin Kerja

a) Pengertian Disiplin Kerja

Simamora, (2004) menyatakan bahwa disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum pegawai (umumnya tingkat bawahan) karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan juga menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi.

Siswanto (2002) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan. Disiplin kerja dapat dikembangkan oleh manajemen melalui kepatuhan pegawai dalam bekerja dengan cara menghargai waktu atau memperhatikan jam kerja dan kepatuhan karyawan pada peraturan atau tata tertib kerja yang berlaku.

Menurut Nitisemito, (2001) disiplin kerja lebih tepat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Terdapat lima faktor yang menunjang disiplin kerja antara lain ketegasan pimpinan, kesejahtraan, pemahaman terhadap ancaman, teladan pimpinan, tujuan dan kemampuan. Manullang (2001) menyatakan bahwa hakikat dari kepatuhan adalah disiplin yakni melakukan apa yang sudah disetujui bersama antara pemimpin dengan pegawai, baik persetujuan tertulis, lisan atau berupa peraturan tak tertulis seperti kebiasaan maupun budaya.

b) Hal-hal Yang Menunjang Disiplin Kerja

Menurut Nitisemito, (2001), terdapat 5 faktor yang menunjang disiplin kerja antara lain disebutkan : ketegasan pimpinan, kesejahtraan, pemahaman terhadap ancaman, teladan pimpinan, tujuan dan kemampuan. Faktor-faktor yang menunjang disiplin kerja dapat dijelaskan sebagai berikut

(1) Ketegasan pimpinan

Ketegasan dalam pelaksanaan kedisiplinan perlu dijaga jangan sampai membiarkan pelanggaran yang diketahui tanpa suatu tindakan tegas atau membiarkan pelanggaran tersebut berlarut-larut, tanpa tindakan yang jelas dan nyata. Dengan membiarkan pelanggaran tanpa tindakan tegas sesuai hukuman dan sanksi yang telah ditetapkan, karyawan akan menganggap bahwa upaya penegakan disiplin yang dilakukan dan hukuman atau sanksi yang ada adalah hanya sebuah peraturan dan ancaman yang kosong belaka, artinya mereka akan berani melanggar lagi karena tidak ada tindakan yang

tegas. Selain tegas, pelaksanaan ancaman harus adil, janganlah memberikan dispensasi kepada salah seorang karyawan hanya karena karyawan tersebut dekat dengan pimpinan. Hal ini akan menimbulkan rasa ketidakadilan bagi yang lain serta memihak kepada pegawai tertentu, dan hal ini akan mengakibatkan kedisiplinan yang ditegakkan menjadi kurang berhasil.

Indikator-indikator ketegasan pimpinan antara lain :

- a. Kesesuaian antara peraturan dengan pelaksanaan
- b. Tindakan pimpinan terhadap kesalahan yang dilakukan pegawai
- c. Ketegasan pimpinan menegakkan peraturan disiplin secara adil

(2) Kesejahteraan

Untuk menegakkan kedisiplinan tidak cukup hanya dengan ancaman-ancaman, tetapi perlu imbalan yaitu tingkat pendapatan yang diterima agar dapat hidup secara layak. Dengan kehidupan yang layak maka akan lebih tenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan dengan ketenangannya diharapkan para karyawan akan lebih berdisiplin. Disiplin dan kesejahteraan mempunyai hubungan yang erat sekali, meningkatkan kedisiplinan perlu meningkatkan kesejahteraan. Indikator-indikator kesejahteraan antara lain :

- a. Kesesuaian antara gaji dengan kebutuhan hidup minimum
- b. Pemberian fasilitas maupun bantuan dana penunjang
- c. Pemberian penghargaan bagi yang berdisiplin tinggi
- d. Peningkatan gaji secara periodik.

(3) Ancaman

Dalam menegakkan kedisiplinan kadangkala perlu adanya ancaman, meskipun demikian ancaman yang diberikan bukanlah suatu hukuman, tetapi lebih bertujuan untuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan yang diinginkan. Oleh karena itu, sebelum ancaman dijatuhkan perlu adanya peringatan atau hukuman yang bersifat peringatan, misalnya untuk mengusahkan agar karyawan datang tepat pada waktunya. Indikator-indikator pemahaman terhadap ancaman antara lain :

- (a). Pemahaman terhadap peraturan yang harus ditaati
- (b). Pemahaman terhadap tindakan yang menyimpang
- (c). Pemahaman terhadap ancaman dan hukuman/sanksi
- (d). Persepsi terhadap pelaksanaan hukuman
- (e). Perasaan takut terhadap ancaman.

(4) Teladan pimpinan

Teladan dari pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan, sebab pimpinan adalah panutan dan sorotan dari bawahannya. Dengan demikian bila suatu perusahaan ingin menegakkan kedisiplinan agar para karyawan datang tepat pada waktunya, maka pimpinan seharusnya memberikan teladan terlebih dulu dengan datang lebih awal atau tepat pada waktunya, terutama pimpinan-pimpinan yang langsung berhubungan dengan karyawan. Dengan teladan yang demikian, diharapkan karyawan akan lebih berdisiplin bukan hanya sekedar takut akan hukuman

melainkan karena segan atau sungkan kepada pimpinannya. Indikator-indikator teladan pimpinan antara lain :

- (a) Keadilan
- (b) Ketepatan waktu
- (c) Perilaku baik dalam hal membuat janji, serta
- (d) Sikap terhadap penegakkan disiplin.

(5) Tujuan dan kemampuan

Kedisiplinan bukan hanya sekedar untuk menegakkan disiplin saja, melainkan juga harus menunjang tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan kedisiplinan haruslah sesuai dan kemampuan dari karyawan, dengan kata lain jangan menyuruh karyawan melaksanakan sesuatu yang sulit dilakukan sebab bila demikian, maka aturan-aturan yang dikeluarkan hanya akan tinggal di atas kertas. Indikator-indikator tujuan dan kemampuan karyawan antara lain :

- (a). Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan karyawan
- (b). Kesesuaian pekerjaan dengan tingkat pendidikan karyawan
- (c). Kesesuaian pekerjaan dengan tujuan organisasi.

4. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Kata motivasi berasal dari motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian menurut Nawawi (2000:351) motivasi merupakan “suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang

berlangsung secara sadar”. Gibson, (2005) mengatakan bahwa motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau didalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Umar (2000:37) mengutip dari teori motivasi klasik Taylor menyatakan bahwa motivasi bekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja, yaitu dapat mempertahankan kelangsungan hidup. Dari teori ini diketahui bahwa semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan seseorang, maka semakin giat seseorang untuk bekerja. Gibson, John (2005) mendefinisikan motivasi sebagai konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada pada diri pegawai yang memulai dan mengarahkan perilaku.

Pengertian motivasi menurut Mucdarsyah (2000), adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.

b. Teori Teori Motivasi

Sebenarnya banyak dikemukakan oleh para ahli tentang teori-teori motivasi yang berhubungan dengan prestasi kerja. Namun empat macam teori tentang motivasi ini yang sangat terkenal yaitu (1) Teori Kebutuhan Maslow, (2) Teori Dua faktor Herberg, (3) Teori Alderfer, dan (4) Teori Kebutuhan MC Clelland.

1) Teori Kebutuhan menurut Maslow

Teori motivasi yang dikemukakan Maslow yaitu teori motivasi yang berdasarkan pada hirarki kebutuhan secara individu, yang terdiri dari lima tingkatan atau kebutuhan manusia. Kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kebutuhan tersebut. Setelah kebutuhan yang lebih rendah (sebelumnya) terpenuhi. Kelima kelompok kebutuhan menurut Maslow itu adalah

- a) Kebutuhan fisiologis (sandang, pangan, papan, kesehatan)
- b) Kebutuhan rasa aman (keamanan, kemerdekaan, perlindungan)
- c) Kebutuhan sosial (rasa menjadi bagian atau diterima masyarakat)
- d) Kebutuhan harga diri (penghargaan, pengakuan, kepercayaan)
- e) Kebutuhan aktualitas diri (menggunakan kemampuan yang dimiliki)

Maslow mengemukakan bahwa orang berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih pokok sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Suatu kebutuhan yang lebih rendah tidak hilang bila kebutuhan yang lebih tinggi muncul. Hal yang paling penting dalam pemikiran Maslow yaitu kebutuhan yang telah dipenuhi akan menurun daya motivasinya namun masih mempengaruhi perilaku intensitas lebih kecil.

2) Teori Dua Faktor Herzberg

Saydam, (2001) mengemukakan bahwa Herzberg telah mengembangkan teori hirarki kebutuhan dari Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor tersebut dinamakan pemuas (*motivation faktor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor

pemeliharaan (*maintenance faktor*) yang disebut dengan *disatisfier* atau *extrinsic motivation*.

Menurut teori Dua Faktor, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat diuraikan sebagai berikut:

a). Faktor Monivator atau pemuas, terdiri dari :

(1). Keberhasilan Pekerjaan

Manajer harus mempelajari karakter dan spesifikasi pekerjaan yang diberikan kepada bawahannya. Kemudian memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk mengembangkannya, sehingga mencapai prestasi sesuai dengan tingkat kematangannya.

(2). Pengakuan

Seorang manajer harus menyatakan pengakuan tentang keberhasilan bawahannya. Pengakuan ini dapat disampaikan secara lisan di hadapan seluruh karyawan. Dengan menyampaikan surat penghargaan atau pemberian uang tunai. Pengakuan ini akan lebih baik, kalau diikuti dengan kenaikan pangkat cepat (promosi jabatan)

(3). Pekerjaan itu Sendiri

Harus diyakini bahwa pekerjaan itu mempunyai peran yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Disamping juga harus diupayakan adanya penempatan yang tepat sesuai dengan kemampuan serta keahlian masing-masing karyawan.

(4). Tanggung Jawab

Pemberian wewenang dalam penyelesaian pekerjaan dirasa sangat perlu dalam rangka mengupayakan timbulnya rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan tugas.

(5) Pengembangan

Keberhasilan tugas, harus memberikan harapan kepada karyawan khususnya untuk pengembangan karier di masa mendatang. Manajer harus mengupayakan kondisi demikian, sehingga akan tercipta motivasi kerja.

b). Faktor Pemelihara terdiri dari :

(1) Teknik Supervisi

Kemampuan berbagai cara untuk melaksanakan pengawasan didukung penguasaan teknis pelaksanaan pekerjaan harus dimiliki oleh seorang supervisor. Hal ini akan menjadikan karyawan merasa puas dan merasa dibimbing dalam melaksanakan pekerjaan.

(2) Hubungan Antar Pribadi

Manajer harus mampu membina hubungan antar manusia di lingkungan kerja atau dengan lingkungan kerja yang lain secara harmonis.

(3) Kebijakan dan Administrasi Perusahaan

Manajer harus mampu menginterpretasikan segala kebijakan perusahaan dan mengimplementasikan seadil-adilnya bagi setiap karyawan.

(4) Gaji

Meskipun pada umumnya tidak setiap manajer dapat menentukan skala gaji di setiap unit kerja, namun setidaknya manajer harus mampu menilai apakah gaji tersebut, sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan bawahannya apabila belum memadai, maka manajer harus memperjuangkannya.

(5) Kondisi Kerja.

Manajer unit agar berperan dalam upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Lingkungan kerja yang baik misalnya penerangan, perabot, kebersihan ruang, dan ventilasi udara dapat juga memelihara motivasi kerja karyawan.

Jadi penemuan penting dari hasil penelitian Herzberg ini adalah bahwa manajer perlu memahami faktor-faktor apa yang dapat digunakan untuk memotivasi para karyawan. Sedangkan faktor pemeliharaan sebagai faktor negatif dapat mengurangi ketidakpuasan kerja dan menghindari masalah, tetapi tidak akan dapat digunakan untuk memotivasi bawahan dan hanya faktor positiflah yang dapat untuk memotivasi para karyawan

3) Teori Kebutuhan dari Mc Clelland

Saydam, (2001) mengatakan bahwa David Mc Clelland menggunakan teori kebutuhan yang disebut juga dengan teori motivasi prestasi, yang mempunyai tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang untuk bekerja yaitu

- (a) Kebutuhan akan prestasi, merupakan kebutuhan untuk berhasil dalam setiap kegiatan. Kebutuhan yang berprestasi demikian merupakan motivasi yang bersangkutan bekerja keras dan berkualitas dalam pekerjaannya.
- (b) Kebutuhan akan persahabatan, merupakan kebutuhan untuk menyenangkan orang dan selalu menghindari bentrokan dengan pihak lain.
- (c) Kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan kekuasaan ini dapat menjadi motivasi bagi seseorang untuk bekerja dengan lebih baik. Untuk mencapai kekuasaan dan dihormati orang, yang bersangkutan mau bekerja dengan cara mengerahkan segala kemampuan yang ada pada dirinya. Selanjutnya Mc Clelland, mengemukakan seseorang apabila kebutuhan seseorang terasa sangat rendah, maka kebutuhan itu akan dapat memotivasi orang tersebut bekerja keras memenuhi kebutuhan tersebut.

4) Teori ERG Alderfer

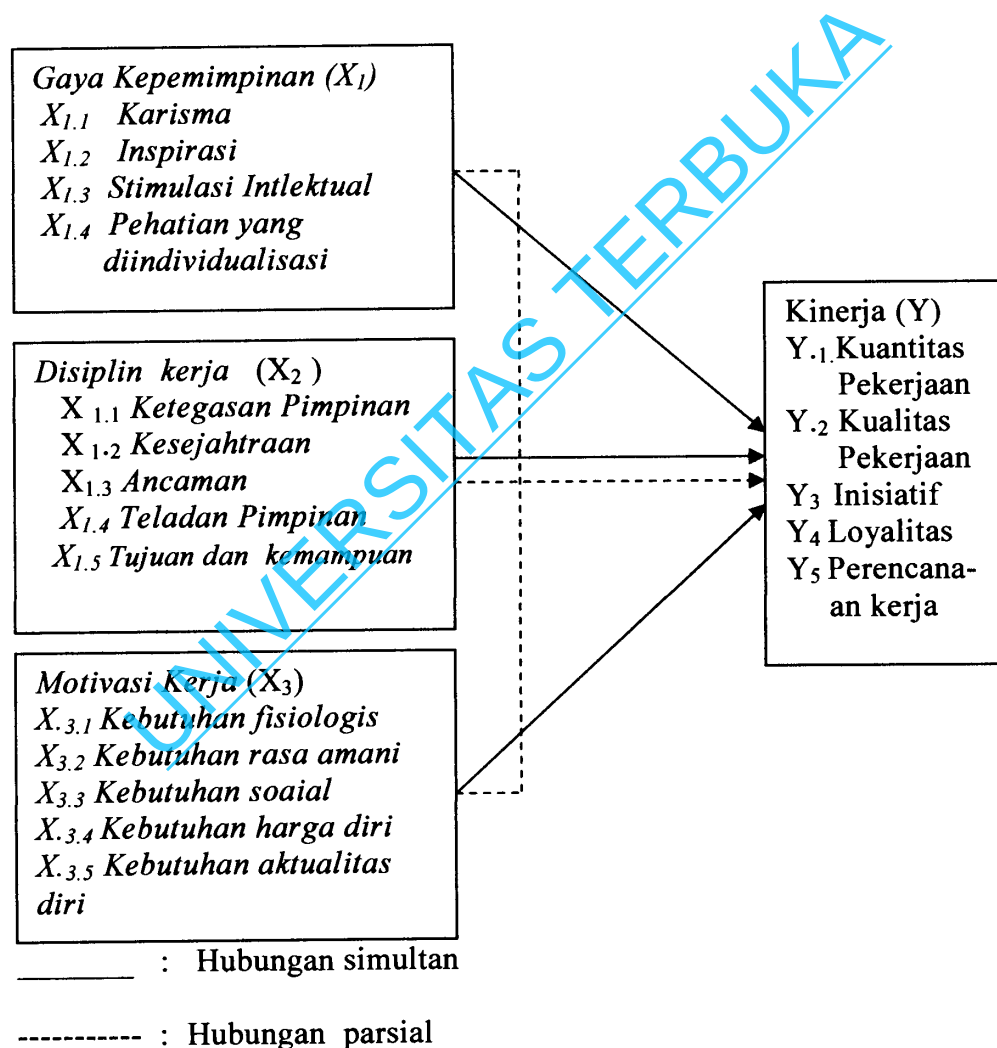
Alderfer (Ivancevich 2005) sependapat dengan teori yang dikemukakan oleh Maslow, bahwa kebutuhan individual tersusun secara hirarki, sedangkan Alderfer hirarki kebutuhan yang diusulkan hanya terdiri dari tiga set kebutuhan, yaitu :

- (a) Eksistensi : berbagai kebutuhan terpuaskan oleh faktor-faktor makanan, udara air, gaji dan kondisi pekerjaan.
- (b) Keterkaitan : berbagai kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang berarti

- (c) Pertumbuhan kebutuhan yang oleh seseorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

B. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan gambaran yang sistimatis terhadap hubungan variabel-variabel yang akan diteliti. Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat digambarkan kerangka berpikir pada gambar 2.1



Gambar 2.1

Kerangka berpikir diatas menggambarkan hubungan kausalitas gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan Motivasi kerja (X) terhadap Kinerja (Y). Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan Motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja aparat Kelurahan/Desa se-Kota Denpasar. Selanjutnya dapat ditarik beberapa kesimpulan sementara yang akan diuji kebenarannya. Kinerja pegawai merujuk pada pendapat Dharma (2004) untuk standar penilaian atau evaluasi pelaksanaan pekerjaan (kinerja) yang diindikasikan dalam 5 kriteria yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, inisiatif, loyalitas, dan perencanaan kerja. Kerangka konseptual ini digunakan untuk mengarahkan dan sekaligus mencerminkan alur berpikir sebagai deskripsi hubungan kausalitas atas permasalahan utama menyangkut variabel-variabel penelitian dan sebagai dasar perumusan hipotesis yang akan diuji kebenarannya sesuai metode penelitian ilmiah.

Dari kajian teori dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan tersebut maka dapat diajukan tiga hipotesis sebagai berikut ,

1. Terdapat pengaruh signifikan antara variabel Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja dan Motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kelurahan/Desa di Kota Denpasar.
2. Terdapat pengaruh signifikan antara variabel Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja dan Motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai Kelurahan/Desa di Kota Denpasar.

3. Variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin kerja dan Motivasi kerja diantaranya ada yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar.

C. Definisi variabel dan definisi operasional variabel

1. Variabel penelitian

a. Identifikasi variabel.

Variabel dalam penelitian ini, dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Variabel bebas, atau *independent variable*, yaitu variabel yang nilainya mempengaruhi nilai variabel lain. Variabel ini diberi simbol “X” terdiri dari 11 variabel yaitu empat variabel Gaya Kepemimpinan yakni : *Telling, Selling, Participating, Delegeting* ; dan empat variabel Disiplin kerja yakni Ketegasan Pimpinan, Kesejahtraan, Ancaman dan Teladan Pimpinan serta tiga variabel Motivasi kerja yakni Kebutuhan berprestasi, berafiliasi dan berkuasa.
- 2) Variabel terikat atau *dependent variable*, yaitu variabel yang nilainya tergantung nilai variabel lain. Variabel ini diberi simbol “Y” yakni Kinerja pegawai, dalam hal ini pegawai pada Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar

b. Dfinisi operasional variabel.

Variabel dalam penelitian ini, dapat didefinisikan secara opsional sebagai berikut :

1) Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia untuk mengikuti kehendak pemimpinnya tersebut. Dalam hal ini adalah kemampuan pimpinan untuk mempengaruhi pegawai Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar. Indikator untuk mengukur variabel Gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- (a) Karisma, berkaitan dengan kemampuan pemimpin memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan kepada pegawai.
- (b) Inspirasi, berkaitan dengan kemampuan pemimpin mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud penting dalam cara yang sederhana.
- (c) Stimulus intelektual, berkaitan dengan kemampuan pemimpin menggalakan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti.
- (d) Perhatian yang diindividualisasi, berkaitan dengan kemampuan pemimpin memberikan perhatian pribadi, memperlakukan pegawai secara individual, melatih dan menasehati.

2) Disiplin kerja (X2)

Disiplin kerja, yaitu suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

Disiplin kerja karyawan digali dari persepsi karyawan tentang ketegasan pimpinan, kesejahteraan, ancaman, dan keteladanan pimpinan

- (a) Ketegasan pimpinan adalah tindakan tegas dan jelas dari pimpinan dalam memberikan pelanggaran untuk menegakkan kedisiplinan di Kantor. Variabel ini diukur melalui penilaian pegawai terhadap tindakan tegas dari pimpinan yang pegawai rasakan selama bekerja di kantor.
- (b) Kesejahteraan dimaksudkan sebagai imbalan atau tingkat pendapatan yang diterima pegawai agar dapat hidup secara layak. Variabel ini diukur melalui penilaian pegawai terhadap gaji pokok maupun tunjangan atau penghargaan lain yang diterima pegawai selama bekerja di kantor.
- (c) Ancaman dalam hal ini dimaksudkan sebagai pemahaman pegawai terhadap adanya sanksi atau hukuman yang bersifat peringatan dengan tujuan untuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan yang diinginkan. Variabel ini diukur melalui penilaian pegawai terhadap pemberian ancaman baik hukuman maupun sanksi akibat pelanggaran kedisiplinan yang dilaksanakan oleh kantor.
- (d) Teladan pimpinan merupakan sikap pimpinan yang menjadi teladan bagi perilaku bawahannya. Variabel ini diukur melalui penilaian pegawai

terhadap sikap dan perilaku pimpinan yang patut dijadikan teladan dalam menegakkan kedisiplinan di kantor.

- (e) Tujuan dan kemampuan dimaksudkan, kedisiplinan bukan hanya sekedar menegakkan disiplin saja, melainkan juga harus menunjang tujuan yang ingin dicapai dan kedisiplinan haruslah sesuai dengan kemampuan dari karyawan, variabel ini diukur melalui penilaian karyawan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan karyawan, kesesuaian pekerjaan dengan tingkat pendidikan karyawan dan kesesuaian pekerjaan dengan tujuan organisasi.

3) Motivasi Kerja (X3)

Keadaan kejiwaan dan sikap mental pegawai yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan mengarah atau meyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan. Motivasi adalah suatu kegiatan yang memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Motivasi dalam penelitian ini adalah motivasi yang ada pada para pegawai Kelurahan/Desa di Kota Denpasar. Indikator untuk mengukur variabel motivasi adalah sebagai berikut :

- (a). Kebutuhan fisiologis : sandang, pangan, papan, kesehatan.
- (b). Kebutuhan rasa aman : keamanan, kemerdekaan, perlindungan
- (c). Kebutuhan sosial : rasa menjadi bagian atau diterima masyarakat
- (d). Kebutuhan harga diri : penghargaan, pengakuan, kepercayaan.
- (e). Kebutuhan aktualitas diri : menggunakan kemampuan yang dimiliki.

Prosedur pengukuran ketiga variabel bebas (X_1, X_2, X_3) di atas, adalah dengan menggunakan Skala Likert 1-5, dimana responden memberikan tanggapan atas sejumlah pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner dengan jawaban mulai dari sangat setuju, hingga sangat tidak setuju (Indriantoro & Supomo, 1999). Jawaban ini diberi skor 5,4,3,2 dan 1. Pengukuran untuk memperoleh data berskala interval, dengan kriteria jawaban sebagai berikut

- Sangat setuju diberi skor 5
- Setuju diberi skor 4
- Ragu-ragu diberi skor 3
- Tidak setuju diberi skor 2
- Sangat tidak setuju diberi skor 1

Untuk menentukan nilai dari variabel-variabel bebas (X) di atas, yaitu dengan menjumlahkan skor dari masing-masing indikator variabel tersebut yang kemudian dibagi dengan jumlah pertanyaannya. Perhitungan yang

digunakan :
$$X_i = \frac{X_{i,1} + X_{i,2} + \dots + X_{i,j}}{n}$$

X_i = Variabel bebas ke i ,

X_1 = Gaya kepemimpinan,

X_2 = Disiplin kerja,

X_3 = Motivasi kerja.

$X_{i,1} \div X_{i,j}$ = Skor indikator – indikator ke- j dari variabel X_i

$J = n$ = Jumlah pertanyaan.

4) Kinerja (Y)

Adalah rata-rata hasil penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap kinerja dari masing-masing pegawai, Indikator untuk mengukur variabel kinerja pegawai, adalah sebagai berikut :

- (a) Kuantitas pekerjaan, yakni kemampuan melaksanakan pekerjaan memenuhi target volume dan waktu.
- (b) Kualitas pekerjaan, yakni kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai antara harapan dan kenyataan.
- (c) Inisiatif, sikap positif dalam mengemukakan pendapat, tindakan tanpa menunggu adanya perintah.
- (d) Loyalitas, kepribadian yang sesuai dengan dedikasi dan kesetiaan sebagai pegawai Kelurahan/Desa.
- (e) Perencanaan kerja, menunjukkan kesungguhan kerja untuk melaksanakan sejumlah beban yang dipercayakan dan menjadi tanggung jawabnya.

Selanjutnya indikator-indikator tersebut, digunakan untuk mengukur variabel terikat (Y) melalui Skala Likert 1 – 5 , dimana skala pengukurannya adalah skala ordinal dan diberikan skor penilaian sehingga dapat dikategorikan sebagai skala interval. Skala penilaian ini bergerak mulai dari sangat baik hingga sangat kurang, dengan rincian sebagai berikut :

- Sangat baik diberi skor 5
- Baik diberi skor 4
- Sedang diberi skor 3
- Kurang diberi skor 2
- Sangat kurang diberi skor 1

Selanjutnya untuk menentukan nilai dari variabel Y di atas, yaitu dengan menjumlahkan skor jawaban setiap pertanyaan tersebut, yang kemudian dibagi dengan jumlah indikator penyusun variabel. Perhitungannya

$$\text{menjadi : } Y = \frac{Y_1 + Y_2 + \dots + Y_i}{n}; Y_i = \frac{Y_{i,1} + Y_{i,2} + \dots + Y_{i,j}}{j}$$

Y = Kinerja pegawai; $i = n$ = jumlah indikator (mulai 1)

Y_i = Rerata skor indikator ke i variabel Y

$Y_{i,j}$ = Skor item pertanyaan ke j indikator Y_i

J = Jumlah item pertanyaan

c. Batasan penelitian

Penelitian ini dibatasi pada variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Subyek penelitian adalah pegawai Pemerintah Kelurahan/Desa. Obyek penelitian terbatas pada pegawai Pemerintah Daerah Kota Denpasar. Gaya kepemimpinan bersumber dari Gaya Kepemimpinan Transformasional yang dikemukakan oleh Robbins (2004), yang dibentuk oleh 4 karakteristik yakni : karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individualisasi, sedangkan disiplin kerja yang dikemukakan oleh Nitisemito (2001) yang didasarkan atas 5 faktor yakni: ketegasan pimpinan, kesejahteraan, pemahaman terhadap ancaman teladanan pimpinan, tujuan dan kemampuan. Motivasi kerja didasarkan Teori Maslow yang meliputi 5 kebutuhan yakni : Kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Kinerja karyawan diukur didasarkan pendapat Dharma (2004) yang meliputi ; kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, inisiatif, loyalitas dan perencanaan kerja.

BAB III

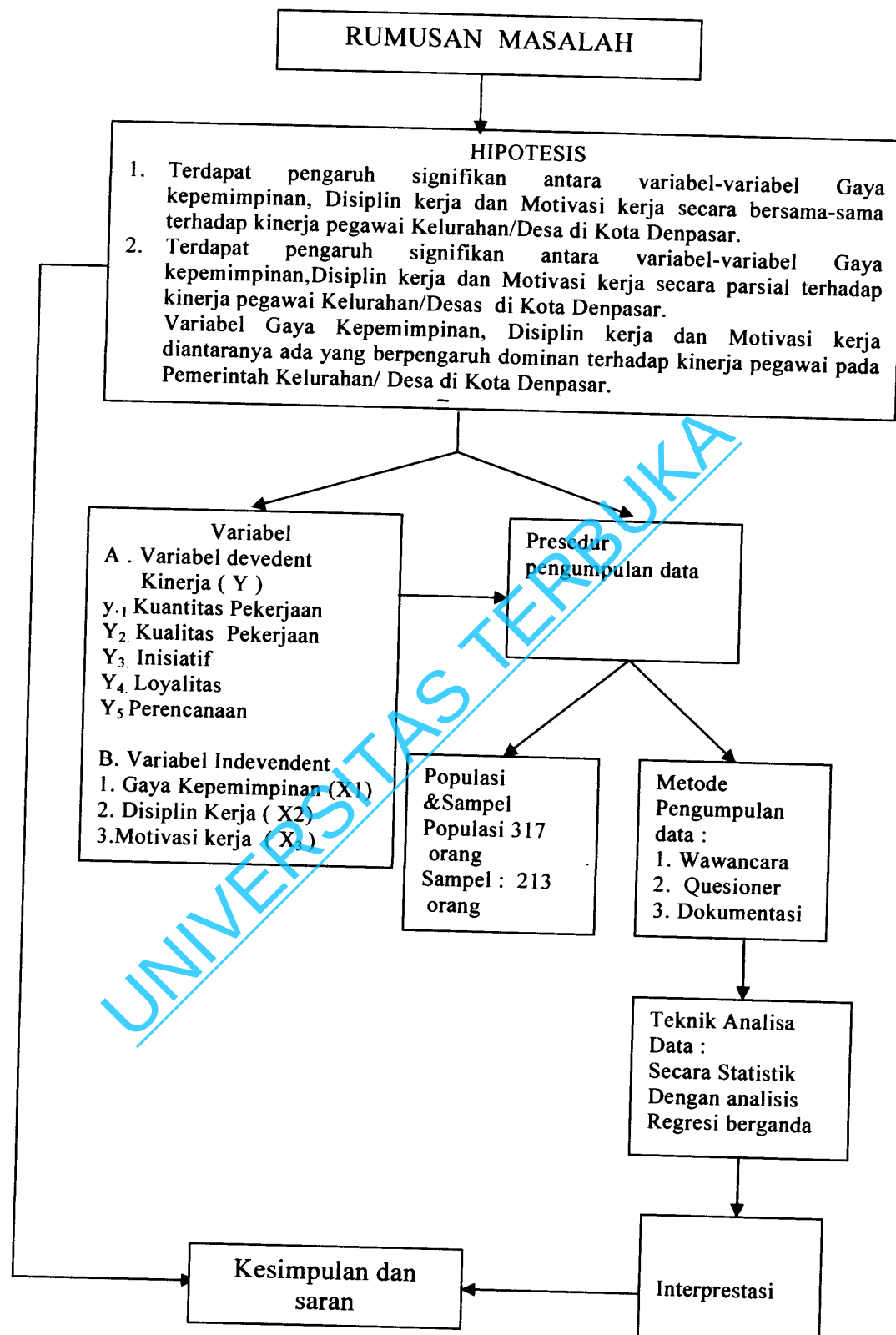
METODELOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian bersifat kausal. Penelitian kausal adalah penelitian yang menunjukkan hubungan sebab akibat dikarenakan yang akan diteliti pengaruh antar variabel dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan yang menitik beratkan pada pengujian hipotesis, data yang digunakan diukur, dan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei yaitu metode yang dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok (Singarimbun, 2000), dimana untuk memperoleh data primer tersebut adalah berasal dari hasil penyebaran kuesioner dari responden survei yang dilakukan pada aparat Kelurahan/Desa di Kota Denpasar, yaitu para pegawai dan pimpinan (atasan langsung) di lingkungan Kelurahan/Desa se-Kota Denpasar.

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, maka jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory*) yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Nazir, 2004). Rancangan penelitian dapat digambarkan pada Gambar 3.1



Gambar 3.1
Rancangan Penelitian

Keterangan Tabel

A. Variabel devenden Kinerja (Y) mempergunakan pendapat Dharma yakni :

- y1. kuantitas
- y2. kuantitas
- y3. insiatif
- y4. loyalitas
- y5. perencanaan kerja

B1.Variabel Indevenden (X_1) mempergunakan pendapat Robbins yakni gaya Kepemimpinan Transformasional yang terdiri dari empat (4) karakteristik (Karisma, Inspirasi, Stimulasi, Intelektual, dan Perhatian yang di individualisasi)

B2.Variabel Indevenden (X_2) mempergunakan pendapat Nawawi yang terdiri dari lima faktor (Ketegasan pimpinan, Kesejahteraan, Ancaman, Keteledoran Pimpinan, Tujuan dan Kemampuan).

B3.Variabel Indevenden (X_3) mempergunakan Teori Kebutuhan menurut Maslow yakni :

- Kebutuhan fisiologis
- Kebutuhan rasa aman
- Kebutuhan sosial
- Kebutuhan harga diri
- Kebutuhan aktualitas diri

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi menunjukkan semua jenis kumpulan yang dapat terdiri dari orang, atau benda yang akan diteliti. Populasi terdiri dari elemen-elemen, dimana masing-masing elemen memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota populasi (Wibisono, 2000:25). Populasi dalam penelitian ini seluruh Aparat Kelurahan/Desa (Para Lurah/Kepala Desa dan para Karyawan Kelurahan/Desa) di Kota Denpasar, Jumlah Kelurahan/Desa yang menjadi obyek penelitian adalah 16 Kelurahan dan 27 Desa, dengan jumlah karyawan 317 orang

2. Sampel

Sampel merupakan bagian terkecil dari sebuah populasi yang akan dijadikan sebagai sarana pengukuran variabel. Sampel penelitian ini diambil secara *sensus*. *Sensus* adalah teknik penentuan sampel dengan mengambil seluruh populasi untuk dijadikan sebagai sampel (Sugiyono, 2008). Masing-masing Kelurahan/ Desa yakni :

- a. Kelurahan ada 5 Seksi yaitu Seksi Pemerintahan, Seksi Ketentraman dan Ketertiban, Seksi Pemberdayaan Masyarakat, Seksi Kesejahteraan Rakyat, Seksi Pelayanan Umum dan ditambah satu untuk Jabatan fungsional dan satu Jabatan Sekretaris menjadi 7 orang pegawai, sehingga jumlah sampel keseluruhan adalah 118 orang.

- b. Desa ada, Kaur Pemerintahan, Kaur Pembangunan, Kaur Umum, Kaur Kesejahteraan Rakyat, Kaur Keuangan dan ditambah satu Sekretaris Desa, sehingga jumlah sampel keseluruhan adalah 162 orang.

Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Kelurahan dan Desa di Kota Denpasar sebanyak 280 orang. Pelaksanaan pengambilan sampel dalam penelitian ini (penyebaran kuesioner) dilakukan dengan cara *accidental sampling*, yaitu melakukan penelitian pada saat peneliti atau asisten peneliti bertemu langsung dengan responden (Singarimbun, 2000). Secara rinci jumlah sampel penelitian disajikan pada Tabel 3.1

Tabel 3.1 Sampel penelitian

Kelurahan/Desa	Jumlah Pegawai	Sampel
16 Kelurahan	128 orang	112 orang
27 Desa	189 orang	162 orang
Total	317 orang	274 orang

Sumber : BPM dan Pemdes. Kota Denpasar, 2008

* Tidak termasuk Lurah/Kepala Desa

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini berupa kuesioner atau daftar pertanyaan yang nantinya akan diberikan kepada responden yang dituju, dan akan dilakukan kegiatan wawancara langsung dengan beberapa responden untuk kepentingan analisis yang diperkirakan dapat mewakili setiap kelompok disiplin kerja. Kuesioner akan didesain berdasarkan kondisi serta situasi yang ada, dan akan dilakukan uji coba sebelum kuesioner tersebut digunakan. Pengujian

instrumen dilakukan untuk mendapatkan alat ukur yang *valid* dan *reliable*, oleh karena itu diperlukan uji validitas dan realibilitas untuk memastikan bahwa kuesioner yang disebar kepada responden benar-benar valid dan reliabel. Contoh desain koesioner yang akan digunakan dalam penelitian dapat dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2
Variabel, Indikator Variabel dan Item Pernyataan dalam penelitian

Variabel	Indikator	Item
Gaya Kepemimnan (X ₁)	1. Karisma	1. Pemimpin mampu memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan kepada pegawai, serta memperoleh respek dan kepercayaan dari pegawai
	2. Inspirasi	2. Pemimpin mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan Lambang-lambang untuk memfokuskan upaya mengungkapkan maksud penting dalam cara yang sederhana kepada pegawai
	3. Stimulus intelektual	3. Pemimpin mampu menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti kepada pegawai
	4. Perhatian yang Diindividualisasi	4. Pemimpin mampu memberikan perhatian secara pribadi memperlakukan secara individual, melatih dan menasehati para pegawainya.
Disiplin Kerja (X ₂)	1. Ketegasan Pimpinan	1. Kesesuaian aturan dan pelaksanaannya 2. Tindakan pimpinan terhadap kasus indisipliner 3. Keseriusan pimpinan menegakkan peraturan

Variabel, Indikator Variabel dan Item Pernyataan dalam penelitian (lanjutan)

Variabel	Indikator	Item
	2. Kesejahteraan	1. Besarnya penerimaan gaji Pokok 2. Pemberian tunjangan Keluarga 3. Kesempatan memperoleh Promosi
	3. Ancaman	1. Pemahaman terhadap Peraturan 2. Pemahaman terhadap tindakan indisipliner 3. Persepsi atas pelaksanaan hukuman /sanksi 4. Perasaan takut atas Ancaman hukuman/sanksi
	4. Teladan Pimpinan	1. Keadilan yang ditunjukkan Pimpinan 2. Ketepatan waktu yang dilakukan pimpinan 3. Janji yang disampaikan pimpinan 4. Sikap pimpinan terhadap disiplin
	5. Tujuan dan kemampuan	1. Kesesuaian pekerjaan dengan Kemampuan karyawan 2. Kesesuaian pekerjaan dengan tingkat pendidikan karyawan 3. Kesesuaian pekerjaan dengan organisasi
Motivasi Kerja (X ₃)	1. Kebutuhan fisiologis 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan sosial	1. Kantor (pimpinan) memberikan gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan fisiologis pegawai 2. Kantor (pimpinan) memberikan rasa aman kepada pegawai (keamanan kemerdekaan, perlindungan) dalam bekerja. 3. Kantor (pimpinan) mendukung pegawai untuk memenuhi rasa menjadi bagian atau diterima masyarakat.

Variabel, Indikator Variabel dan Item Pernyataan dalam penelitian (lanjutan)

Variabel	Indikator	Item
	4.Kebutuhan harga diri	4. Kantor(pimpinan) memberikan penghargaan,pengakuan,kepercayaan kepada pegawai atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
	5.Kebutuhan aktualisasi diri	5. Kantor (pimpinan) memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menggunakan kemampuannya (aktualisasi diri) dalam bekerja
Kinerja (Y)	1. Kuantitas Pekerjaan 2. Kualitas pekerjaan 3. Inisiatif 4. Loyalitas 5. Perencanaan kerja	1. Kecepatan pelaksanaan tugas 2. Jumlah pekerjaan yang dapat Diselesaikan tepat pada waktu tertentu 3. Pelaksanaan tugas dengan teliti 4. Memperhatikan kualitas penyelesaian tugas 5. Mampu menyajikan pendapat baru 6. Mampu mengambil tindakan yang dirasa perlu. 7. Berupaya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 8. Berupaya menguasai sebaik mungkin tugas yang diberikan 9. Melakukan perencanaan setiap tugas yang diberikan 10. Pekerjaan terselesaikan sesuai dengan waktu yang ditargetkan.

1. Uji Validitas

Sebuah instrumen pengukuran dapat dikatakan valid jika instrumen tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Azwar (2000), memberikan pengertian tentang validitas adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam

melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas dalam penelitian ini dengan menggunakan kriteria yang diambil dari alat ukur itu sendiri yaitu dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total (keseluruhan item), atau disebut validitas item.

Korelasi yang digunakan adalah korelasi *product moment* dari *Pearson*. Dengan menggunakan bantuan Software SPSS version 10.05 validitas suatu instrumen dinyatakan dalam nilai-nilai hasil analisis skor tiap butir terhadap nilai totalnya (Santoso, 2004). Apabila skor nilai totalnya menunjukkan tanda positif dan bertanda “*” berarti butir tersebut korelasi yang valid pada taraf signifikansi 5 persen (0,05) atau tanda “**” berarti valid pada taraf signifikansi persen (0,01).

2. Uji Reliabilitas

Suatu alat pengukuran dikatakan reliabel apabila mendapatkan hasil yang tetap sama dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen dikatakan reliabel apabila dipergunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Teknik yang digunakan untuk melakukan uji reliabilitas instrumen pada penelitian ini adalah menggunakan skala alfa (*alpha cronbach*) yaitu mengelompokkan item-item menjadi dua atau beberapa belahan Sekaran (2006). Apabila nilai alpha hasil perhitungan SPSS lebih besar daripada nilai *Alpha Cronbach* maka dikatakan bahwa

instrumen tersebut reliabel. Pengecekan reliabilitas instrumen melalui pengukuran *alpha cronbach* dapat dilihat pada tabel 3.3 berikut.

Tabel 3.3
Pemeriksaan Pengukuran Reliabilitas :
Nilai Alpha Cronbach

Nilai Alpha Cronbach	Pengukuran Reliabilitas
Mendekati 1,0	Sangat baik
> 0,8	Baik
> 0,7	Dapat diterima
< 0,6	Lemah

D. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam rangka mendapatkan data-data yang dibutuhkan bagi kegiatan analisa dalam penelitian ini, maka data-data yang ada di lapangan dikumpulkan dengan teknik sebagai berikut.

1. Wawancara dengan *interview guide* yang disampaikan kepada atasan langsung pada pegawai yang menjadi anggota sampel untuk mengetahui prestasi kerja masing-masing pegawai yang menjadi anggota sampel.
2. Kuesioner dengan menggunakan jenis kuesioner terstruktur dengan jenis pertanyaan tertutup yang disebarkan kepada para pegawai yang menjadi anggota sampel.
3. Dokumentasi yang dilakukan dengan jalan mengumpulkan informasi atau catatan-catatan tertulis yang ada di lokasi penelitian selama berlangsungnya kegiatan penelitian ini.

Data primer dikumpulkan dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden, kuesioner yang diberikan kepada responden sebanyak 274 terdiri dari 16 Kelurahan , 27 Desa. Sedangkan kuesioner yang masuk setelah disebarkan sebanyak 261 sedangkan yang layak (terisi lengkap) sebagai data penelitian sebanyak 254 kuesioner.

E. Metode Analisis Data

Analisis dan pengolahan data yang akan dilakukan adalah analisis deskriptif dan analisis inferensia. Untuk menguji hipotesis penelitian secara statistik digunakan analisis regresi linier berganda karena penelitian bertujuan mengungkapkan hubungan kuualitas antara variabel independent dengan variabel dependent.

1. Analisis Deskriptif

Analisi deskriptif adalah analisis statistik yang menggambarkan sekumpulan data pengamatan untuk menyederhanakan, meringkas, dan menyajikan informasi yang lebih menarik, berguna dan mudah dipahami (Siagian, 2002:4). Analisis ini digunakan untuk mengetahui profil tanggapannya atas variabel penelitian yang diajukan melalui instrumen penelitian (kuesioner). Analisis deskriptif dalam penelitian ini dilakukan dengan membuat tabulasi data hasil jawaban responden.

2. Analisis Inferensia

Analisis inferensia adalah analisis statistik dengan pendekatan kuantitatif dimana data pengamatan dipakai untuk mengestimasi parameter dan pengujian hipotesis, untuk selanjutnya ditarik suatu kesimpulan. Teknik

analisis statistik untuk menguji hipotesis digunakan analisis regresi linier berganda (*multiple linear regression*) (Algifari,2001) yaitu untuk melihat pengaruh antara variabel independen (X1, X2 dan X3) dengan variabel dependent (Y). Model persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y = variabel terikat, Y = Kinerja pegawai

X₁ = Gaya Kepemimpinan

X₂ = Faktor-faktor Disiplin Kerja

X₃ = Motivasi Kerja

e = Variabel pengganggu (error)

b₀ = Konstanta/*intercept*

b₁...b₄ = Koefisien parameter regresi (*unstandardized coefficients*)

Dari analisis tersebut akan dapat diperoleh persamaan regresi atau model penelitian yang dikehendaki, kuatnya hubungan korelasional antara kedua variabel (R) dan besarnya pengaruh yang bisa dijelaskan oleh variabel bebas terhadap variabel terikatnya (R²). Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis regresi pula dapat digunakan untuk menjawab dari hipotesis yang ada yakni dapat diketahui besarnya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara serempak maupun secara parsial serta variabel dominan dalam memberikan kontribusi terhadap variabel terikat dengan melihat hasil uji F dan uji t. Dan ranking koefisien regresi yang distandarkan (β).

1. Teknik Pengujian Hipotesis

Setelah model regresi dinyatakan memenuhi syarat asumsi klasik sehingga dapat memprediksi dan dipakai sebagai model penelitian, maka selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Secara operasional hipotesis penelitian berdasarkan kerangka konseptual yang dikemukakan sebelumnya harus dinotasikan secara statistik. Setelah hipotesis penelitian ditentukan, maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis berdasarkan tahapan-tahapan analisis regresi, dimana tiap tahapan menjelaskan pengaruh variabel-variabel X terhadap variabel Y.

Analisis regresi linier berganda adalah metode statistik yang digunakan untuk menguji adanya pengaruh antara variabel independent dengan variabel dependent dalam sebuah persamaan garis lini dengan menggunakan data parametrik (skala interval dan rasio). Skala pengukuran variabel pada penelitian ini adalah skala ordinal, namun dapat pula dilakukan perhitungan dengan metode regresi. Pemilihan analisis regresi berganda ini dikarenakan variabel independent yang ada jumlahnya lebih dari dua dan jumlah variabel dependent hanya satu, sehingga analisis regresi merupakan salah satu analisis Multivariat yang tepat untuk sebagai alat uji.

a. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan atau uji F dilakukan untuk menguji apakah seluruh variabel bebas secara serempak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai signifikan F_{hitung} dengan signifikan penelitian yakni pada derajat kesalahan 5 persen. Apabila nilai signifikan $F_{hitung} < \text{nilai signifikanansi } \alpha$, berarti bahwa variabel bebasnya secara serempak memberikan pengaruh yang

signifikan terhadap variabel terikatnya. Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel bebas secara serempak terhadap variabel terikat dapat diketahui dari besarnya nilai R^2 (koefisien determinasi). Nilai R^2 tersebut akan menunjukkan besarnya prosentase pengaruh tersebut dan sisanya sebesar $(1-R^2)$ menunjukkan besarnya pengaruh variabel-variabel bebas di luar yang diamati dalam penelitian yang berpengaruh terhadap variabel terikat.

Untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian secara simultan pengaruh dari variabel X_1 dan X_2 terhadap Y (Hipotesis), maka digunakanlah uji F dengan prosedur sebagai berikut,

a. $H_0 : \beta = \beta_2 = 0$ (X_1, X_2, X_3 secara simultan tidak mempengaruhi Y)

H_a : salah satu dari $\beta \neq 0$ (X_1, X_2, X_3 secara simultan mempengaruhi Y)

b. Penelitian ini menggunakan tingkat signifikan $\alpha = 5$ persen dengan derajat bebas $(n-k)$.

c. Penilaian :

H_0 diterima jika : $F_{hitung} \leq F_{tab}$ atau $Sig. F_{hitung} > Sig. \alpha$

H_0 ditolak jika : $F_{hitung} > F_{tab}$ atau $Sig. F_{hitung} < Sig. \alpha$

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji Parsial (Uji t) dilakukan untuk menguji pengaruh yang signifikan secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara signifikan t_{hitung} masing-masing variabel bebas dengan signifikan penelitian $\alpha = 5$ persen, Apabila nilai signifikan t_{hitung} masing-masing variabel bebas $<$ nilai signifikan α , maka variabel bebasnya secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independent

terhadap variabel dependent dalam penelitian, maka dilakukan uji t dengan prosedur sebagai berikut,

a. $H_0 = \beta_1, \beta_2 = 0$ (tidak ada pengaruh secara parsial X_1, X_2, X_3 terhadap Y)

$H_0 = \beta_1, \beta_2 = 0$ (terdapat pengaruh secara parsial X_1, X_2, X_3 terhadap Y)

b. Dalam penelitian ini, tingkat signifikan yang digunakan adalah $\alpha = 0.05$ dengan derajat bebas $(n-k)$ dimana n = jumlah pengamatan dan k = jumlah variabel bebas.

c. Penilaian :

H_0 diterima jika : $-t_{tab} \leq t_{hit}$ atau $Sig. t_{hit} > Sig. \alpha$

H_0 ditolak jika : $t_{hit} < -t_{tab}$ atau $t_{hit} > t_{tab}$ atau $Sig. t_{hit} < Sig. \alpha$

c. Koefisien Beta (β)

Untuk mengetahui variabel mana yang berpengaruh dominan diantara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat, dilakukan dengan melihat ranking koefisien beta (β).

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya maka selanjutnya dari hipotesis tersebut akan dilakukan pengujian hipotesis berdasarkan tahapan-tahapan, dimana tiap tahapan menjelaskan pengaruh variabel X terhadap variabel Y .

Dengan membuat ranking nilai *Standardized of Coeficients Beta* dari variabel bebas yang Signifikansi t dari $X_1 < \text{signifikansi penelitian } (\alpha) = 0,05$ dimana kriterianya adalah :

1. Apabila tidak terdapat variabel dengan nilai Beta terbesar ; H_0 **diterima**
2. Apabila terdapat variabel dengan nilai Beta terbesar ; H_0 **ditolak**

Dengan menolak H_0 berarti terdapat variabel dengan nilai *Beta* terbesar (rangking ke-1) yang menunjukkan bahwa variabel tersebut adalah salah satu diantara variabel-variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat.

2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum model regresi diatas terpenuhi untuk uji hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik sebagai berikut

Model regresi atau model penelitian yang dihasilkan dari perhitungan melalui bantuan SPSS, harus dilakukan evaluasi atau yang dikenal dengan uji asumsi klasik, agar model penelitian benar-benar menggambarkan fenomena kausal dan koresional antar variabel yang diteliti. Evaluasi ini dimaksudkan untuk apakah penggunaan model regresi linear berganda (*Multiple Regression Linier*) dalam menganalisis telah memenuhi asumsi klasik. Model regresi linier berganda akan lebih tepat digunakan dan menghasilkan perhitungan yang lebih akurat, apabila beberapa asumsi berikut dapat terpenuhi, yaitu :

a. Multikolinieritas

Pengujian terhadap multikolinieritas dilakukan guna untuk mengetahui apakah variabel bebas tersebut tidak saling berkorelasi atau ada hubungan linear diantara variabel-variabel bebas dalam model regresi yang digunakan. Salah satu cara mendeteksi multikolinearitas adalah dengan menggunakan uji korelasi Pearson. Apabila koefisien korelasi bermakna, maka hal ini berarti pada variabel bebas terjadi multikolinieritas. Pengujian terhadap multikolinieritas menurut Mursinto (2000) dilakukan untuk

mengetahui apakah variabel bebas tidak saling berkorelasi. Analisis itu perlu dilakukan sebab apabila hal ini terjadi, maka akan sulit untuk diketahui variabel bebas mana yang mempengaruhi variabel tidak bebasnya. Diagnosis secara sederhana terhadap adanya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan cara melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

b. Heteroskedastisitas

Uji asumsi regresi berganda heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pada suatu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Jika varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas.

Gejala heteroskedastisitas terjadi sebagai akibat ketidaksamaan data, atau bervariasinya data yang diteliti. Salah satu cara untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya gejala tersebut adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatterplot* atau diagram, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di *studentized*. Dasar pengambilan keputusan berdasarkan *scatterplot* diagram di atas adalah sebagai berikut :

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

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan

1. Gambaran Lokasi Penelitian

Denpasar pada mulanya merupakan pusat Kerajaan Badung, kemudian menjadi pusat Pemerintahan Kabupaten daerah Tingkat II Badung dan bahkan mulai tahun 1958 Denpasar dijadikan pula sebagai PUSAT Pemerintahan daerah Tingkat I Bali. Dijadikan Denpasar sebagai pusat Pemerintahan bagi Daerah Tingkat II Badung maupun daerah Tingkat I Bali menyebabkan Denpasar mengalami pertumbuhan yang sangat cepat baik dalam artian fisik, ekonomi maupun sosial budaya. Pesatnya perkembangan yang terjadi di kota Denpasar menjadi kota Administratif, agar nantinya masalah-masalah perkotaan dengan segera dapat diantisipasi dan diharapkan terjamin keseimbangan pembangunan antara Daerah Perkotaan Dengan Daerah Pedesaan.

Bersama dengan pengusulan Denpasar menjadi Kota administratif, diusulkan pula pemekaran wilayah Kecamatan Denpasar dan Kesiman, sehingga akhirnya kabupaten Daerah Tingkat II Badung yang mulanya mewilayahi 6 Kecamatan menjadi 7 Kecamatan. Dengan keluarnya Peraturan Pemerintahan Nomor 20 tahun 1978, maka Denpasar dijadikan Kota Administratif yang mewilayahi 3 (tiga) Kecamatan. Dalam wilayah Kota Administratif Denpasar terdapat 16 Kelurahan dan 27 Desa. Disamping Desa-

desa sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang Nomor 5 tahun 1979, sebagaimana umumnya di Bali, wilayah Kota Administratif Denpasar juga terdapat 385 Desa adat. Desa Adat ini bisa meliputi dua Desa Administratif atau sebaliknya. Desa Adat ini besar sekali peranannya dan ikut mensukseskan pembangunan di wilayah Denpasar ini.

Menyadari hal demikian, maka Pemerintah Kabupaten Daerah Tingkat II Badung mulai tahun 1980 merintis untuk pembentukan Kotamadya daerah Tingkat II Denpasar. Berdasarkan kondisi Daerah Tingkat II Badung, maka status Kota Administratif Denpasar ditingkatkan menjadi kotamadya Daerah Tingkat II Denpasar. Pembentukan Kotamadya Daerah Tingkat II Denpasar, memang merupakan harapan dan dambaan bagi masyarakat Bali umumnya masyarakat kota Denpasar khususnya. Sebagai daerah baru, maka segala sarana dan parasarana yang dimiliki masih sangat terbatas dan anggarannya pun baru dikelola sendiri sejak tahun Anggaran 1993/1994, dengan didukung partisipasi aktif masyarakat, diusia yang sebelas tahun ini terus berusaha untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat disegala bidang. Sesuai dengan pasal 121 Undang-undang Tahun 1999 tentang Pemerintah daerah, maka sebutan Kotamadya Daerah Tingkat II Denpasar berubah menjadi Kota Denpasar.

Dalam rangka realisasi pelaksanaan Otonomi Daerah maka Kota Denpasar perlu untuk melakukan penataan terhadap Organisasi Kecamatan dan Kelurahan/Desa Kota Denpasar. Berikut nama-nama Kecamatan dan Kelurahan/Desa di Kota Denpasar.

A. Kecamatan Denpasar Selatan

1. Kelurahan Sesetan
2. Kelurahan Pedungan
3. Kelurahan Serangan
4. Kelurahan Panjer
5. Kelurahan Renon
6. Kelurahan Sanur
7. Desa Pemogan
8. Desa Sanur Kauh
9. Desa Sanur Kaja
10. Desa Sidakarya

B. Kecamatan Denpasar Timur

1. Kelurahan Dangin Puri
2. Kelurahan Penatih
3. Kelurahan Sumerta
4. Kelurahan Kesiman
5. Desa Penatih dangri
6. Desa Sumerta Kaja
7. Desa Sumerta Kauh
8. Desa Sumerta Kelod
9. Desa Kesiman Kertalangu
10. Desa Kesiman Petilan
11. Desa DanginPuri Kelod

C. Kecamatan Denpasar Barat

1. Kelurahan Dauh Kuri
2. Kelurahan Padangsambian
3. Kelurahan Pemecutan
4. Desa Dauh Puri Kangin
5. Desa Pemecutan Kelod
6. Desa Tegal Kertha
7. Desa Tegal Harum
8. Desa Padangsambian Kaja
9. Desa Padangsambian Kelod
10. Desa Dauh Puri Kelod
11. Desa Dauh Puri Kauh

D. Kecamatan Denpasar Utara

1. Kelurahan Peguyangan
2. Kelurahan Ubung
3. Kelurahan Tonja
4. Desa Peguyangan Kaja
5. Desa Peguyangan Kangin
6. Desa Ubung Kaja
7. Desa Dauh Puri Kaja
8. Desa Dangin Puri Kauh
9. Desa Dangin Puri Kangin
10. Desa Dangin Puri Kaja
11. Desa Pemecutan Kaja

Kantor Kelurahan Desa di Denpasar memiliki Visi menjadikan Denpasar sebagai kota yang berwawasan budaya yang dijiwai Agama Hindu dengan landasan Tri Hita Karana. Sedangkan yang menjadi Misi Kelembagaan tersebut terbagi menjadi empat Misi yang diemban yaitu sebagai berikut:

1. Mewujudkan masyarakat yang berbudaya berdasarkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Mewujudkan pembangunan berwawasan lingkungan yang bernuansa Bali.
3. Mewujudkan SDM yang berprofesional dalam rangka pelayanan yang prima.
4. Mewujudkan ketentraman dan ketertiban umum dalam kehidupan bermasyarakat dengan memberikan peranan yang lebih besar kepada lembaga-lembaga Adat.

Kelurahan/Desa merupakan wilayah kerja Lurah/Kepala Desa sebagai Perangkat daerah bawah Kecamatan. Lurah/Kepala Desa bertanggung jawab kepada Camat. Di dalam menyelenggarakan tugas pokok, Kelurahan/Desa mempunyai tugas :

1. Melakukan koordinasi jalannya tugas umum Pemerintahan di Kelurahan pelaksanaan Pembangunan dan Pembinaan Kemasyarakatan.
 2. Melakukan usaha dalam rangka peningkatan partisipasi dan swadaya gotong royong masyarakat .
 3. Melakukan kegiatan dalam rangka pembinaan dan ketertiban masyarakat
- Di bawah ini struktur organisasi yang ada di Kelurahan/Desa Denpasar.

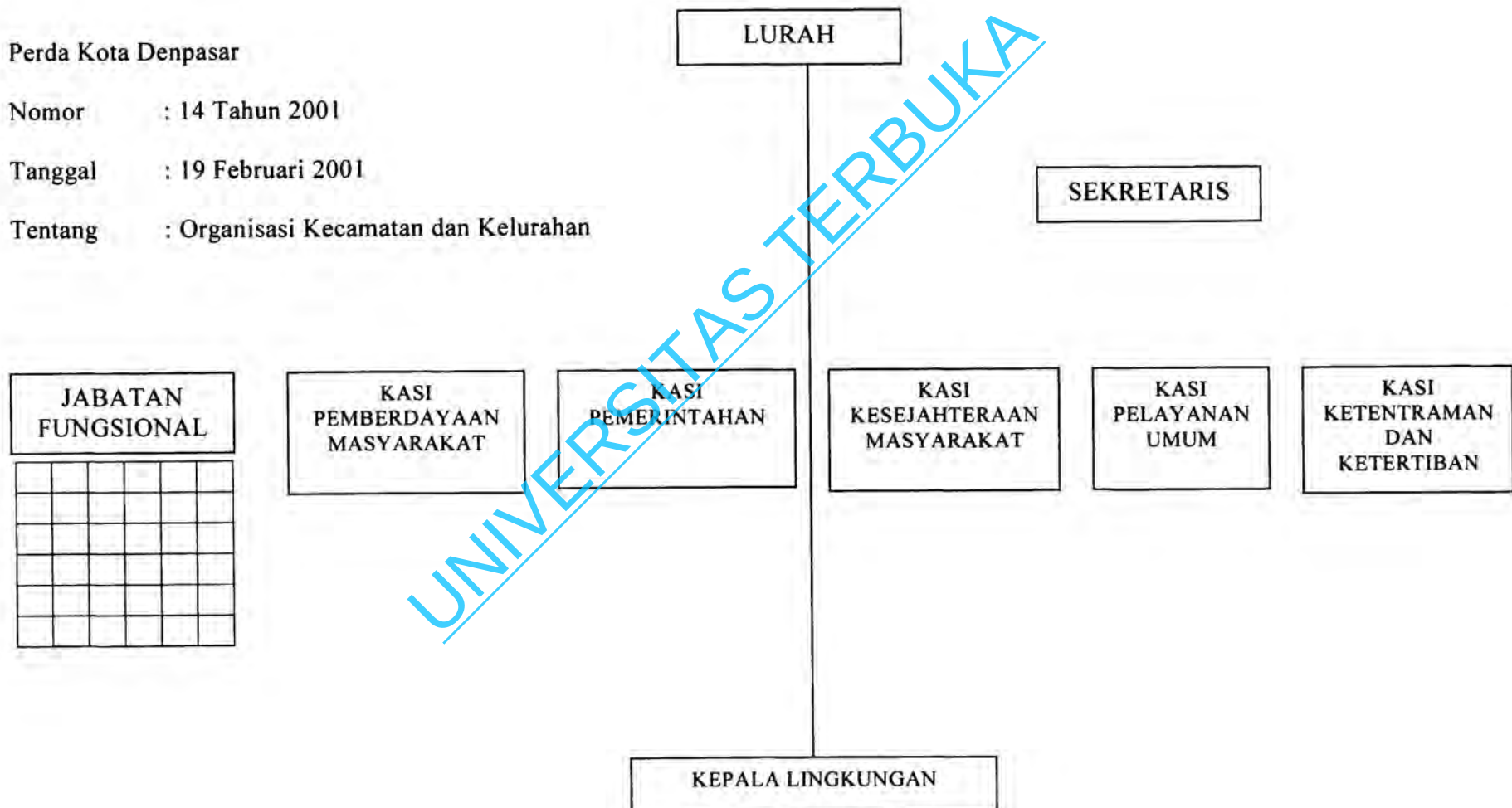
**BAGAN SUSUNAN ORGANISASI
KELURAHAN KOTA DENPASAR**

Perda Kota Denpasar

Nomor : 14 Tahun 2001

Tanggal : 19 Februari 2001

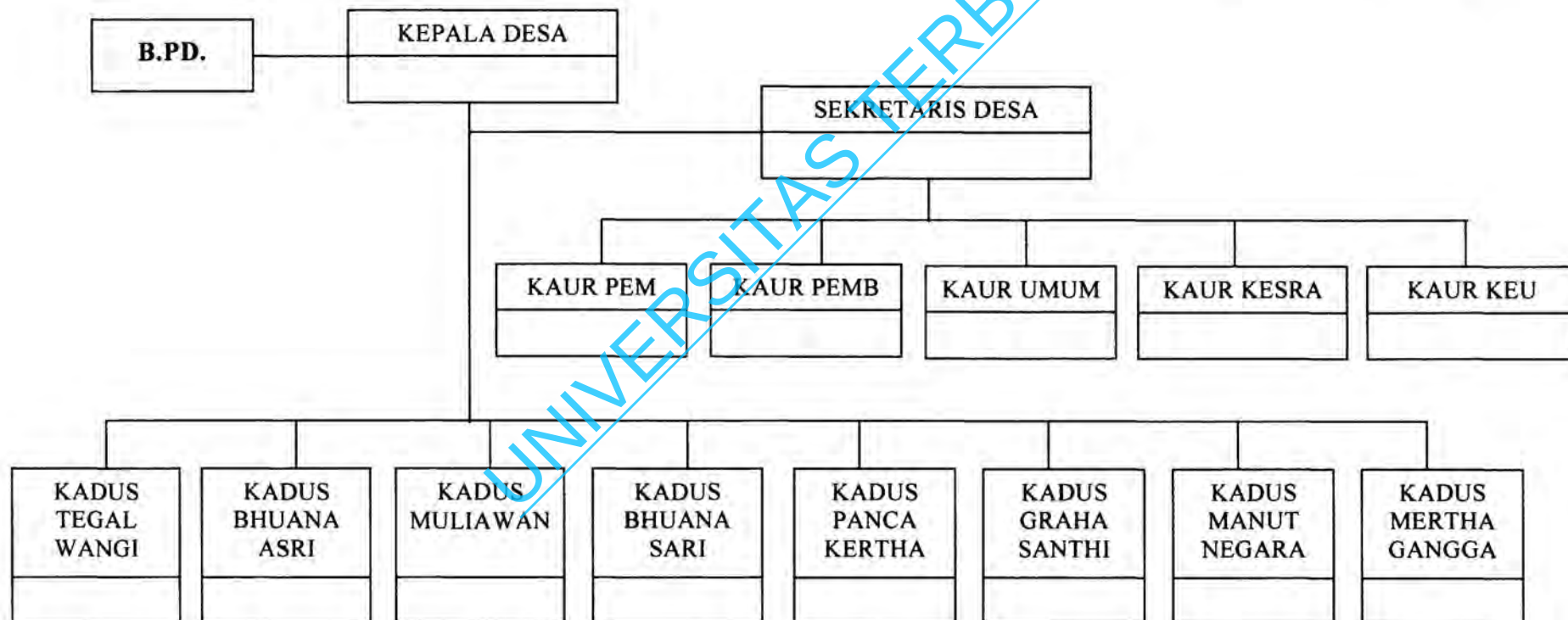
Tentang : Organisasi Kecamatan dan Kelurahan



LAMPIRAN PERATURAN DESA NO. 04 TAHUN 2008
TENTANG STRUKTUR ORGANISASI PEMERINTAH DESA

**STRUKTUR ORGANISASI
PEMERINTAHAN DESA**

PERDES NO. 04
TAHUN 2008



B. Uji Validitas Instrumen

Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang diteliti. Dengan menggunakan instrumen validitasnya, otomatis hasil (data) penelitian menjadi valid.

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Analisa istem ini dilakukan dengan menghitung korelasi antara setiap skor butir instrumen dengan skor total. Pengujian validitas disini dilakukan pada 30 responden dengan taraf nyata sebesar 0,05 (5 %) (perhitungan pada lampiran 3). Di mana dari hasil penelitian perhitungan dengan nilai-nilai *SPSS For Windows* dapat diketahui nilai-nilai item dari instrumen masing-masing variabel yang digunakan dalam kuesioner. Untuk memperoleh keabsahan atau kesahihan dari instrumen (kuesioner) yang digunakan, pengujian validitas ini dilakukan melalui 2 tahapan yaitu pengujian tahap awal dan tahap akhir. Namun apabila dalam pengujian tahap awal telah diperoleh keabsahan, maka tidak perlu dilakukan pengujian tahap berikutnya. Pengujian tahap akhir berdasarkan output perhitungan SPSS disajikan pada tabel 4.2 sampai dengan Tabel 4.5

Tabel 4.2**Uji Validitas Instrumen Variabel X₁ (Gaya Kepemimpinan)**

Instrumen	Korelasi (r hitung)	Keterangan
X1.1.1	0,525	Valid
X1.1.3	0,531	Valid
X1.1.4	0,389	Valid
X1.2.2	0,798	Valid
X1.3.1	0,618	Valid
X1.3.2	0,578	Valid
X1.3.3	0,570	Valid
X1.4.1	0,339	Valid
X1.4.2	0,446	Valid
X1.4.3	0,478	Valid

Sumber : Lampiran 3

Tabel 4.3**Uji Validitas Instrumen Variabel X₂ (Disiplin Kerja)**

Instrumen	Korelasi (r hitung)	Keterangan
X2.1.2	0,768	Valid
X2.1.3	0,615	Valid
X2.2.1	0,561	Valid
X2.2.2	0,845	Valid
X2.2.3	0,685	Valid
X2.3.1	0,795	Valid
X2.3.2	0,732	Valid
X2.4.1	0,549	Valid
X2.4.2	0,617	Valid

Sumber : Lampiran 3

Tabel 4.4
Uji validitas Instrumen Variabel X3 (Motivasi Kerja)

Instrumen	Korelasi (r hitung)	Keterangan
X3.1.1	0,346	Valid
X3.1.2	0,734	Valid
X3.1.3	0,739	Valid
X3.1.4	0,699	Valid
X3.2.1	0,628	Valid
X3.2.2	0,713	Valid
X3.2.3	0,647	Valid
X3.3.1	0,608	Valid
X3.3.2	0,646	Valid
X3.4.1	0,597	Valid
X3.4.2	0,641	Valid
X3.4.3	0,536	Valid
X3.5.1	0,405	Valid

Sumber : Lampiran 3

Hasil uji validitas instrumen tahap awal (Lampiran 3) menunjukkan bahwa untuk instrumen variabel X₁ ada 3 instrumen yaitu X_{1.1.2}, X_{1.1.5} dan X_{1.2.1} yang tidak valid, demikian pula untuk instrumen variabel X₂ ada 1 instrumen yaitu X_{2.1.1} tidak valid. Untuk itu dilakukan uji validitas instrumen tahap akhir dengan cara menghilangkan keempat instrumen tersebut, sehingga tidak terdapat butir-butir pertanyaan dari instrumen variabel X₁, X₂, X₃ dan Y yang tidak valid, dan hasilnya tampak pada tabel 4.2, 4.3 dan 4.4 diatas serta pada Tabel 4.5 dibawah ini. Seluruh instrumen variabel yang digunakan dinyatakan valid untuk mengukur apa yang seharusnya diukur,

selanjutnya instrumen tersebut diuji lagi dengan melakukan pengujian reliabilitas.

Tabel 4.5
Uji Validitas Instrumen variabel Y Kinerja

Instrumen	Korelasi (r hitung)	Keterangan
Y1.1	0,851	Valid
Y1.2	0,767	Valid
Y2.1	0,764	Valid
Y2.2	0,716	Valid
Y3.1	0,823	Valid
Y3.2	0,844	Valid
Y4.1	0,815	Valid
Y4.2	0,817	Valid
Y4.3	0,804	Valid
Y4.4	0,864	Valid
Y5.1	0,857	Valid
Y5.2	0,774	Valid

Sumber : Lampiran 3.

C. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas yang dimaksud pada suatu penelitian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah dipergunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama dan menghasilkan data yang relatif sama. Suatu alat ukur dikatakan reliabel jika kita selalu mendapatkan hasil yang sama dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda-beda. Untuk mengukur reliabilitas dari suatu analisis dapat digunakan

koefisien alpha yang didasarkan pada butir data instrumen pengukuran. Teknik yang digunakan untuk menguji reabilitas variabel dalam penelitian ini adalah metode statistik dengan teknik uji reabilitas koefisien variansi *Alpha Cronbach*. Nilai *Alpha Cronbach* sebaiknya diatas angka 0,6.

Dengan menggunakan bantuan SPSS, maka untuk menentukan apakah seluruh variabel telah reliabel maka dapat dilihat dari koefisien variansi (*Alpha*). Apabila nilai-nilai koefisien variansi, (*Alpha*) > dari *Alpha Cronbach* = 0,7 maka variabel dapat dinyatakan reliabel. Hasil *reability analysis* dengan SPSS diperoleh koefisien variansi (*Alpha*) setiap variabel sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Reabilitas Instrumen

Variabel	Alpha Hitung	Keterangan
X ₁	0,812	Reliabel
X ₂	0,886	Reliabel
X ₃	0,899	Reliabel
Y	0,962	Reliabel

Sumber : Lampiran 4

Dengan koefisien variasi (*Alpha*) untuk setiap variable lebih besar dari *Alpha Cronbach* = 0,7 maka seluruh variabel dapat dikatakan reliabel.

D. Analisa dari Hasil Penelitian

1. Hasil Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini berasal dari sumber primer dan sumber sekunder. Data primer dikumpulkan dari hasil penyebaran

kuesioner kepada responden, kuesioner yang diberikan kepada responden sebanyak 274 eksemplar. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan, terkumpul 261 kuesioner yang masuk. Kuesioner yang masuk tersebut selanjutnya diperiksa untuk menentukan jumlah kuesioner yang memenuhi kelayakan, dimana responden memberikan tanggapan secara lengkap dan semua jawaban telah diisi sesuai petunjuk pengisian. Diantara kuesioner yang masuk itu, yang dinyatakan layak (terisi lengkap) sebagai data penelitian sebanyak 254 kuesioner. Jumlah kuesioner tersebut ditampilkan pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.7
Hasil Pengumpulan Data

Kelurahan/Desa	Kuesioner Tersebar	Kuesioner Masuk	Kuesioner Layak
16 Kelurahan	112	107	105
27 Desa	162	154	149
Total	274	261	254

Sumber : Data primer diolah

2. Hasil Penelitian

a. Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil jawaban responden maka dapatlah ditentukan nilai-nilai masing-masing variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Motivasi (X_3), sebagai dasar untuk mengidentifikasi bagaimana kecenderungan dan variasi tanggapan responden terhadap kuesioner yang telah diajukan untuk variabel independen (gaya

Kepemimpinan Transformasional Lurah/Kepala Desa) dan variabel dependen (Kinerja aparat Kelurahan/Desa di Kota Denpasar).

Kecendrungan dan variasi variabel gaya kepemimpinan transformasional serta pengaruhnya terhadap kinerja aparat kelurahan di Kota Denpasar yang menjadi sampel ini dapat ditentukan berdasarkan distribusi frekuensi dengan terlebih dahulu menentukan nilai interval dengan formulasi sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

Mengingat skor nilai untuk masing-masing alternatif jawaban untuk variabel dependen dan independen adalah 1 sampai 5, sedangkan variasi indikator untuk tiap variabel juga berbeda, maka dapatlah dihitung interval dengan menggunakan rumus diatas sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Hasil distribusi frekwensinya dapat dikelompokkan sebaga berikut :

1. Antara 1,00 sampai dengan 1,80 = Sangat tidak setuju
2. Antara 1,81 sampai dengan 2,60 = Tidak setuju
3. Antara 2,61 sampai dengan 3,40 = Cukup setuju
4. Antara 3,41 sampai dengan 4,20 = Setuju atau Baik
5. Antara 4,21 sampai dengan 5,00 = Sangat setuju atau Sangat baik

Hasil pengumpulan data di lapangan, melalui pengumpulan jawaban yang diperoleh dari responden, maka diperoleh gambaran mengenai kondisi objek dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu: variabel

Gaya Kepemimpinan, Disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja aparat Kelurahan/Desa di Kota Denpasar sebagai berikut:

(a). Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan (X_1) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia untuk mengikuti kehendak pemimpinnya. Tanggapan responden atas variabel ini disajikan pada tabel 4.8

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.8
Frekuensi Tanggapan atas Variabel Gaya Kepemimpinan X₁

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	Jml Sampel	Jml Skor	Rata Rata Skor
1.	Memberikan Visi	1	9	46	119	79	254	1028	4,04
2.	Memberikan misi	0	15	23	136	80	254	1043	4,10
3	Menanamkan kebanggaan	1	18	20	120	95	254	1052	4,14
4	Memperoleh respek	2	18	21	129	84	254	1037	4,08
5	Memperoleh kepercayaan	6	18	22	126	82	254	1022	4,02
6.	Mengkomunikasikan harapan yang tinggi	11	16	19	114	94	254	1026	4,03
7.	Menggunakan lambang-lambang untuk mengungkapkan maksud-maksud penting	6	16	30	122	80	254	1016	4,
8	Menggalakkan kecerdasan	6	7	20	136	85	254	1049	4,12
9.	Menggalakkan rasionalitas kepada pegawai	5	9	29	127	86	254	1046	4,11
10	Pemecahan masalah dengan teliti	16	4	22	122	90	254	1028	4,04
11	Memberikan perhatian secara pribadi	9	21	19	142	63	254	991	3,90
12	Melatih para pegawainya	9	20	18	135	72	254	1003	3,94
13	Menasehati para pegawainya	0	0	22	118	114	254	1108	4,36
	Jumlah	70	171	311	1646	1104	254	13449	52,95

Sumber : Lampiran 5

Dari tabel 4.8 terlihat bahwa gaya kepemimpinan Transformasional seorang Lurah/Kepala Desa pada Kelurahan/Desa di Kota Denpasar oleh sebagian besar responden telah dinilai baik artinya dianggap sebagai perilaku

pimpinan yang baik, yaitu dari jawaban 254 responden sebanyak (9,4 persen) memberikan jawaban setuju atau baik. Sedangkan yang menjawab sangat setuju atau sangat baik sebanyak 88,4 persen. Ini berarti bahwa banyak responden yang menyetujui bahwa Gaya kepemimpinan Transformasional akan dapat meningkatkan kinerja aparat Kelurahan/Desa di Kota Denpasar. Dan yang menjawab cukup setuju sebanyak 1,2 persen, yang menjawab kurang setuju 0,6 persen dan sangat kurang setuju 0,3 persen. Ini berarti bahwa kebanyakan pegawai memiliki persepsi bahwa Kepala Desa/Lurah mampu untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia untuk mengikuti kehendakan pemimpinnya tersebut. Dalam hal ini adalah kemampuan pimpinan untuk mempengaruhi pegawai Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar.

(b) Disiplin kerja

Disiplin kerja (X_2) yaitu suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan. Tanggapan responden tentang variabel disiplin kerja dapat dilihat pada tabel 4.9

Tabel 4.9
Frekuensi Tanggapan atas Variabel Disiplin Kerja X₂

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	Jml sampel	Jml Skor	Rata-Rata Skor
1.	Bertindak tegas terhadap kesalahan yang dilakukan	0	14	26	139	75	254	1037	4,08
2.	Tegas dalam menegakkan peraturan untuk ditaati	7	15	14	108	110	254	1061	4,18
3	Gaji pokok maupun tunjangan sesuai kebutuhan	4	18	25	151	56	254	999	3,93
4	Penghargaan berupa promosi jabatan sesuai prosedur	2	14	28	130	80	254	1034	4,07
5.	Memberikan penghargaan berupa promosi jabatan secara adil	6	15	19	105	109	254	1058	4,16
6	Hukuman maupun sanksi akibat pelanggaran kedisiplinan	6	13	22	146	67	254	1017	4,0
7.	Hukuman maupun sanksi akibat tindakan yang menyimpang	9	8	24	136	77	254	1026	4,04
8.	Bersikap adil terhadap ketepatan waktu	12	2	33	137	70	254	1013	3,99
9.	Memegang teguh janji yang dibuatnya serta menegakkan disiplin	2	6	30	112	104	254	1072	4,22
	Jumlah	48	105	221	1164	748	254	9317	36,67

Sumber : Lampiran 5

Dari tabel 4.9 di atas, dapat dijelaskan bahwa umumnya responden menyatakan persetujuannya atas variabel ini, dimana 52,0 persen memberikan jawaban setuju, dan bahkan 29,1 persen mempertegasnya dengan menjawab sangat setuju. Ini berarti bahwa kebanyakan pegawai memiliki suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap

peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan, ini digali dari persepsi pegawai tentang ketegasan pimpinan, kesejahteraan, ancaman dan keteladanan pimpinan. Sedangkan pegawai lainnya yaitu 15,7 persen menjawab cukup setuju/ragu-ragu atas sikap disiplin kerja, sementara 2,8 persen pegawai yang tidak setuju dan 0,4 persen sangat tidak setuju.

(c) Motivasi kerja

Motivasi (X_3) yaitu suatu dorongan yang diinginkan seseorang pegawai Pemerintah Kelurahan/Desa untuk melakukan sesuatu guna memenuhi kebutuhannya. Tanggapan responden atas variabel ini dapat dilihat pada tabel 4.10

Tabel 4.10
Frekuensi Tanggapan atas Variabel Motivasi Kerja

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	Jml sampel	Jml skor	Rata-Rata Skor
1.	Gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan(Sandang)	12	13	18	150	61	254	997	3,93
2.	Gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan (pangan)	0	22	20	147	65	254	1017	4,0
3	Gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan (papan)	1	14	19	132	88	254	1054	4,14
4	Gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan kesehatan	1	16	14	114	109	254	1076	4,24
5.	Memberikan rasa aman (keamanan) dalam bekerja	7	17	21	139	70	254	1010	3,98
6.	Memberikan rasa aman (kemerdekaan) dalam bekerja	2	15	22	125	90	254	1048	4,13
7	Memberikan rasa aman (perlindungan) dalam bekerja	3	6	31	113	101	254	1065	4,19
8.	Rasa menjadi bagian dari masyarakat	7	7	16	137	87	254	1052	4,14
9.	Rasa diterima dari masyarakat	3	12	20	137	82	254	1045	4,11
10.	Penghargaan atas pekerjaan yang dibebankan	11	8	30	139	66	254	1003	3,95
11	Pengakuan atas pekerjaan yang dibebankan	11	11	23	142	67	254	1005	3,96
12	Kepercayaan atas pekerjaan yang dibebankan	3	12	22	121	96	254	1057	4,16
13	Menggunakan kemampuan yang dimilikinya	8	10	13	148	75	254	1034	4,07
	Jumlah	57	163	269	1744	1057	254	12519	49,29

Sumber : Lampiran 5

Dari tabel 4.10 terlihat bahwa umumnya responden menyatakan persetujuannya atas variabel ini, dimana 18 orang pegawai (9,4 %) memberikan jawaban setuju, dan bahkan 236 orang pegawai (90,persen) menjawab dengan sangat setuju. Ini berarti bahwa kebanyakan pegawai memiliki dorongan yang diinginkan seseorang pegawai Pemerintah Kelurahan/Desa untuk melakukan sesuatu guna memenuhi kebutuhannya. Para pegawai tampaknya sangat setuju bahwa motivasi kerja akan tercapai melalui pemenuhan kebutuhan Fisiologis, rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Sementara 1,6 persen pegawai yang cukup setuju/ ragu-ragu, 1,2 persen tidak setuju dan 0,4 persen sangat tidak setuju.

(d). Kinerja

Sebagaimana telah dijelaskan dalam definisi operasional, bahwa kinerja pegawai (Y) dalam penelitian ini dapat dilihat dari persepsi pegawai mengenai hasil-hasil yang telah dicapainya sebagai pegawai Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar, yang dipengaruhi oleh Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja dan motivasi kerjanya. Tanggapan atas variabel ini dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11
Frekuensi Tanggapan atas Variabel Kinerja Y

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	Jml sampel	Jml skor	Rata Rata Skor
1.	Pekerjaan sesuai dengan target volume yang ditetapkan	5	16	19	142	72	254	1022	4,02
2.	Pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan	0	18	28	139	69	254	1049	4,13
3	Tingkat kesalahan yang sangat rendah sesuai harapan.	2	16	21	121	94	254	1051	4,14
4	Tingkat kesalahan yang sangat rendah sesuai kenyataan.	2	18	19	131	84	254	1039	4,09
5	Sikap positif pegawai dalam mengemukakan pendapat	9	17	24	139	65	254	996	3,92
6	Bekerja tanpa menunggu adanya perintah	4	22	21	107	100	254	1039	4,09
7	Kepribadian yang sesuai dengan dedikasi terhadap pekerjaan	2	12	29	128	83	254	1040	4,09
8	Kesetiaan terhadap pekerjaan	7	9	24	139	75	254	1028	4,04
9	Merasa memiliki terhadap pekerjaan	9	6	24	131	84	254	1039	4,09
10	Bertanggung jawab terhadap pekerjaan	6	13	30	127	78	254	1020	4,01
11	Mejaksakan sejumlah beban yang dipercayakan	10	15	26	145	58	254	988	3,88
12	Melaksanakan sejumlah beban yang menjadi tanggung jawabnya	9	12	21	130	82	254	1026	4,04
	Jumlah	65	174	286	286	944	254	12.337	48,57

Sumber : Lampiran 5

Sesuai Tabel 4.11 bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan bahwa kinerja pegawai pada Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota

Denpasar, menunjukkan penilaian dengan kategori yang baik yaitu sebanyak 18,9 persen. Sementara 66,9 persen pegawai memiliki kinerja dalam katagori penilaian sangat baik, ini berarti bahwa secara umum indikator-indikator kinerja yang ditetapkan Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar sebagai tertuang dalam Peraturan Pemerintah tentang evaluasi pelaksanaan pekerjaan pegawai telah berhasil diimplementasikan secara efektif oleh seluruh pegawai dan termasuk dalam katagori yang memenuhi harapan (sesuai instruksi pimpinan, peraturan dan prosedur). Para pegawai setuju dengan persepsi bahwa hasil-hasil pekerjaan sebagai pegawai Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar, yang telah dicapainya baik dari sisi kualitas maupun kuantitas pekerjaan, inisiatif, loyalitas dan perencanaan kerja semuanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja. Namun terdapat sedikitnya 19 orang (7,5 persen) pegawai yang menunjukkan kinerja memiliki kategori cukup (biasa). Ini merupakan tugas bersama antara pegawai dan pimpinan untuk membenahinya. Sementara tidak satupun responden memberikan tanggapan yang negatif terhadap kinerja pegawai, karena 6,3 persen yang mendapat penilaian dalam kategori kurang setuju dan 0,4 persen sangat kurang setuju.

b. Analisis Inferensia

Analisis inferensia dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Pada Bab sebelumnya dijelaskan bahwa tujuan penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja dan Motivasi kerja, terhadap kinerja aparat Kelurahan/Desa di Kota

Denpasar, serta melihat variabel mana diantara variabel-variabel tersebut yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja bawahan.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS (hasilnya pada lampiran 5), maka persamaan regresi yang dihasilkan adalah:

$$Y = 0,502 + 0,227X_1 + 0,368X_2 + 0,494X_3$$

Tabel 4.12
Rangkuman Hasil Analisis Regresi

No	Variabel	B	Beta	Partial (r)	t	Sig
1	Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,227	0,164	0,214	3.461	0,001
2	Disiplin kerja (X_2)	0,368	0,289	0,340	5.724	0,000
3	Motivasi Kerja (X_3)	0,494	0,490	0,552	10.463	0,000
R = 0,783 ^a		F Change = 131,854				
R Squared = 0,613		Sig. F = 0,000				
Constanta = 0,502		Durbin Watson = 2,185				
Standar Error = 4,352						

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan pada hasil perhitungan SPSS koefisien korelasi (R) sebesar 0,783^a menunjukkan adanya pengaruh yang kuat sebesar 78,3 persen antara variabel bebas dengan variabel tidak bebas (terikat) dan koefisien determinasi (*R Squared*) sebesar 0,613 menunjukkan bahwa model regresi berganda ini yang variabel bebasnya terdiri dari Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kinerja dan Motivasi Kerja. Secara bersama-sama mampu

memberikan kontribusi terhadap Kinerja aparat Kelurahan/Desa di Kota Denpasar (Y) sebesar 61,3 persen

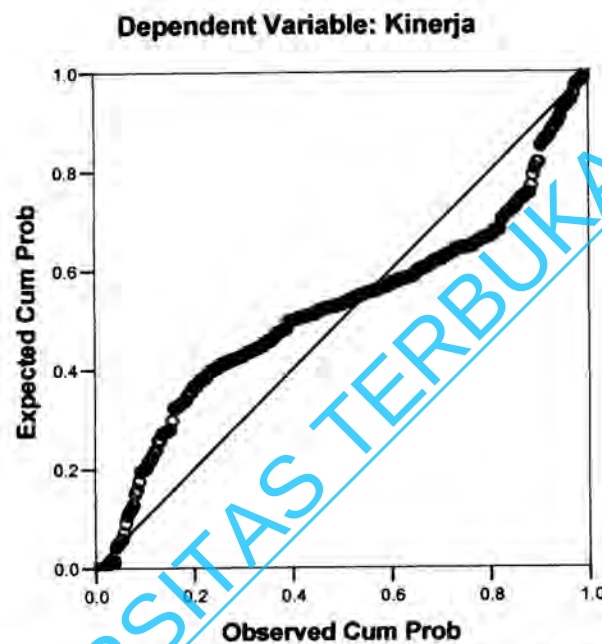
Selanjutnya dari hasil perhitungan SPSS, model persamaan regresi linier berganda di atas menunjukkan adanya perubahan kinerja aparat kelurahan desa di Kota Denpasar (Y) sebagai variabel terikat, gaya kepemimpinan (X_1), disiplin kineja (X_2) dan motipasi kerja (X_3) sebagai vaeiabel bebas mempunyai pengaruh positif. Pengaruh tersebut menunjukkan bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan (X_1) disiplin kerja (X_2) dan motipasi kerja (X_3) mengalami perubahan maka kinerja aparat kelurahan desa dikota Denpasar juga akan berubah secara positif. Setiap kenaikan Variabel bebas tersebut akan juga meningkatkan variabel terikatnya.

E. Evaluasi Ekonometri

Secara statistik model persamaan regresi yang diajukan beserta hasil pengujian hipotesisnya sudah dapat diketahui memenuhi syarat, dalam arti eratnya hubungan antara variabel bebas dengan dengan variabel tidak bebas (terikat). Akan tetapi agar model persamaan tersebut dapat diterima secara ekonometrika dari estimator-estimator yang diperoleh dengan metode kuadrat terkecil atau *least Square Method* (LSM), selain sudah memenuhi syarat Best Linear Unbiased Estimation (BLUE), maka harus juga memenuhi asumsi antara lain bebas dari multikolinieritas dan heterikedastisitas.

1. Normalitas

Data dikatakan normal jika sebaran data atau P-P Plot mendekati garis diagonal yang berarti hasil sudah normal, dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut,



Gambar 4.1 Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

2. Uji Multikolinieritas

Adanya multikolinieritas sempurna akan berakibat bahwa koefisien regresi tidak dapat ditentukan serta standar deviasi akan menjadi tak terhingga. Jika multikolinieritas tidak sempurna, maka koefisien regresi meskipun berhingga akan mempunyai standar deviasi yang besar yang berarti pula koefisien-koefisiennya tidak dapat ditaksir dengan mudah. Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan nilai-nilai SPSS maka dapat diketahui ada atau tidaknya multikolinieritas antara

variabel bebas dengan melihat nilai-nilai Variance Inflation Factor (VIF) sebagaimana terdapat pada tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.13
Koefisien Variance Inflation Factor Masing-masing Variabel

No	Variabel	VIF	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan (X_1)	1,449	Non Multikolinieritas
2	Disiplin kerja (X_2)	1,643	Non Multikolinieritas
3	Motivasi kerja (X_3)	1,414	Non Multikolinieritas

Sumber: Lampiran 6

Hasil pengujian menunjukkan tidak adanya gejala multikolinieritas karena pada masing-masing nilai VIF variabel bebas lebih kecil dari 10. Ini berarti bahwa model regresi yang digunakan telah memenuhi asumsi klasik.

3. Uji Heterokedastisitas

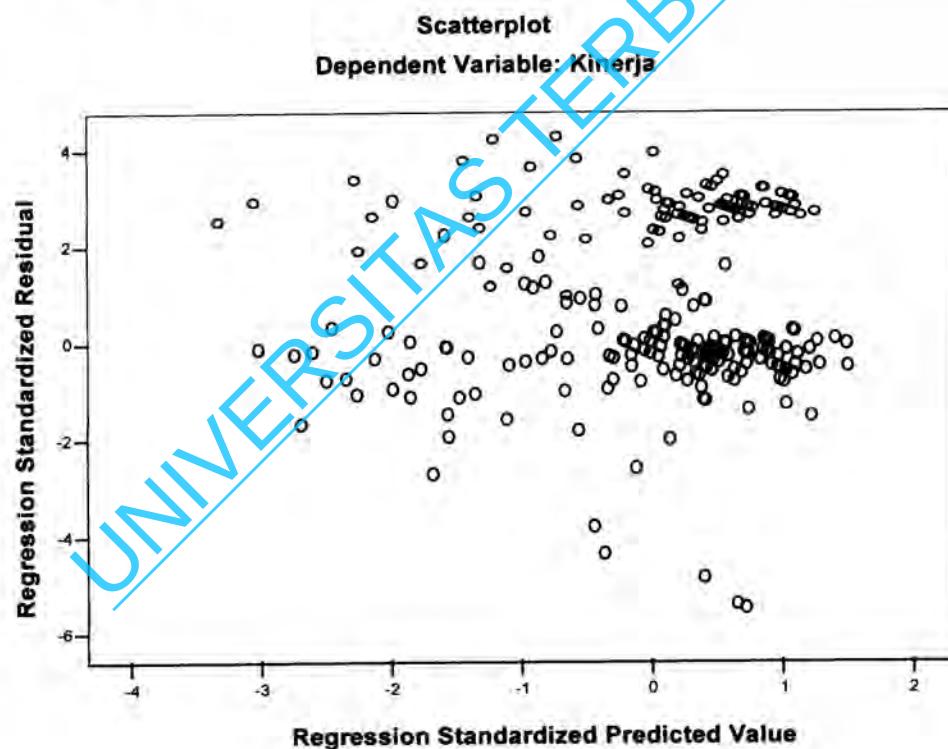
Uji asumsi regresi berganda heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas untuk mengetahui terjadi atau tidaknya heterokedastisitas ini dapat dilihat melalui scatterplot diagram tersebut dalam kondisi menyebar dan tidak membentuk suatu pola tertentu, maka model regresi tidak terjadi heterokedastisitas, sehingga dikatakan model regresinya baik dan jika nilai

signifikan uji t pada uji glajzer 6 lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi heterokedastisitas, dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.14
Uji Heterokedastisitas

Variabel	Z. Uji t	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,209	Tidak Heteroskedastisitas
Disiplin kerja (X_2)	0,069	Tidak Heteroskedastisitas
Motivasi kerja (X_3)	0,464	Tidak Heteroskedastisitas

Sumber : Lampiran 6



Gambar 4.2
Grafik Uji Heterokedastisitas

Dasar pengambilan keputusan berdasarkan *scatterplot diagram* diatas adalah tidak ditemukan adanya pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar

kemudian menyempit), dimana pada gambar 4.1 diatas terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, secara tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini.

F. Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis I

Uji F ini untuk membuktikan atau menguji kebenaran hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu variabel gaya kepemimpinan (X_1), disiplin kerja (X_2) dan motipasi kerja (X_3) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja aparat kelurahan desa dikota Denpasar (Y) Uji F dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan nilai signifikan lebih kecil dari taraf nyata (α) = 0,05. Dari hasil perhitungan regresi oleh SPSS dapat dilihat bahwa nilai-nilai F hitung (F change) sebesar 131,854 dengan significance sebesar 0,000 ini berarti bahwa pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) disiplin kerja (X_2) dan motipasi kerja (X_3), secara simultan mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kinerja aparat kelurahan desa di Kota Denpasar atau dengan kata lain bahwa dengan taraf nyata 5 persen hipotesis diterima. Secara jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.11

Kontribusi seluruh variabel bebas terhadap prestasi kerja aparat kelurahan di Kota Denpasar (Y) ditunjukan oleh angka R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,613 atau 61,3 persen. Angka ini menunjukkan arti

bahwa seluruh variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) yang digunakan dalam persamaan regresi ini secara bersama-sama mampu memberikan kontribusi terhadap variabel terikat sebesar 61,3 persen.

2. Pengujian Hipotesis II

Pengujian hipotesis kedua adalah menguji hipotesis yang menyatakan secara parsial “terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja dalam secara parsial terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tabel 4.11, terlihat bahwa ketiga variabel bebas mempunyai nilai-nilai t hitung dengan nilai signifikan t yang lebih kecil dibandingkan dengan $\alpha = 0,05$. Pada variabel *gaya kepemimpinan* diperoleh nilai t hitung sebesar 3,461 dengan tingkat signifikan $t = 0,001$ berarti *gaya kepemimpinan* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja.. Pada variabel *Disiplin kerja* (X_2) diperoleh nilai t hitung sebesar 5,724 dengan tingkat signifikasi $t = 0,000$ sehingga dapat dikatakan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pada variabel *motivasi kerja* (X_3) diperoleh nilai t hitung sebesar 10,463 dengan signifikan $t = 0,000$ sehingga dapat dikatakan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Secara keseluruhan masing-masing variabel *gaya Kepemimpinan* (X_1), *disiplin kerja* (X_2) dan *motivasi kerja* (X_3) pada taraf nyata 5persen secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparat Kelurahan/Desa di Kota Denpasar, sehingga hipotesis kedua diterima.

3. Menjawab Tujuan Penelitian ketiga

Untuk menjawab tujuan penelitian ketiga yaitu variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja Aparat Kelurahan/Desa di Kota Denpasar”, dapat dilihat nilai koefisien beta masing-masing variabel, variabel gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 0,164, disiplin kerja (X_2) sebesar 0,289 dan motivasi kerja (X_3) sebesar 0,490. Dari nilai koefisien beta tersebut menunjukkan bahwa diantara ketiga variabel yang diamati terdiri atas gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja. Motivasi kerja memiliki nilai koefisien beta tertinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja aparat pada Kelurahan/Desa di Kota Denpasar, yaitu sebesar 0,490.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Kepemimpinan memainkan suatu bagian yang sentral dalam memahami perilaku kelompok, karena pemimpinlah yang biasanya memberikan pengarahan menuju pencapaian tujuan. Pengaruh pimpinan terhadap anggotanya sangat tergantung pada tiga. Pertama, terjadinya hubungan yang baik antara pemimpin dan pengikut, adanya kerja sama, persahabatan, kepercayaan, respek, penerimaan, dan memiliki keyakinan pada pemimpin, serta tiadanya tekanan dalam hubungan tersebut. Hubungan yang baik membuka peluang munculnya pengaruh yang lebih besar dari pemimpin kepada pengikutnya. Kedua, kejelasan struktur tugas, tidak terjadi

kemenduaan, dan standar tugas mudah dipahami. Ketiga, posisi kewenangan yakni kuat lemahnya kewenangan, otonomi kewenangan pemimpin dalam menentukan kerja, penghargaan dan hukuman, penarikan dan pemecatan, peningkatan dan promosi pegawai. Dengan posisi kewenangan ini, pemimpin mempunyai banyak pengaruh. Jadi lebih berkuasa akan lebih banyak faktor yang menguntungkan (Lussier & Achua, 2001).

Keberhasilan suatu Organisasi, baik organisasi swasta, kemasyarakatan maupun pemerintahan, tidak terlepas dari pada seorang pemimpin yang tranformatif. Dari hasil pengukuran dengan menggunakan regresi linier berganda didapat pemahaman bahwa pada dasarnya dalam konteks kepemimpinan transformasional termasuk dalam pendekatan teori kepemimpinan modern (Luthans, 2005 dalam Yowono dkk, 2006). Kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi bagi organisasi yang menghadapi pembaruan dan perubahan serta mengembangkan pengikutnya, membangun harapan memiliki visi dan misi. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu penentu motivasi kerja.

Penelitian terdahulu berisi temuan beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan dari para peneliti lain sebagai bahan referensi, yang dapat disebutkan anatara lain penelitian tentang kepemimpinan dan motivasi kerja telah dilakukan oleh Mulyawan dari Universitas Gajah Mada Jogjakarta Tahun 1996. Judul penelitiannya adalah **“Peran Kepemimpinan Manajer dan Motivasi Kerja Karyawan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**

pada Hotel Berbintang di Jogjakarta". Model analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda melalui uji F, untuk menganalisis signifikansi pengaruh antara variabel kepemimpinan dan variabel motivasi kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sedangkan analisis kedua digunakan uji t untuk menganalisis variabel bebas mana yang memberikan kontribusi penting dalam produktivitas kerja karyawan tersebut. Penelitian Mulyawan menyimpulkan bahwa **Pertama**, terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara kepemimpinan manajer dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. **Kedua**, kepemimpinan manajer merupakan variabel yang memberikan kontribusi paling kuat yang mendorong produktivitas kerja karyawan yaitu pada perilaku pendelegasian tugas dan pekerjaan pada hotel berbintang di Jogjakarta.

Berdasarkan hasil penelitian ini, diketahui nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,613. Nilai tersebut menunjukkan bahwa 61,3 persen variasi perubahan kinerja pegawai pada Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja, sedangkan sisanya yaitu sebesar 38,7 persen dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar variabel yang diamati. Koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,783 atau 78,3 persen yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel bebas (X) yang meliputi gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja dengan variabel terikat (Y) yaitu kinerja pegawai Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar.

Pengujian hipotesis pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat melalui Uji F, menghasilkan nilai-nilai F hitung sebesar 131,854 dan nilai signifikansi F adalah 0,000^a yang lebih kecil dibandingkan nilai signifikansi penelitian (α) = 5 persen, yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Pemerintah Kelurahan /Desa di Kota Denpasar.

Pengujian hipotesis atas pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat melalui Uji t, diketahui bahwa nilai signifikansi t dari masing-masing variabel bebas lebih kecil dari nilai signifikansi α = 5 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel gaya kepemimpinan disiplin kerja dan motivasi kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai Pemerintah Kelurahan /desa dikota Denpasar.

Variabel gaya kepemimpinan (X_1) memiliki koefisien regresi (b_1) = 0,227, t hitung = 3,461 dan signifikansi t = 0,001 berarti variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja Pegawai (Y). Besarnya pengaruh secara parsial itu adalah 0,227 (b_1) yang menunjukkan hubungan yang positif atau searah. Variabel disiplin kerja (X_2), memiliki koefisien regresi (b_2) = 0,368, t hitung = 5,724 dan signifikansi t = 0,000 berarti variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja aparat (Y). Besarnya pengaruh secara parsial itu adalah 0,368 (b_2) yang menunjukkan hubungan yang positif atau searah. Variabel motivasi kerja (X_3), memiliki

koefisien regresi (b_3) = 0,494, t hitung = 10,463 dan signifikansi t = 0,000 berarti variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja aparat (Y). Besarnya pengaruh secara parsial itu adalah 0,494 (b_3) yang menunjukkan hubungan yang positif atau searah..

Berdasarkan hasil pembuktian melalui pengujian hipotesis ketiga dengan melakukan ranking koefisien regresi yang distandarisasi (Standardized coefficient Beta) diketahui bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap prestasi kerja Pegawai Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar, karena memiliki nilai koefisien Beta terbesar yaitu $\beta_3 = 0,490$; dibandingkan kedua variabel bebas yang lain yaitu; variabel gaya kepemimpinan (X_1) memiliki $\beta_1 = 0,164$; dan Variabel (X_2) memiliki $\beta_2 = 0,289$;

Gaya kepemimpinan yang dibahas dalam penelitian ini adalah gaya atau perilaku kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang merupakan bagian dari teori Kepemimpinan Transaksional versus Kepemimpinan Transformasional (Robbins, 2004) Gaya Kepemimpinan Transformasional dipandang memiliki motivasi yang kuat untuk mendorong perubahan melalui kritik konstruktif, perubahan regulasi, perombakan *status quo*, serta berkemampuan membangkitkan motivasi kerja pegawai untuk mencapai unjuk kerja terbaik. Gaya Kepemimpinan Transformasional karakteristik : (1) Karisma, berarti memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan (2) Inspirasi, berarti mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan

lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana (3) Stimulasi intelektual, berarti menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti, (4) Perhatian yang diindividualisasi, berarti memberikan perhatian pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati.

Secanggih apapun organisasi, sebaik dan semodern apapun sistem manajemennya, akan tersendat-sendat bahkan mungkin sia-sia bila tidak ada yang mampu memimpin untuk menggerakkannya. Demikian halnya bahwa fungsi manajemen memerlukan fungsi kepemimpinan dan sebaliknya fungsi kepemimpinan memerlukan fungsi manajemen.

Peningkatan kualitas tenaga kerja atau pegawai adalah sangat perlu, organisasi akan mengalami kesulitan untuk mencapai kesuksesan tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Nitisemito,(2001) mengatakan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik yang tertulis maupun tidak. Sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan maka tentunya banyak faktor yang menunjang terciptanya kedisiplinan kerja pegawai antara lain ketegasan pimpinan, kesejahteraan pemahaman terhadap ancaman, teladan pimpinan, serta tujuan dan kemampuan pegawai. Kualitas tenaga kerja menunjukkan bahwa potensi dan kemampuan yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan organisasi. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas harus melalui proses pelatihan dan pengembangan yang baik, disamping perlunya pembuatan peraturan dan prosedur kerja yang memadai agar pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai sasaran serta pemberian motivasi

yang kontinu guna menumbuhkan semangat kerja, sehingga akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Tetapi semua itu tidak banyak berarti tanpa adanya disiplin kerja seluruh tenaga kerja dari organisasi yang bersangkutan, terlebih bagi organisasi Pemerintah yang seharusnya berada pada barisan paling depan dalam permasalahan pengelolaan sumber daya manusia

Seseorang mau melakukan sesuatu pekerjaan apabila ada dorongan baik dari diri sendiri maupun dari luar dirinya yang disebut motivasi. Jadi selain pemimpin yang memotivasi bawahannya (pegawai), sebenarnya dalam diri individu tersebut juga terdapat motivasi pribadi. Dalam hubungan dengan motivasi kerja sesuai hirarki kebutuhan Maslow (Gibson, 2005), maka para pemimpin yang efektif menggerakkan kebutuhan-kebutuhan dari pribadi yang biasa ke pribadi yang lebih baik, ini berarti bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi. Suatu kebutuhan yang lebih rendah tidak lalu hilang bila kebutuhan yang lebih tinggi muncul. Hal yang paling penting dalam pemikiran Maslow yaitu kebutuhan yang telah dipenuhi akan menurun daya motivasinya terhadap kebutuhan tersebut masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya lebih kecil.

Demikian pula halnya dengan disiplin kerja masih ada persepsi pegawai yang masih ragu/ragu atas tanggapan disiplin kerja sebesar 33 orang (15,7 persen). Apabila pimpinan mempunyai aturan yang telah ditetapkan, maka pimpinan juga harus mampu untuk menjalankannya agar pegawai mampu menjadikan pimpinan sebagai teladan bagi mereka, mau memberikan penghargaan kepada pegawai yang berhasil melaksanakan tugasnya dengan

baik serta tidak dilupakan bahwa pimpinan harus turut serta bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang dilaksanakan. Berdasarkan penelitian diatas kinerja pegawai Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam pembagian tugas secara adil sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan dan memberikan wewenang pada pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh hubungan yang terjadi di kantor tersebut, misalnya dengan melakukan komunikasi secara dua arah. Pimpinan tidak hanya bisa memberikan perintah saja, melainkan harus dapat tempat bertanya bagi para pegawai yang ada di bawahnya. Dalam melakukan komunikasi hendaknya pimpinan mampu bertindak secara adil dan tidak pilih kasih. Dan pimpinan harus mampu menciptakan kondisi kerja yang saling mendukung dan kerja sama yang baik diantara sesama pegawai yang ada.

Berdasarkan hasil pembuktian melalui perangkian koefisien regresi yang distandarisasi (*Standardized Beta*) diketahui variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja aparat Kelurahan/Desa di Kota Denpasar. Melihat kenyataan tersebut pimpinan yang ada di Pemerintah Kelurahan/Desa yakni Lurah/Kepala Desa dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya harus dapat meningkatkan motivasi kerja dengan memperhatikan setidaknya terdapat lima kebutuhan yang perlu mendapat perhatian guna mencapai motivasi kerja yang baik atau optimal yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Dari hasil penelitian terhadap responden yang terpilih sebagai sampel dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar. Besarnya pengaruh secara simultan tersebut adalah $R^2 = 78,3$ persen.
2. Gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kelurahan /Desa di Kota Denpasar
3. Variabel motivasi kerja berpengaruh dominan diantara variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar.

B. Saran

Strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan memberi kontribusi pada Negara. Maka saran yang dapat diberikan kepada pimpinan Pemerintah Kelurahan/Desa dalam hal ini Lurah/Kepala Desa di Kota Denpasar sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yakni gaya kepemimpinan transformasional dapat terus dilaksanakan dengan memperhatikan beberapa karakteristik dari gaya kepemimpinan yang menurut tanggapan responden sangat tidak setuju dalam memberikan stimulus intelektual terutama dalam pemecahan masalah dengan teliti dan dalam memberikan inspirasi antara lain dalam mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada pegawai.
2. Disiplin kerja yang terdiri dari lima faktor yakni ketegasan pimpinan, kesejahtraan, ancaman, teladan pimpinan serta tujuan dan kemampuan dapat diterapkan pada pegawainya dengan memperhatikan beberapa faktor yang mendapat penilaian kurang baik dari responden yakni ketegasan pimpinan dalam memberikan kebijakan tentang kesesuaian peraturan dengan pelaksanaannya sehari-hari dan teladan pimpinan terutama bersikap adil kepada pegawai terhadap ketepatan waktu yang ditunjukkannya.
3. Motivasi kerja merupakan variabel yang dominan dalam penelitian ini, hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja perlu mendapatkan perhatian sehingga akan dapat merubah kinerja pegawai pada Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar, setidaknya ada lima kebutuhan yang perlu mendapat perhatian yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualitas terutama menurut penilaian responden yang sangat tidak setuju terhadap kebutuhan fisiologis yakni dalam memberikan gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan sandang, kebutuhan rasa aman dalam bekerja dan

kebutuhan harga diri yakni dalam memberikan penghargaan serta pengakuan atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

4. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada Pemerintah Kelurahan/Desa dalam hal ini Lurah/Kepala Desa di Kota Denpasar hendaknya memperhatikan lima standar pengukuran pekerjaan yakni kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, inisiatif, loyalitas dan perencanaan kerja terutamanya menurut penilaian responden yang mendapat tanggapan sangat tidak setuju seperti inisiatif, sikap positif pegawai dalam mengemukakan pendapat serta perencanaan kerja, pegawai menunjukkan kesungguhan kerja untuk melaksanakan sejumlah beban yang dipercayakan kepadanya.
5. Sehubungan dengan penelitian yang hanya menitik beratkan pada tiga variabel kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja, untuk menambah referensi bagi Pemerintah Kelurahan/Desa di Kota Denpasar maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan memasukkan variabel dari teori lain dengan mempergunakan alat analisis dan alat uji statistik yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Agifari, (2001), *Analisis Regresi, Teori, Kasus dan Solusi*, Edi, BPFE UGM, Jogjakarta.
- As'ad, M. (2001), *Psikologi Kerja*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Azwar, (2000) *Sikap Manusia : Teori dan Pengukuran*, Pustaka Pelajar, Jogjakarta
- Bass and Avolio (2003), *Leadership and Organization Development Journal*, 23/4/2003
- Byars, al, and Lesli W. Roe, 2001, *Human Resources and Personnel Management*, Richard D. Irwin Inc, Homewood Illinois.
- Dessler, Gary. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks. Jakarta
- Dharma, A. (2004). *Strategi Sumber Daya Manusia*, Penerbit : Erlangga, Jakarta.
- Fiedler, F.E, (2000) , *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill Book Company.
- Gibson, John Ivancevich, Robert, Michael T,(2005) *Perilaku dan Manajemen Organisasi* : Penerbit : Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T. H. (2001), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hersey P. Dan Blanchard, K.H., (2001). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resource*, 5th Edition, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey.
- Indriantoro dan Bambang Supomo, (2002), *Metodologi Penelitian Bisnis, Untuk Akutansi & Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Karyantoro, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Pelayanan Publik*, Ganesa, Bandung.
- Katz, D et al., (2003). *The Study of organizations, finding from field and laboratory*, California: Bass dan Avolio Publishers.

- Lussier and Achua, 2001, *Leadership Theory Application Skill Development*, South-Western College Publishing USA : McGraw-Hill Book Company.
- Luthans, (2005), *Organisational behavior*, USA : McGraw-Hill, Inc
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung.
- Manullang, M, 2001, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Martoyo, S. (2000). *Perilaku Organisasi*. LP3ES, Jakarta.
- Muchdarsyah, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mulyana, 2001, *Perilaku Organisasi*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Mursinto, 2000, *Analisis Regresi, dan Contoh Kasus*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Nawawi, H. (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Nazir, M. (2004). *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nitisemito, A. S. (2001). *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ranupandojo, Herdirachman dan Suad Husnan. 2000. *Manajemen Personalia*, Penerbit : Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Robbins S. P. (2004). *Perilaku Organisasi, Kontroversi*, Aplikasi Jilid 1 & 2, Prenhalindo, Jakarta.
- Santoso, Singgih, (2000), *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Cetakan ke 1, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Saydam, Ghozali, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sekaran, U. (2000), *Research Methods for Business; A Skill Building Approach*,nd Edition, John Wiley & Sons Inc, New York.
- Siagian, S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.

- Simamora, Henry, (2004), *Manajemen Sumber Daya manusia*, Edisi Kedua, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simon and Dearbon dalam Robins, S.P., (2001)., *Organizations Theory; Structure, Design and Applications*, Printice-Hall Inc, Englewood, New York.
- Singarimbun, M. (2000). *Metode Penelitian Survey*. CV. Rajawali, Jakarta.
- Siswanto, Bedjo, (2002). *Manajemen Tenaga Kerja*, Cetakan ke 2, Sinar Baru, Bandung.
- Soeprihanto, J. (2001), *Penilaian Pelaksanaan Kerja dan Pengembangan Karyawan*, Edisi ke 1 Cetakan ke 5, BPFE, Jogjakarta.
- Soeprihanto, John, (2000), *Penilaian Pelaksanaan Kerja dan Pengembangan Karyawan*, Cetakan ke 4, BPFE, Jogjakarta.
- Stoner, e.t.al. (2001), James AFR, Edward dan Daniel R Gilbert Jr. (2001). *Organications Behavior*. PT Prenhandindo, Jakarta.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta, Bandung.
- Sunaryo. (2002). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja (Studi Kasus pada Karyawan di Kantor Pelayanan Piutang dan Lelang Negara Surabaya II*. Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya.
- Timple A. Dale, (2004), *The Art And Science of Business Management : Motivation of Personnel*, 1 Edition, KEND Publishing Inc, New York.
- Umar, H. (2000), *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Umar, H. (2003), *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Cetakan ke 1, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wibisono, D. (2000), *Riset Bisnis: Seri Komunikasi Profesional*, Edisi Pertama, BPFE, Jogjakarta.

KUISIONER

Pada pernyataan dibawah ini Bapak /Ibu diharapkan untuk mengisi kolom bobot (1, 2, 3, 4, 5) berdasarkan pernyataan yang diberikan sesuai dengan indikator yang ada. Berilah tanda **thick mark** (√) pada jawaban yang sesuai di kolom yang telah disediakan.

Keterangan :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Cukup Setuju
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Identitas Responden

Umur :Tahun
 Tingkat Pendidikan :
 Status : A. Menikah B. Belum Menikah
 Masa Kerja :Tahun

A. GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA (X)

(diisi oleh pegawai Kelurahan/Desa di Kota Denpasar)

NO	PERNYATAN	1	2	3	4	5
1. Gaya Kepemimpinan (X₁)						
1.	Karisma					
	1. Pemimpin memiliki kemampuan (berkarisma) memberikan visi kepada pegawai					
	2. Pemimpin memiliki kemampuan (berkarisma) memberikan misi kepada pegawai.					
	3. Pemimpin memiliki kemampuan (berkarisma) menanamkan kebanggaan kepada pegawai.					
	4. Pemimpin memiliki kemampuan untuk memperoleh respek dari pegawai.					
	5. Pemimpin memiliki kemampuan untuk memperoleh kepercayaan dari pegawai					

**A. GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA
DAN MOTIVASI KERJA (X)**

Lanjutan.

2.	Inspirasi 1. Pemimpin memiliki kemampuan mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada pegawai. 2. Pemimpin memiliki kemampuan menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana kepada pegawai.					
3.	Stimulasi intelektual 1. Pemimpin berkemampuan menggalakkan kecerdasan kepada pegawai. 2. Pemimpin berkemampuan menggalakkan rasionalitas kepada pegawai. 3. Pemimpin berkemampuan dalam pemecahan masalah dengan teliti (memberikan stimulus intelektual) kepada pegawai.					
4.	Perhatian yang diindividualisasi 1. Pemimpin berkemampuan memberikan perhatian secara pribadi kepada para pegawainya. 2. Pemimpin berkemampuan memperlakukan secara individual, (melatih) para pegawainya. 3. Pemimpin berkemampuan menasehati para pegawainya					

**A. GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA
DAN MOTIVASI KERJA (X)**

Lanjutan

NO	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
2. Disiplin Kerja (X2)						
5	Ketegasan pimpinan 1.Pimpinan memberikan kebijakan tentang kesesuaian peraturan dengan pelaksanaannya sehari-hari. 2.Pimpinan bertindak tegas terhadap kesalahan yang dilakukan pegawai 3.Pimpinan tegas dalam menegakkan Peraturan Untuk ditaati.					
6	Kesejahteraan 1.Pimpinan (Kantor) memberikan gaji pokok maupun tunjangan keluarga sesuai dengan kebutuhan keluarga pegawai 2.Pimpinan (Kantor) memberikan Penghargaan berupa promosi jabatan bagi pegawai sesuai prosedur 3.Pimpinan (Kantor) memberikan penghargaan berupa promosi jabatan bagi pegawai secara adil					
7	Ancaman 1.Pimpinan memberikan hukuman maupun sanksi akibat pelanggaran kedisiplinan terhadap peraturan yang harus ditaati oleh pegawai 2. Pimpinan memberikan hukuman maupun sanksi akibat tindakan yang menyimpang dilakukan oleh pegawai.					
8	Teladan pimpinan. 1.Pimpinan bersikap adil kepada pegawainya terhadap ketepatan waktu yang ditunjukkan. 2.Pimpinan memegang teguh janji yang dibuatnya serta menegakkan disiplin.					
9	Tujuan dan kemampuan 1.Pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan 2.Pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi					

**A. GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI
KERJA (X) Lanjutan**

10	Motivasi Kerja (X3) Kebutuhan fisiologis 1.Kantor (pimpinan) memberikan gaji yang Cukup untuk memenuhi kebutuhan fisiologis (sandang) pegawai. 2.Kantor (pimpinan) memberikan gaji yang Cukup untuk memenuhi kebutuhan fisiologis (pangan) pegawai. 3.Kantor (pimpinan) memberikan gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan fisiologis (papan) pegawai. 4.Kantor (pimpinan) memberikan gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan fisiologis (kesehatan)					
11	Kebutuhan rasa aman 1.Kantor (pimpinan) memberikan rasa aman (keamanan) kepada pegawai dalam bekerja. 2.Kantor (pimpinan) memberikan rasa aman (kemerdekaan) kepada pegawai dalam bekerja. 3.Kantor (pimpinan) memberikan rasa aman (perlindungan) dalam bekerja.					
12	Kebutuhan Sosial 1.Kantor (pimpinan) mendukung pegawai untuk memenuhi kebutuhan sosialnya (rasa menjadi bagian) dari masyarakat. 2.Kantor (pimpinan) mendukung pegawai untuk memenuhi kebutuhan sosialnya (rasa diterima) oleh masyarakat.					
13	Kebutuhan harga diri 1.Kantor (pimpinan) memberikan Penghargaan kepada pegawai atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. 2.Kantor (pimpinan) memberikan pengakuan kepada pegawai atas pekerjaan yang dibebanka kepadanya. 3.Kantor (pimpinan) memberikan kepercayaan kepada pegawai atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.					
14	Kebutuhan aktualitas diri 1.Kantor (pimpinan) memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menggunakan kemampuan yang dimilikinya (aktualisasi diri) dalam bekerja.					

B. KINERJA PEGAWAI (Y)

(Diisi oleh Pimpinan atau Kepala Desa dan Lurah di Kota Denpasar)

NO	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
1.	Kuantitas Pekerjaan 1. Pegawai berkemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target volume yang telah ditetapkan. 2. Pegawai berkemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.					
2.	Kualitas Pekerjaan 1. Hasil pekerjaan pegawai memiliki tingkat kesalahan yang sangat rendah sesuai harapan. 2. Hasil pekerjaan pegawai memiliki tingkat kesalahan yang sangat rendah sesuai dengan kenyataan.					
3.	Inisiatif. 1. Sikap positif pegawai dalam mengemukakan Pendapat 2. Sikap positif pegawai dalam bekerja tanpa Menunggu adanya perintah (inisiatif)					
4.	Loyalitas. 1. Pegawai memiliki kepribadian yang sesuai dengan dedikasi terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya. 2. Pegawai memiliki kepribadian dan kesetiaan terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya 3. Pegawai memiliki sikap merasa memiliki terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya 4. Pegawai memiliki sikap bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya (loyal).					
5.	Perencanaan kerja 1. Pegawai menunjukkan kesungguhan kerja untuk melaksanakan sejumlah beban yang dipercayakan kepadanya. 2. Pegawai menunjukkan kesungguhan kerja untuk melaksanakan sejumlah beban yang menjadi tanggung jawabnya.					

No	y11	y12	y21	y22	y31	y32	y41	y42	y43	y44	y51	y52	y	x1.1.1	x1.1.3
1	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	53	4	5
2	4	3	2	4	4	2	2	3	4	3	3	4	38	3	5
3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	56	4	4
4	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	33	5	5
5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	53	3	4
6	5	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	52	3	4
7	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	3	4	29	5	5
8	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	50	2	2
9	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	52	5	5
10	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	50	4	4
11	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	53	4	4
12	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	38	5	5
13	4	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	53	4	4
14	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	51	5	5
15	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	30	4	4
16	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	51	5	5
17	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	56	4	4
18	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	51	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49	3	3
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5	5
21	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	52	4	4
22	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	29	2	2
23	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50	5	5
24	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50	2	2
25	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	52	4	4
26	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	30	4	4
27	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50	5	5
28	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	51	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	50	3	3
30	3	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	31	5	5
31	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	50	4	4
32	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	31	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	5	5
34	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	51	4	4
35	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	52	3	3
36	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	52	4	4
37	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	52	4	4
38	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	52	5	5
39	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	51	5	5
40	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	51	4	4
41	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	51	4	4
42	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	52	2	2
43	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	51	4	4
44	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	50	5	5
45	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	58	5	5
46	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2	4	4	38	4	4
47	5	3	5	5	3	3	4	4	5	4	3	4	48	3	3
48	5	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	54	3	3
49	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	2	3	47	4	4
50	5	5	4	3	2	2	4	4	4	4	3	4	44	5	4
51	4	4	5	5	4	4	2	3	1	5	5	5	47	4	5

52	2	4	2	2	1	3	4	4	4	1	4	4	35	2	2
53	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	55	4	5
54	2	5	4	4	4	3	3	2	5	4	2	3	41	2	4
55	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	54	5	4
56	4	3	5	4	2	2	5	3	3	2	4	4	41	4	5
57	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	50	5	4
58	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	54	4	5
59	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	52	4	4
60	5	5	2	2	1	1	2	3	1	4	4	4	34	5	2
61	3	4	5	5	3	2	4	4	4	4	5	5	48	3	5
62	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	47	4	3
63	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	55	5	4
64	4	5	5	5	4	1	4	4	4	4	5	4	49	4	5
65	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	51	4	4
66	5	2	4	5	4	1	3	2	3	2	4	4	39	5	4
67	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	52	4	5
68	5	5	2	5	4	2	5	4	5	4	4	4	49	5	2
69	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	53	5	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49	4	4
71	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	54	5	5
72	4	2	3	4	1	4	5	5	5	5	4	4	46	2	3
73	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	1	49	4	4
74	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	54	4	5
75	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	53	4	5
76	4	3	5	2	3	4	3	1	3	3	2	4	37	5	5
77	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	53	4	4
78	1	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	49	3	4
79	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	47	5	4
80	3	2	3	1	4	5	4	5	5	5	1	4	42	4	3
81	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	53	5	5
82	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	50	2	5
83	2	5	4	3	2	3	2	3	1	3	3	4	35	4	4
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	4	4
85	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	53	5	5
86	3	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	53	4	5
87	3	2	5	4	4	4	4	4	3	3	4	1	41	5	5
88	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	53	4	4
89	4	3	2	3	3	2	3	1	3	3	3	5	35	2	2
90	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	50	4	4
91	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	53	5	4
92	4	3	1	3	2	3	1	3	3	3	3	5	34	3	1
93	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	3	4
94	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	52	4	5
95	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3	51	5	5
96	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	51	4	5
97	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	52	4	5
98	4	4	4	2	3	2	3	3	1	4	3	4	37	5	4
99	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	51	4	5
100	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	54	5	5
101	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	57	4	5
102	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	50	5	4
103	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4	2	5	37	4	2

104	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	50	4	4
105	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	58	5	5
106	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	51	3	5
107	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	52	4	5
108	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	54	5	4
109	4	3	3	5	4	5	3	4	4	4	3	2	44	5	3
110	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	48	3	5
111	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	53	4	5
112	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	54	3	5
113	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	50	4	4
114	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	56	5	4
115	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	50	3	5
116	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	55	3	5
117	4	3	3	2	3	3	2	3	1	3	2	4	33	3	3
118	4	3	1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	45	4	4
119	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	50	4	4
120	3	5	4	4	2	4	3	1	3	3	3	5	40	5	5
121	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	50	5	4
122	3	2	5	4	4	4	3	5	3	3	3	4	43	3	4
123	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	1	47	4	2
124	5	5	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	40	5	5
125	4	3	2	4	5	5	4	5	5	5	4	3	49	4	4
126	1	3	3	1	4	2	1	3	4	4	1	1	28	4	5
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	45	5	3
128	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	55	4	4
129	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	48	5	4
130	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	42	4	5
131	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	56	4	2
132	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	57	5	4
133	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	52	3	4
134	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	50	4	5
135	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	54	5	4
136	3	2	5	2	3	2	3	3	1	3	1	5	33	4	5
137	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	50	4	5
138	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	54	5	4
139	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	51	4	5
140	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	2	49	3	5
141	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	54	5	5
142	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	53	4	4
143	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	53	5	4
144	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	54	3	5
145	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	54	4	4
146	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	56	4	5
147	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	51	5	4
148	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	55	4	5
149	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	55	4	5
150	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	51	4	4
151	1	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	48	3	4
152	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	52	5	4
153	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	55	4	5
154	3	2	3	2	3	2	3	5	4	5	5	5	42	3	3
155	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	51	4	4

156	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	54	5	4
157	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	2	3	49	4	5
158	2	3	3	2	5	4	5	2	3	1	3	4	37	3	3
159	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	1	3	45	3	4
160	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	55	4	5
161	4	4	2	3	1	3	3	3	4	1	3	2	33	5	2
162	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	51	4	4
163	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	53	5	4
164	3	2	3	2	3	2	3	4	2	4	5	5	38	3	3
165	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	3	47	4	5
166	3	2	4	5	2	3	3	2	4	2	3	2	35	4	4
167	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	51	5	4
168	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	57	4	5
169	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	48	5	4
170	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	55	4	5
171	4	4	2	3	1	3	3	1	3	2	3	4	33	5	2
172	2	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	48	3	4
173	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	53	4	4
174	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	56	4	5
175	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	1	4	48	5	5
176	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	52	5	4
177	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	50	3	4
178	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	54	3	5
179	4	4	4	4	2	4	5	4	2	3	5	5	46	4	4
180	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	52	5	4
181	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	51	4	4
182	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	56	4	5
183	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	52	5	4
184	1	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	49	4	4
185	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	55	4	5
186	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	54	5	5
187	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	51	3	4
188	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	55	3	5
189	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	51	4	4
190	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	54	5	4
191	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	54	4	5
192	3	2	3	2	5	4	5	4	4	2	3	4	41	4	3
193	4	4	4	4	2	4	5	4	4	1	3	4	43	5	4
194	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	56	4	5
195	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	53	5	4
196	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	51	5	4
197	1	3	4	3	1	3	3	1	3	2	3	4	31	4	4
198	3	2	4	4	5	4	5	4	4	3	1	3	42	5	4
199	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	2	49	1	5
200	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	56	4	5
201	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	52	5	4
202	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	2	3	46	3	4
203	4	4	2	3	1	3	3	2	4	1	3	2	32	4	2
204	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	53	4	5
205	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	53	5	4
206	2	3	3	2	3	2	3	1	3	3	1	3	29	4	3
207	4	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	48	3	4

208	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	56	4	5
209	4	4	4	4	2	3	3	3	2	4	5	5	43	4	4
210	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	49	5	4
211	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	52	3	4
212	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	54	3	5
213	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	55	4	3
214	4	4	2	2	3	2	3	5	2	3	4	5	39	5	4
215	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	52	4	5
216	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	54	3	2
217	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	4	4	49	5	4
218	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	53	4	4
219	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	54	4	4
220	2	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4	49	3	4
221	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	54	4	5
222	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	56	4	5
223	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	54	3	5
224	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	47	4	4
225	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	52	4	4
226	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	56	5	4
227	4	4	4	4	2	3	3	3	4	2	3	4	40	4	5
228	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	50	4	4
229	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	1	3	46	3	4
230	3	2	3	2	3	2	3	1	3	4	5	5	36	4	3
231	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	54	5	4
232	4	5	2	3	1	2	4	3	1	3	1	3	32	4	5
233	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	5	4
234	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	52	4	5
235	5	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	54	4	2
236	4	4	3	2	3	1	4	3	3	1	4	3	35	3	4
237	4	4	2	4	4	4	2	3	4	2	4	3	40	3	4
238	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	49	4	4
239	3	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	50	4	3
240	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	51	3	3
241	3	5	4	5	2	2	4	3	3	2	4	3	40	3	5
242	4	2	5	3	1	3	3	4	1	3	1	4	34	4	2
243	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	48	4	4
244	5	2	5	2	5	2	4	4	5	4	2	4	44	5	2
245	4	4	3	4	3	3	4	5	5	5	2	5	47	4	4
246	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	51	3	5
247	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	49	4	4
248	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	54	4	5
249	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	52	5	4
250	4	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	46	3	5
251	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	52	4	4
252	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	50	5	4
253	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	52	4	4
254	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	50	5	5

Lampiran 2

14/41169.pdf

x1.1.4	x1.2.2	x1.3.1	x1.3.2	x1.3.3	x1.4.1	x1.4.2	x1.4.3	x1	x2.1.2	x2.1.3	x2.2.1
4	5	4	5	5	4	4	5	45	5	5	4
5	4	4	4	4	3	2	4	38	4	5	5
4	4	5	4	4	4	4	3	40	4	4	4
5	2	4	5	5	1	4	4	40	5	4	4
4	3	5	4	3	2	1	3	32	2	5	2
2	4	4	4	4	5	4	4	38	4	5	4
5	5	4	5	5	4	5	5	48	5	4	1
4	2	2	3	1	4	3	3	26	3	3	2
4	4	5	4	5	4	3	4	43	4	4	4
5	3	4	4	3	2	4	4	37	2	1	3
4	5	5	5	4	4	5	5	45	4	4	4
3	1	3	3	1	5	4	4	34	5	5	4
5	4	4	4	4	4	4	5	42	4	4	4
4	4	4	4	4	3	2	3	38	3	2	3
5	5	5	5	5	4	4	4	45	4	4	5
5	4	4	4	4	5	5	5	46	5	5	4
5	4	4	4	5	4	4	4	42	4	4	4
3	3	4	2	3	2	5	5	37	3	2	3
4	1	3	3	1	4	2	4	28	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	5	48	4	5	4
2	2	4	5	4	1	4	4	34	3	3	3
4	3	3	2	4	4	3	4	31	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	49	5	5	4
2	2	3	3	3	2	4	4	27	3	3	4
4	4	4	4	5	4	4	4	41	4	5	5
4	4	5	4	4	5	5	5	44	4	4	4
5	5	4	5	5	4	4	4	46	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	41	4	5	5
5	2	4	3	5	5	4	4	38	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	5	45	4	4	4
4	3	4	5	4	4	4	5	41	5	4	4
3	4	4	4	5	5	4	4	41	4	3	2
5	4	4	4	4	4	5	5	45	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4	43	4	4	5
4	4	5	4	5	5	4	5	42	5	5	4
5	5	4	4	4	4	4	5	43	4	5	4
4	5	4	5	4	4	5	5	44	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	5	45	4	4	4
4	4	3	5	4	4	4	4	42	5	5	4
4	4	4	4	4	5	5	5	43	4	4	5
4	5	4	5	4	3	2	3	38	4	5	4
4	4	4	4	4	2	4	5	35	5	4	5
4	4	4	5	4	4	1	4	38	4	5	5
3	4	4	4	4	4	4	5	42	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	49	5	5	5
2	3	3	2	4	2	4	4	32	4	4	3
3	4	5	4	3	4	3	4	36	3	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	44	3	5	4
5	5	4	3	2	3	2	3	35	4	4	4
2	4	4	4	3	4	3	4	37	5	4	3
4	3	1	5	5	5	5	5	42	4	5	5

1	4	4	1	4	4	4	4	30	4	2	2
5	5	5	4	4	4	5	5	46	5	5	4
4	2	5	4	2	2	3	3	31	5	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	46	4	4	5
2	3	3	2	4	4	4	4	35	3	5	4
5	4	4	4	3	3	4	4	40	5	4	4
4	5	5	4	4	4	5	5	45	4	5	5
4	5	5	5	4	4	4	4	43	4	4	4
2	2	3	1	4	4	4	4	31	5	2	2
5	4	4	4	4	5	5	5	44	4	5	5
4	4	5	4	4	4	5	5	42	2	3	4
4	5	4	5	5	4	5	5	46	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4	4	43	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	41	4	4	4
5	3	2	3	2	4	4	4	36	2	4	5
4	4	4	4	4	5	5	5	44	4	5	4
5	5	4	5	4	4	4	4	42	5	2	5
4	4	5	5	5	4	5	5	46	3	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	41	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	5	45	4	5	5
4	5	5	5	5	5	4	4	42	4	2	3
4	4	5	5	4	4	4	5	43	4	4	4
4	4	5	4	5	4	5	4	44	4	4	5
5	5	5	4	5	5	4	4	46	4	4	5
2	3	1	3	3	2	4	4	32	3	5	2
4	5	5	4	4	4	5	5	44	4	4	4
5	4	4	4	4	4	3	4	39	4	4	5
4	4	4	4	5	4	4	5	43	5	4	4
1	4	5	5	5	5	5	5	42	2	3	1
4	5	5	5	4	4	4	4	45	4	5	4
4	4	4	4	1	2	4	4	34	4	5	4
3	2	3	1	4	3	2	3	29	5	4	3
4	4	4	4	5	4	4	4	41	4	4	4
4	4	4	3	3	1	4	5	38	4	5	4
4	5	4	4	4	4	5	5	45	5	5	4
4	4	4	4	5	5	4	4	44	2	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5	47	4	4	5
3	3	1	5	4	4	4	4	32	3	2	3
4	4	4	4	1	2	4	5	36	4	4	4
4	4	5	5	4	5	2	3	41	5	4	4
3	1	3	3	1	3	5	5	28	3	1	3
4	4	4	4	4	4	1	3	35	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	4	46	5	5	4
4	4	4	5	4	4	3	4	42	4	5	4
4	4	4	5	4	4	4	5	43	4	5	4
4	4	4	4	4	4	2	4	39	5	5	4
2	3	3	2	3	3	4	4	33	4	4	2
4	4	4	5	4	4	5	5	44	4	5	4
4	4	4	5	4	4	4	5	44	5	5	4
5	5	5	5	5	5	3	4	46	4	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	42	4	4	4
3	2	3	4	2	3	4	5	32	3	2	3

4	4	4	5	4	4	5	5	43	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	48	5	5	5
4	4	5	4	4	5	5	5	44	4	5	4
4	4	4	5	4	4	4	4	42	4	5	4
4	4	4	5	4	4	4	4	42	5	4	4
5	3	4	5	3	4	5	5	42	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	5	41	4	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5	48	4	5	4
4	5	4	5	5	4	5	5	45	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	40	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	47	4	4	5
4	4	4	5	4	4	4	5	42	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	5	44	5	5	4
5	3	5	4	1	3	2	3	32	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	40	3	1	4
5	5	4	5	5	5	5	5	47	4	4	3
3	2	2	3	1	2	4	4	31	5	4	4
5	4	4	4	4	4	3	3	40	4	5	5
4	4	5	4	5	4	4	4	41	2	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	46	4	5	4
3	2	3	2	4	2	4	5	35	5	4	3
4	3	4	4	3	3	1	3	33	3	2	4
4	5	4	4	4	4	3	4	41	3	3	1
5	1	5	5	1	4	4	4	37	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5	5	44	4	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	43	5	5	4
4	3	4	5	5	5	5	5	45	4	4	4
2	1	3	3	3	1	4	4	27	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	5	44	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	39	4	5	4
5	5	4	5	5	4	4	5	46	4	5	4
3	3	5	5	4	3	2	4	38	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	42	2	5	2
4	4	4	4	5	4	3	4	41	4	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5	48	5	4	4
5	4	4	5	4	4	4	4	43	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	5	4
4	5	5	3	5	5	2	4	43	5	5	4
4	5	4	4	5	4	4	4	42	4	5	4
4	5	4	4	4	4	5	5	44	4	2	3
5	4	5	5	5	5	5	5	47	5	5	4
5	5	4	3	4	4	4	4	41	5	4	5
5	5	5	4	5	4	4	5	46	5	4	5
4	5	4	4	5	5	4	5	45	4	5	4
5	5	5	5	5	4	4	5	47	5	4	5
4	4	5	5	5	4	4	4	44	4	4	5
5	4	4	4	5	4	4	5	43	5	4	5
4	5	4	4	4	5	5	4	42	4	5	4
5	5	4	5	4	2	4	4	42	5	4	4
5	4	5	4	5	4	3	4	43	5	4	5
2	3	5	3	3	1	4	5	32	2	3	2
4	5	4	4	5	4	5	5	44	4	5	4

5	4	5	5	4	3	1	3	39	5	4	5
4	5	4	4	4	4	4	4	42	4	5	4
2	5	2	4	1	5	5	5	35	2	5	4
4	5	4	3	4	2	4	4	37	4	5	4
5	4	5	5	5	4	4	4	45	5	4	5
3	3	3	4	5	4	4	5	38	3	1	3
4	5	4	4	1	5	5	5	41	4	5	4
5	4	5	5	4	3	2	3	40	5	4	5
2	3	4	2	5	4	2	3	31	2	3	2
4	5	4	5	5	4	4	4	44	4	4	4
5	3	2	4	4	5	5	5	41	5	2	3
4	5	4	3	1	3	2	4	35	4	5	4
5	4	5	4	4	4	4	4	43	5	4	5
4	5	4	5	5	4	5	5	46	4	3	4
5	4	5	4	5	5	5	5	47	5	4	5
3	3	1	3	3	1	4	4	29	3	1	3
5	5	4	5	4	5	3	4	42	5	4	4
4	5	4	3	3	2	4	4	37	4	5	4
5	4	5	4	4	4	4	5	44	5	4	5
5	4	4	5	5	4	5	5	47	4	5	4
5	5	4	4	5	5	4	4	45	5	4	4
4	4	5	4	4	4	4	5	41	2	5	3
4	5	4	5	4	4	5	5	44	4	5	4
4	5	4	4	5	5	4	4	43	5	5	4
5	4	5	5	4	4	4	5	45	4	5	4
4	5	4	4	5	4	5	5	44	4	4	5
5	4	4	5	4	5	4	4	44	5	5	4
5	4	5	4	5	4	4	4	44	4	5	4
4	5	4	4	4	4	4	5	42	4	4	4
5	5	4	4	4	4	5	5	45	5	5	4
5	4	5	4	5	5	4	5	47	5	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4
4	5	4	5	5	4	5	5	45	4	5	5
5	4	5	4	4	5	5	5	45	5	5	4
5	4	5	5	5	4	4	4	45	4	5	4
4	5	4	3	3	2	4	4	38	4	5	5
2	5	4	4	4	4	2	4	36	4	4	4
4	5	4	4	4	5	5	5	45	3	3	2
5	4	5	5	5	4	4	4	45	4	4	4
5	4	4	5	1	4	2	4	38	5	5	4
4	5	4	4	4	5	5	5	45	4	5	5
3	3	1	3	3	1	4	4	30	4	5	4
4	5	4	5	4	4	3	4	42	5	4	4
5	5	4	3	3	1	4	5	36	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	5	45	3	1	3
5	4	4	4	1	5	5	5	42	4	4	4
4	5	4	5	4	3	1	3	36	5	5	5
3	3	2	5	4	4	4	4	35	4	5	4
5	4	5	4	5	5	5	5	47	5	5	4
5	5	4	4	5	4	3	4	43	4	5	4
2	3	1	2	4	2	4	4	29	3	2	3
4	4	4	4	4	3	1	3	34	4	4	5

5	5	4	4	5	4	2	3	41	5	5	4
4	3	3	5	4	4	4	5	40	4	4	2
4	4	5	5	4	5	5	5	46	4	4	5
4	5	5	4	5	5	5	4	44	4	5	4
3	5	5	4	5	4	4	4	42	5	5	4
4	2	3	3	4	2	4	4	33	5	5	4
5	4	4	4	4	4	4	5	43	2	2	3
4	5	4	5	5	5	5	5	47	4	4	5
5	4	5	4	5	4	4	4	40	5	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	43	4	4	2
5	5	5	5	5	5	5	5	48	4	5	4
5	4	4	4	4	4	4	4	41	5	4	4
4	4	5	4	5	4	4	4	41	4	4	3
5	5	5	5	5	4	4	5	47	4	4	5
3	4	4	3	5	4	4	5	41	5	5	4
4	4	5	5	5	4	4	5	44	5	4	5
5	4	4	4	5	4	4	4	42	4	4	4
4	5	4	4	4	4	5	5	43	4	5	4
2	2	5	3	3	2	4	4	34	5	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	40	4	4	2
4	5	4	5	4	5	5	5	45	3	4	4
5	4	4	4	5	4	4	4	41	4	4	5
4	3	3	2	5	4	2	4	34	5	2	3
5	5	5	4	4	4	4	5	45	4	4	5
2	2	4	3	1	3	1	3	28	4	5	2
4	4	4	4	4	4	4	4	41	5	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	45	2	5	4
5	5	5	5	4	4	4	4	42	4	2	5
3	1	4	3	3	1	4	4	30	4	4	3
2	4	2	3	4	2	4	5	33	5	4	2
4	3	4	4	4	4	5	5	41	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	42	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4	41	3	3	2
4	2	4	3	3	2	4	5	35	4	5	4
5	3	3	4	1	3	1	3	29	4	5	1
3	4	4	4	4	4	5	5	41	3	1	3
5	2	4	4	5	4	2	3	36	4	5	4
3	3	4	5	5	5	2	4	39	4	5	4
4	4	5	4	4	4	4	5	42	4	4	4
4	4	5	4	4	4	3	4	40	4	5	4
5	5	4	4	5	5	4	4	45	5	4	4
4	4	4	5	5	4	4	5	44	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	39	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	42	5	4	5
4	4	4	4	5	4	5	5	44	4	5	4
4	4	5	5	4	4	4	4	42	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4	5	45	4	5	4

1	3	4	4	4	1	25	5	2	4	2	2
5	4	5	5	5	4	42	4	4	5	5	4
4	3	3	2	5	4	34	2	2	5	4	4
4	5	4	4	4	5	39	4	5	4	4	5
2	2	5	3	3	2	29	3	4	3	5	4
5	4	4	4	4	4	38	4	5	5	4	4
4	5	4	5	5	4	41	5	4	4	5	5
4	4	5	5	5	5	40	4	4	4	4	3
1	1	2	3	1	4	21	4	3	2	3	2
3	2	4	4	4	4	35	4	4	4	4	5
4	4	4	5	4	4	34	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	5	41	4	4	4	4	4
4	1	4	4	4	4	36	4	2	3	3	2
5	5	4	5	4	4	39	1	4	4	4	4
4	1	3	2	3	2	26	4	5	5	5	4
4	5	4	4	4	4	38	4	4	5	5	4
4	2	5	4	5	4	36	5	4	4	4	5
5	4	4	5	5	5	39	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	36	4	3	2	4	5
5	4	5	4	4	4	40	5	4	4	4	5
4	1	4	5	5	4	32	4	2	5	5	4
4	4	5	4	5	5	39	1	4	4	4	5
4	5	5	4	5	5	41	4	5	4	5	4
5	4	4	5	5	4	40	4	4	4	5	4
3	4	3	1	3	3	27	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	39	5	5	5	4	5
4	5	4	4	4	5	39	4	4	4	5	4
5	4	4	4	4	4	38	1	3	2	4	4
4	5	4	5	5	5	34	4	4	4	5	4
4	4	5	5	5	5	41	4	5	5	4	5
4	5	4	4	4	4	38	3	2	3	5	4
2	3	2	3	1	3	26	4	4	4	3	2
4	4	4	4	4	4	36	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	40	5	5	5	5	4
3	5	5	5	5	5	42	4	4	4	5	5
4	4	4	4	3	3	33	1	3	2	4	4
4	4	4	5	5	5	40	4	4	4	4	4
3	2	3	1	3	3	23	5	5	5	2	3
5	4	4	4	4	4	37	4	2	3	4	4
4	5	4	5	5	5	41	4	4	4	5	4
2	3	1	3	3	3	22	5	5	5	3	1
4	4	4	4	4	4	36	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	44	2	4	4	5	5
5	5	4	4	4	5	40	3	2	3	5	4
5	5	4	4	4	4	39	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	38	5	5	5	4	4
3	2	3	3	1	4	26	4	4	4	2	3
4	5	4	4	4	5	39	4	2	4	5	4
5	5	4	4	4	5	41	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	4	43	4	4	5	5	5
4	5	4	4	4	5	38	4	5	5	5	4
3	4	2	3	3	4	27	5	4	4	4	2

4	5	4	5	5	5	42	4	4	4	5	4
5	4	4	3	2	3	34	5	5	5	4	5
5	2	3	1	3	4	29	2	3	3	2	5
5	4	4	3	1	3	33	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	5	40	5	5	5	5	4
3	3	4	1	3	2	23	4	4	2	3	1
5	4	5	4	4	4	39	4	4	4	4	5
4	5	4	5	4	5	41	4	4	4	5	4
3	4	2	4	5	5	30	3	2	3	2	3
5	4	4	4	2	3	34	4	4	5	4	4
3	2	4	2	3	2	26	3	2	4	5	2
5	4	5	4	4	4	39	4	4	4	4	5
4	5	4	5	5	5	42	5	5	5	5	4
5	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	3
4	5	5	4	5	5	42	4	4	5	5	4
3	1	3	2	3	4	23	4	4	2	3	1
5	4	5	4	4	4	39	2	3	4	5	4
5	4	5	4	5	5	41	4	4	4	4	5
4	5	4	5	4	5	41	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	4	40	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	5	38	4	4	4	5	4
4	5	4	4	5	5	37	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	41	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	5	39	4	4	4	4	2
4	5	4	4	4	4	38	4	4	4	5	4
4	5	5	5	5	5	42	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	4	40	5	5	5	5	4
5	4	5	4	4	4	39	4	4	4	5	4
4	5	4	4	5	5	39	1	4	4	4	5
5	5	4	5	4	4	41	4	5	5	5	4
4	5	4	5	5	4	41	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	3	35	4	4	4	4	5
5	5	5	4	4	4	41	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	38	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	43	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	38	4	5	5	4	5
4	4	4	5	5	5	39	3	2	3	2	5
3	2	3	3	3	3	25	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	36	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	44	4	4	4	5	4
5	5	4	4	4	4	40	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	37	1	3	4	3	1
4	5	5	5	5	5	42	3	2	4	4	5
4	4	4	4	4	4	36	4	4	5	5	4
2	3	2	3	3	5	25	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	4	44	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	37	4	4	2	3	1
4	4	5	4	3	5	39	5	5	5	5	4
4	5	4	5	4	4	39	4	4	4	5	4
2	3	1	3	4	2	23	2	3	3	2	3
4	4	4	5	3	3	36	4	2	4	4	5

4	5	4	5	4	4	40	5	5	5	5	4
3	3	3	2	5	5	31	4	4	4	4	2
5	4	5	4	1	3	35	3	3	4	4	5
5	4	5	4	4	4	39	4	4	4	5	4
4	5	4	5	5	5	42	5	5	5	5	4
4	5	4	5	4	5	41	5	5	5	5	4
2	3	5	2	4	5	28	4	4	2	2	3
4	5	4	4	5	5	40	4	4	4	4	5
5	4	5	4	4	5	41	5	5	5	5	4
4	5	4	5	4	5	37	4	4	4	4	2
5	4	5	4	5	5	41	4	4	4	5	4
5	4	5	4	4	5	40	5	5	5	4	4
5	5	4	5	4	5	39	2	4	4	4	3
5	5	4	5	5	5	42	4	4	4	4	5
5	5	4	5	4	5	42	4	4	5	5	4
5	4	5	4	5	4	41	5	4	5	4	5
4	5	4	4	4	4	37	3	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	39	4	4	4	5	4
5	5	4	5	4	5	41	4	5	5	4	4
3	3	3	4	3	4	30	3	4	4	4	2
4	4	4	4	5	4	36	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	39	1	4	5	5	4
2	3	2	3	1	3	24	5	2	3	2	3
5	5	5	5	4	4	41	4	4	4	4	5
3	1	2	4	3	1	25	1	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	37	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	36	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	40	4	4	2	3	1
2	3	1	4	3	3	27	4	4	4	4	4
4	4	4	2	3	4	32	4	3	3	2	3
3	5	3	4	4	4	35	5	4	4	4	2
4	5	4	5	4	4	38	3	2	4	5	4
3	3	3	1	3	3	24	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	38	4	4	5	5	4
3	2	4	4	5	5	33	4	4	4	4	4
2	4	1	3	1	3	21	5	5	5	5	4
4	5	4	4	4	4	38	4	4	4	5	4
5	4	5	5	5	5	42	4	4	2	3	1
4	5	4	4	4	4	37	4	2	4	4	5
4	4	4	4	4	5	38	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	43	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	2
4	5	4	4	4	4	37	4	4	4	5	4
5	5	4	5	4	4	41	1	3	4	2	3
4	4	4	3	3	3	34	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	5
4	5	5	5	4	5	41	3	3	4	5	4

x3.2.2	x3.2.3	x3.3.1	x3.3.2	x3.4.1	x3.4.2	x3.4.3	x3.5.1	X3
5	3	4	5	4	5	5	4	57
4	4	4	4	3	4	4	4	52
5	5	4	4	5	4	5	5	61
3	2	3	2	3	3	2	3	36
5	4	5	4	4	5	4	4	57
4	5	4	3	5	4	4	5	57
2	3	3	2	1	2	3	4	31
4	5	4	4	4	4	4	4	54
4	4	4	5	5	5	5	5	56
4	4	4	4	4	4	4	5	55
5	5	4	5	4	5	5	5	60
3	3	3	3	4	3	4	2	38
5	5	4	4	3	3	4	4	52
4	4	5	4	4	4	5	5	56
4	5	4	5	5	4	5	5	58
3	3	1	4	3	1	4	4	37
5	4	5	4	4	5	4	4	56
5	4	5	4	2	4	2	1	46
4	5	4	5	4	4	5	5	57
4	5	4	4	5	4	4	3	55
2	4	2	3	1	4	5	5	43
4	5	4	5	4	5	4	4	54
5	4	5	4	4	4	5	5	58
4	5	4	5	4	4	4	4	57
3	4	4	2	4	5	4	4	48
4	5	4	4	5	4	5	5	57
5	4	5	4	5	4	4	4	58
4	5	4	5	4	5	4	4	58
5	4	4	5	4	4	5	5	59
4	4	4	4	2	4	4	4	53
4	5	5	4	4	4	5	5	57
5	4	4	5	4	5	4	4	56
5	4	5	4	4	4	4	4	59
4	5	5	5	5	4	5	4	58
5	5	5	4	4	5	5	4	58
4	5	4	5	4	5	4	4	56
4	5	5	4	5	5	4	4	61
4	4	4	4	5	4	4	4	56
4	5	4	4	3	5	4	4	55
4	4	5	4	4	4	5	5	56
4	4	4	5	4	5	4	4	56
4	5	4	4	4	4	5	5	55
4	4	4	4	4	5	3	3	53
3	5	4	4	4	4	4	4	53
4	4	5	5	5	5	5	5	61
2	2	3	3	3	2	3	1	38
3	3	4	4	5	4	4	4	54
4	4	5	4	5	5	5	5	58
5	4	5	5	4	3	3	4	53
2	2	4	4	4	4	4	4	49
4	4	2	3	1	5	5	5	52

1	3	4	4	4	1	3	3	38
5	4	5	5	5	4	4	4	58
4	3	3	2	5	4	4	2	44
4	5	4	4	4	5	4	4	56
2	2	5	3	3	2	4	4	44
5	4	4	4	4	4	5	5	57
4	5	4	5	5	4	5	5	60
2	3	2	5	4	4	4	4	47
3	3	4	2	3	4	2	4	39
4	4	5	4	4	5	5	5	57
4	5	4	5	5	4	4	4	59
5	4	5	4	3	4	2	4	51
4	5	4	5	4	4	4	4	48
5	4	5	4	4	5	5	5	54
4	5	4	4	5	4	4	4	57
5	4	5	4	4	4	4	4	56
4	5	4	5	4	4	4	5	57
4	5	4	5	4	5	5	4	57
5	4	4	4	5	4	4	4	52
5	4	5	4	5	4	4	5	58
4	5	4	5	4	4	5	4	55
5	5	4	5	4	4	5	4	54
5	5	4	5	4	5	5	4	59
5	5	4	5	4	5	5	5	59
4	4	5	4	3	4	4	4	52
4	4	5	4	4	4	5	5	59
4	4	5	5	4	2	4	3	52
4	4	4	4	1	4	4	4	43
5	5	5	1	4	5	5	5	56
5	5	5	4	4	4	4	4	58
4	4	4	4	3	4	4	4	48
3	1	3	3	4	5	5	5	46
4	4	4	4	5	4	4	4	54
4	4	5	4	5	4	4	4	58
5	5	5	4	4	4	5	5	59
4	3	3	4	1	3	2	3	37
5	5	5	5	4	5	5	5	59
1	3	3	3	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	2	4	2	45
5	5	5	4	4	3	4	4	55
3	3	3	3	5	1	3	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	54
5	5	5	4	2	5	5	5	56
4	4	5	4	3	3	3	1	44
4	4	4	4	4	4	4	4	53
4	4	4	4	5	3	3	4	54
3	1	4	3	4	4	4	4	44
4	4	5	4	4	4	2	4	50
4	4	5	4	5	5	5	5	59
5	5	4	5	4	4	4	4	58
4	4	5	4	4	4	4	4	56
3	3	4	2	5	4	4	4	48

4	4	5	4	4	5	5	5	58
5	5	5	5	5	5	5	5	59
4	4	4	4	5	4	4	4	53
4	4	5	4	4	4	5	4	56
4	5	5	4	4	5	5	4	59
5	4	5	3	4	4	4	3	50
4	4	4	4	4	4	5	4	54
4	4	5	5	5	4	4	5	58
4	4	5	5	4	4	5	5	58
4	4	4	4	4	4	4	4	53
5	5	5	5	5	5	5	5	62
4	4	5	4	4	4	4	4	54
4	4	4	4	5	5	5	4	58
3	2	3	1	3	2	3	2	34
5	4	4	4	4	4	4	4	49
5	4	4	4	5	4	5	4	55
4	3	1	3	3	3	3	3	41
5	4	4	4	4	4	4	4	56
4	3	5	3	3	3	3	3	45
5	4	4	4	4	4	4	4	54
3	2	3	3	3	2	3	2	41
5	4	5	5	5	4	5	4	55
2	1	3	4	4	1	4	1	32
4	4	4	4	4	4	4	4	52
5	4	5	5	5	4	5	4	61
4	4	4	4	4	4	1	4	52
4	4	4	4	3	4	1	3	45
5	5	5	5	5	5	5	4	60
5	5	5	5	5	5	4	1	58
5	4	4	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	4	5	4	54
5	5	5	5	5	5	4	5	59
2	3	3	1	3	1	5	4	37
4	4	4	4	5	4	4	5	55
5	5	5	5	5	5	1	4	58
4	4	4	4	4	4	5	5	56
5	4	4	4	5	4	5	4	54
5	5	5	4	4	4	4	4	58
4	5	4	5	4	4	5	4	57
4	5	4	5	4	5	5	4	57
5	4	5	4	5	4	4	5	59
5	5	4	4	5	4	5	4	58
5	5	5	4	4	5	5	4	60
4	5	4	5	4	4	4	4	55
5	5	5	5	4	4	3	5	60
5	4	5	4	5	5	4	4	59
5	4	4	4	4	5	4	4	55
4	5	4	5	4	4	5	5	53
4	5	4	5	4	4	5	4	56
5	4	5	4	5	4	4	4	59
2	3	5	4	5	5	5	5	47
4	5	4	5	4	4	4	4	55

5	4	5	4	5	5	5	4	58
4	5	4	4	3	2	3	4	53
4	5	2	3	1	3	4	1	38
4	5	4	4	3	1	3	4	49
5	4	5	4	4	4	5	5	60
3	3	3	4	1	3	2	4	37
4	5	4	5	4	4	4	4	55
5	4	5	4	5	4	5	5	58
2	3	4	2	4	5	5	5	43
4	5	4	4	4	2	3	3	50
3	3	2	4	2	3	2	4	39
4	5	4	5	4	4	4	4	55
5	4	5	4	5	5	5	5	62
4	5	4	4	4	4	4	4	52
5	4	5	5	4	5	5	5	60
3	3	1	3	2	3	4	2	35
4	5	4	5	4	4	4	4	52
4	5	4	5	4	5	5	5	58
5	4	5	4	5	4	5	4	60
5	4	4	4	3	1	4	4	52
4	5	4	5	4	4	5	5	57
5	4	5	4	4	4	4	4	54
4	5	4	5	4	4	4	4	58
4	5	4	2	3	5	5	5	51
5	4	5	5	4	4	4	4	56
4	5	4	4	5	4	4	4	55
5	4	4	5	4	5	5	5	61
5	4	5	5	4	4	4	4	56
4	5	4	5	5	4	4	5	54
5	5	4	5	4	4	5	5	60
5	4	5	5	4	5	4	4	58
4	5	4	4	4	5	4	4	55
4	5	4	4	5	4	5	5	60
5	4	5	4	4	4	4	4	55
5	4	5	5	4	5	5	5	59
4	5	4	5	4	4	5	4	58
4	5	4	4	2	3	4	4	45
4	5	4	4	1	3	4	2	45
5	4	5	4	5	4	5	5	61
5	4	4	5	4	5	5	4	57
4	5	4	5	4	4	4	5	56
3	3	1	3	2	3	4	2	33
4	5	4	4	3	1	3	1	43
4	5	4	4	4	4	2	4	53
5	4	5	4	4	5	5	4	60
5	4	4	5	5	4	4	5	57
4	5	4	4	3	2	3	4	50
3	3	2	4	1	3	2	4	36
4	4	5	4	4	4	4	4	57
4	5	4	5	4	5	5	5	58
2	3	1	3	3	1	3	3	32
4	4	4	5	4	4	4	5	53

4	5	4	5	5	4	5	4	60
3	3	3	2	4	5	5	4	47
5	4	5	4	4	4	4	4	53
5	4	5	4	4	4	5	5	57
4	5	4	5	4	4	4	5	59
4	5	4	5	5	4	4	4	59
2	3	5	2	3	4	5	5	44
4	5	4	4	4	5	5	4	56
5	4	5	4	4	4	4	4	58
4	5	4	5	5	4	4	5	54
5	4	5	4	5	4	5	4	57
5	4	5	4	4	5	4	4	58
5	5	4	5	4	5	4	5	54
5	5	4	5	5	4	5	4	58
5	5	4	5	5	5	5	4	60
5	4	5	4	5	5	4	4	59
4	5	4	4	3	3	4	4	50
4	4	5	4	5	4	5	5	57
5	5	4	5	5	4	5	4	59
3	3	3	4	2	3	4	4	43
4	4	5	4	4	4	4	5	54
4	5	4	4	3	1	3	2	45
2	3	1	3	4	5	5	4	42
4	4	4	4	4	4	4	4	53
5	4	4	5	5	4	4	5	54
5	4	4	4	4	5	5	4	57
5	5	4	4	4	4	4	4	58
4	5	4	4	1	3	2	5	42
4	4	4	5	4	4	4	4	53
2	3	1	3	4	2	3	2	35
3	3	4	2	4	4	2	3	44
5	4	5	4	4	4	5	4	53
4	5	4	4	3	1	3	4	49
4	5	4	4	4	4	5	5	57
4	5	4	4	5	4	4	4	54
5	4	4	5	4	5	5	5	61
4	4	5	4	4	4	4	4	54
2	3	2	4	1	3	4	1	34
4	4	5	4	4	4	4	4	52
4	5	4	5	4	4	5	4	56
5	4	5	4	4	4	4	4	57
3	4	4	2	3	3	4	4	45
4	5	4	4	4	4	5	5	56
4	5	4	5	4	4	4	4	47
5	4	4	5	4	4	4	4	54
4	5	4	5	4	4	5	4	56
4	5	4	5	4	5	4	4	54

Lampiran 3

Validity

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y11	42.80	70.993	.851	.957
y12	42.77	76.254	.767	.960
y21	43.00	75.310	.764	.960
y22	42.77	75.289	.716	.961
y31	42.83	74.351	.823	.958
y32	42.83	71.868	.844	.957
y41	43.03	73.895	.815	.958
y42	43.00	74.000	.817	.958
y43	42.80	72.234	.804	.959
y44	42.87	72.947	.864	.957
y51	42.93	73.789	.857	.957
y52	42.80	73.683	.774	.959

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1.1	47.77	43.771	.525	.793
x1.1.2	47.57	47.495	.287	.811
x1.1.3	47.60	43.972	.531	.793
x1.1.4	47.63	45.757	.389	.804
x1.1.5	47.63	47.620	.223	.817
x1.2.1	47.93	46.685	.208	.823
x1.2.2	48.27	38.685	.793	.765
x1.3.1	47.67	44.713	.618	.790
x1.3.2	47.80	44.303	.578	.791
x1.3.3	47.83	41.316	.570	.788
x1.4.1	48.07	44.823	.339	.811
x1.4.2	47.90	44.300	.446	.800
x1.4.3	47.53	46.671	.478	.800

Lampiran 4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	12

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y11	3.97	1.066	30
y12	4.00	.788	30
y21	3.77	.858	30
y22	4.00	.910	30
y31	3.93	.868	30
y32	3.93	1.015	30
y41	3.73	.907	30
y42	3.77	.898	30
y43	3.97	1.033	30
y44	3.90	.923	30
y51	3.83	.874	30
y52	3.97	.964	30

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
46.77	87.426	9.350	12

Lampiran 4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	13

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1.1.1	4.00	.983	30
x1.1.2	4.20	.847	30
x1.1.3	4.17	.950	30
x1.1.4	4.13	.937	30
x1.1.5	4.13	.973	30
x1.2.1	3.83	1.206	30
x1.2.2	3.50	1.167	30
x1.3.1	4.10	.759	30
x1.3.2	3.97	.850	30
x1.3.3	3.93	1.202	30
x1.4.1	3.70	1.179	30
x1.4.2	3.37	1.042	30
x1.4.3	4.23	.679	30

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
51.77	51.564	7.181	13

Lampiran 4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x2.1.1	3.90	.885	30
x2.1.2	3.93	.828	30
x2.1.3	4.03	1.033	30
x2.2.1	3.77	.898	30
x2.2.2	3.97	.809	30
x2.2.3	4.27	.868	30
x2.3.1	3.83	.950	30
x2.3.2	3.97	1.033	30
x2.4.1	3.87	1.008	30
x2.4.2	4.30	.750	30

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39.83	40.902	6.395	10

Lampiran 4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	13

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x3.1.1	3.93	1.015	30
x3.1.2	4.07	.907	30
x3.1.3	4.13	.860	30
x3.1.4	4.17	.834	30
x3.2.1	3.90	.845	30
x3.2.2	4.07	.868	30
x3.2.3	4.20	.805	30
x3.3.1	3.93	.868	30
x3.3.2	4.00	.910	30
x3.4.1	3.77	1.104	30
x3.4.2	4.00	.910	30
x3.4.3	4.20	.805	30
x3.5.1	4.17	.950	30

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
52.53	62.257	7.890	13

Lampiran 5

-Frequencies
Frequency Table

y11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	2.0	2.0	2.0
2	16	6.3	6.3	8.3
3	19	7.5	7.5	15.7
4	142	55.9	55.9	71.7
5	72	28.3	28.3	100.0
Total	254	100.0	100.0	

y12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	18	7.1	7.1	7.1
3	28	11.0	11.0	18.1
4	139	54.7	54.7	72.8
5	69	27.2	27.2	100.0
Total	254	100.0	100.0	

y21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	.8	.8	.8
2	16	6.3	6.3	7.1
3	21	8.3	8.3	15.4
4	121	47.6	47.6	63.0
5	94	37.0	37.0	100.0
Total	254	100.0	100.0	

y22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	.8	.8	.8
2	18	7.1	7.1	7.9
3	19	7.5	7.5	15.4
4	131	51.6	51.6	66.9
5	84	33.1	33.1	100.0
Total	254	100.0	100.0	

y31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	3.5	3.5	3.5
2	17	6.7	6.7	10.2
3	24	9.4	9.4	19.7
4	139	54.7	54.7	74.4
5	65	25.6	25.6	100.0
Total	254	100.0	100.0	

y32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	1.6	1.6	1.6
2	22	8.7	8.7	10.2
3	21	8.3	8.3	18.5
4	107	42.1	42.1	60.6
5	100	39.4	39.4	100.0
Total	254	100.0	100.0	

y41

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	.8	.8	.8
2	12	4.7	4.7	5.5
3	29	11.4	11.4	16.9
4	128	50.4	50.4	67.3
5	83	32.7	32.7	100.0
Total	254	100.0	100.0	

y42

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	2.8	2.8	2.8
2	9	3.5	3.5	6.3
3	24	9.4	9.4	15.7
4	139	54.7	54.7	70.5
5	75	29.5	29.5	100.0
Total	254	100.0	100.0	

y43

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	3.5	3.5	3.5
2	6	2.4	2.4	5.9
3	24	9.4	9.4	15.4
4	131	51.6	51.6	66.9
5	84	33.1	33.1	100.0
Total	254	100.0	100.0	

y44

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	2.4	2.4	2.4
2	13	5.1	5.1	7.5
3	30	11.8	11.8	19.3
4	127	50.0	50.0	69.3
5	78	30.7	30.7	100.0
Total	254	100.0	100.0	

y51

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	3.9	3.9	3.9
2	15	5.9	5.9	9.8
3	26	10.2	10.2	20.1
4	145	57.1	57.1	77.2
5	58	22.8	22.8	100.0
Total	254	100.0	100.0	

y52

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	3.5	3.5	3.5
2	12	4.7	4.7	8.3
3	21	8.3	8.3	16.5
4	130	51.2	51.2	67.7
5	82	32.3	32.3	100.0
Total	254	100.0	100.0	

y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28	1	.4	.4	.4
	29	3	1.2	1.2	1.6
	30	2	.8	.8	2.4
	31	3	1.2	1.2	3.5
	32	2	.8	.8	4.3
	33	5	2.0	2.0	6.3
	34	3	1.2	1.2	7.5
	35	5	2.0	2.0	9.4
	36	1	.4	.4	9.8
	37	4	1.6	1.6	11.4
	38	4	1.6	1.6	13.0
	39	2	.8	.8	13.8
	40	5	2.0	2.0	15.7
	41	4	1.6	1.6	17.3
	42	4	1.6	1.6	18.9
	43	3	1.2	1.2	20.1
	44	3	1.2	1.2	21.3
	45	3	1.2	1.2	22.4
	46	5	2.0	2.0	24.4
	47	8	3.1	3.1	27.6
	48	11	4.3	4.3	31.9
	49	19	7.5	7.5	39.4
	50	24	9.4	9.4	48.8
	51	26	10.2	10.2	59.1
	52	27	10.6	10.6	69.7
	53	21	8.3	8.3	78.0
	54	26	10.2	10.2	88.2
	55	12	4.7	4.7	92.9
	56	12	4.7	4.7	97.6
	57	3	1.2	1.2	98.8
	58	2	.8	.8	99.6
	60	1	.4	.4	100.0
Total		254	100.0	100.0	

x1.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	1.2	1.2	1.2
2	9	3.5	3.5	4.7
3	29	11.4	11.4	16.1
4	127	50.0	50.0	66.1
5	86	33.9	33.9	100.0
Total	254	100.0	100.0	

x1.3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	16	6.3	6.3	6.3
2	4	1.6	1.6	7.9
3	22	8.7	8.7	16.5
4	122	48.0	48.0	64.6
5	90	35.4	35.4	100.0
Total	254	100.0	100.0	

x1.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	3.5	3.5	3.5
2	21	8.3	8.3	11.8
3	19	7.5	7.5	19.3
4	142	55.9	55.9	75.2
5	63	24.8	24.8	100.0
Total	254	100.0	100.0	

x1.4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	3.5	3.5	3.5
2	20	7.9	7.9	11.4
3	18	7.1	7.1	18.5
4	135	53.1	53.1	71.7
5	72	28.3	28.3	100.0
Total	254	100.0	100.0	

x1.4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	22	8.7	8.7	8.7
	4	118	46.5	46.5	55.1
	5	114	44.9	44.9	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

x1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35	1	.4	.4	.4
	36	2	.8	.8	1.2
	37	4	1.6	1.6	2.8
	38	3	1.2	1.2	3.9
	39	4	1.6	1.6	5.5
	40	3	1.2	1.2	6.7
	41	3	1.2	1.2	7.9
	42	4	1.6	1.6	9.4
	43	4	1.6	1.6	11.0
	44	1	.4	.4	11.4
	45	9	3.5	3.5	15.0
	46	4	1.6	1.6	16.5
	47	6	2.4	2.4	18.9
	48	7	2.8	2.8	21.7
	49	8	3.1	3.1	24.8
	50	7	2.8	2.8	27.6
	51	3	1.2	1.2	28.7
	52	12	4.7	4.7	33.5
	53	25	9.8	9.8	43.3
	54	19	7.5	7.5	50.8
	55	22	8.7	8.7	59.4
	56	17	6.7	6.7	66.1
	57	24	9.4	9.4	75.6
	58	21	8.3	8.3	83.9
	59	13	5.1	5.1	89.0
	60	13	5.1	5.1	94.1
	61	8	3.1	3.1	97.2
	62	4	1.6	1.6	98.8
	63	3	1.2	1.2	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

x2.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	2.8	2.8	2.8
2	16	6.3	6.3	9.1
3	23	9.1	9.1	18.1
4	144	56.7	56.7	74.8
5	64	25.2	25.2	100.0
Total	254	100.0	100.0	

x2.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	14	5.5	5.5	5.5
3	26	10.2	10.2	15.7
4	139	54.7	54.7	70.5
5	75	29.5	29.5	100.0
Total	254	100.0	100.0	

x2.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	2.8	2.8	2.8
2	15	5.9	5.9	8.7
3	14	5.5	5.5	14.2
4	108	42.5	42.5	56.7
5	110	43.3	43.3	100.0
Total	254	100.0	100.0	

x2.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	1.6	1.6	1.6
2	18	7.1	7.1	8.7
3	25	9.8	9.8	18.5
4	151	59.4	59.4	78.0
5	56	22.0	22.0	100.0
Total	254	100.0	100.0	

x2.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	4.7	4.7	4.7
2	2	.8	.8	5.5
3	33	13.0	13.0	18.5
4	137	53.9	53.9	72.4
5	70	27.6	27.6	100.0
Total	254	100.0	100.0	

x2.4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	.8	.8	.8
2	6	2.4	2.4	3.1
3	30	11.8	11.8	15.0
4	112	44.1	44.1	59.1
5	104	40.9	40.9	100.0
Total	254	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA

x2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24	1	.4	.4	.4
	25	3	1.2	1.2	1.6
	26	3	1.2	1.2	2.8
	27	7	2.8	2.8	5.5
	28	4	1.6	1.6	7.1
	29	4	1.6	1.6	8.7
	30	4	1.6	1.6	10.2
	31	4	1.6	1.6	11.8
	32	4	1.6	1.6	13.4
	33	2	.8	.8	14.2
	34	4	1.6	1.6	15.7
	35	2	.8	.8	16.5
	36	6	2.4	2.4	18.9
	37	7	2.8	2.8	21.7
	38	4	1.6	1.6	23.2
	39	9	3.5	3.5	26.8
	40	12	4.7	4.7	31.5
	41	18	7.1	7.1	38.6
	42	34	13.4	13.4	52.0
	43	32	12.6	12.6	64.6
	44	28	11.0	11.0	75.6
	45	27	10.6	10.6	86.2
	46	17	6.7	6.7	92.9
	47	11	4.3	4.3	97.2
	48	6	2.4	2.4	99.6
	49	1	.4	.4	100.0
Total		254	100.0	100.0	

x3.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	4.7	4.7	4.7
	2	13	5.1	5.1	9.8
	3	18	7.1	7.1	16.9
	4	150	59.1	59.1	76.0
	5	61	24.0	24.0	100.0
Total		254	100.0	100.0	

x3.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	22	8.7	8.7	8.7
	3	20	7.9	7.9	16.5
	4	147	57.9	57.9	74.4
	5	65	25.6	25.6	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

x3.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.4	.4	.4
	2	14	5.5	5.5	5.9
	3	19	7.5	7.5	13.4
	4	132	52.0	52.0	65.4
	5	88	34.6	34.6	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

x3.1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.4	.4	.4
	2	16	6.3	6.3	6.7
	3	14	5.5	5.5	12.2
	4	114	44.9	44.9	57.1
	5	109	42.9	42.9	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

x3.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	2.8	2.8	2.8
	2	17	6.7	6.7	9.4
	3	21	8.3	8.3	17.7
	4	139	54.7	54.7	72.4
	5	70	27.6	27.6	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

x3.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	.8	.8	.8
2	15	5.9	5.9	6.7
3	22	8.7	8.7	15.4
4	125	49.2	49.2	64.6
5	90	35.4	35.4	100.0
Total	254	100.0	100.0	

x3.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	1.2	1.2	1.2
2	6	2.4	2.4	3.5
3	31	12.2	12.2	15.7
4	113	44.5	44.5	60.2
5	101	39.8	39.8	100.0
Total	254	100.0	100.0	

x3.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	2.8	2.8	2.8
2	7	2.8	2.8	5.5
3	16	6.3	6.3	11.8
4	137	53.9	53.9	65.7
5	87	34.3	34.3	100.0
Total	254	100.0	100.0	

x3.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	1.2	1.2	1.2
2	12	4.7	4.7	5.9
3	20	7.9	7.9	13.8
4	137	53.9	53.9	67.7
5	82	32.3	32.3	100.0
Total	254	100.0	100.0	

x3.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	11	4.3	4.3	4.3
2	8	3.1	3.1	7.5
3	30	11.8	11.8	19.3
4	139	54.7	54.7	74.0
5	66	26.0	26.0	100.0
Total	254	100.0	100.0	

x3.4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	11	4.3	4.3	4.3
2	11	4.3	4.3	8.7
3	23	9.1	9.1	17.7
4	142	55.9	55.9	73.6
5	67	26.4	26.4	100.0
Total	254	100.0	100.0	

x3.4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	1.2	1.2	1.2
2	12	4.7	4.7	5.9
3	22	8.7	8.7	14.6
4	121	47.6	47.6	62.2
5	96	37.8	37.8	100.0
Total	254	100.0	100.0	

x3.5.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	3.1	3.1	3.1
2	10	3.9	3.9	7.1
3	13	5.1	5.1	12.2
4	148	58.3	58.3	70.5
5	75	29.5	29.5	100.0
Total	254	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31	1	.4	.4	.4
	32	2	.8	.8	1.2
	33	1	.4	.4	1.6
	34	2	.8	.8	2.4
	35	2	.8	.8	3.1
	36	2	.8	.8	3.9
	37	4	1.6	1.6	5.5
	38	4	1.6	1.6	7.1
	39	2	.8	.8	7.9
	41	2	.8	.8	8.7
	42	2	.8	.8	9.4
	43	5	2.0	2.0	11.4
	44	7	2.8	2.8	14.2
	45	7	2.8	2.8	16.9
	46	2	.8	.8	17.7
	47	4	1.6	1.6	19.3
	48	4	1.6	1.6	20.9
	49	4	1.6	1.6	22.4
	50	6	2.4	2.4	24.8
	51	2	.8	.8	25.6
	52	12	4.7	4.7	30.3
	53	15	5.9	5.9	36.2
	54	23	9.1	9.1	45.3
	55	17	6.7	6.7	52.0
	56	25	9.8	9.8	61.8
	57	24	9.4	9.4	71.3
	58	31	12.2	12.2	83.5
	59	20	7.9	7.9	91.3
	60	13	5.1	5.1	96.5
	61	7	2.8	2.8	99.2
	62	2	.8	.8	100.0
Total		254	100.0	100.0	

Lampiran 6

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	48.45	6.952	254
Kepemimpinan	40.78	5.025	254
Disiplin	36.68	5.455	254
Motivasi	53.00	6.886	254

Correlations

		Kinerja	Kepemimpinan	Disiplin	Motivasi
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.519	.629	.706
	Kepemimpinan	.519	1.000	.534	.411
	Disiplin	.629	.534	1.000	.517
	Motivasi	.706	.411	.517	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.000	.000
	Kepemimpinan	.000	.	.000	.000
	Disiplin	.000	.000	.	.000
	Motivasi	.000	.000	.000	.
N	Kinerja	254	254	254	254
	Kepemimpinan	254	254	254	254
	Disiplin	254	254	254	254
	Motivasi	254	254	254	254

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan, Disiplin ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.783 ^a	.613	.608	4.352	.613	131.854	3	250	.000	2.185

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Disiplin

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7493.159	3	2497.720	131.854	.000 ^a
	Residual	4735.774	250	18.943		
	Total	12228.933	253			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Disiplin

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.502	2.608		-.192	.848					
	Kepemimpinan	.227	.066	.164	3.461	.001	.519	.214	.136	.690	1.449
	Disiplin	.368	.064	.289	5.724	.000	.629	.340	.225	.608	1.643
	Motivasi	.494	.047	.490	10.463	.000	.706	.552	.412	.707	1.414

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Kepemimpinan	Disiplin	Motivasi
1	1	3.973	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.011	19.026	.37	.01	.74	.01
	3	.009	20.594	.02	.40	.01	.78
	4	.007	24.586	.62	.60	.25	.22

a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

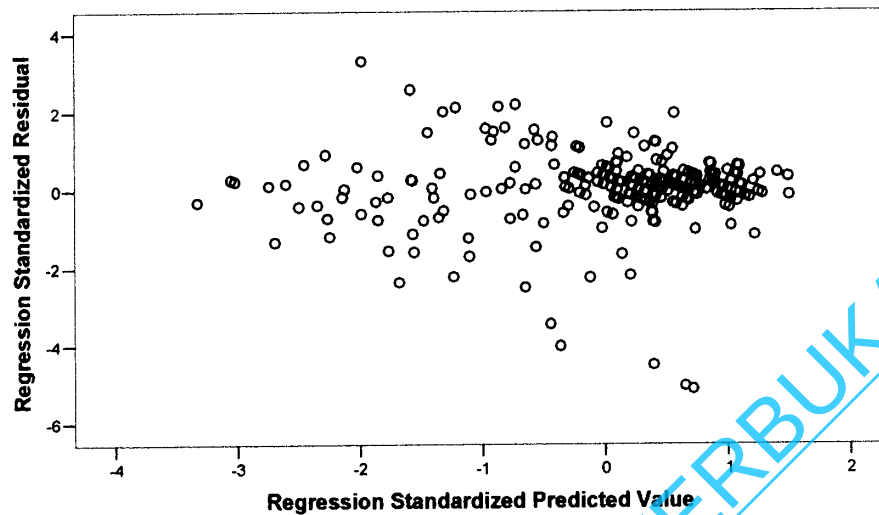
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-30.36	56.64	48.45	5.442	254
Residual	-22.365	14.330	.000	4.326	254
Std. Predicted Value	-3.324	1.504	.000	1.000	254
Std. Residual	-5.139	3.293	.000	.994	254

a. Dependent Variable: Kinerja

Charts

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja

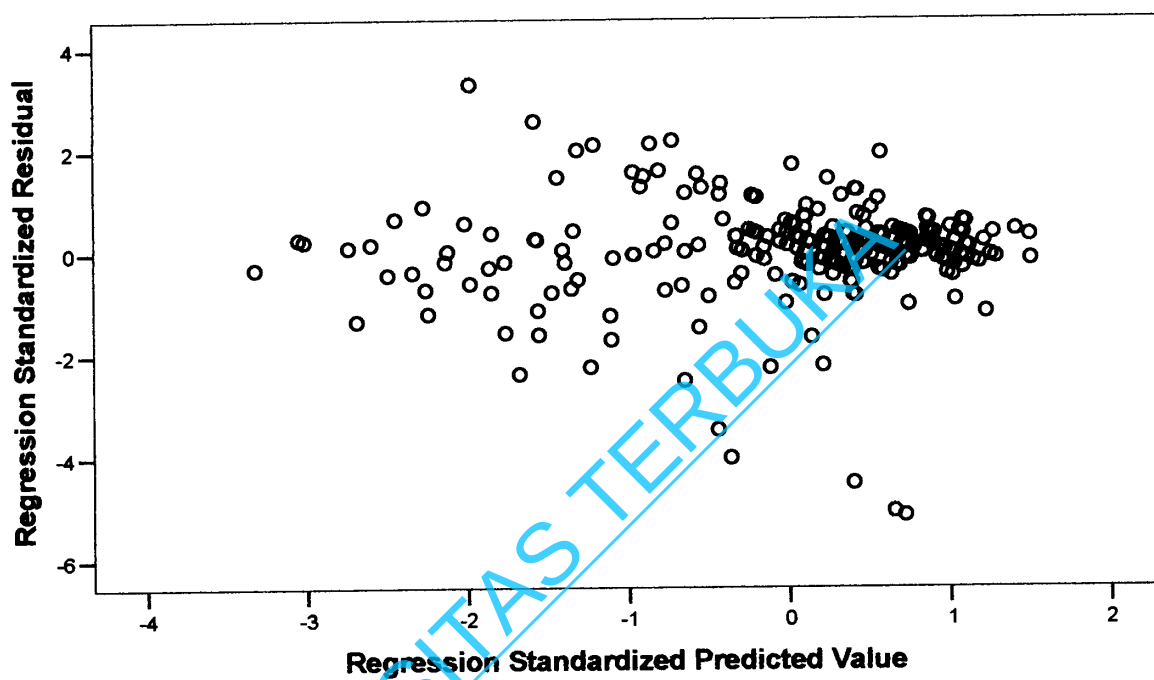


Regression

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	9.961	2.017		4.939	.000					
Kepemimpinan	-.064	.051	-.093	-1.260	.209	-.192	-.079	-.077	.690	1.449
Disiplin	-.091	.050	-.144	-1.824	.069	-.221	-.115	-.112	.608	1.643
Motivasi	-.027	.037	-.054	-.734	.464	-.166	-.046	-.045	.707	1.414

a. Dependent Variable: Abs Unst Residual

Scatterplot**Dependent Variable: Kinerja**

DAFTAR PUSTAKA

- Agifari, (2001), *Analisis Regresi, Teori, Kasus dan Solusi*, BPFE UGM, Jogjakarta.
- As'ad, M. (2001), *Psikologi Kerja*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Azwar, (2000) *Sikap Manusia : Teori dan Pengukuran*, Pustaka Pelajar, Jogjakarta
- Bass and Avolio (2003). *The Study of organizations, finding from field and laboratory*, California: Katz Publishers.
- Byars, al, and Lesli W. R, (2001), *Human Resources and Personnel Management*, Richard D. Irwin Inc, Homewood Illinois.
- Dale, (2004), *The Art And Science of Business Management Motivation of Personnel*, I Edition, KEND Publishing Inc, New York.
- Dessler, G., (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks. Jakarta
- Dharma, A. (2004). *Strategi Sumber Daya Manusia*, Penerbit : Erlangga, Jakarta.
- Fiedler, F. E., (2000), *A Theory of Ledership Effectiveness*, McGraw-Hill Book Company.
- Gibson, J, Ivancevich, and Michael T., (2005), *Perilaku dan Manajemen Organisasi* : Penerbit : Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T. H. (2001), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hersey P. and Blanchard, K.H., (2001). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Humaun Resource*, 5th Edition, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey.
- Indriantoro dan Supomo, B., (2002), *Metodologi Penelitian Bisnis, Untuk Akutansi & Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Yuwono, (2006), *Organisational behavior*, USA : McGraw-Hill, Inc
- Karyantoro, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Pelayanan Publik*, Ganesa, Bandung.

- Lussier and Achua, 2001, *Lradership Theory Application Skill Development*, South-Western College Publishing USA: McGraw-Hill Book Company.
- Mangkunegara, A.A. dan Prabu A., (2005), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung.
- Manullang, M, (2001), *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Martoyo, S. (2000). *Perilaku Organisasi*. LP3ES, Jakarta.
- Muchdarsyah, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mulyana, 2001, *Perlaku Organisasi*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Mursinto, (2000), *Analisis Regresi dan Contoh Kasus*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Nawawi, H. (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Nazir, M. (2004). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nitisemito, A. S. (2001), *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ranupandojo, Heidjrachman, dan Husnan S., (2000). *Manajemen Personalialia*, Penerbit : Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Robbins S. P. (2004). *Perilaku Organisasi, Kontroversi*, Aplikasi Jilid 1 & 2, Prenhalindo, Jakarta.
- Santoso S., (2000), *Buku Latihan SPSS Statistik Paramerik*, Cetakan ke 1, Elex Media Kompotindo, Jakarta.
- Saydam G., (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sekaran, U. (2000), *Research Methods for Business; A Skill Building Approach*, 2nd Edition, John Wiley & Sons Inc, New York.
- Siagian, S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, H., (2004), *Manajemen Sumber Daya manusia*, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta.

- Simon and Dearbon dalam Robins, S.P., (2001)., *Organizations Theory; Structure, Design and Applications*, Printice-Hall Inc, Englewood, New York.
- Singarimbun, M. (2000). *Metode Penelitian Survey*. CV. Rajawali, Jakarta.
- Siswanto, B., (2002). *Manajemen Tenaga Kerja*, Cetakan ke 2, Sinar Baru, Bandung.
- Soeprihanto, J., (2000), *Penilaian Pelaksanaan Kerja dan Pengembangan Karyawan*, Cetakan ke 4, BPFE, Jogjakarta.
- Soeprihanto, J., (2001), *Penilaian Pelaksanaan Kerja dan Pengembangan Karyawan*, Edisi ke 1 Cetakan ke 5, BPFE, Jogjakarta.
- Stoner, e.t.al. (2001), James AFR, Edward dan Daniel R Gilbert Jr. (2001). *Organications Behavior*. PT Prenhanlindo, Jakarta.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta, Bandung.
- Sunaryo. (2002). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Prestasi Kerja (Studi Kasus pada Karyawan di Kantor Pelayanan Piutang dan Lelang Negara Surabaya II*. Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya.
- Umar, H. (2000), *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Umar, H. (2003), *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Cetakan ke 1, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wibisono, D. (2000), *Riset Bisnis: Seri Komunikasi Profesional*, Edisi Pertama, BPFE, Jogjakarta.