

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**SEMANGAT KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN ETOS
KERJA TERHADAP EFEKTIVITAS PEGAWAI BADAN
PENANGGULANGAN BENCANA DI PROVINSI
SULAWESI BARAT**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

HERMAN

NIM. 530004301

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2020

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

PENGESAHAN

Nama : **Herman**
NIM : 530004301
Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul TAPM : **Semangat Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Etos Kerja Terhadap Efektivitas Pegawai Badan Penanggulangan Bencana di Provinsi Sulawesi Barat**

Telah dipertahankan di depan Panitia Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu / 07 September 2019

Waktu : 09.30 – 11.00 WITA

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Tanda tangan

Ketua Komisi Penguji
Nama : Dr. Djoko Rahardjo, M.Hum

Penguji Ahli
Nama : Dr. Amir Tengku Ramly, SP.,M.Si

Pembimbing I
Nama : Dr. Madris, S.E.,DSE.,M.A.

Pembimbing II
Nama : Dr. Etty Puji Lestari, S.E.,M.Si



Handwritten signatures of the exam committee members, including the Chairman and the two examiners, positioned to the right of their respective names.

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **Semangat Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Etos Kerja Terhadap Efektivitas Pegawai Badan Penanggulangan Bencana di Provinsi Sulawesi Barat**

Penyusun TAPM : **Herman**

NIM : 530004301

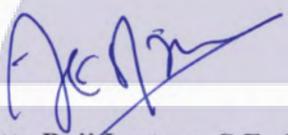
Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Hari/Tanggal : Sabtu / 07 September 2019

Menyetujui :

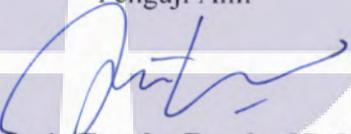
Pembimbing II

Pembimbing I


Dr. Etty Puji Lestary, S.E., M.Si
NIP. 197404162002122001


Dr. Madris, S.E., DSA., M.A
NIP. 196012311988111002

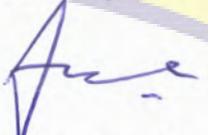
Penguji Ahli


Dr. Amir Tengku Ramly, SP., M.Si
NIDN. 0407077005

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis

Dekan Fakultas Ekonomi


Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D
NIP. 197009182005012001


Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si
NIP. 197208242000121001

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karuniaNya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Semangat Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Efektivitas Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Di Provinsi Sulawesi Barat” sebagai Tugas Akhir Program Magister (TAPM). Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Rasulullah Muhammad SAW yang mengantarkan manusia dari zaman kegelapan ke zaman yang terang benderang.

Tesis ini disusun untuk memenuhi Tugas Akhir Program Magister (TAPM) sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) bidang Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Terbuka. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih kepada:

1. Dr. Madris, SE, DSA, M.A dan Ibu Dr. Ety Puji Lestari, SE, M.Si selaku Dosen pembimbing yang sudah memberikan bimbingan dan arahan sehingga Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat terselesaikan.
2. Dr. Amir Tengku Ramly, selaku Penguji Ahli; Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com selaku Ketua Pasca Sarjana Ekonomi dan Bisnis serta Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi pada Universitas Terbuka UPPBJ Majene
3. Istri Rica Mustaki, S.Kep dan kedua anakku tersayang Aliza Alfhaera Herman dan Ahmad Zaky Az Zauhari yang selalu memberi semangat serta doa yang tiada henti-hentinya kepada penulis.
4. Segenap keluarga, teman kantor serta teman seangkatan yang selalu saling memberi bantuan dan motivasi.
5. Seluruh staf dan karyawan Universitas Terbuka UPBJJ UT Majene yang telah memberikan bantuan kepada penulis.

Dengan segala keterbatasan, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik, saran yang bersifat membangun sebagai masukan bagi penulis, guna untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang. Terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam penulisan tesis ini. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan Rahmat dan KaruniaNya kepada kita semua, Aaamiiin.

Mamuju, September 2019

Penulis,

HERMAN

ABSTRAK

SEMANGAT KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN DAN ETOS KERJA TERHADAP EFEKTIVITAS PEGAWAI BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH DI PROVINSI SULAWESI BARAT

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh semangat kerja terhadap efektivitas pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat; (2) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat dan (3) menganalisis pengaruh etos kerja terhadap efektivitas pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Jumlah responden sebanyak 76 orang. Data yang dikumpulkan dengan metode kuesioner yang dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Semangat kerja berpengaruh terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat; (2) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat; (3) Etos kerja berpengaruh terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat

Kata Kunci: Semangat Kerja, Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja dan Efektivitas Pegawai

ABSTRACT

WORK SPIRIT, LEADERSHIP STYLE AND WORK ETHIC TO THE EFFECTIVENESS OF EMPLOYEE DISASTER MANAGEMENT AGENCIES IN WEST SULAWESI PROVINCE

This study aims to: (1) analyze the effect of work enthusiasm on employee effectiveness in the Regional Disaster Management Agency of West Sulawesi Province; (2) analyzing the influence of leadership style on employee effectiveness in the West Sulawesi Provincial Disaster Management Agency and (3) analyzing the effect of work ethic on employee effectiveness in the West Sulawesi Provincial Disaster Management Agency. The number of respondents was 76 people. Data collected by questionnaire method were analyzed using multiple linear regression analysis.

The results showed that: (1) Work morale affects the effectiveness of Regional Disaster Management Agency employees in West Sulawesi Province; (2) Leadership style influences the effectiveness of Regional Disaster Management Agency employees in West Sulawesi Province; (3) Work ethic influences the effectiveness of the employees of the Regional Disaster Management Agency in West Sulawesi Province

Keyword : Work Spirit, Leadership Style, Work Ethic And Employee Effectiveness

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **SEMANGAT KERJA, GAYA KEPEMINPINAN DAN ETOS KERJA TERHADAP EFEKTIVITAS PEGAWAI BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH DI PROVINSI SULAWESI BARAT** 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.

Majene, September 2019

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL



BEGORAHIP038887799

6000
ENAM RUPIAH



Herman

NIM. 530004301

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Abstrak	iv
Abstract	v
Daftar isi.....	vi
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar.....	viii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
A. Tinjauan Teori.....	8
1. Semangat Kerja.....	8
2. Gaya Kepemimpinan.....	14
3. Etos Kerja.....	22
4. Efektivitas Pegawai	27
B. Penelitian Terdahulu	33
C. Kerangka Pemikiran.....	41
1. Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Efektivitas Pegawai	41
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Pegawai.....	42
3. Pengaruh Etos Kerja Terhadap Efektivitas Pegawai.....	42
D. Hipotesis Penelitian	43
E. Definisi Konsep Dan Operasional.....	44

1. Definisi Konsep.....	44
2. Definisi Operasional.....	45
BAB III. METODE PENELITIAN	50
A. Desain Penelitian.....	50
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	50
1. Lokasi Penelitian.....	50
2. Waktu Penelitian.....	51
C. Jenis dan Sumber Data.....	51
1. Jenis Data	51
2. Sumber Data.....	51
D. Populasi dan Sampel	52
1. Populasi	53
2. Sampel.....	53
E. Prosedur Pengumpulan Data.....	54
1. Observasi.....	54
2. Wawancara.....	54
3. Kuesioner	54
4. Dokumentasi	55
F. Teknik Analisis Data.....	56
1. Uji Instrumen Penelitian	56
2. Analisis Deskriptif	57
3. Uji Asumsi Klasik.....	59
4. Analisis Regresi Linier Berganda	59
5. Uji Hipotesis	60
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	65
A. Gambaran Umum Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat.....	65
1. Tugas Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat.....	65

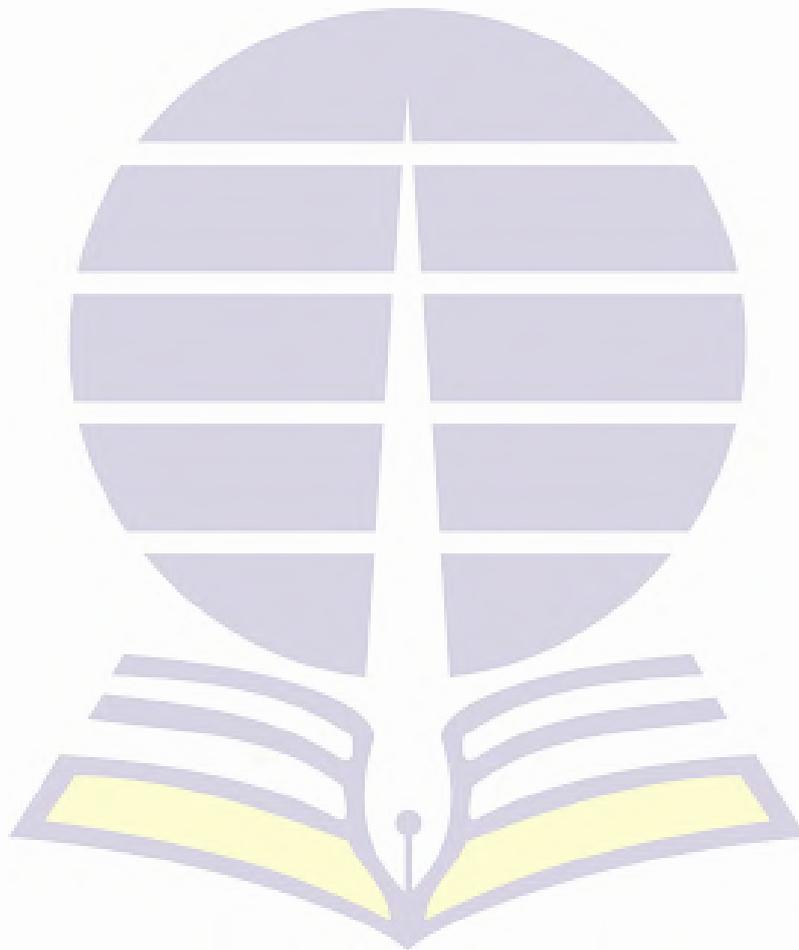
2. Fungsi Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat	66
B. Deskripsi Karakteristik Responden	67
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	67
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat dan Golongan.....	68
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Eselon	69
C. Hasil Statistik Deskriptif.....	69
1. Deskripsi Semangat Kerja.....	68
2. Deskripsi Gaya Kepemimpinan	69
3. Deskripsi Etos Kerja	71
4. Deskripsi Efektivitas Pegawai	73
D. Uji Instrumen Penelitian	77
E. Uji Asumsi Klasik	82
F. Pengujian Hipotesis.....	83
G. Pembahasan Hasil Penelitian	87
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	90
A. Kesimpulan	90
B. Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	92
LAMPIRAN.....	95

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	39
2.2 Definisi Operasional	48
4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	67
4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Pangkat dan Golongan	68
4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Eselon	69
4.4 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Semangat Kerja	70
4.5 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan	72
4.6 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Etos Kerja	73
4.7 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Efektivitas Pegawai	75
4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Semangat Kerja (X_1)	78
4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2)	78
4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Etos Kerja (X_3)	79
4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Efektivitas Pegawai (Y)	80
4.12 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	81
4.13 Hasil Perhitungan VIF	82
4.14 Output Hasil Regresi Berganda	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Kerangka Pemikiran	43



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam suatu instansi pemerintahan, pegawai sebagai pelaksana sehari – hari sangat diharapkan mempunyai tanggung jawab mengenai tugas yang diberikan kepadanya. Untuk itu mereka dituntut bekerja dengan baik supaya efektivitas kerjanya dapat ditingkatkan. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu instansi pemerintahan adalah efektivitas kerja dari pegawainya. Usaha untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Adalah melalui semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja dalam instansi pemerintahan tersebut. Faktor-faktor ini dianggap mempengaruhi baik meningkatkan ataupun menurunkan efektivitas kerja pegawai.

Semangat kerja pegawai merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Sebab semangat kerja yang baik, maka tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara optimal. Sebaliknya semangat kerja yang rendah akan menghambat pelaksanaan tugas, penyelesaian tugas, pekerjaan kurang efektif dan ditandai dengan rendahnya kedisiplinan serta partisipasi pegawai dalam organisasi. Sementara dalam instansi pemerintah diperlukanya pelayanan yang berkualitas untuk memberikan kepuasan pada masyarakat yang dilayani dimana keinginan agar dilayani secara baik, cepat dan tepat. Efektivitas kerja pegawai berhasil dilakukan dengan baik atau tidak dipengaruhi oleh sumber daya manusianya yaitu pegawai sebagai pelaksana kegiatan dalam organisasi.

Untuk mencapai efektivitas kerja yang tinggi, perlu adanya semangat kerja dari pegawai. Efektif atau tidaknya kerja pegawai berkaitan dengan semangat kerja dari pegawai tersebut. Untuk itu diperlukan semangat kerja pada pegawai yang menyertainya dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan organisasi agar efektif. Nilai-nilai yang mempengaruhi efektivitas salah satunya adalah keefektifan keseluruhan, produktivitas, kepuasan kerja, moral atau semangat kerja, dan konflik. Indikator untuk mengukur efektivitas kerja, salah satunya adalah semangat kerja, kecenderungan anggota organisasi untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Selain faktor semangat kerja yang berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai, faktor gaya kepemimpinan juga mempengaruhi efektivitas kerja pegawai. Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu terwujudnya efektivitas kerja yang positif. Untuk mewujudkan efektivitas kerja yang positif tentunya bukan merupakan usaha yang mudah, karena dipengaruhi beberapa faktor diantaranya : lingkungan kerja, tata ruang kantor, suasana kerja, gaya kepemimpinan dan komunikasi baik internal maupun eksternal dan lain sebagainya.

Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek dari pada gaya kepemimpinan yang lainnya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat membantu menciptakan efektivitas kerja yang positif bagi pegawai.

Selain faktor gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai, faktor etos kerja juga mempengaruhi efektivitas kerja pegawai.

Efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Untuk dapat mencapai tujuan maka pegawai yang terlibat dalam suatu organisasi itu harus memiliki etos kerja yaitu pandangan dan sikap terhadap kerja. Pemahaman setiap pegawai terhadap etos kerja akan memungkinkan mereka dapat bekerja secara efektif sesuai dengan tujuan organisasi.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu terkait dengan semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Halimah (2014), kesimpulan yang diperoleh adalah terdapat pengaruh semangat kerja terhadap efektivitas kerja pegawai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Supit, Adolfini dan Tawas (2016), kesimpulan yang diperoleh adalah semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Agnina (2017), kesimpulan yang diperoleh adalah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sandra R (2013), kesimpulan yang diperoleh adalah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Normalita D (2014), kesimpulan yang diperoleh adalah ada pengaruh positif dan signifikan etos kerja terhadap efektivitas kerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Sulaeman dan Andriani (2018), kesimpulan yang diperoleh adalah ada pengaruh yang signifikan antara etos kerja terhadap efektivitas kerja.

Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat merupakan lembaga penanggulangan bencana yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur. Badan Penanggulangan Bencana Daerah di

Provinsi Sulawesi Barat dipimpin oleh seorang kepala yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur. Tugas pokok dari Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat adalah sebagai berikut: (1) menyelenggarakan, memimpin, membina dan mengendalikan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi BPBD; (2) menyelenggarakan penetapan kebijakan teknis BPBD sesuai dengan kebijakan umum Pemerintah Daerah; (3) menyelenggaraan perumusan dan penetapan pemberian dukungan tugas atas penyelenggaraan pemerintah daerah bidang penanggulangan bencana daerah; (4) menyelenggarakan penetapan program kerja dan rencana pembangunan penanggulangan bencana; (5) menyelenggarakan fasilitas yang berkaitan dengan penyelenggaraan program, kesekretariatan, pencegahan, dan kesiapsiagaan, kedaruratan dan logistik, serta rehabilitasi dan rekonstruksi; (6) menyelenggarakan koordinasi dan kerjasama dengan instansi pemerintah, swasta dan lembaga terkait lainnya untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan penanggulangan bencana daerah; (7) menyelenggarakan koordinasi penyusunan rencana strategis dan LAKIP, LKPJ, LPPD, pelaksanaan tugas-tugas teknis serta aveluasi dan pelaporan yang meliputi: kesekretariatan, pencegahan dan kesiapsiagaan, kedaruratan dan logistik, serta rehabilitasi dan rekonstruksi; (8) menyelenggarakan koordinasi kegiatan teknis di bidang penaggulangan bencana daerah; (9) menyelenggarakan koordinasi dan pembinaan UPTB; (10) melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait; dan (11) menyelenggarakan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

Setiap organisasi khususnya Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat selalu berusaha agar efektivitas kerja pegawai dapat

ditingkatkan. Untuk itu pimpinan perlu mencari cara dan solusi guna menimbulkan semangat kerja para pegawai. Hal itu penting, sebab semangat kerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai.

Hasil survey awal yang dilakukan oleh penulis pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat, bahwa gaya kepemimpinan kepala dinas juga belum dapat meningkatkan secara signifikan efektivitas kerja. salah satu, ukuran keberhasilan kepemimpinan dapat dilihat dari apakah organisasi mampu memberi motivasi kepada pegawai agar supaya dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan harapan dan tujuan dari pada pelaksanaan kegiatan yang dimaksud.

Kemudian fenomena yang terjadi mengenai etos kerja yang dimiliki sebagian pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat adalah bahwa pekerjaan yang dilakukan sebagai suatu hal yang membebani diri, pekerjaan yang dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan, dan pekerjaan dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas. Etos kerja yang rendah yang dimiliki sebagian pegawai tentunya akan mempengaruhi efektivitas kerja pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan uraian teoritis, proposisi dan studi empirik serta fakta dan permasalahan yang terjadi di atas sehingga penulis tertarik untuk meneliti tentang pengaruh semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai, maka dari itu penulis mengambil judul yaitu "Semangat Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Efektivitas Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Apakah semangat kerja berpengaruh terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat?
3. Apakah etos kerja berpengaruh terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh semangat kerja terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat.
3. Untuk menganalisis pengaruh etos kerja terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan dan dapat di peroleh pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman, menambah referensi, informasi, dan bukti empiris khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja dalam meningkatkan efektivitas pegawai.

Untuk peneliti, dapat menambah wawasan keilmuan tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang semangat kerja, gaya kepemimpinan, etos kerja dan efektivitas pegawai serta sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya yang tertarik tentang semangat kerja, gaya kepemimpinan, etos kerja dan efektivitas pegawai.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat dalam masalah semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja serta pengaruhnya terhadap efektivitas pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritis

Dalam penelitian ini, terdapat teori-teori pendukung penelitian tentang pengaruh semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat. Landasan teori-teori tersebut adalah sebagai berikut:

1. Semangat Kerja

Menurut Denyer (dalam Moekijat, 2009), kata semangat itu mula-mula dipergunakan dalam kalangan militer untuk menunjukkan keadaan moral pasukan, akan tetapi sekarang mempunyai arti yang lebih luas dan dapat dirumuskan sebagai sikap bersama para pekerja terhadap satu sama lain, terhadap atasan, terhadap manajemen, atau pekerjaan. Menurut Nitisemito (2006) semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan Hasibuan (2008) mengatakan semangat kerja sebagai keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sementara Sastrohadiwiryo (2005) mengatakan semangat kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi mental, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Dalam pendapat lain Siagian (2010) mengartikan bahwa semangat kerja pegawai menunjukkan sejauh mana pegawai bergairah dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya di dalam organisasi. Menurut beliau, semangat kerja dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu, target kerja, gairah kerja serta tanggung jawab yang telah diberikan kepada pegawai tersebut. Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal (Hasibuan, 2008) Semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. (Tobardi, 2010).

Sastrohadiwiryo (2005) mengatakan semangat kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi mental, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Davis (2010) menyatakan bahwa semangat kerja adalah kesediaan perasaan maupun perilaku yang memungkinkan seseorang menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik. Menurut Winardi (2007), semangat kerja mengandung pengertian ketiadaan konflik, perasaan senang, penyesuaian pribadi secara baik, dan tingkat keterlibatan dalam pekerjaan.

Semangat kerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan, sehingga dapat memberikan hasil yang lebih baik. Semangat kerja yang tinggi dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja pegawai, menurunkan tingkat absensi, menghindarkan perpindahan pegawai, dan menghindari keluhan pegawai (Ardana dan Utama, 2012).

Dari beberapa pendapat yang dirumuskan oleh para ahli mengenai pengertian semangat kerja, dapat dirumuskan bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang dalam melakukan pekerjaan secara giat dan baik serta berdisiplin tinggi untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal dan juga mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Sedangkan pada penelitian ini, semangat kerja didefinisikan sebagai sikap mental pegawai yang menunjukkan kegairahan untuk melaksanakan pekerjaannya, yang tercermin dari adanya minat dan dorongan terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga tugas dapat selesai tepat waktu dengan kesalahan yang kecil.

Menurut (Anoraga: 2011) beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja antara lain: (a) Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, Hubungan yang baik akan memberikan keuntungan yang nyata yaitu membantu menyelesaikan masalah mereka sendiri dan tergantung pada pimpinan, membantu bawahan untuk bersifat terbuka dalam menyelesaikan masalah mereka. Sikap baik yang saling berbalas akan lebih mengembangkan hubungan yang harmonis dengan bawahan; (b) Kepuasan para pegawai terhadap tugas dan pekerjaannya. Perhatian pimpinan terhadap tugas atau pekerjaan pegawai akan memberikan dorongan dan semangat bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga hasil kerja yang diperoleh akan memberikan kepuasan tersendiri bagi pegawai; (c) Terdapat suatu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota lain dalam organisasi. Semangat kerja merupakan iklim atau suasana tersebut adalah sikap mental individual atau kelompok di dalam organisasi yang menunjukkan rasa bergairah di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong

mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif. Rasa produktif dan berprestasi sangat penting bagi pelaku bisnis yang biasanya menganggap diri mereka orang yang giat bekerja, yang harus terus menerus memacu diri untuk selalu memproduksi agar merasa bahagia; (d) Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan materiil lainnya sebagai imbalan jerih payahnya. Pada dasarnya manusia tidak pernah merasa puas dengan apa yang telah dicapai. Kalau kebutuhan satu sudah terpenuhi dia akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lain. Rasa puas terhadap imbalan yang diterima itu sesuai dengan kemampuan dan semangat kerja. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang ia jalankan, apabila apa yang ia kerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya, sesuai dengan tujuan ia bekerja. Dan jika harapannya terpenuhi, maka ia akan merasa puas; (e) Adanya rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama. Hasil dari pada tujuan organisasi baik secara langsung atau tidak langsung harus kelihatan nyata bagi pegawai. Hal ini akan menjadikan mereka merasa bahwa apa yang telah dikerjakan selama ini tidak sia-sia. Pegawai yang merasa memiliki tidak akan tanggung-tanggung dalam menyelesaikan pekerjaan karena pegawai itu sudah bisa menyatu dengan tempat dimana ia bekerja; (f) Adanya ketenangan jiwa jaminan kepastian serta perlindungan dari organisasi. Jaminan hari tua dan perlindungan terhadap kesehatan dan keselamatan kerja pegawai merupakan suatu perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada pegawai dengan tujuan ikut membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan pegawai agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.

Menurut (Hasibuan, 2008), ada beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja pegawai yang bersifat material dan non material yaitu: (a) Gaji atau upah yang cukup. Pemberian upah merupakan dorongan kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan, upah merupakan balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, dan pemberian gaji yang cukup kepada pegawai diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja dari pegawai itu sendiri. Untuk meningkatkan semangat kerja pegawai semaksimal mungkin; (b) Memenuhi kebutuhan rohani. Selain kebutuhan materi mereka juga mempunyai kebutuhan rohani yaitu tempat menjalankan ibadah, rekreasi, partisipasi dan lain sebagainya; (c) Sesekali perlu menciptakan suasana yang santai. Banyak sekali cara yang dapat dilaksanakan oleh organisasi, misalnya dengan mengadakan rekreasi atau berpiknik bersama, mengadakan pertandingan olahraga antar pegawai dan sebagainya; (d) Tempatkan pegawai pada posisi yang tepat. Artinya tempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keahliannya atau keterampilannya masing-masing. Karena kesalahan menempatkan posisi pegawai akan menyebabkan pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak dapat memperoleh hasil yang maksimal, disamping itu bagi pegawai yang berprestasi diberikan berupa kenaikan pangkat (promosi), kenaikan gaji dan sebagainya; (e) Pemberian insentif yang terarah. Pemberian tambahan penghasilan secara langsung bagi pegawai yang berprestasi sangat efektif untuk mendorong meningkatkan semangat kerja; (f) Fasilitas yang menyenangkan. Organisasi hendaknya menyediakan fasilitas kerja yang menyenangkan bagi pegawai seperti kafe/kaferia, tempat rekreasi, kamar kecil yang bersih, tempat olahraga dan lain sebagainya.

Menurut Tohardi (2010) semangat kerja pegawai sangat penting bagi suatu organisasi karena : (a) Dengan semangat kerja yang tinggi tentunya dapat mengurangi angka absensi (bolos) atau tidak bekerja karena malas; (b) Dengan semangat kerja pegawai yang tinggi, maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat dan lebih cepat; (c) Dengan semangat kerja yang tinggi, pihak organisasi atau organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena seperti diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, semakin besar angka kerusakan; (d) Semangat kerja yang tinggi otomatis membuat pegawai akan senang (betah) bekerja, kecil kemungkinan pegawai pindah bekerja ke tempat lain, dengan demikian berarti semangat kerja tinggi akan dapat menekan angka perpindahan tenaga kerja atau labour turn over; (e) Semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan, karena pegawai yang mempunyai semangat kerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti, selalu bekerja sesuai prosedur kerja yang ada di organisasi atau organisasi tersebut, untuk itu pula kondisi tenaga kerja yang mempunyai semangat kerja yang tinggi tersebut dapat menghindari dari kemungkinan terjadinya kecelakaan.

Menurut Nawawi (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai adalah: (a) Faktor minat/perhatian terhadap pekerjaan. Pegawai yang memiliki perhatian atau berminat terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan memiliki modal dan semangat yang positif atau tinggi; (b) Faktor upah atau gaji. Upah atau gaji yang diperoleh sangat besar pengaruhnya terhadap modal atau semangat kerja. Upah yang cukup besar dengan pekerjaan yang relatif ringan,

dipandang sebagai salah satu penyebab yang besar pengaruhnya terhadap peningkatan moral atau semangat kerja pegawai; (c) Faktor status sosial berdasarkan jabatan. Jenis jabatan dan pekerjaan yang dipangku oleh pegawai pada umumnya berarti status sosial, baik di lingkungan kerjanya maupun di lingkungan masyarakat. Pekerjaan atau jabatan yang diserahkan memberikan posisi yang tinggi dan terhormat, cenderung akan mempertinggi semangat kerja pegawai; (d) Faktor tujuan yang mulia dan pengabdian. Pegawai yang bekerja dengan cita-cita mewujudkan tujuan yang mulia menunjukkan sikap bersedia dalam pekerjaan meskipun tidak memperoleh penghasilan yang memadai; (e) Faktor suasana lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang menyenangkan karena bersih, teratur rapi, sejuk, sirkulasi udara lancar, cukup luas, dan tidak menghambat gerakan dalam bekerja, dapat meningkatkan semangat kerja pegawai; (f) Hubungan manusiawi yang dikembangkan. Kondisi hubungan sosial yang bersumber dari hubungan manusiawi, yang dikembangkan antara pekerja dalam suatu organisasi kerja merupakan faktor yang mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja.

2. Gaya Kepemimpinan

Dalam kehidupan ini, kepemimpinan memiliki peran penting bagi manusia baik organisasi pemerintah, swasta maupun dalam keluarga. Kepemimpinan muncul seiring dengan adanya peradaban manusia sejak manusia itu dilahirkan mereka berkumpul bersama-sama dan kemudian bekerja sama untuk menghadapi tantangan hidup sebagai tujuan yang dikehendaki dapat dicapai. Kepemimpinan berfungsi untuk mempengaruhi kehidupan lain (Ukas, 2009).

Sejak dulu banyak ahli yang mencoba menjelaskan arti dari kepemimpinan Anoraga (2005) menjelaskan bahwa, Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin itu.

Menurut Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

Menurut Young (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor *intern* maupun faktor-faktor *ekstern* (Winardi, 2000). Menurut (Hersey & Blanchard, 2004), Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

Dari definisi tersebut dapat kita menyimpulkan bahwa (Winardi, 2000): aktivitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan dan adanya satu orang yang mempengaruhi orang-orang lain agar mereka mau bekerja ke arah pencapaian sasaran tertentu.

Menurut Ukas (2009) “Kepemimpinan berarti kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan. Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, fungsi utama kepemimpinan adalah sebagai dinamisator dan koordinator bagi semua sumber daya manusia, sumber daya alam, dana dan sarana untuk pencapaian tujuan. Kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisir dalam upaya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dalam kelompok tidak semua orang sama baik pendapat maupun sifatnya, akan tetapi dengan perbedaan tersebut para anggota kelompok bisa saling melengkapi satu sama lain. Dalam kelompok dengan perbedaan tersebut diperlukan satu orang yang diangkat sebagai pemimpin suatu organisasi.

Setiap pemimpin yang diangkat akan memiliki karakter tertentu yang membedakan dirinya dengan orang lain. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kartono (2003) yang menyatakan bahwa pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga tingkah laku dan gaya membedakan dirinya dengan orang lain”. Karakter karakter diatas akan memberikan warna terhadap setiap perilaku dan gaya kepemimpinannya. Selain itu keadaan lingkungan juga akan mempengaruhi pemimpin tersebut. Ukas (2009) menyatakan “para pemimpin itu akan banyak sekali dipengaruhi oleh keadaan lingkungan dimana ia bekerja”. Dapat dijelaskan bahwa lingkungan tempat pemimpin itu bekerja akan mempengaruhi pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan.

Thoha (2004) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Adapun sebagian besar teori kepemimpinan memfokuskan pada gaya kepemimpinan. Variabel ini sangat penting karena gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya untuk merealisasi visinya.

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik gaya yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Thoha, 2004).

Gibson (2008) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (*interpersonal*) berkat proses komunikasi untuk mencapai sesuatu/beberapa tujuan. Robbins (2003) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara menjalankan kepemimpinan yang menurut Kenneth Blanchard terdiri dari empat gaya yaitu *directing*, *coaching*, *supporting* dan

delegating. Untuk meningkatkan kepuasan kerja terutama efektifitas kepemimpinan maka kepemimpinan situasional menganjurkan gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin harus disesuaikan dengan kesiapan bawahan (Hersey dan Blanchard, 2004).

Dari beberapa pendapat yang dirumuskan oleh para ahli mengenai pengertian gaya kepemimpinan, dapat dirumuskan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sedangkan pada penelitian ini, gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pimpinan ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja dan profesionalitas pegawai.

Setelah seorang pemimpin menentukan kesiapan atau kematangan bawahannya, maka kini dapat menentukan gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan sesuai dengan kesiapan atau kematangan bawahannya. Gaya-gaya kepemimpinan tersebut (Thoha, 2004): (a) Gaya Kepemimpinan Memberitahukan (*Telling*), Untuk kelompok atau bawahan yang memiliki kesiapan pada tingkat 1, gaya yang paling tepat untuk diberikan petunjuk-petunjuk dengan sedikit mendorong. Gaya untuk ini adalah *telling*, yaitu menjelaskan pada bawahan apa yang harus dikerjakan, dimana dan bagaimana melakukannya. Gaya ini cocok jika individu atau kelompok memiliki kemampuan dan kemauan yang rendah dimana bagi mereka diperlukan pengarahan; (b) Gaya Kepemimpinan Menjajakan (*Selling*),

Perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pada kesiapan 2 ini bawahan masih belum mampu, tapi mereka mau dan percaya diri. Gaya yang paling mungkin berhasil adalah gaya kepemimpinan *selling*. Gaya ini berbeda dengan gaya kepemimpinan *telling*, dimana atasan bukan saja memberi petunjuk tapi juga memberi kesempatan untuk berdialog dengan bawahan dapat bertanya dan diberikan penerangan-penerangan lebih terperinci walaupun atasan telah memberi petunjuk-petunjuk; (c) Gaya kepemimpinan Mengikutsertakan (*Participating*), Kesiapan tingkatan ini dapat diterapkan kepada bawahan dimana mereka memiliki kemampuan tetapi mereka baru saja mengembangkan kemampuan ini dan belum diberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan ini dengan cara mereka sendiri. Kesiapan tingkat tiga juga dapat berarti individu atau kelompok memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi, namun karena sesuatu alasan mereka tidak termotivasi. Mungkin mereka marah atau tidak suka pada atasannya atau jenuh melakukan aktivitas yang sama. Gaya kepemimpinan yang tepat untuk itu adalah dengan mengembangkan komunikasi dua arah dan memberikan dorongan atau supportif behavior. Apabila mereka telah menunjukkan kemampuan mereka untuk melakukan tugas, maka tidak perlu menjelaskan terus menerus apa yang harus dikerjakan. Dalam *participating* peran utama atasan adalah mendorong bawahan dan melakukan komunikasi dua arah; (d) Gaya kepemimpinan Mendelegasikan (*Delegating*), Kesiapan tingkat empat adalah keadaan dimana individu atau kelompok benar-benar mau dan mampu atau mau dan yakin mereka memiliki banyak kesempatan untuk melakukan tugas mereka merasa senang, walaupun atasan tidak memberikan pengarahan. Dalam hal ini atasan tidak perlu memberikan pengarahan seperti kapan, dimana tau bagaimana pekerjaan

perlu dikerjakan. Karena bawahan telah memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan itu selama itu dorongan-dorongan yang berlebihan tidak perlu, karena mereka telah memiliki kepercayaan diri, komitmen dan motivasi. Pemantauan terhadap bawahan masih perlu dilakukan oleh atasan maupun bawahan diberi kesempatan untuk menjelaskan dan bertanggung jawab atas kesalahan-kesalahan yang mereka lakukan serta diberi kebebasan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan cara mereka sendiri.

Tannenbaum dan Schmidt (dalam Thoah, 2004) menunjukkan bahwa ada lima dasar gaya kepemimpinan yaitu: (a) Menyuruh (*tells*), pemimpin menentukan apa yang harus dikerjakan dan menyuruh individu untuk mengerjakannya; (b) Meyakinkan (*sells*), pemimpin menentukan apa yang harus dilakukan tetapi menjelaskan mengapa hal tersebut perlu dikerjakan; (c) Menguji (*test*), pemimpin menentukan batasan yang ingin dilakukan sebelum mulai mengerjakannya, meminta pendapat, jika perlu mengubah keputusannya; (d) Konsultasi (*consult*), pemimpin menentukan masalah, mengusulkan alternative tindakan dan meminta saran mengenai tindakan yang akan dilakukan; (e) Menghubungkan (*join*), pemimpin menentukan masalah dan menghubungkan proses pencarian alternative tindakan, mengevaluasinya dan membuat keputusan akhir.

Sedangkan Kenneth Blanchard memperkenalkan empat gaya kepemimpinan, seperti yang dikutip oleh Amstrong (2004) yaitu: (a) Mengarahkan (*Directing*), memberikan instruksi tertentu dan mengawasi dari dekat; (b) Melatih (*coaching*), menerangkan instruksinya, mengundang pendapat dan memberikan bimbingan; (c) Mendukung (*supporting*), membagi proses pembuatan keputusan dan pemecahan

masalah dengan anak buahnya dalam menyelesaikan tugas; (d) Mendelegasikan (*delegating*), memberikan tanggung jawab dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahannya.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu (Thoha, 2004): (a) Fungsi instruksi, fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah; (b) Fungsi konsultasi, fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif; (c) Fungsi partisipatif, dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semauanya,

tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana; (d) Fungsi delegasi, fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi; (e) Fungsi pengendalian, fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

3. Etos Kerja

Menurut Anoraga (2005) etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja. Bila individu-individu dalam komunitas memandang kerja sebagai suatu hal yang luhur bagi eksistensi manusia, maka Etos Kerjanya akan cenderung tinggi. Sebaliknya sikap dan pandangan terhadap kerja sebagai sesuatu yang bernilai rendah bagi kehidupan, maka etos kerja dengan sendirinya akan rendah.

Dalam rumusan Sinamo (2005), etos kerja adalah seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral. Menurutnya, jika seseorang, suatu organisasi, atau

suatu komunitas menganut paradigma kerja, mempercayai, dan berkomitmen pada paradigma kerja tersebut, semua itu akan melahirkan sikap dan perilaku kerja mereka yang khas. Itulah yang akan menjadi Etos Kerja dan budaya. Sinamo (2005) memandang bahwa etos kerja merupakan fondasi dari sukses yang sejati dan otentik. Pandangan ini dipengaruhi oleh kajiannya terhadap studi-studi sosiologi sejak zaman Max Weber di awal abad ke-20 dan penulisan-penulisan manajemen dua puluh tahun belakangan ini yang semuanya bermuara pada satu kesimpulan utama; bahwa keberhasilan di berbagai wilayah kehidupan ditentukan oleh perilaku manusia, terutama perilaku kerja. Sebagian orang menyebut perilaku kerja ini sebagai motivasi, kebiasaan (habit) dan budaya kerja. Sinamo (2005) lebih memilih menggunakan istilah etos karena menemukan bahwa kata etos mengandung pengertian tidak saja sebagai perilaku khas dari sebuah organisasi atau komunitas tetapi juga mencakup motivasi yang menggerakkan mereka, karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap-sikap, aspirasi-aspirasi, keyakinan-keyakinan, prinsip-prinsip, dan standar-standar. Atmowirio (2005) mengemukakan bahwa etos kerja merupakan pandangan dan sikap seseorang dalam menilai apa arti kerja sebagai bagian dari hidup dalam rangka meningkatkan kehidupannya.

Dari beberapa pendapat yang dirumuskan oleh para ahli mengenai pengertian etos kerja, dapat dirumuskan bahwa etos kerja adalah seperangkat sikap atau pandangan mendasar yang dipegang sekelompok manusia untuk menilai bekerja sebagai suatu hal yang positif bagi peningkatan kualitas kehidupan sehingga mempengaruhi perilaku kerjanya. Sedangkan pada penelitian ini, etos kerja

didefinisikan sebagai perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang tampak dari unjuk kerjanya.

Dalam penulisannya, Kusnan (2004) menyimpulkan pemahaman bahwa etos kerja menggambarkan suatu sikap, maka ia menggunakan lima indikator untuk mengukur etos kerja. menurutnya etos kerja mencerminkan suatu sikap yang memiliki dua alternatif, positif dan negatif. Suatu individu atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut: (a) Mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia; (b) Menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia; (c) Kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia; (d) Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita; (e) Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Pada tataran implementasi etos kerja pegawai dapat terlihat dalam kegiatan pegawai pada saat pelaksanaan kegiatan bekerja, itulah sebabnya untuk mengukur efektifitas etos kerja pegawai perlu mengkomparasikan dengan kepemimpinan di tempat kerja. Pimpinan yang cakap tentunya akan menaruh perhatian pada etos kerja bawahannya.

Salah satu teori berkaitan dengan peningkatan etos kerja sebagaimana yang dikemukakan oleh Mitchel, T.R dan Larson (2007) bahwa indikator-indikator atau ukuran-ukuran kinerja pegawai meliputi: (a) Kemampuan Pegawai, Broke dan Stoine (dalam Wijaya & Rusyan 2005), menjelaskan bahwa kemampuan merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku pegawai atau tenaga kependidikan yang

tampak sangat berarti. Sedangkan Robins (2003), mendefinisikan kemampuan adalah kapasitas individu melaksanakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan; (b) Inisiatif Pegawai, manusia yang berinisiatif adalah manusia yang tanggap terhadap segala perkembangan yakni manusia yang pandai membaca, menghimpun dan meneliti, manusia yang inisiatif juga dapat memanfaatkan setiap peluang di setiap pergantian waktu, dan menjadikannya sebagai kreasi yang berarti. Keistimewaan dari inisiatif ini sendiri yaitu mampu mencermati kreasi Tuhan, selanjutnya menjadikan bahan renungan atau kreatifitas berpikir dalam semua waktu dan tempat, kemudian membuat kreasi baru (karya baru) atau berinisiatif memproduksi semua potensi menjadi berdaya guna; (c) Ketepatan Waktu Kerja, Kenyataan yang tidak dapat dipungkiri, sebelum masuk dalam sebuah organisasi seorang pegawai tentu mempunyai aturan, nilai dan norma sendiri, yang merupakan proses sosialisasi dari keluarga atau masyarakatnya. Seringkali terjadi aturan, nilai dan norma diri yang tidak sesuai dengan aturan-aturan organisasi yang ada. Hal ini menimbulkan konflik sehingga orang mudah tegang, marah, atau tersinggung apabila orang terlalu menjunjung tinggi salah satu aturannya. Misalnya, seorang pegawai yang selalu tepat waktu bekerja sementara itu iklim di tempat kerja kurang menjunjung tinggi nilai-nilai penghargaan terhadap waktu. Jika pegawai tersebut memegang teguh prinsip-prinsipnya sendiri, ia akan tersisih dari teman sekerjanya. Demikian sebaliknya, jika ikut arus maka ia akan mengalami stres, oleh karenanya ia harus menyesuaikan diri; tidak ikut arus, tetapi juga tidak kaku. Ia jika perlu mempelopori kepatuhan terhadap waktu kepada teman sejawatnya; (d) Kualitas Hasil Kerja Pegawai, Pengertian kualitas hasil kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut

dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “kualitas” atau “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “*achievement*”. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “*toachieve*” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”. (Ruky, 2010). Menurut Hasibuan (2005), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa kualitas kerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada organisasi atau standar pencapaian hasil akhir dari pegawai-pegawai yang ada di tempat kerja dalam memenuhi pelayanan. Untuk meningkatkan kualitas basil kerja tentunya dipengaruhi oleh faktor organisasional dan faktor personal; (e) Komunikasi Pegawai, komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja, hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan juga kepuasan kerja. Mengingat yang bekerjasama dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan merupakan sekelompok sumber daya manusia dengan berbagai karakter, maka komunikasi yang terbuka harus dikembangkan dengan baik. Dengan demikian masing-masing pegawai dalam organisasi mengetahui tanggung jawab dan wewenang masing-masing. Pegawai-pegawai yang mempunyai kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerjanya menjadi semakin baik. Komunikasi

memegang peranan penting di dalam menunjang kelancaran aktivitas pegawai di tempat kerja.

4. Efektivitas Pegawai

Menurut Siagian (2007) efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa kegiatan yang dijalankan. Menurut Umar (2003) efektivitas merupakan harapan yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai. Sedangkan menurut Hadyaningrat (2009) efektivitas adalah kemampuan seseorang atau sekelompok orang yang sedang melaksanakan aktivitas untuk mendapatkan atau melahirkan hasil dari kegiatan itu. Disamping itu Schermerhon (2008), mengatakan bahwa efektivitas kerja merupakan suatu ukuran tentang pencapaian suatu tugas dan tujuan.

Pendapat H. Emerson yang dikutip Handyaningrat (2009) yang menyatakan bahwa efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan Georgopolous dan Tannembbaum (2005), mengemukakan: "Efektivitas ditinjau dari sudut pencapaian tujuan, dimana keberhasilan suatu organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga mekanisme mempertahankan diri dalam mengejar sasaran. Dengan kata lain, penilaian efektivitas harus berkaitan dengan sasaran maupun tujuan."

Selanjutnya Steers (2005) mengemukakan bahwa: efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasarannya tanpa melumpuhkan cara dan

sumber daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya. Lebih lanjut menurut Agung Kurniawan mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut: “Efektivitas adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya” (Kurniawan, 2005).

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Sedangkan pada penelitian ini, efektivitas kerja didefinisikan sebagai suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh pegawai, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu.

Sutarto dalam Tangkilisan (2002), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas adalah faktor internal dan eksternal:

a. Faktor internal.

Faktor internal ini meliputi sebagai keseluruhan faktor yang ada dan berkaitan dengan organisasi itu sendiri terdapat sekelompok orang yang melakukan aktivitas kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu, faktor-faktor itu saling mempengaruhi lebih jauh diuraikan pula bahwa terdapat azas-azas penting dalam faktor internal sebagai berikut: (a) Departemenisasi, kegiatan menyusun satuan-satuan organisasi; (b) Fleksibilitas, keadaan dimana struktur organisasi mudah diubah untuk disesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan yang datangnya dari lingkungan organisasi; (c) Rentangan kontrol, terbanyak satuan bawahan langsung yang dapat

dipimpin dengan baik oleh atasan; (d) Berkelanjutan, kondisi organisasi untuk memberikan dukungan dengan berbagai sumber daya yang dimiliki agar aktivitas organisasi berjalan terus; (e) kepemimpinan, yaitu proses pemerintah dan mempengaruhi agar kegiatan atau pekerjaan yang saling terkait dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi; (f) keseimbangan, satuan-satuan organisasi ditempatkan pada struktur organisasi sesuai dengan perannya.

b. Faktor eksternal.

Faktor eksternal mencakup suatu jaringan hubungan-hubungan pertukaran dengan sejumlah organisasi dan melibatkan diri dengan transaksi-transaksi dengan tujuan untuk memperoleh dukungan, mengatasi hambatan, melakukan pertukaran sumber daya, menata lingkungan organisasi yang kondusif dan proses transformasi nilai inovasi maupun norma sosial yang ada.

Jones (dalam Tangkilisan, 2002), mengemukakan tiga faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi maupun norma-norma sosial yang ada yaitu: (a) lingkungan organisasi, dimana organisasi beroperasi selalu berhadapan dengan sistem yang tidak menentu bagi yang meliputi dukungan pelanggan, pemasok bahan-bahan maupun tantangan dari pelaku yang lain; (b) lingkungan teknologi, dimana organisasi dapat bertahan jika mampu memberikan pelayanan dan produk yang sebaik-baiknya dan untuk mencapai hal itu maka dibutuhkan penyesuaian yang tepat guna; (c) proses organisasi, dimana organisasi akan mampu berkembang bila menerapkan strategi yang tepat untuk keluar dari suatu krisis yang dialaminya.

Adapun empat faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, seperti yang dikemukakan oleh Steers (2005), sebagai berikut: (a) Karakteristik Organisasi,

adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas; (b) Karakteristik Lingkungan, mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan eksteren yaitu lingkungan yang berada diluar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan interen yaitu yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam organisasi; (c) Karakteristik Pekerja, merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap efektivitas. Didalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dan tujuan organisasi. **Pekerja merupakan modal utama di dalam organisasi yang akan berpengaruh besar terhadap efektivitas, karena walaupun tehknologi yang digunakan merupakan teknologi yang canggih dan didukung oleh adanya struktur yang baik, namun tanpa adanya pekerja maka semua itu tidak ada gunanya;** (d) Karakteristik Manajemen, adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang didalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi

penyusunan tujuan strategi, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Menurut Yazid (2009), pengukuran dari efektivitas kerja adalah sebagai berikut: (a) Kualitas kerja yang meliputi ketelitian, ketepatan, keterampilan dan kebersihan; (b) Kuantitas kerja yang meliputi jumlah output, baik output rutin maupun output ekstra; (c) Ketepatan waktu, apakah dalam pekerjaan itu telah sesuai dengan waktu standart yang telah ditentukan lebih cepat atau malah lebih lambat; (d) Sasaran, bahwa apa yang telah dikerjakan telah sesuai dengan sasaran.

Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (2007), yaitu: (a) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai; (b) Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi; (c) Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional; (d) Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan; (e) Penyusunan program yang tepat, suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki

pedoman bertindak dan bekerja; (f) Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi; (g) Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarnya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya; (h) Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik, mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Adapun kriteria untuk mengukur efektivitas ada tiga pendekatan yang dapat digunakan, seperti yang dikemukakan oleh Martani dan Lubis (2007), yakni: (a) Pendekatan Sumber (*resource approach*), yakni mengukur efektivitas dari input. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi; (b) untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun nonfisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi; (c) Pendekatan proses (*process approach*), adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi; (d) Pendekatan sasaran (*goals approach*), dimana pusat perhatian pada output, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (*output*) yang sesuai dengan rencana.

Selanjutnya Strees dalam Tangkilisan (2005) mengemukakan 5 (lima) kriteria dalam pengukuran efektivitas, yaitu:

- a. Produktivitas
- b. Kemampuan adaptasi kerja

- c. Kepuasan kerja
- d. Kemampuan berlaba
- e. Pencarian sumber daya

Sedangkan Duncan yang dikutip Steers (2005) dalam bukunya "Efektivitas Organisasi" mengatakan mengenai ukuran efektivitas, sebagai berikut: (a) Pencapaian Tujuan, pencapaian adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu: Kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongktit; (b) Integrasi, integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi; (c) Adaptasi, adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada berbagai literatur yang mendukung sebagai acuan untuk menegaskan dan menguatkan teori yang dipakai dalam penelitian ini. Selain menggunakan buku dan jurnal dari internet, peneliti juga merujuk dari berbagai penelitian terdahulu. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan peneliti dalam memperkuat teori dalam penelitian ini yaitu :

1. Halimah (2014), "Pengaruh Semangat Kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kaliorang Kabupaten Kutai Timur". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh semangat kerja terhadap efektivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Kaliorang dan mengukur besar pengaruh semangat kerja terhadap efektivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Kaliorang Kabupaten Kutai Timur. Dalam penelitian ini menggunakan seluruh populasi sebagai sampel dengan menggunakan teknik sensus. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini ialah penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan. Alat pengukur data yang digunakan ialah skala likert. Analisis data yang digunakan adalah koefisien korelasi Product Moment (r_{xy}) dan analisis Regresi Linier Sederhana. Dari hasil penelitian yang diperoleh, terdapat pengaruh semangat kerja terhadap efektivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Kaliorang Kabupaten Kutai Timur.
2. Supit, Adolfina dan Tawas (2016), "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Semangat Kerja, Dan Displin Terhadap Efektivitas (Studi Pada Tenaga Kerja Outsourcing di PT. Telkom Manado)". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Perilaku Kepemimpinan, semangat kerja dan Disiplin Terhadap efektivitas kerja. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. TELKOM Manado. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 77 responden. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian secara simultan perilaku kepemimpinan, semangat kerja dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja. Secara parsial, perilaku kepemimpinan dan

semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja dan disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas.

3. Agnina (2017), "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Efektivitas Kerja pada PT. Sinar Ciomas Raya Utama Serang". Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Efektivitas Kerja pada PT. Sinar Ciomas Raya Utama Serang. Metode kausal dan metode pengolahan data SPSS v16 dengan menggunakan rumus - rumus statistik. Hasil analisis menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap efektivitas kerja pada PT. Sinar Ciomas Raya Utama Serang.
4. Sandra R (2013), "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Intern Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Koperasi Karya Husada Jember". Penelitian ini bertujuan : (1). Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi intern secara simultan terhadap efektivitas kerja karyawan Koperasi Karya Husada Jember. (2). Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi intern secara parsial terhadap efektivitas kerja karyawan Koperasi Karya Husada Jember. (3). Untuk mengetahui variabel mana yang mempunyai pengaruh lebih besar/lebih dominan antara gaya kepemimpinan dan komunikasi intern, baik secara parsial maupun secara simultan terhadap efektivitas kerja karyawan Koperasi Karya Husada Jember. Penelitian ini merupakan metode penelitian survey, Penelitian ini penelitian ini dikategorikan sebagai explanatory research, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel dalam penelitian. Alat

analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil studi menunjukkan bahwa ada pengaruh secara serentak variabel gaya kepemimpinan dan komunikasi intern terhadap efektivitas kerja. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh lebih besar/lebih dominan terhadap efektivitas kerja karyawan Koperasi Karya Husada Jember dibandingkan variabel komunikasi intern.

5. Normalita D (2014), "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Di Jateng Dan DIY". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kerja karyawan PT. PLN (Persero) di Jateng dan DIY, mengetahui pengaruh etos kerja terhadap efektivitas kerja karyawan di PT. PLN (Persero) di Jateng dan DIY, mengetahui disiplin kerja atau etos kerja yang paling dominan dalam mempengaruhi efektivitas kerja karyawan PT. PLN (Persero) di Jateng dan DIY. Responden dalam penelitian ini adalah 75 karyawan di PT. PLN (Persero) di Jateng dan DIY. Dalam menganalisis datanya menggunakan teknis analisis data yang meliputi analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja dan etos kerja terhadap efektivitas kerja karyawan di PT. PLN (Persero) di Jateng dan DIY dan pengaruh disiplin kerja terhadap efektivitas kerja karyawan lebih dominan daripada etos kerja terhadap efektivitas kerja karyawan di PT. PLN (Persero) di Jateng dan DIY.
6. Sulaeman dan Andriani (2018), "Pengaruh Sikap, Etos Kerja dan Komitmen Terhadap Efektivitas Kerja (Sensus pada Pegawai Negeri Sipil Badan

Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana (BPMKB) Kabupaten Tasikmalaya)". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sikap, etos kerja dan komitmen terhadap efektivitas kerja di BPMKB Kabupaten Tasikmalaya. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan analisis jalur, yaitu untuk mendapatkan gambaran, pola hubungan dan pengaruh variabel penelitian yang telah ditentukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara sikap karyawan, etos kerja, dan komitmen terhadap efektivitas kerja.

7. Rukmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010), "Studi ini menyelidiki perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional dari manajer organisasi sektor publik, Tamil Nadu, India". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin biasanya menunjukkan diri mereka sendiri, kepemimpinan transformasional sangat terkait dengan efektivitas. Sementara penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terkait dengan efektivitas organisasi. Namun, pendekatan tersebut diperlukan. Gaya transaksional dan transformasional dapat mewakili bentuk kepemimpinan aktif dan pasif. Perilaku kepemimpinan transaksional diperlukan untuk manajemen departemen yang efektif, mengidentifikasi kinerja, standar, dan klasifikasi harapan kerja.
8. Rahmat, R., Ramly, M., Mallongi, S., & Kalla, R. (2019). Dengan judul "The leadership style effect on the job satisfaction and the performance (Pengaruh Gaya Kepemimpinan pada Kepuasan Kerja dan Kinerja)". Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kerja dan kinerja di kantor regional pemerintah daerah Maros. Dari hasil penelitian dengan

metode kuantitatif maka didapatkan hasil bahwa dari penelitian bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja dan kinerja.

9. Dunggio, M. (2013). "Semangat dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) cabang sulawesi utara". Tujuan dari penelitian ini Untuk mengetahui hubungan semangat Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas kerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara dengan menggunakan uji regresi maka di Peroleh hasil bahwa semangat kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara.
10. Gani, M. U., Ghani, A., &Nujum, S. (2019). "Leadership and Local Culture Influence on State Civil Apparatus' (ASN) job satisfaction and performace at soppeng regional organization". Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan dan kinerja dan ternyata setelah dilakukan penelitian memang kepemimpinan memiliki hubungan/ pengaruh positif terhadap kinerja melalui kinerja kepuasan ASN di organisasi regional (WTO) soppeng terbukti.
11. Umar, A. (2014), "Effect of Wages, Work Motivation and Job Satisfaction on Workers'performance in Manufacturing Industry in Makassar City". Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh upah, motovasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pekerja industry manufaktur di kota Makassar. Penelitian ini termasuk penelitian penjelasan karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara berbagai variabel melalui pengujian hipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah pekerja operasional (level

eksekutif) di 20 industri manufaktur di kawasan industri Makassar. Sampel penelitian dari 300 pekerja diambil secara acak. Model analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM (Structural Equation Modeling). Jadi kesimpulan dari penelitian ini bahwa Pengaruh Upah, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pekerja di Industri Manufaktur di Kota Makassar.

Penelitian-penelitian terdahulu akan disajikan dalam mading tabel berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti (Tahun)	Hasil Temuan
1.	Pengaruh Semangat Kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kaliorang Kabupaten Kutai Timur	Halimah (2014)	Terdapat pengaruh semangat kerja terhadap efektivitas kerja pegawai
2	Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Semangat Kerja, Dan Displin Terhadap Efektivitas (Studi Pada Tenaga Kerja Outsourcing di PT. Telkom Manado)	Supit, Adolfina dan Tawas (2016)	Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Efektivitas Kerja pada PT. Sinar Ciomas Raya Utama Serang	Agnina (2017)	Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Intern Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan	Sandra R (2013)	Ada pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi Intern terhadap efektivitas kerja

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti (Tahun)	Hasil Temuan
	Koperasi Karya Husada Jember		
5.	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Di Jateng Dan DIY	Normalita D (2014)	Ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja dan etos kerja terhadap efektivitas kerja karyawan
6.	Pengaruh Sikap, Etos Kerja dan Komitmen Terhadap Efektivitas Kerja (Sensus pada Pegawai Negeri Sipil Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana (BPMKB) Kabupaten Tasikmalaya)	Sulaeman dan Andriani (2018)	ada pengaruh yang signifikan antara sikap karyawan, etos kerja, dan komitmen terhadap efektivitas kerja
7.	Effect of Leadership Styles on Organizational Effectiveness	Rukmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010),	Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja
8.	The leadership style effect on the job satisfaction and the performance	Rahmat, R., Ramly, M., Mallongi, S., & Kalla, R. (2019)	Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kerja dan kinerja
9.	Semangat Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara	Dunggio, M. (2013)	Adanya hubungan positif antara semangat dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja
10.	Leadership and Local Culture Influence on State Civil Apparatus' (ASN) job satisfaction and performace at soppeng regional organization	Gani, M. U., Ghani, A., & Nujum, S. (2019)	Adanya pengaruh positif antara kepemimpinan dan kinerja.

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti (Tahun)	Hasil Temuan
11.	Effect of Wages, Work Motivation and Job Satisfaction on Workers' performance in Manufacturing Industry in Makassar City	Umar, A. (2014).	Adanya pengaruh upah, motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja

Sumber: Dari berbagai jurnal

C. Kerangka Pemikiran

Semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja diduga memiliki pengaruh yang kuat terhadap efektivitas pegawai dengan demikian jika semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja ini dihubungkan terhadap efektivitas pegawai maka akan diperoleh dampak yang lebih tinggi. Dimana jika semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja baik maka akan meningkatkan efektivitas pegawai yang lebih baik pula. Pengaruh antara semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Efektivitas

Menurut Sutrisno (2011) nilai-nilai yang mempengaruhi efektivitas salah satunya adalah keefektifan keseluruhan, produktivitas, kepuasan kerja, moral atau semangat kerja, dan konflik. Indikator untuk mengukur efektivitas kerja menurut Campbell dalam Sutrisno (2011), salah satunya adalah semangat kerja, kecenderungan anggota organisasi untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Kerangka pemikiran mengenai pengaruh semangat kerja terhadap efektivitas pegawai ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Halimah (2014), kesimpulan yang diperoleh adalah terdapat pengaruh semangat kerja

terhadap efektivitas kerja pegawai, dan juga penelitian yang dilakukan oleh Supit, Adolfini dan Tawas (2016), hasil penelitian yang diperoleh adalah semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas

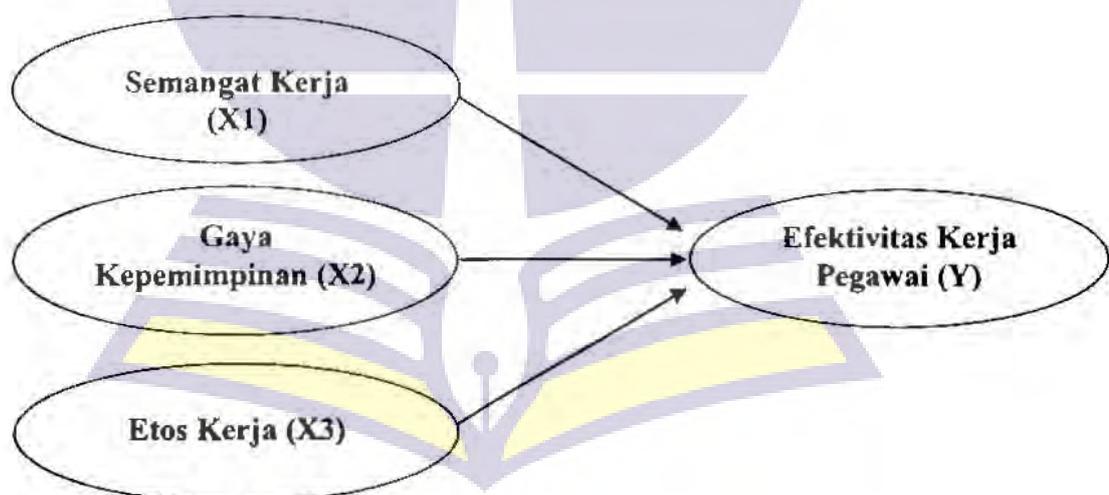
Menurut Siagian (2010) Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu terwujudnya efektivitas kerja yang positif. Untuk mewujudkan efektivitas kerja yang positif tentunya bukan merupakan usaha yang mudah, karena dipengaruhi beberapa faktor diantaranya : lingkungan kerja, tata ruang kantor, suasana kerja, gaya kepemimpinan dan komunikasi baik internal maupun eksternal dan lain sebagainya. Kerangka pemikiran mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas pegawai ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Agnina (2017), kesimpulan yang diperoleh adalah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja, dan juga penelitian yang dilakukan oleh Sandra R (2013), hasil penelitian yang diperoleh adalah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja.

3. Pengaruh Etos Kerja terhadap Efektivitas

Menurut siagian (2010) efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Untuk dapat mencapai tujuan maka pegawai yang terlibat dalam suatu organisasi itu harus memiliki etos kerja yaitu pandangan dan sikap terhadap kerja. Pemahaman setiap pegawai terhadap etos kerja akan memungkinkan mereka dapat bekerja secara efektif sesuai dengan tujuan organisasi. Kerangka pemikiran mengenai pengaruh etos kerja terhadap efektivitas pegawai ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Normalita D (2014), kesimpulan

yang diperoleh adalah ada pengaruh positif dan signifikan etos kerja terhadap efektivitas kerja karyawan, dan juga penelitian yang dilakukan oleh Sulaeman dan Andriani (2018), hasil penelitian yang diperoleh adalah ada pengaruh yang signifikan antara etos kerja terhadap efektivitas kerja.

Untuk mengetahui pengaruh semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai, maka dibuatlah suatu kerangka pikir. Semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja adalah sebagai variabel bebas (variabel Independen), sedangkan efektivitas pegawai adalah variabel terikat (variabel dependen), maka pengaruh antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut,



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah rumusan jawaban sementara terhadap suatu masukan yang akan diteliti sebagai tuntutan dalam menyelesaikan masalah serta untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Selanjutnya, hipotesis harus diuji dan dibuktikan

kebenarannya. Berdasarkan kerangka, rumusan masalah, tujuan penelitian dan landasan teori seperti yang telah diuraikan pada sub bab sebelumnya, dan juga berdasarkan kerangka konseptual yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat
3. Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat

E. Definisi Konsep dan Operasional

Operasional variabel penelitian merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Operasional variable pada penelitian ini adalah definisi konsep dan definisi operasional, penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Definisi Konsep

Untuk memudahkan pemberian arah dan kejelasan tentang penelitian ini penulis perlu memberi definisi dari masing-masing variabel sebagai berikut :

a. Semangat kerja

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

b. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

c. Etos kerja

Etos kerja adalah seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral.

d. Efektivitas kerja pegawai

Efektivitas kerja pegawai adalah merupakan harapan yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai.

2. Definisi Operasional

Untuk pengukuran suatu variabel penelitian maka operasionalisasi konsep variabel tersebut perlu digeneralisasi serta dirumuskan terlebih dahulu. Berbagai variabel dalam penelitian ini dapat digeneralisasi dalam definisi konsep operasional sebagai berikut:

a. Semangat kerja (X1)

Semangat kerja didefinisikan sebagai sikap mental pegawai yang menunjukkan kegairahan untuk melaksanakan pekerjaannya, yang tercermin dari adanya minat dan dorongan terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga tugas dapat selesai tepat waktu dengan kesalahan yang kecil. Menurut Nawawi (2005), semangat kerja dapat diukur oleh:

- 1) Perhatian terhadap pekerjaan; yaitu pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan memiliki modal dan semangat yang positif atau tinggi.

- 2) Upah atau gaji; yaitu salah satu penyebab yang besar pengaruhnya terhadap peningkatan moral atau semangat kerja pegawai
 - 3) Jabatan; yaitu jabatan yang diserahkan memberikan posisi yang tinggi dan terhormat, cenderung akan mempertinggi semangat kerja pegawai.
 - 4) Pengabdian; bekerja dengan cita-cita mewujudkan tujuan yang mulia menunjukkan sikap bersedia dalam pekerjaan.
 - 5) Lingkungan kerja; yaitu lingkungan kerja yang menyenangkan karena bersih, teratur rapi, sejuk, sirkulasi udara lancar, cukup luas, dan tidak menghambat gerakan dalam bekerja, dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.
- b. Gaya kepemimpinan (X2)

Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pimpinan ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja dan profesionalitas pegawai.

Menurut Armstrong (2004), gaya kepemimpinan dapat diukur oleh:

- 1) Mengarahkan (*Directing*); yaitu memberikan instruksi tertentu dan mengawasi dari dekat.
- 2) Melatih (*coaching*); yaitu menerangkan instruksinya, mengundang pendapat dan memberikan bimbingan.
- 3) Mendukung (*supporting*); yaitu membagi proses pembuatan keputusan dan pemecahan masalah dengan anak buahnya dalam menyelesaikan tugas
- 4) Mendelegasikan (*delegating*); yaitu memberikan tanggung jawab dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahannya.
- 5) Konsultasi (*consult*); yaitu pemimpin menentukan masalah, mengusulkan

alternative tindakan dan meminta saran mengenai tindakan yang akan dilakukan.

c. Etos kerja (X3)

Etos kerja didefinisikan sebagai perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang tampak dari unjuk kerjanya. Menurut Mitchel, T.R dan Larson (2007), etos kerja dapat diukur oleh:

- 1) Kemampuan pegawai; yaitu kemampuan merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku pegawai atau tenaga kependidikan yang tampak sangat berarti.
- 2) Inisiatif pegawai; yaitu pegawai yang tanggap terhadap segala perkembangan yakni manusia yang pandai membaca, menghimpun dan meneliti.
- 3) Ketepatan waktu kerja; yaitu pegawai perlu memelopori kepatuhan terhadap waktu kepada teman sejawatnya.
- 4) Kualitas hasil kerja pegawai; yaitu standar pencapaian hasil akhir dari pegawai-pegawai yang ada di tempat kerja dalam memenuhi kebutuhan dari pelayanan.
- 5) Komunikasi pegawai; yaitu pegawai yang mempunyai kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerjanya menjadi semakin baik.

d. Efektivitas kerja pegawai (Y)

Efektivitas kerja didefinisikan sebagai suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target yang telah terealisasi oleh pegawai, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Menurut Siagian (2007), efektivitas kerja dapat

diukur oleh:

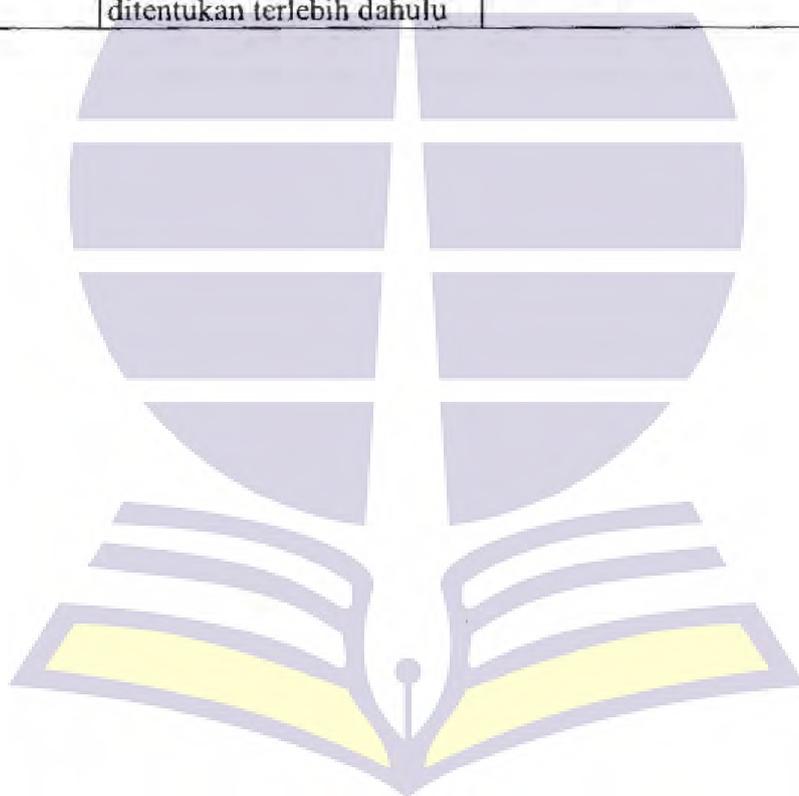
- 1) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai; yaitu pegawai dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai
- 2) Perencanaan yang matang; yaitu hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan
- 3) Penyusunan program yang tepat; yaitu suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat
- 4) Tersedianya sarana dan prasarana kerja; yaitu kemampuan bekerja secara produktif dengan sarana dan prasarana yang tersedia.
- 5) Pelaksanaan yang efektif dan efisien; yaitu pelaksanaan yang efisien dan efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Definisi operasional penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut dibawah:

Tabel 2.2 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Perhitungan
1	Semangat kerja (X1)	Sikap mental pegawai yang menunjukkan kegairahan untuk melaksanakan pekerjaannya, yang tercermin dari adanya minat dan dorongan terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga tugas dapat selesai tepat waktu dengan kesalahan yang kecil	1. Perhatian terhadap pekerjaan 2. Upah atau gaji 3. Jabatan 4. Pengabdian 5. Lingkungan kerja	Skala Likert 1,2,3,4,5
2	Gaya kepemimpinan (X2)	Perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pimpinan ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja dan profesionalitas pegawai	1. Mengarahkan 2. Melatih 3. Mendukung 4. Mendelegasikan 5. Konsultasi	Skala Likert 1,2,3,4,5

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Perhitungan
3	Etos kerja (X3)	Perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang tampak dari unjuk kerjanya	1. Kemampuan pegawai 2. Inisiatif pegawai 3. Ketepatan waktu kerja 4. Kualitas kerja pegawai 5. Komunikasi pegawai	Skala Likert 1,2,3,4,5
4	Efektivitas pegawai (Y)	Suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target yang telah dicapai oleh pegawai, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu	1. Kejelasan tujuan 2. Perencanaan 3. Penyusunan program 4. Sarana dan prasarana kerja 5. Pelaksanaan	Skala Likert 1,2,3,4,5



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan penelitian kuantitatif merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Tujuan dari penelitian ini adalah penelitian eksplanatif. Dalam penelitian ini, peneliti akan menjelaskan hipotesis adanya pengaruh dari variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, pengaruh semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai.

Jenis penelitian ini bersifat survey yaitu menganalisis fakta dan data-data yang menunjang keterangan yang diperlukan untuk mendukung pembahasan penelitian, dalam memecahkan dan menjawab pokok permasalahan yang diajukan yaitu pengaruh semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi dan waktu pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat. Pemilihan lokasi didasarkan bahwa di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat ini representatif untuk

mewakili penelitian mengenai pengaruh semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan akan berlangsung kurang lebih tiga bulan, yaitu mulai dari Desember 2018 sampai dengan Maret 2019 atau sampai data yang diperlukan terhadap sejumlah sampel yang ditetapkan dan data sekunder sebagai data pendukung lengkap.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif.

- a. Data kualitatif, yaitu data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar, seperti literatur-literatur serta teori-teori yang berkaitan dengan penelitian penulis. Yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini yaitu gambaran umum obyek penelitian.
- b. Data kuantitatif, ialah data yang dinyatakan dalam bentuk skala numerik atau angka, seperti: data kualitatif yang diangkakan (*scoring*) dari hasil kuisisioner

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Menurut Indriantoro dan Supomo (2009) data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Data primer ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang dalam hal ini adalah para pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat.

b. Data sekunder

Menurut Indriantoro dan Supomo (2009) data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder didapat dari lembaga/organisasi atau pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu data dari Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat yang berupa data-data tentang pengaruh semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai.

D. Populasi dan Sampel

Penentuan populasi dan sampel sangatlah penting bagi suatu penelitian.

Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Populasi

Populasi penelitian adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari sekelompok obyek ataupun subyek yang dijadikan sumber data penelitian. Umar (2013) memberi pengertian bahwa: “wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel’.

Subjek penelitian yang akan dijadikan populasi adalah seluruh pegawai (ASN dan PTT) di Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat dengan jumlah populasi penelitian sebanyak 76 orang, yang akan memberikan data dan keterangan tentang semangat kerja, gaya kepemimpinan, etos kerja dan efektivitas kerja pegawai.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2009) Sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian, yang mana adalah merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian dilakukan terhadap sampel yang mewakili populasinya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian (Cooper dan Emory, 2004). Adapun kriteria sampel yang digunakan adalah sebagai berikut: pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat yang berstatus PNS berjumlah 76 pegawai maupun pegawai non PNS yang berjumlah 33 pegawai. Dengan demikian maka sampel dalam penelitian ini adalah

seluruh pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 76 orang.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan suatu informasi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan penelitian. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data tentang pengaruh semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan:

1. Observasi

Observasi adalah kegiatan penelitian dengan terjun langsung melakukan pengamatan di lapangan sesuai dengan obyek yang amati. Observasi juga adalah suatu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati langsung, melihat dan mengambil suatu data yang dibutuhkan di tempat penelitian itu dilakukan. Pengumpulan data dengan observasi dilakukan di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan Melalui tatap muka langsung dengan narasumber dengan cara tanya jawab langsung, data yang diperoleh langsung dengan pegawai sebagai responden dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sistematis.

3. Kuesioner

Daftar pertanyaan, metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal (*personally*

administered questionnaires). Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner (angket) tertutup, yaitu angket yang digunakan untuk mendapatkan data tentang semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja dalam usahanya untuk meningkatkan efektivitas pegawai. Angket yang digunakan dalam penelitian ini merupakan angket langsung dan tertutup, artinya angket tersebut langsung diberikan kepada responden dan responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban yang telah tersedia. Pertanyaan-pertanyaan dalam daftar pertanyaan dibuat dengan menggunakan skala likert dengan menggunakan lima variabel pilihan, setiap tingkatan diberi skor mulai dari tingkat yang rendah dengan skor 1 hingga tingkatan yang paling tinggi dengan skor 5. Dalam pengukuran variabel tersebut digunakan skala likert yaitu membagi 5 jawaban responden yang dimulai berturut-turut :

- a. Sangat setuju (SS) dengan skor 5
- b. Setuju (S) dengan skor 4
- c. Netral/ragu-ragu (N) dengan skor 3
- d. Tidak setuju (TS) dengan skor 2
- e. Sangat tidak setuju (STS) dengan skor 1

4. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu pengumpulan data dengan cara melihat langsung sumber-sumber dokumen yang terkait. Dengan arti lain bahwa dokumentasi sebagai pengambilan data melalui dokumen tertulis maupun elektronik. Digunakan sebagai mendukung kelengkapan data yang lain. Dokumentasi yang dilakukan melalui penelusuran terhadap dokumen yang telah tersedia pada Badan Penanggulangan

Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat dan dijadikan arsip untuk memperkuat hasil pengamatan.

F. Teknik Analisis Data

Agar suatu data yang telah terkumpul dapat bermanfaat, maka perlu dilakukan analisis data. Analisis data merupakan proses pengolahan data yang telah terkumpul, dan penginterpretasian hasil pengolahan data yang terkumpul tersebut berikut kesimpulannya (Priyatno, 2008). Kemudian Mas'ud (2011) menerangkan bahwa analisis data dilakukan setelah data dari lapangan terkumpul. Dengan demikian disimpulkan bahwa analisis data perlu dilakukan, sebagai langkah kongkrit selanjutnya setelah data dari lapangan terkumpul, serta bertujuan mengolah, dan menginterpretasikan hasil pengolahan data berikut kesimpulannya. Untuk mempermudah kegiatan analisis data maka diperlukan cara atau metode analisis data.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian agar dapat diinterpretasikan dan mudah dipahami adalah sebagai berikut:

1. Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian dimaksudkan untuk mengetahui validitas dan reabilitas instrumen sehingga dapat diketahui layak tidaknya digunakan untuk pengumpulan data pada pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat. Uji instrumen penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner.

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk

mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing – masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut :

- 1) Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
- 2) Jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.
- 3) Jika r hitung $>$ r tabel tetapi bertanda negatif, maka H_0 akan tetap ditolak dan H_1 diterima.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,60 (Ghozali, 2011).

2. Analisis Deskriptif

Metode analisis deskriptif merupakan suatu metode analisis dimana data yang telah diperoleh, disusun, dikelompokkan, dianalisis, kemudian diinterpretasikan secara objektif sehingga diperoleh gambaran tentang masalah yang dihadapi dan menjelaskan hasil perhitungan.

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan karakteristik responden meliputi umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja. Selain itu analisis statistik deskriptif juga digunakan untuk menjelaskan tanggapan responden terhadap variabel penelitian meliputi pengaruh semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai.

Untuk memperoleh hasil interpretasi tanggapan responden terhadap variabel penelitian, masing masing variabel dilakukan analisi skoring. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut : (Sugiyono, 2009).

- a. Mencari nilai mean dengan rumus jumlah jawaban responden yang menjawab dikali dengan skor jawaban dibagi dengan jumlah keseluruhan responden.

$$\text{Mean} = \frac{1n + 2n + 3n + 4n + 5n}{\text{Total Sampel}}$$

- b. Perhitungan kategori :

$$\text{Panjang klas} = \text{skor tertinggi} / \text{kategori}$$

$$= 5 / 5 = 1.00$$

Sehingga interval keputusan sebagai berikut :

$$0.00 - 1.00 = \text{Sangat rendah}$$

$$1.01 - 2.00 = \text{Rendah}$$

$$2.01 - 3.00 = \text{Sedang}$$

$$3.01 - 4.00 = \text{Tinggi}$$

$$4.01 - 5.00 = \text{Sangat Tinggi}$$

3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik untuk menguji suatu model yang termasuk layak atau tidak layak digunakan dalam penelitian. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk analisis regresi ganda yang terdiri atas dua variabel bebas atau lebih. Dengan teknik ini akan diukur pengaruh variabel X tersebut melalui besaran koefisien korelasi (r). Jika koefisien korelasi antar variabel X lebih besar dari 0,60 dikatakan multikolinieritas, tetapi jika variabel bebas lebih kecil atau sama dengan 0,60 dikatakan tidak terjadi multikolinieritas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Dalam persamaan regresi berganda juga perlu dilakukan pengujian mengenai sama atau tidak sama varians dari residual observasi atau dengan yang lain. Jika residual punya kesamaan dalam varians, disebut *Homoskedastisitas* dan jika varians tidak mempunyai persamaan disebut *Heteroskedastisitas*.

4. Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda ditujukan untuk menentukan hubungan linear antar beberapa Variabel bebas yang biasa disebut X_1 , X_2 , X_3 , dan seterusnya dengan variabel terikat yang disebut Y (Situmorang, 2008).

Data yang telah dihimpun kemudian dianalisis dengan menggunakan regresi berganda untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas, yang terdiri dari semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja, variabel terikat yaitu efektivitas pegawai. Analisa regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui

pengaruh semangat kerja (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) dan etos kerja (X_3) terhadap efektivitas pegawai (Y). Model persamaannya adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = efektivitas pegawai

X_1 = semangat kerja

X_2 = gaya kepemimpinan

X_3 = etos kerja

β = koefisien regresi

α = konstanta

e = eror term

5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Uji Signifikansi Parsial (Uji T)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X benar-benar berpengaruh terhadap variabel secara individual atau parsial terhadap variabel y (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini menggunakan uji t, untuk menguji variabel independen secara satu persatu ada atau tidaknya pengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011). Langkah – langkah pengujiannya sebagai berikut :

1) Menentukan formasi Hipotesis Nihil (H_0) dan Hipotesis Alternatif (H_1)

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti variabel independen bukan merupakan variabel penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

$H_1 : \beta_1 > 0$, berarti variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

2) *Level of significant* ($\alpha = 0.05$)

Sampel n = jumlah sampel

3) Menentukan kriteria pengujian

H_1 ditolak apabila t hitung $<$ t tabel

H_0 ditolak apabila t hitung $>$ t tabel

4) Mencari t hitung

Pengujian lanjutan yaitu uji signifikansi parsial yang berfungsi apabila peneliti mencari makna pengaruh parsial variabel X terhadap variabel Y , maka hasil korelasi tersebut diuji dengan uji signifikansi parsial dengan rumus, berikut (Ridwan, 2009).

$$t_{hitung} = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{n-r^2}}$$

Keterangan

t hitung = nilai t

r = nilai koefisien korelasi

n = jumlah sampel

5) Kesimpulan

Apabila t hitung $>$ t tabel maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh positif.

Apabila t hitung $<$ t tabel maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh.

b. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji Statistik F digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas (independen) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara

bersama-sama terhadap variabel terikat (dependen) (Kuncoro, 2009). Dalam penelitian ini juga menggunakan uji F, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh positif yang signifikan antara variabel bebas (independen) yaitu semangat kerja (X1), gaya kepemimpinan (X2) dan etos kerja (X3) terhadap variabel bebas (dependen) yaitu efektivitas pegawai (Y) (Ghozali, 2011). Langkah-langkah pengujiannya :

- 1) Menentukan taraf nyata (*level of significant*) 0,05 atau (5%).
- 2) Menentukan derajat kebebasan (df) F tabel = 2 ; n-k-1.
- 3) Menentukan formulasi Ho dan Ha.

$H_0 : \beta = 0$, artinya tidak ada pengaruh positif yang signifikan antara semangat kerja (X1), gaya kepemimpinan (X2) dan etos kerja (X3) terhadap efektivitas pegawai (Y).

$H_a : \beta > 0$, artinya ada pengaruh positif yang signifikan antara semangat kerja (X1), gaya kepemimpinan (X2) dan etos kerja (X3) terhadap efektivitas pegawai (Y).

- 4) Mencari F hitung

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi simultan dicari dahulu f hitung kemudian dibandingkan dengan f tabel. Dengan rumus f hitung sebagai berikut (Ridwan, 2009)

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

Keterangan :

f hitung = nilai f yang dihitung

R = nilai koefisien regresi berganda

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah sampel

5) Keputusan / Kesimpulan

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara semangat kerja (X1), gaya kepemimpinan (X2) dan etos kerja (X3) terhadap efektivitas pegawai (Y) adalah diterima.

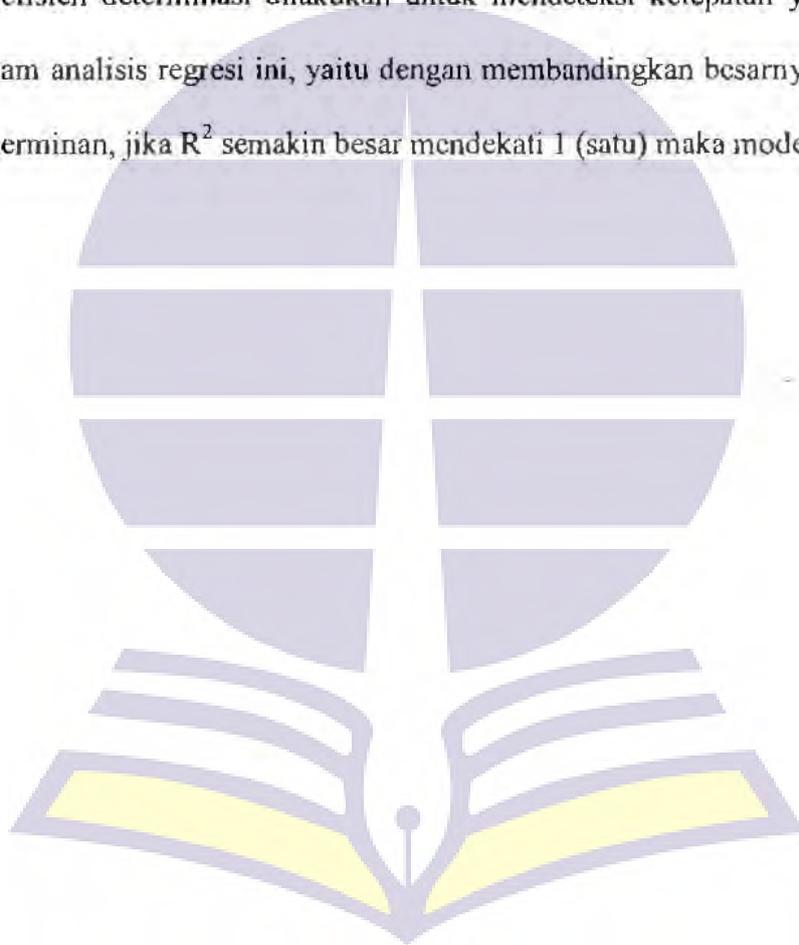
Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara semangat kerja (X1), gaya kepemimpinan (X2) dan etos kerja (X3) terhadap efektivitas pegawai (Y) adalah ditolak.

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji R^2 dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase variasi variabel bebas (independen) pada model regresi linier berganda dalam menjelaskan variasi variabel terikat (dependen) (Priyatno, 2008). Dengan kata lain pengujian model menggunakan R^2 , dapat menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam model regresi linier berganda adalah variabel-variabel independen yang mampu mewakili keseluruhan dari variabel-variabel independen lainnya dalam mempengaruhi variabel dependen, kemudian besarnya pengaruh ditunjukkan dalam bentuk persentase. Nilai Koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai R^2 yang kecil (nol) berarti kemampuan variabel-variabel bebas (independen) yaitu semangat kerja, gaya

kepemimpinan dan etos kerja amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai (R^2) yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel bebas (independen) memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (dependen) (Ghozali, 2011).

Koefisien determinasi dilakukan untuk mendeteksi ketepatan yang paling baik dalam analisis regresi ini, yaitu dengan membandingkan besarnya nilai koefisien determinan, jika R^2 semakin besar mendekati 1 (satu) maka model semakin tepat.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat

Gambaran Umum Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat adalah sebagai berikut:

1. Tugas Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat

Tugas pokok unsur pelaksana Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah merumuskan menetapkan, memimpin, menkoordinasikan dan mengendalikan pelaksanaan tugas dan fungsi. Rincian tugas Unsur Pelaksana Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat:

- a. **Menyelenggarakan, memimpin, membina dan mengendalikan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat**
- b. **Menyelenggarakan penetapan kebijakan teknis Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat sesuai dengan kebijakan umum Pemerintah Daerah;**
- c. **Menyelenggaraan perumusan dan penetapan pemberian dukungan tugas atas penyelenggaraan pemerintah daerah bidang penanggulangan bencana daerah;**
- d. **Menyelenggarakan penetapan program kerja dan rencana pembangunan penanggulangan bencana;**

- e. Menyenggarakan fasilitas yang berkaitan dengan penyelenggaraan program, kesekretariatan, pencegahan, dan kesiap siagaan, kedaruratan dan logistik, serta rehabilitasi dan rekontruksi;
- f. Menyenggarakan koordinasi dan kerjasama dengan instansi pemerintah, swasta dan lembaga terkait lainnya untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan penanggulangan bencana daerah;
- g. Menyenggarakan koordinasi penyusunan rencana strategis dan LAKIP, LKPJ, LPPD, pelaksanaan tugas-tugas teknis serta aveluasi dan pelaporan yang meliputi: kesekretariatan, pencegahan dan kesiapsiagaan, kedaruratan dan logistik, serta rehabilitasi dan rekonstruksi
- h. Menyenggarakan koordinasi kegiatan teknis di bidang penanggulangan bencana daerah;
- i. Menyenggarakan koordinasi dan pembinaan UPTB;
- j. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait;
- k. Menyenggarakan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

2. Fungsi Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat

Dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, unsur pelaksana

Badan Penanggulangan Bencana Daerah mempunyai fungsi:

- a. penyelenggaraan, perumusan dan penetapan kebijakan teknis pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah yang meliputi kesekretariatan, pencegahan dan kesiapsiagaan, kedaruratan dan logistik serta rehabilitasi dan rekonstruksi;
- b. perumusan dan penetapan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah bidang penanggulangan bencana;

- c. penyelenggaraan fasilitasi dan pengendalian pelaksanaan tugas-tugas di bidang penanggulangan bencana daerah;
- d. Penyelenggaraan koordnasi dan kerjasama dalam rangka tugas pokok dan fungsi Badan Penanggulangan Bencana Dacrah;
- e. Penyelenggaraan koordinasi dan pembinaan UPTD;

Unsur Pelaksana BPBD terdiri dari :

- a. Kepala pelaksana ;
- b. Sekretariat;
- c. Bidang Pencegahan dan kesiapsiagaan;
- d. Bidang kedaruratan dan logistik;
- e. Bidang Rehabilitasi dan Rekonstruksi;

B. Deskripsi Karakteristik Responden

Kuisisioner yang disebarakan 76 eksemplar, semua kuisisioner memenuhi kriteria. Karakteristik responden yang menjadi subjek dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, pangkat/golongan dan eselon. Dalam kuisisioner responden tidak perlu mencantumkan identitas pribadi atau nama untuk kerahasiaan informasi yang diberikan responden.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data jenis kelamin responden pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-Laki	52	68.4
Perempuan	26	31.6
Total	76	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2019

Berdasarkan dari jenis kelamin, responden dibagi menjadi dua yaitu laki-laki dan perempuan. Dari hasil kuisioner yang disebarkan ditemukan bahwa responden laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan responden perempuan. Dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 52 orang dengan tingkat persentase 68.4% dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 24 orang dengan tingkat persentase 31.4%.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat dan Golongan

Pengelompokan responden berdasarkan pangkat dan golongan memberikan hasil sebagai berikut: responden yang paling banyak adalah mereka yang non golongan yaitu sebanyak 33 orang dengan tingkat persentase 43.4%, selanjutnya berpangkat dan golongan III yaitu sebanyak 29 orang dengan tingkat persentase 38.2%, diikuti yang berpangkat dan golongan II yaitu sebanyak 9 orang dengan tingkat persentase 11.8%, kemudian yang berpangkat dan golongan IV yaitu sebanyak 5 orang dengan tingkat persentase 6.6% dan responden yang paling sedikit/ tidak ada adalah yang berpangkat dan golongan I yaitu sebanyak 0 orang dengan tingkat persentase 0.0%. Adapun data selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Pangkat dan Golongan

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Golongan IV	5	6,6
Golongan III	29	38,2
Golongan II	9	11,8
Golongan I	0	0,0
Non Golongan	33	43,4
Total	76	100,0

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2019

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Eselon

Pengelompokan responden berdasarkan eselon memberikan hasil sebagai berikut: responden yang paling banyak adalah mereka yang non eselon yaitu sebanyak 65 orang dengan tingkat persentase 85.5%, diikuti eselon IV yaitu sebanyak 6 orang dengan tingkat persentase 7.9%, kemudian eselon III yaitu sebanyak 4 orang dengan tingkat persentase 5.3%, dan responden yang paling sedikit adalah eselon II sebanyak 1 orang dengan tingkat persentase 1.3%. Adapun data selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Eselon

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Eselon II	1	1,3
Eselon III	4	5,3
Eselon IV	6	7,9
Non Eselon	65	85,5
Total	76	100,0

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2019

C. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dengan menginterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan. Deskripsi variabel yang dioperasionalkan dalam penelitian menunjukkan gambaran penilaian responden terhadap variabel dependen, dan variabel independen serta indikator masing-masing variabel tersebut adalah sebagai berikut,

1. Deskripsi Semangat Kerja

Variabel semangat kerja (X1) pada penelitian ini di ukur melalui 5 item pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel semangat kerja, disajikan dalam Tabel 4.4 Berikut.

Tabel 4.4 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Semangat Kerja

Indikator	Distribusi Jawaban Responden										Mean	Kategori
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X11	0	0,0	0	0,0	31	40,8	42	55,3	3	3,9	3,63	Tinggi
X12	0	0,0	0	0,0	0	0,0	73	96,1	3	3,9	4,04	Sangat Tinggi
X13	0	0,0	0	0,0	0	0,0	65	85,5	11	14,5	4,14	Sangat Tinggi
X14	0	0,0	0	0,0	0	0,0	56	73,7	20	26,3	4,26	Sangat Tinggi
X15	0	0,0	0	0,0	0	0,0	50	65,8	26	34,2	4,34	Sangat Tinggi
Mean Total Semangat Kerja											4,08	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2019

Penilaian responden terhadap variabel semangat kerja pada Tabel 4.4 dipersiapkan bagus dan positif terhadap jawaban dari pernyataan-pernyataan mengenai semangat kerja, terlihat dari nilai mean total semangat kerja sebesar 4,08, yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00).

Pada indikator pertama (X1.1) yaitu perhatian terhadap pekerjaan, rata-rata jawaban responden pada indikator pertama (X1.1) yakni sebesar 3,63 yang masuk pada kategori tinggi (antara 3.01 - 4.00). Pada indikator kedua (X1.2) yaitu upah atau gaji, rata-rata jawaban responden pada indikator kedua (X1.2) yakni sebesar 4,04 yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00). Pada indikator ketiga (X1.3) yaitu jabatan, rata-rata jawaban responden pada indikator ketiga (X1.3) yakni sebesar 4,14 yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00). Pada

indikator keempat (X1.4) yaitu pengabdian, rata-rata jawaban responden pada indikator keempat (X1.4) yakni sebesar 4,26 yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00). Pada indikator kelima (X1.5) yaitu lingkungan kerja, rata-rata jawaban responden pada indikator kelima (X1.5) yakni sebesar 4,34 yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00).

Dari pernyataan yang telah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator kelima (X1.5) yaitu lingkungan kerja, mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4,34 masuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa semangat kerja menurut responden, bahwa lingkungan kerja yang sangat menyenangkan karena bersih, teratur rapi, sejuk, sirkulasi udara lancar, cukup luas, dan tidak menghambat gerakan dalam bekerja akan meningkatkan semangat kerja pegawai.

Sedangkan pada indikator pertama (X1.1) yaitu perhatian terhadap pekerjaan, mendapat respon terendah yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,63 masuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa semangat kerja menurut responden, bahwa pekerjaan yang dibebankan pegawai akan cukup memiliki modal dan semangat yang positif.

2. Deskripsi Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan (X2) pada penelitian ini di ukur melalui 5 item pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel gaya kepemimpinan, disajikan dalam Tabel 4.5 Berikut.

Tabel 4.5 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan

Indikator	Distribusi Jawaban Responden										Mean	Kategori
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X21	0	0,0	0	0,0	0	0,0	50	65,8	26	34,2	4,34	Sangat Tinggi
X22	0	0,0	0	0,0	0	0,0	54	71,1	22	28,9	4,29	Sangat Tinggi
X23	0	0,0	0	0,0	17	22,4	57	75,0	2	2,6	3,80	Tinggi
X24	0	0,0	0	0,0	0	0,0	52	68,4	24	31,6	4,32	Sangat Tinggi
X25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	28	36,8	48	63,2	4,63	Sangat Tinggi
Mean Total Gaya Kepemimpinan											4,28	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2019

Penilaian responden terhadap variabel gaya kepemimpinan pada Tabel 4.5 dipersepsikan bagus dan positif terhadap jawaban dari pernyataan-pernyataan mengenai gaya kepemimpinan, terlihat dari nilai mean total gaya kepemimpinan sebesar 4,28, yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00).

Pada indikator pertama (X2.1) yaitu mengarahkan, rata-rata jawaban responden pada indikator pertama (X2.1) yakni sebesar 4,34 yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00). Pada indikator kedua (X2.2) yaitu melatih, rata-rata jawaban responden pada indikator kedua (X2.2) yakni sebesar 4,29 yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00). Pada indikator ketiga (X2.3) yaitu mendukung, rata-rata jawaban responden pada indikator ketiga (X2.3) yakni sebesar 3,80 yang masuk pada kategoritinggi (antara 3.01 - 4.00). Pada indikator keempat (X2.4) yaitu Mendelegasikan, rata-rata jawaban responden pada indikator keempat (X2.4) yakni sebesar 4,32 yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00). Pada indikator kelima (X2.5) yaitu konsultasi, rata-rata jawaban responden pada indikator kelima (X2.5) yakni sebesar 4,63 yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00).

Dari pernyataan yang telah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator kelima (X2.5) yaitu konsultasi, mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4,63 masuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan menurut responden, bahwa pimpinan selalu menentukan masalah, mengusulkan alternatif tindakan dan meminta saran mengenai tindakan yang akan dilakukan.

Sedangkan pada indikator ketiga (X2.3) yaitu mendukung, mendapat respon terendah yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,80 masuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan menurut responden, bahwa pimpinan membagi proses pembuatan keputusan dan pemecahan masalah dengan anak buahnya dalam menyelesaikan tugas.

3. Deskripsi Etos Kerja

Variabel etos kerja (X3) pada penelitian ini di ukur melalui 5 item pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel etos kerja, disajikan dalam Tabel 4.6 Berikut.

Tabel 4.6 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Etos Kerja

Indikator	Distribusi Jawaban Responden										Mean	Kategori
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X31	0	0,0	0	0,0	69	88,5	9	11,5	0	0,0	3,12	Tinggi
X32	0	0,0	0	0,0	68	89,5	8	10,5	0	0,0	3,11	Tinggi
X33	0	0,0	0	0,0	39	51,3	37	48,7	0	0,0	3,49	Tinggi
X34	0	0,0	0	0,0	17	22,4	59	77,6	0	0,0	3,78	Tinggi
X35	0	0,0	0	0,0	4	5,3	72	94,7	0	0,0	3,95	Tinggi
Mean Total Etos Kerja											3,49	Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2019

Penilaian responden terhadap variabel etos kerja pada Tabel 4.6 dipersepsikan bagus dan positif terhadap jawaban dari pernyataan-pernyataan mengenai etos kerja, terlihat dari nilai mean total etos kerja sebesar 3,49, yang masuk pada kategori tinggi (antara 3.01 - 4.00).

Pada indikator pertama (X3.1) yaitu kemampuan pegawai, rata-rata jawaban responden pada indikator pertama (X3.1) yakni sebesar 3,12 yang masuk pada kategori tinggi (antara 3.01 - 4.00). Pada indikator kedua (X3.2) yaitu inisiatif pegawai, rata-rata jawaban responden pada indikator kedua (X3.2) yakni sebesar 3,11 yang masuk pada kategori tinggi (antara 3.01 - 4.00). Pada indikator ketiga (X3.3) yaitu ketepatan waktu kerja, rata-rata jawaban responden pada indikator ketiga (X3.3) yakni sebesar 3,49 yang masuk pada kategori tinggi (antara 3.01 - 4.00). Pada indikator keempat (X3.4) yaitu kualitas hasil kerja pegawai, rata-rata jawaban responden pada indikator keempat (X3.4) yakni sebesar 3,78 yang masuk pada kategori tinggi (antara 3.01 - 4.00). Pada indikator kelima (X3.5) yaitu komunikasi pegawai, rata-rata jawaban responden pada indikator kelima (X3.5) yakni sebesar 3,95 yang masuk pada kategori tinggi (antara 3.01 - 4.00).

Dari pernyataan yang telah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator kelima (X3.5) yaitu komunikasi pegawai, mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,95 masuk dalam kategori tinggi. Halini mengindikasikan bahwa etos kerja menurut responden, bahwa pegawai selalu mempunyai kompetensi komunikasi yang baik dan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerjanya menjadi semakin baik.

Sedangkan pada indikator kedua (X3.2) yaitu inisiatif pegawai, mendapat respon terendah yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,11 masuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa etos kerja menurut responden, bahwa pegawai cukup mampu untuk tanggap terhadap segala perkembangan yakni pegawai yang cukup pandai membaca, menghimpun dan bekerja.

4. Deskripsi Efektivitas Pegawai

Variabel efektivitas pegawai (Y1) pada penelitian ini di ukur melalui 5 item pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel efektivitas pegawai, disajikan dalam Tabel 4.7 Berikut.

Tabel 4.7 Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Efektivitas Pegawai

Indikator	Distribusi Jawaban Responden										Mean	Kategori
	STS		TS		N		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y1	0	0,0	0	0,0	22	28,9	54	71,1	0	0,0	3,71	Tinggi
Y2	0	0,0	0	0,0	9	11,8	67	88,2	0	0,0	3,88	Tinggi
Y3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	74	97,4	2	2,6	4,03	Sangat Tinggi
Y4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	66	86,8	10	13,2	4,13	Sangat Tinggi
Y5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	64	84,2	12	15,8	4,16	Sangat Tinggi
Mean Total Efektivitas Pegawai											3,98	Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2019

Penilaian responden terhadap variabel efektivitas pegawai pada Tabel 4.7 dipersepsikan bagus dan positif terhadap jawaban dari pernyataan-pernyataan mengenai efektivitas pegawai, terlihat dari nilai mean total efektivitas pegawai sebesar 3,98, yang masuk pada kategori tinggi (antara 3.01 - 4.00).

Pada indikator pertama (Y1.1) yaitu kejelasan tujuan, rata-rata jawaban responden pada indikator pertama (Y1.1) yakni sebesar 3,71 yang masuk pada

kategori tinggi (antara 3.01 - 4.00). Pada indikator kedua (Y1.2) yaitu perencanaan, rata-rata jawaban responden pada indikator kedua (Y1.2) yakni sebesar 3,88 yang masuk pada kategori tinggi (antara 3.01 - 4.00). Pada indikator ketiga (Y1.3) yaitu penyusunan program, rata-rata jawaban responden pada indikator ketiga (Y1.3) yakni sebesar 4,03 yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00). Pada indikator keempat (Y1.4) yaitu sarana dan prasarana kerja, rata-rata jawaban responden pada indikator keempat (Y1.4) yakni sebesar 4,13 yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00). Pada indikator kelima (Y1.5) yaitu pelaksanaan, rata-rata jawaban responden pada indikator kelima (Y1.5) yakni sebesar 4,16 yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00).

Dari pernyataan yang telah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator kelima (Y1.5) yaitu pelaksanaan, mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4,16 masuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas pegawai menurut responden, bahwa pegawai selalu melaksanakan pekerjaan dengan efisien dan efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Sedangkan pada indikator pertama (Y1.1) yaitu kejelasan tujuan, mendapat respon terendah yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,71 masuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas pegawai menurut responden, bahwa pegawai dalam pelaksanaan tugas cukup mampu mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi.

D. Uji Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen dalam penelitian yang menggunakan kuisioner diperlukan untuk menentukan apakah alat pengukuran dapat digunakan atau tidak dalam proses pengumpulan data. Dalam pengujian ini dilakukan proses validitas dan reliabilitas jawaban kuisioner. Dengan dilakukan proses pengujian ini diharapkan hasil hipotesis dengan yang diharapkan.

1. Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikansi 95% atau $\alpha = 0.05$ (Santoso, 2015). Uji validitas dengan metode ini dilakukan mengkorelasikan skor jawaban yang diperoleh masing-masing item dengan skor total dari keseluruhan item. Hasil korelasi harus signifikan berdasarkan ukuran statistik. Koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi item dengan fungsi ukur secara keseluruhan atau dengan kata lain instrumen tersebut valid. Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi *product moment* kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen tersebut valid jika nilai $r \geq 0.225$ (R Tabel). Adapun hasil uji validitas dari setiap item penelitian variabel dalam penelitian ini masing-masing dapat dilihat pada tabel berikut;

a. Variabel Semangat Kerja

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel semangat kerja, disajikan dalam Tabel 4.8 Berikut.

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Semangat Kerja (X1)

Item (Indikator)	r Hitung	r Tabel	Status
X11	0.793	0.225	Valid
X12	0.361	0.225	Valid
X13	0.733	0.225	Valid
X14	0.904	0.225	Valid
X15	0.911	0.225	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2019

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 4.8 maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan r_{tabel} yang disyaratkan yaitu sebesar 0.225. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel semangat kerja (X_1) berada diantara 0.361 - 0.911. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai $r_{hitung} > 0.225$ (r_{tabel}), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuisisioner semangat kerja (X_1) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan dukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

b. Variabel Gaya Kepemimpinan

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel gaya kepemimpinan, disajikan dalam Tabel 4.9. Berikut.

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Item (Indikator)	r Hitung	r Tabel	Status
X21	0.345	0.225	Valid
X22	0.640	0.225	Valid
X23	0.811	0.225	Valid
X24	0.716	0.225	Valid
X25	0.941	0.225	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2019

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada tabel 4.9, maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan r_{tabel} yang disyaratkan yaitu sebesar 0.225. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel gaya kepemimpinan (X2) berada diantara 0.345 - 0.941. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai $r_{hitung} > 0.225$ (r_{tabel}), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuisioner gaya kepemimpinan (X2) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan dukur oleh kuisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

c. Variabel Etos Kerja

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel etos kerja, disajikan dalam Tabel 4.10. Berikut.

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Etos Kerja (X3)

Item (Indikator)	r Hitung	r Tabel	Status
X31	0.494	0.225	Valid
X32	0.462	0.225	Valid
X33	0.859	0.225	Valid
X34	0.771	0.225	Valid
X35	0.494	0.225	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2019

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada tabel 4.10, maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan r_{tabel} yang disyaratkan yaitu sebesar 0.225. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel etos kerja (X3) berada diantara 0.462 - 0.859. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai $r_{hitung} > 0.225$ (r_{tabel}), sehingga menunjukkan bahwa

semua butir pernyataan pada kuisioner etos kerja (X3) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

d. Variabel Efektivitas Pegawai

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel efektivitas pegawai, disajikan dalam Tabel 4.11 Berikut.

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Efektivitas Pegawai (Y)

Item (Indikator)	r Hitung	r Tabel	Status
Y11	0.839	0.225	Valid
Y12	0.698	0.225	Valid
Y13	0.343	0.225	Valid
Y14	0.502	0.225	Valid
Y15	0.472	0.225	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2019

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 4.11 maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan r_{tabel} yang disyaratkan yaitu sebesar 0.225. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel efektivitas pegawai (Y1) berada diantara 0.540 - 0.905. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai $r_{hitung} > 0.225$ (r_{tabel}), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuisioner efektivitas pegawai (Y1) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas atau kehandalan instrumen merupakan pengujian tingkat konsistensi instrumen itu sendiri. Instrumen yang baik harus konsisten dengan butir yang diukur. Kehandalan instrumen dalam penelitian akan dianalisis dengan teknik *alpha cronbach* dengan menggunakan bantuan sarana komputer program SPSS. Nilai batas (*cut of point*) yang diterima untuk tingkat *alpha cronbach* adalah ≥ 0.60 , walaupun ini bukan merupakan standar absolut (Sekaran, 2011). Instrumen dianggap telah memiliki tingkat keandalan yang dapat diterima jika nilai koefisien reliabilitas yang terukur adalah ≥ 0.60 . Adapun hasil uji reliabilitas dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut of Point</i>	Status
Semangat kerja (X_1)	0.814	0.60	Reliabel
Gaya kepemimpinan (X_2)	0.774	0.60	Reliabel
Etos kerja (X_3)	0.751	0.60	Reliabel
Efektivitas pegawai (Y)	0.726	0.60	Reliabel

Sumber : Data primer, diolah 2019

Dari Tabel 4.12 pengujian reliabilitas dengan metode *Cronbach's Alpha* dapat diketahui bahwa nilai koefisien reliabilitas yang diukur adalah ≥ 0.60 . Berdasarkan hasil pengolahan data pada uji reliabilitas ini diperoleh nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) untuk variabel semangat kerja (X_1) sebesar 0.814; variabel gaya kepemimpinan (X_2) sebesar 0.774; variabel etos kerja (X_3) sebesar 0.751 dan variabel efektivitas pegawai (Y) sebesar 0.726. Karena seluruh nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel berada diatas ambang batas (*cut of point*) 0.60, maka

dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat keandalan yang dapat diterima.

E. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan sebagai syarat dalam menggunakan model regresi agar hasil regresi yang diperoleh merupakan estimasi yang tepat.

1. Uji Multikolinieritas

Dalam mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinieritas antar variabel independen pada model persamaan maka digunakan *variance inflation factor* (VIF). Berdasarkan hasil yang ditunjukkan dalam output SPSS maka besarnya VIF dari masing-masing variabel independen dapat dilihat pada Tabel 4.13 sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Perhitungan VIF

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Semangat kerja (x1)	.675	1.481
Gaya kepemimpinan (x2)	.537	1.863
Etos kerja (x3)	.417	2.401

Sumber : Data primer, diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas nilai *tolerance* semua variabel bebas (semangat kerja: 0.675; gaya kepemimpinan: 0.537; dan etos kerja: 0,417) lebih besar dari nilai batas yang ditentukan yaitu sebesar 0,01. Untuk nilai VIF terlihat bahwa semua variabel bebas memiliki nilai VIF yang kurang dari 10 (semangat kerja: 1.481; gaya kepemimpinan: 1.863; dan etos kerja: 2.401). Maka dapat disimpulkan tidak terdapat gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam penelitian ini.

2. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah suatu keadaan dimana varian dari kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua nilai variabel bebas, dimana uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual atau satu pengamatan lainnya. Untuk mendeteksinya dilihat dari titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y pada grafik Scatterplot.

Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa sebaran data residual tidak membentuk pola tertentu dan menyebar di bawah dan atas angka nol pada sumbu Y dengan demikian model terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

F. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, Uji Parsial Dengan T-Test, Uji Simultan Dengan F-Test (Anova^b) dan Uji Koefisien Determinasi (R Square).

1. Analisa Regresi Linear Berganda

Untuk melihat pengaruh semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai, maka digunakan analisa regresi linear berganda. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS 19.0 dapat dilihat rangkuman hasil empiris penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.14 Output Hasil Regresi Berganda

Variabel Bebas	Koefisien Regresi		Std. Error	t. hitung	Sig
	Unstandardized	Standardized			
(Constant)	4.764	1.258		3.786	.000
Semangat kerja (x1)	.311	.055	.460	5.641	.000
Gaya kepemimpinan (x2)	.193	.057	.311	3.392	.001
Etos kerja (x3)	.269	.090	.312	3.002	.004
R2	0.676				
F Hitung	50.089				
Sig (f)	0.000				

Sumber : Data primer, diolah 2019

Persamaan regresi berganda yang diperoleh dari hasil analisis yaitu: $Y = 4.764 + 0.311 X_1 + 0.193 X_2 + 0.269 X_3$ persamaan regresi tersebut mempunyai makna bahwa pengaruh semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai adalah positif dimana saat semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja membaik akan meningkatkan efektivitas pegawai. Ini mengindikasikan bahwa saat semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja meningkat maka akan diikuti peningkatan efektivitas pegawai.

2. Uji Parsial Dengan t-Test

Berdasarkan Tabel 4.14 menunjukkan bahwa:

- a. Nilai t hitung untuk variabel semangat kerja terhadap efektivitas pegawai diperoleh 5.641 dengan harga signifikansi 0.000 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05. Karena nilai t hitung 5.641 lebih besar dari t tabel 1.665 maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis satu (H_1) diterima, sehingga hal ini berarti bahwa variabel semangat kerja (X_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas pegawai (Y).

Berdasarkan hasil diatas maka *hipotesis 1* yang menyatakan semangat kerja berpengaruh terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat, *diterima*.

- b. Nilai t hitung untuk variabel gaya kepemimpinan terhadap efektivitas pegawai diperoleh 3.392 dengan harga signifikansi 0.001 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05. Karena nilai t hitung 3.392 lebih besar dari t tabel 1.665 maka hipotesis

nol (H_0) ditolak dan hipotesis dua (H_2) diterima, sehingga hal ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas pegawai (Y).

Berdasarkan hasil diatas maka *hipotesis 2* yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat, *diterima*.

- c. Nilai t hitung untuk variabel etos kerja terhadap efektivitas pegawai diperoleh 3.002 dengan harga signifikansi 0.004 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05. Karena nilai t hitung 3.002 lebih besar dari t tabel 1.665 maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis tiga (H_3) diterima, sehingga hal ini berarti bahwa variabel etos kerja (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas pegawai (Y).

Berdasarkan hasil diatas maka *hipotesis 3* yang menyatakan etos kerja berpengaruh terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat, *diterima*.

3. Uji Simultan Dengan F-Test (Anova^b)

Uji F untuk menentukan apakah secara serentak/bersama-sama variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik atau apakah variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Pada tabel Anova dapat dilihat pengaruh variabel independen semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap variabel dependen efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi

Barat secara simultan/bersama. Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis dengan perhitungan uji F menggunakan program SPSS for Windows release 19.00 diperoleh F hitung = 50.089 yang lebih besar dari F tabel sebesar 3.12 dan dengan harga signifikansi sebesar 0.000. Karena harga signifikansi kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa nilai F hitung yang diperoleh tersebut signifikan. Dengan demikian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat.

4. Uji Koefisien Determinasi (R Square)

Derajat pengaruh antar semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai secara bersama-sama atau secara simultan dapat diketahui dari harga korelasi secara simultan dengan nilai R square sebesar 0.676. Ini mengindikasikan bahwa kuat pengaruh secara bersama-sama variabel semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai masuk dalam kategori kuat. Besarnya pengaruh semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja dapat diketahui dari harga koefisien determinasi simultan (R^2) yang menunjukkan secara bersama-sama semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja memiliki pengaruh sebesar 67.6 % terhadap efektivitas pegawai. Sedangkan selebihnya sebesar 32.4 % adalah pengaruh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model ini.

G. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada sub bab sebelumnya, selanjutnya akan dibahas hasil penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Efektivitas Pegawai

Dari hasil uji t dan f (Anova) didapatkan hasil bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pegawai, hal ini terlihat dari nilai t hitung untuk variabel semangat kerja terhadap efektivitas pegawai diperoleh 5.641 dengan harga signifikansi 0.000 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05. sedangkan pada uji f diperoleh F hitung = 50.089 yang lebih besar dari F tabel sebesar 3.12 dan dengan harga signifikansi sebesar 0.000. Karena harga signifikansi kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa nilai F hitung yang diperoleh tersebut signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa semangat kerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini dapat dilihat dari Indikator yang mempengaruhi Semangat Kerja sesuai dengan hasil analisis deskripsi adalah sebagai berikut:

1. Perhatian terhadap pekerjaan (X1.1), hal ini berarti pimpinan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat dengan memberikan kepercayaan bahwa pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan memiliki modal dan semangat yang positif atau tinggi. Indikator ini memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,63.

2. Upah atau gaji (X1.2), besaran upah atau gaji yang diberikan oleh pimpinan akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan moral atau semangat kerja pegawai, kemudian dengan jabatan yang diserahkan kepada pegawai akan mempertinggi semangat kerja pegawai. Indikator ini memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,04.
3. Jabatan (X1.3), yaitu jabatan yang diserahkan/dipercayakan oleh pimpinan akan memberikan posisi yang tinggi dan terhormat, cenderung akan mempertinggi semangat kerja pegawai. Indikator ini memperoleh nilai rata-rata 4,14.
4. Tujuan mulia dan pengabdian (X1.4), pegawai yang bekerja dengan cita-cita mewujudkan tujuan yang mulia menunjukkan sikap bersedia dalam pekerjaan meskipun tidak memperoleh penghasilan yang memadai. Hal tersebut merupakan perwujudan dari semangat kerja yang akan mendapat perhatian dari pimpinan. Indikator ini memperoleh nilai rata-rata 4,26.
5. Lingkungan kerja (X1.5), lingkungan kerja di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang menyenangkan karena bersih, teratur rapi, sejuk, sirkulasi udara lancar, cukup luas, dan tidak menghambat gerakan dalam bekerja akan meningkatkan semangat kerja pegawai. Indikator ini memperoleh nilai rata-rata 4,34.

Dari data rata-rata responden didapatkan secara umum tingkat semangat kerja berada pada kategori level sangat tinggi. Berdasarkan dari hasil analisis deskriptif masing-masing indikator pada variabel semangat kerja, maka dapat disimpulkan bahwa indikator kelima (X1.5) yaitu lingkungan kerja, mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4,34 masuk dalam kategori sangat

tinggi. Sedangkan pada indikator pertama (X1.1) yaitu perhatian terhadap pekerjaan, mendapat respon terendah yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,63 masuk dalam kategori tinggi.

Indikator tersebut diatas mempengaruhi peningkatan efektivitas kerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat, berdasarkan hasil analisis deskriptif masing-masing indikator pada variabel semangat kerja, indikator lingkungan kerja, memiliki nilai yang paling tinggi dengan respon responden tertinggi rata-rata jawaban sebesar 4,34, jadi dapat disimpulkan untuk meningkatkan efektivitas pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat, maka pimpinan harus mewujudkan lingkungan kerja yang menyenangkan karena bersih, teratur rapi, sejuk, sirkulasi udara lancar, cukup luas, dan tidak menghambat gerakan dalam bekerja akan meningkatkan semangat kerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Sutrisno (2011) menurutnya nilai-nilai yang mempengaruhi efektivitas salah satunya adalah keefektifan keseluruhan, produktivitas, kepuasan kerja, moral atau semangat kerja, dan konflik. Campbell dalam Sutrisno (2011), Indikator untuk mengukur efektifitas kerja salah satunya adalah semangat kerja, kecenderungan anggota organisasi untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Halimah (2014), kesimpulan yang di dapat terdapat pengaruh semangat kerja terhadap efektivitas kerja pegawai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Supit, Adolfini dan Tawas (2016), berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa

semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja, berdasarkan penelitian Dunggio, M. (2013) disimpulkan adanya hubungan positif semangat dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan hasil ini sehingga hipotesis 1 yang menyatakan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat, **diterima.**

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Pegawai

Dari hasil uji t didapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pegawai, hal ini terlihat dari nilai t hitung untuk variabel gaya kepemimpinan terhadap efektivitas pegawai diperoleh 3.392 dengan harga signifikansi 0.001 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat berada pada kategori yang sangat tinggi. Hal ini dapat dilihat dari Indikator yang mempengaruhi gaya kepemimpinan sesuai dengan hasil analisis deskripsi adalah sebagai berikut:

1. Mengarahkan (*Directing*) (X2.1), pimpinan memberikan instruksi tertentu dan mengawasi dari dekat pekerjaan yang dilakukan oleh anggota/karyawan. Indikator ini memperoleh nilai rata-rata 4,34.
2. Melatih (*coach*) (X2.2), pimpinan dalam perintah selalu menerangkan instruksinya, mengundang pendapat dan memberikan bimbingan kepada pegawai/karyawan. Indikator ini memperoleh nilai rata-rata 4,29.

3. Mendukung (*supporting*) (X2.3), pimpinan selalu membagi proses pembuatan keputusan dan pemecahan masalah dengan anak buahnya dalam menyelesaikan tugas. Indikator ini memperoleh nilai rata-rata 3,80.
4. Mendelegasikan (*delegating*) (X2.4), pimpinan selalu memberikan tanggung jawab dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahannya. Indikator ini memperoleh nilai rata-rata 4,32.
5. Konsultasi (*consul*) (X2.5), pimpinan selalu menentukan masalah, mengusulkan alternatif tindakan dan meminta saran mengenai tindakan yang akan dilakukan. Indikator ini memperoleh nilai rata-rata 4,63.

Dari data rata-rata responden didapatkan secara umum tingkat gaya kepemimpinan berada pada kategori level sangat tinggi. Berdasarkan hasil analisis deskriptif masing-masing indikator pada variabel gaya kepemimpinan, maka dapat disimpulkan bahwa indikator kelima (X2.5) yaitu konsultasi, mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4,63 masuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan pada indikator ketiga (X2.3) yaitu mendukung, mendapat respon terendah yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,80 masuk dalam kategori tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan pimpinan di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat berada pada kategori yang sangat tinggi. Hal ini terlihat dari pimpinan biasanya memberikan instruksi tertentu dan mengawasi dari dekat, kemudian pimpinan dalam memberikan perintah selalu menerangkan instruksinya, mengundang pendapat dan memberikan bimbingan, selanjutnya pimpinan selalu membagi proses pembuatan keputusan dan pemecahan

masalah dengan anak buahnya dalam menyelesaikan tugas, selanjutnya pimpinan selalu memberikan tanggung jawab dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahannya dan terakhir pimpinan selalu menentukan masalah, mengusulkan alternatif tindakan dan meminta saran mengenai tindakan yang akan dilakukan. Dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan, semakin meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Indikator tersebut diatas mempengaruhi peningkatan efektivitas kerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat, berdasarkan hasil analisis deskriptif masing-masing indikator pada variabel, indikator konsultasi memiliki nilai yang paling tinggi dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4,63, jadi dapat disimpulkan untuk meningkatkan efektivitas pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat, maka pimpinan harus meningkatkan konsultasi dengan menentukan masalah yang akan diselesaikan oleh pegawai, mengusulkan alternatif tindakan dan meminta saran mengenai tindakan yang akan dilakukan kepada pegawai/karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Siagian (2010) menurutnya salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu terwujudnya efektivitas kerja yang positif. Untuk mewujudkan efektivitas kerja yang positif tentunya bukan merupakan usaha yang mudah, karena dipengaruhi beberapa faktor diantaranya : lingkungan kerja, tata ruang kantor, suasana kerja, gaya kepemimpinan dan komunikasi baik internal maupun eksternal dan lain sebagainya.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Agnina (2017), kesimpulan yang di dapat terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sandra R (2013), berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja.

Berdasarkan hasil ini sehingga hipotesis 2 yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat, **diterima.**

3. Pengaruh Etos Kerja terhadap Efektivitas Pegawai

Dari hasil uji t didapatkan hasil bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pegawai, hal ini terlihat dari nilai t hitung untuk variabel etos kerja terhadap efektivitas pegawai diperoleh 3.002 dengan harga signifikansi 0.004 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05.

Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa etos kerja di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat berada pada kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat dari Indikator yang mempengaruhi etos kerja sesuai dengan hasil analisis deskripsi adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan pegawai (X3.1), yaitu kemampuan merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku pegawai atau tenaga kependidikan yang tampak sangat berarti. Indikator ini memperoleh nilai rata-rata 3,12.
2. Inisiatif pegawai (X3.2), yaitu pegawai yang tanggap terhadap segala perkembangan yakni manusia yang pandai membaca, menghimpun dan meneliti.

Indikator ini memperoleh nilai rata-rata 3,11.

3. Ketepatan waktu kerja (X3.3), yaitu pegawai perlu memelopori kepatuhan terhadap waktu kepada teman sejawatnya. Indikator ini memperoleh nilai rata-rata 3,49.
4. Kualitas hasil kerja pegawai (X3.4), pimpinan harus bisa menentukan standar pencapaian hasil akhir dari pegawai-pegawai yang ada di tempat kerja dalam memenuhi kebutuhan dari pelayanan. Indikator ini memperoleh nilai rata-rata 3,78.
5. Komunikasi pegawai (X3.5), yaitu pegawai yang mempunyai kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerjanya menjadi semakin baik. Indikator ini memperoleh nilai rata-rata 3,95.

Dari data rata-rata responden didapatkan secara umum tingkat etos kerja berada pada kategori level tinggi. Berdasarkan hasil analisis deskriptif masing-masing indikator pada variabel etos kerja, maka dapat disimpulkan bahwa indikator kelima (X3.5) yaitu komunikasi pegawai, mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,95 masuk dalam kategori tinggi. Sedangkan pada indikator kedua (X3.2) yaitu inisiatif pegawai, mendapat respon terendah yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,11 masuk dalam kategori tinggi.

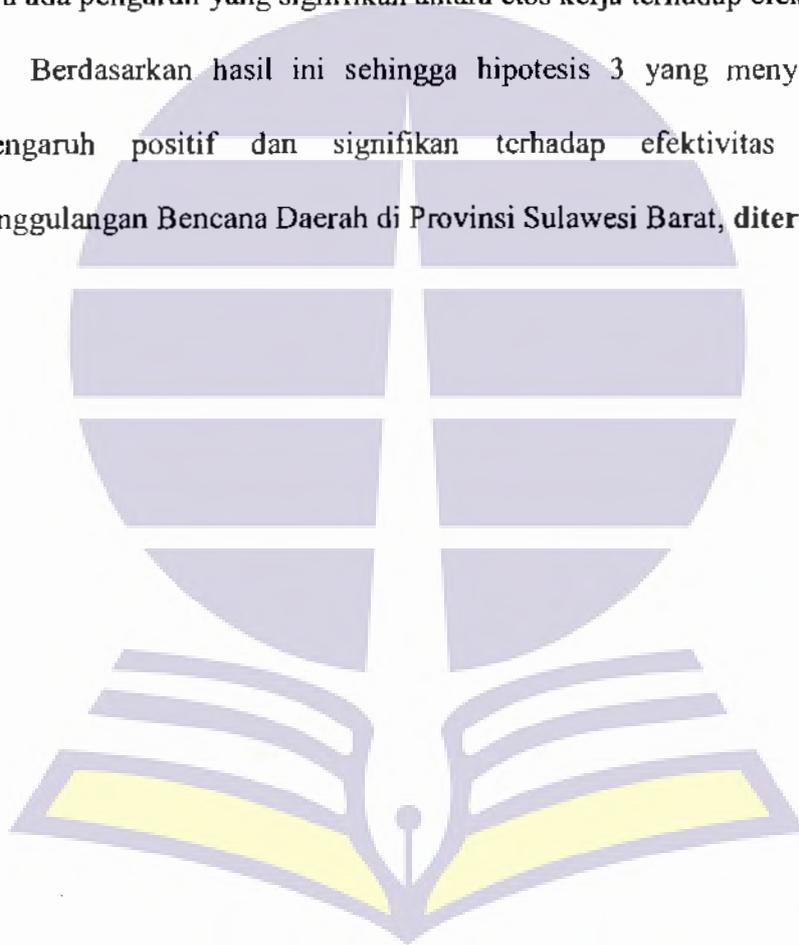
Berdasarkan hasil penelitian bahwa etos kerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat berada pada kategori yang tinggi. Hal ini terlihat dari kemampuan pegawai, bahwa pegawai selalu mempunyai kemampuan untuk dapat mencapai kualitas yang baik dari perilaku pegawai,

kemudian pegawai selalu tanggap terhadap segala perkembangan yakni pegawai yang pandai membaca, menghimpun dan bekerja, selanjutnya pegawai Selalu berinisiatif memelopori kepatuhan terhadap waktu kepada teman sejawatnya, kemudian pegawai selalu berusaha untuk mencapai standar pencapaian hasil akhir dalam memenuhi kebutuhan dari diri pegawai, dan terakhir pegawai selalu mempunyai kompetensi komunikasi yang baik dan mampu memperoleh serta mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerjanya menjadi semakin baik. Dengan etos kerja pegawai yang tinggi, akan semakin meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Indikator tersebut diatas mempengaruhi peningkatan efektivitas kerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat, berdasarkan hasil analisis deskriptif masing-masing indikator pada variabel, indikator komunikasi pegawai memiliki nilai yang paling tinggi, jadi dapat disimpulkan untuk meningkatkan efektivitas pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat, maka pimpinan harus meningkatkan komunikasi yang terbuka agar pegawai mengetahui tanggung jawab dan wewenang masing-masing. Pengembangan kompetensi komunikasi pegawai dapat melalui pelatihan karena komunikasi yang baik pegawai/karyawan akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerjanya menjadi semakin baik. Dengan etos kerja pegawai yang tinggi, maka akan meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Normalita D (2014), kesimpulan yang di dapat ada pengaruh positif dan signifikan etos kerja terhadap efektivitas kerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sulaeman dan Andriani (2018), berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara etos kerja terhadap efektivitas kerja.

Berdasarkan hasil ini sehingga hipotesis 3 yang menyatakan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat, **diterima.**



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang ada pada bab sebelumnya terkait dengan pengaruh semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat. Dengan demikian, dapat disimpulkan efektivitas pegawai dipengaruhi oleh semangat kerja, gaya kepemimpinan, dan etos kerja.
2. Dari ketiga variabel yakni semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja, namun menurut presentase indikator variabel setelah dilakukan rekap hasil kuesioner. Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai pengaruh rata-rata paling tinggi sebesar (4,63), selanjutnya semangat kerja (4,34) dan yang paling rendah yakni etos kerja (3,49). Jadi untuk meningkatkan efektivitas pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat pimpinan harus memperbaiki gaya kepemimpinan melalui peningkatan konsultasi dengan cara pimpinan selalu menentukan masalah, mengusulkan alternatif tindakan dan minta saran mengenai tindakan yang akan dilakukan. Disamping itu tetap melakukan peningkatan semangat kerja dan etos kerja untuk mempercepat meningkatkan efektivitas kerja di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

3. Dengan demikian untuk meningkatkan efektivitas pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat maka harus dilakukan peningkatan pada semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja.

B. Saran

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, secara terperinci dapat dikemukakan saran-saran, baik untuk pengembangan pengetahuan maupun untuk kepentingan praktis. Adapun saran-saran penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat perlu meningkatkan faktor semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja yang menjadi faktor-faktor penting yang berpengaruh secara langsung terhadap efektivitas pegawai. Oleh karena itu, meningkatkan semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap efektivitas pegawai merupakan prioritas dari Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat.
2. Penelitian ini mengambil objek penelitian yaitu Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat. Dengan demikian kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada objek lain di luar objek penelitian ini.
3. Untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk menambahkan variabel independen lainnya selain semangat kerja, gaya kepemimpinan dan etos kerja yang tentunya dapat mempengaruhi variabel dependen efektivitas pegawai agar lebih melengkapi penelitian ini karena masih ada variabel-variabel independen lain diluar penelitian ini yang mungkin bisa mempengaruhi efektivitas pegawai.

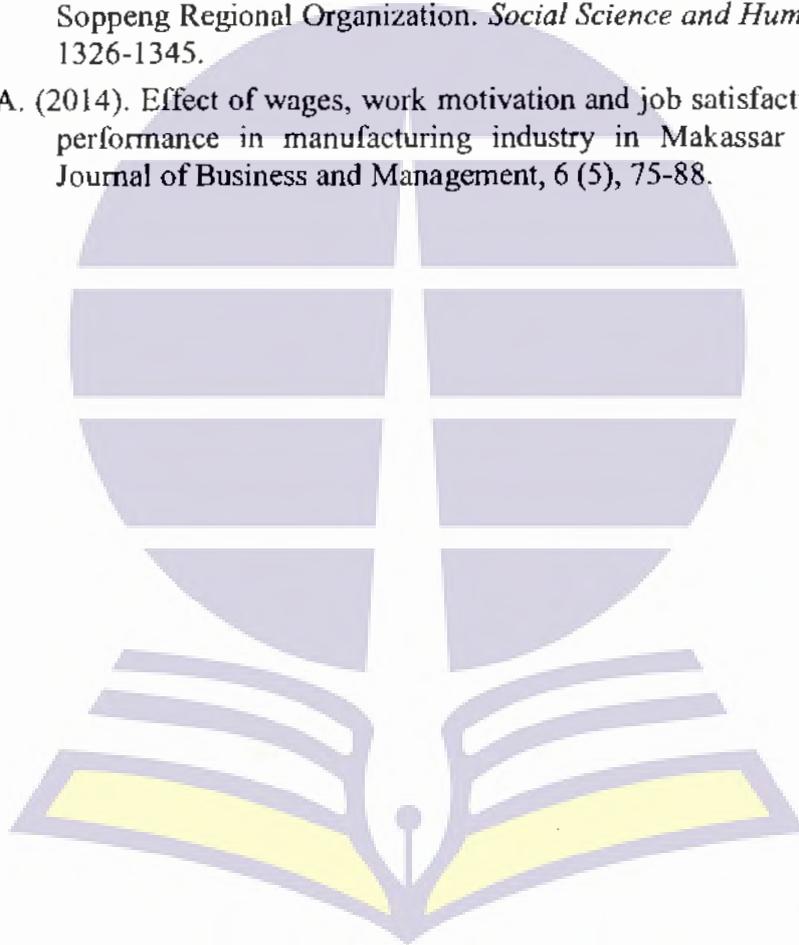
DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). Manajemen sumber daya manusia. *Yogyakarta: Graha Ilmu.*
- Anoraga, (2011). *Psikologi Manajemen*, Rineka Cipta, Bandung.
- Agnina, Yayu. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Efektivitas Kerja pada PT. Sinar Ciomas Raya Utama Serang. *fakultas Ekonomi Jurusan manajemen. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.*
- Cooper, D. R & Emory C. W. (2004). Metode Penelitian Bisnis. Jilid 1,. Edisi kelima. Penerjemah: Dra. Ellen Gunawan, M.A., dan Imam. Nurmawan, S.E. Jakarta. Erlangga.
- Davis, Keith. (2010). *Organizational Behavior – Human Behavior at Work*. 13th. Edition. New Delhi: Mcgraw Hill Company.
- Anoraga, P. (2005). *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Ferdinand, Augusty. (2011). *Metode Penelitian Manajemen*, Edisi Kedua, Penerbit: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Georgopolous dan Tannenbaum. (2005). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Ghozali, I. (2011). Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IMB SPSS. *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.*
- Gibson, James, L. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta.
- Halimah, N. (2014). Pengaruh Semangat Kerja terhadap Efektifitas Kerja Pegawai dikantor kecamatan Kaliorang Kabupaten Kutai Timu. *Jurnal Administrasi Negara*, 1926-1937.
- Halsey, G. D. (1983). *Bagaimana memimpin dan mengawasi pegawai anda*. Aksara Baru, Jakarta.
- Atmodiwirio, S. (2005), *Manajemen Pelatihan*, PT Ardadizya Jaya, Jakarta.
- Handyaningrat, S. (1990). Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen. *Jakarta, Haji Mas Agung.*
- Hasibuan, Malayu, SP. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Hasibuan Malayu, S. P. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. edisi revisi. cetakan kesepuluh. *Penerbit: Bumi Aksara, Jakarta.*
- Hersey, Paul dan Blanchard, Kenneth. H. (2004). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey.
- Bambang, S., & Nur, I. (2009). Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen. *Yogyakarta: BPFE.*
- Kartono, K. (2003). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Cetakan Kesebelas, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Penerbit. Erlangga. Jakarta.

- Mas'ud, F. (2011). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Kurniawan, A. (2005). *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta. Pembaruan. *Pengembangan Kapasitas Guru*.
- Kusnan, A. (2005). *Analisis Sikap Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja dalam Menentukan Efektivitas Kinerja Organisasi di Garnisun Tetap III Surabaya* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS AIRLANGGA).
- Martini dan Lubis (2007). *Teori Organisasi*. Bandung: Ghalia Indonesia.
- Mitchel, T. R. dan Larson. (2007). *People and Organization; An Introduction to Organizational Behavior*, Singapore: Mc Graw Hill Inc.
- Moekijat. (2009). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju, Jakarta.
- Anoraga, P. (2005). *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Mulianto, S., Cahyadi, E. R., & Widjajakusuma, M. K. (2006). Panduan Lengkap Supervisi Diperkaya Perspektif Syariah. *Jakarta: PT. Alex Media Komputindo*, 3-16.
- Nawawi, Hadari. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex S. (2006). *Manajemen Personalia*, Jakarta : Graha Indonesia
- Normalita D, Dita. (2014). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Di Jateng Dan DIY. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/7488>.
- Dwi, P. (2008). *Mandiri Belajar SPSS (Statistical Product and Service Solution) untuk Analisis Data & Uji Statistik*, cetakan kesatu, penerbit: MediaKom.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Husnan, S. (2004). *Manajemen Personalia*. Edisi Keemat, Cetakan Kesepuluh, BPFE, Yogyakarta.
- Ridwan, (2009). *Dasar-dasar Statistika*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Rivai, V. (2003). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2003). *Prinsip-Prinsip Perilaku Keorganisasian*. Erlangga, Jakarta.
- Ruky, A. (2010). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Sandra R, Dedy. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Intern Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Koperasi Karya Husada Jember. <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/4026>.
- Santoso, S. (2015). *Menguasai Statistik Parametrik, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta, PT. Elex Media Komputindo.
- Sastrohadiwiryo. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi 2, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Schermerhorn, 2008, *Management 8th ed*, John Wiley & Sons, Inc, USA.

- Sckaran, U. (2011). *Research Methods for business Edisi I and 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. P. (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. cetakan kedelapan belas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinamo, J. (2005). *Delapan Etos Kerja Profesional: Navigator Anda Menuju Sukses*, Cetakan Kelima, Penerbit Institut Darma Mahardika, Jakarta
- Situmorang, S. H., & Lufti, M. (2008). *Analisis Data Penelitian (Menggunakan Program SPSS)*. Penerbit USU.
- Steers, M. Richard. (2005). *Efektifitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono, (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- Sulaeman, M., & Andriani, S. (2018). RETRACTED: Pengaruh Sikap, Etos Kerja dan Komitmen Terhadap Efektivitas Kerja (Sensus pada Pegawai Negeri Sipil Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana (BPMKB) Kabupaten Tasikmalaya). *JBIMA (Jurnal Bisnis dan Manajemen)*, 6(1), 58-71.
- Supit, K. K., Adolfini, A., & Tawas, H. (2017). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Semangat Kerja, Dan Displin Terhadap Efektivitas. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(4).
- Sutrisno. (2011). *Budaya organisasi*, Jakarta: Kencana.
- Tangkilisan, Hesel Nogi. (2002). *Manajemen Publik*, Jakarta : PT. Gramedia Widya Sarana Indonesia.
- Tangkilisan, Hesel Nogi. (2005). *Implementasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Lukman Offset YPAPI
- Toha, Miftah, 2004, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Penerbit Rajawali pers. Jakarta.
- Tohardi, Ahmad. (2010). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju, Bandung
- Ukas, Maman. (2009). *Manajemen; Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung: Agnini.
- Umar, Husein. (2013). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali.
- Umar, Husein. (2003). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan kelima Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wijaya, C., & Rusyan, T. (2005). *Kemampuan Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta; Rineka Cipta
- Winardi. (2007). *Manajemen Perilaku Organisasi, Edisi Revisi*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group.
- Rukmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of leadership styles on organizational effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15 (3), 365-369.

- Rahmat, R., Ramly, M., Mallongi, S., & Kalla, R. (2019). The leadership style effect on the job satisfaction and the performance. *Asia Pacific Journal of Management and Education*,2(1).
- Dunggio, M. (2013). Semangat dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) cabang sulawesi utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*,1(4).
- Gani, M. U., Ghani, A., & Nujum, S. (2019). Leadership and Loecal Culture Influence on State Civil Apparatus'(ASN) Job Satisfaction and Performance at Soppeng Regional Organization. *Social Science and Humanities Journal*, 1326-1345.
- Umar, A. (2014). Effect of wages, work motivation and job satisfaction on workers' performance in manufacturing industry in Makassar city. *European Journal of Business and Management*, 6 (5), 75-88.



KUISIONER PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dalam rangka penulisan Tesis yang berjudul **“Pengaruh Semangat Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Efektivitas Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah di Provinsi Sulawesi Barat”**.

Dalam pengisian kuisisioner ini, dimohon kepada Bapak/Ibu/Sdr/i dapat memilih salah satu dari kategori jawaban yang telah disediakan dengan memberikan tanda cek list (√) pada jawaban yang dianggap tepat. Jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i akan dirahasiakan.

Atas kesediaan dan bantuan dari Bapak/Ibu/Sdr/i untuk menjawab kuesioner ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

A. Karakteristik Responden

1. Usia

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 20 – 25 Tahun | <input type="checkbox"/> 36 – 45 Tahun |
| <input type="checkbox"/> 26 – 35 Tahun | <input type="checkbox"/> > 46 Tahun |

2. Jenis kelamin

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pria | <input type="checkbox"/> Wanita |
|-------------------------------|---------------------------------|

3. Pendidikan

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> SMA/SMK/MA | <input type="checkbox"/> Sarjana/S1 |
| <input type="checkbox"/> Diploma (D3/D2/D1) | <input type="checkbox"/> Magister/S2 |

4. Masa Kerja

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 – 10 Tahun | <input type="checkbox"/> 21 – 30 Tahun |
| <input type="checkbox"/> 11 – 20 Tahun | <input type="checkbox"/> > 31 Tahun |

B. Variabel Penelitian

Bacalah semua pernyataan ini dengan cermat. Pilih dan beri tanda silang (X) pada nomor yang paling menggambarkan kondisi yang paling sesuai dengan anda.

1 = Sangat Tidak Setuju (STS),

2 = Tidak Setuju (TS),

3 = Netral (N),

4 = Setuju (S),

5 = Sangat Setuju (SS)

1. Variabel Semangat Kerja (X1)

Berikut ini disediakan sejumlah pernyataan berkaitan dengan semangat kerja.

Pada setiap pernyataan disertai lima pilihan jawaban.

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	<i>Pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan memiliki modal dan semangat yang positif atau tinggi (X11)</i>	1	2	3	4	5
2	<i>Upah atau gaji yang besar memberikan pengaruh terhadap peningkatan moral atau semangat kerja pegawai (X12)</i>	1	2	3	4	5
3	<i>Dengan jabatan yang diserahkan kepada pegawai mempertinggi semangat kerja pegawai. (X13)</i>	1	2	3	4	5
4	<i>Selalu bekerja dengan cita-cita mewujudkan tujuan yang mulia menunjukkan sikap bersedia dalam pekerjaan (X14)</i>	1	2	3	4	5
5	<i>Lingkungan kerja yang menyenangkan karena bersih, teratur rapi, sejuk, sirkulasi udara lancar, cukup luas, dan tidak menghambat gerakan dalam bekerja akan meningkatkan semangat kerja pegawai. (X15)</i>	1	2	3	4	5

2. Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Berikut ini disediakan sejumlah pernyataan berkaitan dengan gaya kepemimpinan. Pada setiap pernyataan disertai lima pilihan jawaban.

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	<i>Pimpinan biasanya memberikan instruksi tertentu dan mengawasi dari dekat (X21)</i>	1	2	3	4	5
2	<i>Pimpinan dalam memberikan perintah selalu menerangkan instruksinya, mengundang pendapat dan memberikan bimbingan (X22)</i>	1	2	3	4	5
3	<i>Pimpinan selalu membagi proses pembuatan keputusan dan pemecahan masalah dengan anak buahnya dalam menyelesaikan tugas (X23)</i>	1	2	3	4	5

4	Pimpinan selalu memberikan tanggung jawab dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahannya. (X24)	1	2	3	4	5
5	Pimpinan selalu menentukan masalah, mengusulkan <i>alternative</i> tindakan dan meminta saran mengenai tindakan yang akan dilakukan (X25)	1	2	3	4	5

3. Variabel Etos Kerja (X3)

Berikut ini disediakan sejumlah pernyataan berkaitan dengan etos kerja. Pada setiap pernyataan disertai lima pilihan jawaban.

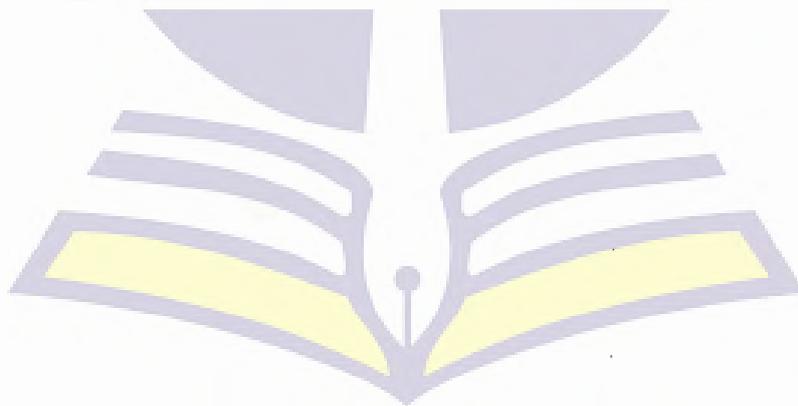
No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Selalu mempunyai kemampuan untuk dapat mencapai kualitas yang baik dari perilaku pegawai (X31)	1	2	3	4	5
2	Selalu tanggap terhadap segala perkembangan yakni pegawai yang pandai membaca, menghimpun dan bekerja (X32)	1	2	3	4	5
3	Selalu berinisiatif memelopori kepatuhan terhadap waktu kepada teman sejawatnya (X33)	1	2	3	4	5
4	Selalu berusaha untuk mencapai standar pencapaian hasil akhir dalam memenuhi kebutuhan dari diri pegawai (X34)	1	2	3	4	5
5	Selalu mempunyai kompetensi komunikasi yang baik dan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerjanya menjadi semakin baik (X35)	1	2	3	4	5

4. Variabel Efektivitas Pegawai (Y)

Berikut ini disediakan sejumlah pernyataan berkaitan dengan efektivitas pegawai.

Pada setiap pernyataan disertai lima pilihan jawaban.

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Pegawai dalam pelaksanaan tugas selalu mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi (Y1)	1	2	3	4	5
2	Selalu memutuskan apa yang akan dikerjakan oleh organisasi dimasa depan (Y2)	1	2	3	4	5
3	Selalu menjabarkan kegiatan dalam program-program pelaksanaan yang tepat (Y3)	1	2	3	4	5
4	Mempunyai kemampuan bekerja secara produktif dengan sarana dan prasarana yang tersedia (Y4)	1	2	3	4	5
5	Selalu melaksanakan pekerjaan dengan efisien dan efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan (Y5)	1	2	3	4	5



CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x11 x12 x13 x14 x15 X1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Correlations

		x11	x12	x13	x14	x15	X1
x11	Pearson Correlation	1	.497**	.405**	.555**	.625**	.793**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
x12	Pearson Correlation	.497**	1	.301**	.339**	.281*	.361**
	Sig. (2-tailed)	.000		.008	.003	.014	.001
	N	76	76	76	76	76	76
x13	Pearson Correlation	.405**	.301**	1	.688**	.570**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008		.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
x14	Pearson Correlation	.555**	.339**	.688**	1	.829**	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000		.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
x15	Pearson Correlation	.625**	.281*	.570**	.829**	1	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.000	.000		.000
	N	76	76	76	76	76	76
X1	Pearson Correlation	.793**	.361**	.733**	.904**	.911**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76	76

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

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

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x11 x12 x13 x14 x15 X1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	76	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	6

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x21 x22 x23 x24 x25 X2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Correlations

		x21	x22	x23	x24	x25	X2
x21	Pearson Correlation	1	-.460**	.431**	-.371**	.551**	.345**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.002
	N	76	76	76	76	76	76
x22	Pearson Correlation	-.460**	1	.274*	.940**	.487**	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000		.017	.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
x23	Pearson Correlation	.431**	.274*	1	.415**	.681**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.017		.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
x24	Pearson Correlation	-.371**	.940**	.415**	1	.519**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
x25	Pearson Correlation	.551**	.487**	.681**	.519**	1	.941**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	76	76	76	76	76	76
X2	Pearson Correlation	.345**	.640**	.811**	.716**	.941**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76	76

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

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

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x21 x22 x23 x24 x25 X2
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	76	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.774	6

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=x31 x32 x33 x34 x35 X3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Correlations

		x31	x32	x33	x34	x35	X3
x31	Pearson Correlation	1	-.126	.376**	.197	.086	.494**
	Sig. (2-tailed)		.279	.001	.088	.458	.000
	N	76	76	76	76	76	76
x32	Pearson Correlation	-.126	1	.352**	.184	.081	.462**
	Sig. (2-tailed)	.279		.002	.111	.488	.000
	N	76	76	76	76	76	76
x33	Pearson Correlation	.376**	.352**	1	.523**	.230*	.859**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002		.000	.046	.000
	N	76	76	76	76	76	76
x34	Pearson Correlation	.197	.184	.523**	1	.439**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.088	.111	.000		.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76

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

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

Correlations

		x31	x32	x33	x34	x35	X3
x35	Pearson Correlation	.086	.081	.230*	.439**	1	.494**
	Sig. (2-tailed)	.458	.488	.046	.000		.000
	N	76	76	76	76	76	76
X3	Pearson Correlation	.494**	.462**	.859**	.771**	.494**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76	76

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

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

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x31 x32 x33 x34 x35 X3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	76	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.751	6

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=y11 y12 y13 y14 y15 Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Correlations

		y11	y12	y13	y14	y15	Y
y11	Pearson Correlation	1	.574**	.105	.248*	.276*	.839**
	Sig. (2-tailed)		.000	.367	.030	.016	.000
	N	76	76	76	76	76	76
y12	Pearson Correlation	.574**	1	.060	.143	.159	.698**
	Sig. (2-tailed)	.000		.605	.219	.171	.000
	N	76	76	76	76	76	76
y13	Pearson Correlation	.105	.060	1	.422**	-.071	.343**
	Sig. (2-tailed)	.367	.605		.000	.541	.002
	N	76	76	76	76	76	76
y14	Pearson Correlation	.248*	.143	.422**	1	-.169	.502**
	Sig. (2-tailed)	.030	.219	.000		.146	.000
	N	76	76	76	76	76	76
y15	Pearson Correlation	.276*	.159	-.071	-.169	1	.472**
	Sig. (2-tailed)	.016	.171	.541	.146		.000
	N	76	76	76	76	76	76
Y	Pearson Correlation	.839**	.698**	.343**	.502**	.472**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76	76

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

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

RELIABILITY

```

/VARIABLES=y11 y12 y13 y14 y15 Y
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	76	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.726	6

Frequencies

Frequency Table

x11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	31	40.8	40.8	40.8
	4	42	55.3	55.3	96.1
	5	3	3.9	3.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

x12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	73	96.1	96.1	96.1
	5	3	3.9	3.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

x13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	65	85.5	85.5	85.5
	5	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

x14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	56	73.7	73.7	73.7
	5	20	26.3	26.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

x15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	50	65.8	65.8	65.8
	5	26	34.2	34.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

x21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	50	65.8	65.8	65.8
	5	26	34.2	34.2	100.0

x21

	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid Total	76	100.0	100.0

x22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	54	71.1	71.1	71.1
5	22	28.9	28.9	100.0
Total	76	100.0	100.0	

x23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	17	22.4	22.4	22.4
4	57	75.0	75.0	97.4
5	2	2.6	2.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	

x24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	52	68.4	68.4	68.4
5	24	31.6	31.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	

x25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	28	36.8	36.8	36.8
5	48	63.2	63.2	100.0
Total	76	100.0	100.0	

x31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	67	88.2	88.2	88.2
4	9	11.8	11.8	100.0
Total	76	100.0	100.0	

x32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	68	89.5	89.5	89.5
4	8	10.5	10.5	100.0
Total	76	100.0	100.0	

x33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	39	51.3	51.3	51.3
4	37	48.7	48.7	100.0
Total	76	100.0	100.0	

x34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	17	22.4	22.4	22.4
4	59	77.6	77.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	

x35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	5.3	5.3	5.3
4	72	94.7	94.7	100.0
Total	76	100.0	100.0	

y11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	22	28.9	28.9	28.9
4	54	71.1	71.1	100.0
Total	76	100.0	100.0	

y12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	11.8	11.8	11.8
4	67	88.2	88.2	100.0
Total	76	100.0	100.0	

y13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	74	97.4	97.4	97.4
5	2	2.6	2.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	

y14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	66	86.8	86.8	86.8
5	10	13.2	13.2	100.0
Total	76	100.0	100.0	

y15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	64	84.2	84.2	84.2
5	12	15.8	15.8	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Variabel X1 * jawaban	380	100.0%	0	.0%	380	100.0%

Variabel X1 * jawaban Crosstabulation

Count

		jawaban			Total
		3.00	4.00	5.00	
Variabel X1	x11	31	42	3	76
	x12	0	73	3	76
	x13	0	65	11	76
	x14	0	56	20	76
	x15	0	50	26	76
Total		31	286	63	380

CROSSTABS

```

/TABLES=VAR00004 BY VAR00003
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

```

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Variabel X2 * jawaban	380	100.0%	0	.0%	380	100.0%

Variabel X2 * jawaban Crosstabulation

Count

		jawaban			Total
		3.00	4.00	5.00	
Variabel X2	x21	0	50	26	76
	x22	0	54	22	76
	x23	17	57	2	76
	x24	0	52	24	76
	x25	0	28	48	76
	Total	17	241	122	380

CROSSTABS

/TABLES=VAR00006 BY VAR00005

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Variabel X3 * jawaban	380	100.0%	0	.0%	380	100.0%

Variabel X3 * jawaban Crosstabulation

Count

		jawaban		Total
		3.00	4.00	
Variabel X3	x31	67	9	76
	x32	68	8	76
	x33	39	37	76
	x34	17	59	76
	x35	4	72	76
	Total	195	185	380

CROSSTABS

```

/TABLES=VAR00008 BY VAR00007
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

```

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Variabel Y1 * jawaban	380	100.0%	0	.0%	380	100.0%

Variabel Y1 * jawaban Crosstabulation

Count		jawaban			
		3.00	4.00	5.00	Total
Variabel Y1	y11	22	54	0	76
	y12	9	67	0	76
	y13	0	74	2	76
	y14	0	66	10	76
	y15	0	64	12	76
Total		31	325	24	380

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	19.91	1.009	76
X1	20.36	1.494	76
X2	21.38	1.625	76
X3	17.43	1.170	76

Correlations

		Y	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Y	1.000	.623	.526	.723
	X1	.623	1.000	.048	.475
	X2	.526	.048	1.000	.620
	X3	.723	.475	.820	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.341	.000
	X2	.000	.341	.	.000
	X3	.000	.000	.000	.

Correlations

		Y	X1	X2	X3
N	Y	76	76	76	76
	X1	76	76	76	76
	X2	76	76	76	76
	X3	76	76	76	76

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.822 ^a	.676	.663	.586

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.676	50.089	3	72	.000	1.865

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.621	3	17.207	50.089	.000 ^a
	Residual	24.734	72	.344		
	Total	76.355	75			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	4.764	1.258	3.786	.000

a. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	X1	.311	.055	.460	5.641	.000
	X2	.193	.057	.311	3.392	.001
	X3	.269	.090	.312	3.002	.004

a. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	X1	.623	.554	.378	.675	1.481
	X2	.526	.371	.228	.537	1.863
	X3	.723	.333	.201	.417	2.401

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3.991	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.005	27.518	.00	.35	.27	.00
	3	.002	41.727	.86	.10	.01	.20
	4	.001	59.110	.14	.56	.72	.80

a. Dependent Variable: Y

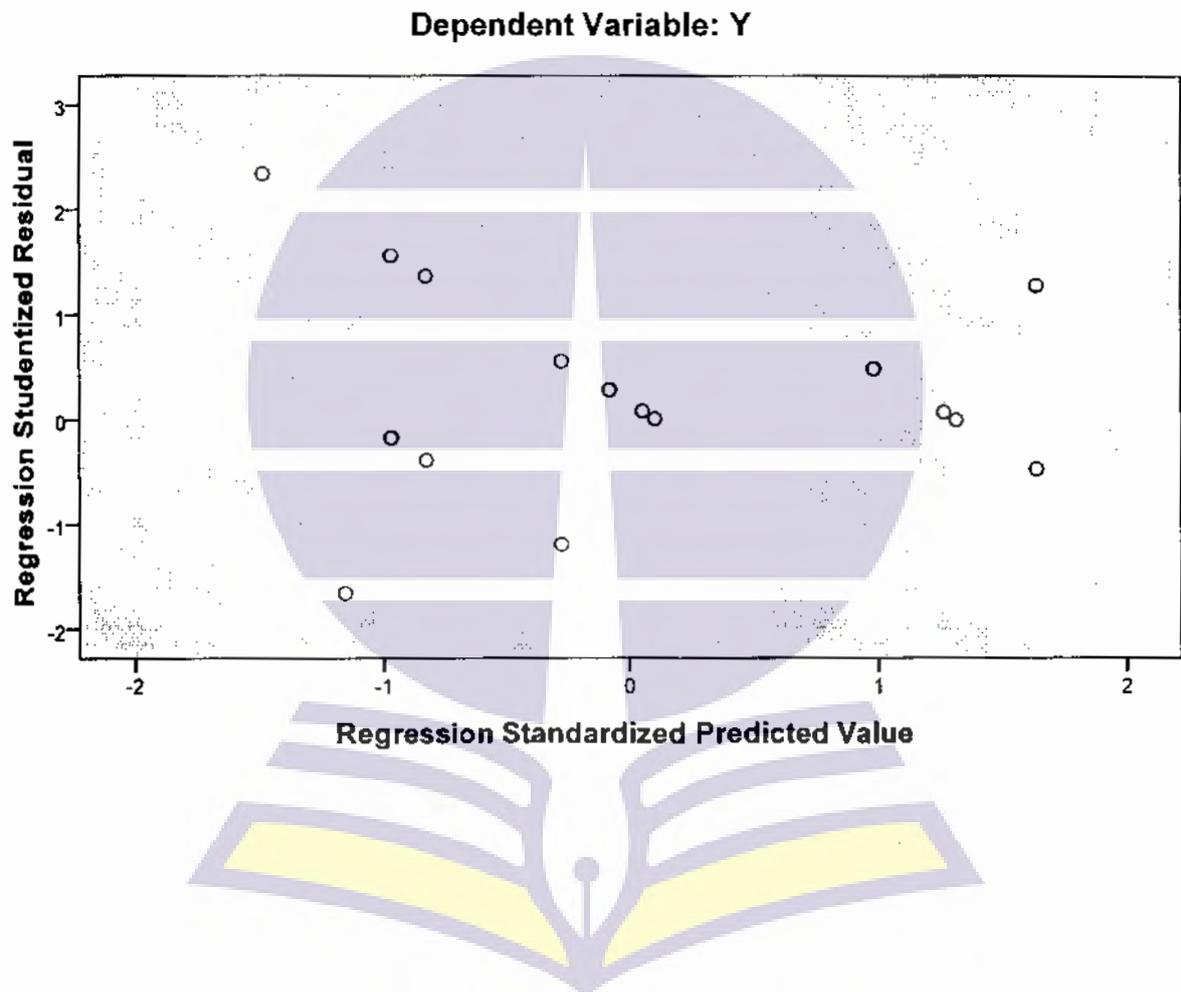
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	18.68	21.27	19.91	.830	76
Std. Predicted Value	-1.476	1.643	.000	1.000	76
Standard Error of Predicted Value	.119	.189	.133	.018	76
Adjusted Predicted Value	18.57	21.29	19.90	.834	76
Residual	-.952	1.317	.000	.574	76
Std. Residual	-1.625	2.247	.000	.980	76
Stud. Residual	-1.662	2.343	.003	1.009	76
Deleted Residual	-.996	1.432	.003	.609	76
Stud. Deleted Residual	-1.683	2.421	.005	1.025	76
Mahal. Distance	2.111	6.823	2.961	1.199	76
Cook's Distance	.000	.120	.015	.028	76
Centered Leverage Value	.028	.091	.039	.016	76

a. Dependent Variable: Y

Charts

Scatterplot



herman.sav

	x11	x12	x13	x14	x15	X1	x21	x22	x23	x24	x25	X2	x31	x32	x33	x34	x35	X3	y11
1	4	4	5	5	5	23	5	4	4	4	5	22	3	3	4	4	4	18	4
2	4	4	5	5	5	23	5	4	4	4	5	22	3	4	4	4	4	19	4
3	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	3	15	4
4	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	3	4	4	17	3
5	4	4	4	4	5	21	5	4	4	4	5	22	3	3	3	3	4	16	4
6	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	4	4	4	18	4
7	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	4	4	4	18	4
8	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	4	16	3
9	4	4	4	4	5	21	5	4	4	4	5	22	3	3	3	3	4	16	4
10	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	4	4	4	18	4
11	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	4	17	3
12	5	5	5	5	5	23	5	4	4	4	5	22	4	3	4	4	4	19	4
13	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	4	16	3
14	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	4	17	3
15	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	4	16	3
16	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	3	4	4	17	3
17	4	4	5	5	5	23	5	4	4	4	5	22	3	4	4	4	4	19	4
18	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	4	4	4	18	4
19	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	4	16	3
20	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	3	4	4	17	3
21	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	4	4	4	18	4
22	4	4	4	5	5	22	5	4	4	4	5	22	4	3	4	4	4	19	4
23	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	4	17	4
24	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	18	4
25	4	4	5	5	5	23	5	4	4	4	5	22	3	3	4	4	4	18	4
26	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	3	4	4	17	4
27	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	4	17	4
28	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	4	17	4
29	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	4	17	4
30	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	4	4	17	3
31	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	4	4	17	3
32	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	4	4	4	18	4
33	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	4	4	4	18	4
34	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	4	4	17	3
35	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	4	4	17	4
36	4	4	4	5	5	22	5	4	4	4	5	22	4	3	4	4	4	19	4

herman.sav

	y12	y13	y14	y15	Y
1	4	4	5	4	21
2	4	4	5	4	21
3	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	19
5	4	4	4	4	20
6	4	4	4	4	20
7	4	4	4	4	20
8	3	4	4	4	18
9	4	4	4	4	20
10	4	4	4	4	20
11	4	4	4	4	19
12	4	4	4	5	21
13	3	4	4	4	18
14	4	4	4	4	19
15	3	4	4	4	18
16	4	4	4	4	19
17	4	5	5	4	22
18	4	4	4	4	20
19	3	4	4	4	18
20	4	4	4	4	19
21	4	4	4	4	20
22	4	4	4	5	21
23	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	20
25	4	4	4	5	21
26	4	4	4	4	20
27	4	4	4	4	20
28	4	4	4	4	20
29	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	19
31	4	4	4	4	19
32	4	4	4	4	20
33	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	19
35	4	4	4	4	20
36	4	4	4	5	21

2/15/19 10:20 PM

2/8

herman.sav

	x11	x12	x13	x14	x15	X1	x21	x22	x23	x24	x25	X2	x31	x32	x33	x34	x35	X3	y11
37	4	4	4	4	4	20	5	4	5	5	5	24	4	3	4	4	4	19	4
38	4	4	4	5	5	22	5	4	4	4	5	22	4	3	4	4	4	19	4
39	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	4	4	4	18	4
40	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	4	4	4	18	4
41	4	4	4	5	5	22	5	4	4	4	5	22	3	4	4	4	4	19	4
42	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	18	4
43	5	5	4	5	5	23	5	4	4	4	5	22	3	3	4	4	4	18	4
44	4	4	4	5	5	22	5	4	4	4	5	22	4	3	4	4	4	19	4
45	4	4	4	4	4	20	5	4	5	5	5	24	4	3	4	4	4	19	4
46	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	4	17	4
47	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	3	4	4	17	4
48	4	4	4	5	5	22	5	4	4	4	5	22	3	4	4	4	4	19	4
49	4	4	5	5	5	23	5	4	4	4	5	22	3	3	4	4	4	18	4
50	4	4	4	5	5	22	5	4	4	4	5	22	4	3	4	4	4	19	4
51	4	4	4	5	5	22	5	4	4	4	5	22	3	4	4	4	4	19	4
52	4	4	5	5	5	23	5	4	4	4	5	22	3	4	4	4	4	19	4
53	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	3	15	4
54	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	3	15	4
55	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	4	16	3
56	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	3	4	4	17	4
57	4	4	5	5	5	23	5	4	4	4	5	22	3	3	4	4	4	18	4
58	4	4	5	5	5	23	5	4	4	4	5	22	3	4	4	4	4	19	4
59	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	3	15	4
60	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	3	4	4	17	3
61	4	4	4	4	5	21	5	4	4	4	5	22	3	3	3	3	4	16	4
62	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	4	4	4	18	4
63	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	4	4	4	18	4
64	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	4	16	3
65	4	4	4	4	5	21	5	4	4	4	5	22	3	3	3	3	4	16	4
66	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	4	4	4	18	4
67	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	4	17	3
68	5	5	5	5	5	23	5	4	4	4	5	22	4	3	4	4	4	19	4
69	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	4	16	3
70	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	4	17	3
71	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	4	16	3
72	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	3	4	4	17	3

herman.sav

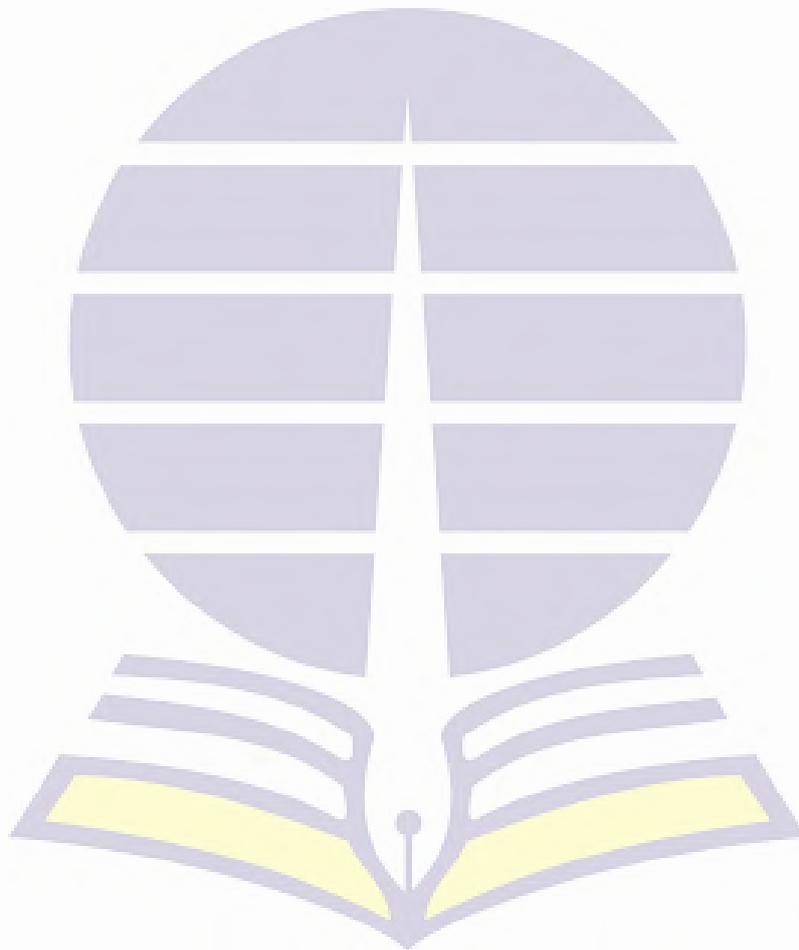
	y12	y13	y14	y15	Y
37	4	4	4	5	21
38	4	4	4	5	21
39	4	4	4	4	20
40	4	4	4	4	20
41	4	4	5	4	21
42	4	4	4	4	20
43	4	4	4	5	21
44	4	4	4	5	21
45	4	4	4	5	21
46	4	4	4	4	20
47	4	4	4	4	20
48	4	4	5	4	21
49	4	4	5	4	21
50	4	4	4	5	21
51	4	4	4	5	21
52	4	4	5	4	21
53	4	4	4	4	20
54	4	4	4	4	20
55	3	4	4	4	18
56	4	4	4	4	20
57	4	4	5	4	21
58	4	4	5	4	21
59	4	4	4	4	20
60	4	4	4	4	19
61	4	4	4	4	20
62	4	4	4	4	20
63	4	4	4	4	20
64	3	4	4	4	18
65	4	4	4	4	20
66	4	4	4	4	20
67	4	4	4	4	19
68	4	4	4	5	21
69	3	4	4	4	18
70	4	4	4	4	19
71	3	4	4	4	18
72	4	4	4	4	19

2/15/19 10:20 PM

4/6

herman.sav

	x11	x12	x13	x14	x15	X1	x21	x22	x23	x24	x25	X2	x31	x32	x33	x34	x35	X3	y11
73	4	4	5	5	5	23	5	4	4	4	5	22	3	4	4	4	4	19	4
74	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	4	4	4	18	4
75	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	3	3	3	3	4	16	3
76	3	4	4	4	4	19	4	5	4	5	5	23	3	3	3	4	4	17	3



herman.sav

	y12	y13	y14	y15	Y
73	4	5	5	4	22
74	4	4	4	4	20
75	3	4	4	4	18
76	4	4	4	4	19

