



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK INTERNAL
TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA
SEKRETARIAT DAERAH KOTA BIMA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

IS FAHMIN

NIM. 500652113

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

ABSTRACT

The Influence of Leadership Style and Internal Conflict on the Performance of the civil servant At The Secretariat of Bima Municipality

Drs. Is Fahmin

isfahminfahmi@gmail.com

UniversitaSs Terbuka

The Indicator of the quality and quantity of an employee's service is performance. Employees performance is the accumulation of the work result of employees within a certain period of time in the organization. In organizations, employees have different characteristics and characteristics, and these differences can be the cause of internal conflicts is the main reason for counter productivity of employees. A good leader who can minimize the occurrence of conflict. The purpose of this study was to explain the influence of leadership style and internal conflict on the performance of the employees of the secretariat of Bima municipality. This quantitative study uses respondents of 63 employees with research instruments in the form of questionnaires. Data were analyzed using multiple regression techniques. The result showed that leadership styles were classified as good and employees in the secretariat of Bima municipality often experienced internal conflicts on employee performance. Therefore, in an effort to improve the quality of public services through reforming democratic leadership styles are needed to minimize a internal conflict.

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

ABSTRAK

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Sekretariat Daerah Kota Bima

Is Fahmin

isfahminfahmi@gmail.com

Universitas Terbuka

Indikator kualitas dan kuantitas pengabdian seorang pegawai adalah kinerja. Kinerja pegawai adalah akumulasi dari hasil pekerjaan pegawai dalam kurun waktu tertentu dalam organisasi. Dalam organisasi, para pegawai memiliki sifat dan karakteristik yang berbeda, dan perbedaan tersebut dapat menjadi sebab terjadinya konflik internal. Konflik internal menjadi alasan utama kontra produktivitas kinerja pegawai, karena itu dibutuhkan pemimpin yang dapat meminimalisir terjadinya konflik. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan dan konflik internal terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Bima. Penelitian kuantitatif ini menggunakan responden berjumlah 63 (Enam Puluh Tiga) orang pegawai dengan instrument penelitian berupa kuisioner. Data dianalisis dengan menggunakan teknik regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tergolong baik dan pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bima sering terjadi konflik internal. Setelah dilakukan analisis regresi berganda diketahui pengaruh parsial dan simlutan gaya kepemimpinan dan konflik internal terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan public melalui kinerja dibutuhkan gaya memimpin yang demokratis dalam meminimalisir segala konflik internal.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Konflik Internal, Kinerja Aparatur Sipil Negara



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TESIS yang berjudul

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK INTERNAL
TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA SEKRETARIAT
DAERAH KOTA BIMA

Adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang di kutip maupun yang di
rujuk telah saya nyatakan dengan benar

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

Kota Bima,

2019

Yang menyatakan

METERAI
TEMPEL

0698A AFF8258C 370

6000
ENAM RIBURUPIAH

s fahmin

NIM. 500652113

PERSETUJUAN TAPM

Nama : Is Fahmin
NIM : 500652113
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah Kota Bima

Menyetujui

Pembimbing II,



Dr. Hurip Pratomo, M.Si.
NIP 196107261989031005

Pembimbing I,



Djaka Permana, M.Si., Ph.D.
NUP 090903265

Penguji Ahli



Prof. Dr. Aries Djaenuri, M.A.

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Hukum,
Sosial dan Politik



Dr. Darmanto, M.Ed.
NIP 195910271986031003

Dekan Fakultas Hukum,
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Soljan Aripin, M.Si.
NIP 196606191992031002

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Is Fahmin
NIM : 500652113
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Sekretariat Daerah Kota Bima

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Kamis/02 Mei 2019
Waktu : 13.00

dan telah dinyatakan **LULUS**

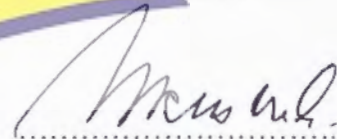
PANITIA PENGUJI TAPM

Tanda Tangan

Ketua Komisi Penguji
Nama : Dr. Darmanto, M.Ed.



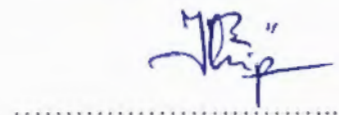
Penguji Ahli
Nama : Prof. Dr. Aries Djaenuri, M.A.



Pembimbing I
Nama : Djaka Permana, M.Si., Ph.D.



Pembimbing II
Nama : Dr. Hurip Pratomo, M.Si.



KATA PENGANTAR

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

1. Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka;
2. Kepala UPBJJ-UT Mataram selaku penyelenggara Program Pasca Sarjana;
3. Bapak Djaka Permana M.Si.,Ph D.selaku dosen Pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan Proposal Penelitian ini
4. Bapak Dr. Hurip Pratomo M.Si, selaku dosen Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan Proposal Penelitian ini.
5. Istri tercinta Dra.Nurhaidah serta putra-putra tercinta Iip dan Fajar .yang selalu memberi support dan motivasi serta doa terbaiknya.

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

Bima, 2019,

Penulis,

Is Fahmin

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. DATA PRIBADI

- a. Nama : Drs. IS FAHMIN
 b. NIP : 19731110 199211 1 001
 c. Tempat, tanggal lahir : Bima, 10 Nopember 1973
 d. Jenis kelamin : Laki-laki
 e. Agama : Islam
 f. Status perkawinan : Kawin
 g. Jumlah anak : 2 orang
 j. Alamat rumah : BTN Lewirato kelurahan lewirato kec. Mpunda,
 RT/RW 017/04
 k. Nomor telepon/HP : 082147370989
 l. Email : isfahminfahmi@g,mail com

I. RIWAYAT PENDIDIKAN FORMAL

Pendidikan	Jurusan	Nama sekolah/universitas	Nomor Ijazah	Tahun
SD	-	SDN NIPA wera	20 Oaoa 056021	1985
SMP	-	SMP 1 WERA	20 OBob 0631515	1988
SMA	IPA BIOLOGI	SMA 1 BIMA	20 OB0b 0217299	1991
DIPLOMA III	-	STPDN	423.7/635/III/STPDN/94 XXIX.08152	1994
SI	MANAJEMEN PEMERINTAHAN	IIP JAKARTA		2000
S2	MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK	UNIVERSITAS TERBUKA		2019

II. KARYA TULIS

NO.	JUDUL	TAHUN
1.	FUNGSI SEKRETARIS DESA DALAM MANAJEMEN PEMERINTAHAN DESA	1994
2.	FUNGSI CAMAT DALAM PELAKSANAAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN	2000
3.	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK INTERNAL TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA BIMA	2019

DAFTAR ISI

Halaman

<i>ABSTRACT</i>	i
ABSTRAK.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR/TABEL.....	v
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Perumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu.....	12
B. Kajian Teori.....	15
1. Administrasi Negara.....	15
2. Kepemimpinan.....	17
3. Konflik Internal.....	26
3. Kinerja Pegawai.....	33
C. Kerangka Pikir Penelitian.....	38
D. Hipotesis Penelitian.....	39
E. Operasional Variabel.....	40
BAB III METODELOGI PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	44
B. Responden Penelitian	44
C. Instrumen Penelitian.....	43
D. Prosedur Pengumpulan Data	48

E. Metode Analisa Data.....	49
F. Pengujian Hipotesis.....	51

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Responden.....	54
1. Berdasarkan Usia.....	54
2. Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	54
3. Berdasarkan Jabatan.....	55
B. Analisis Dekriptif.....	55
1. Gaya Kepemimpinan.....	55
2. Konflik Internal.....	62
3. Kinerja Pegawai.....	64
C. Pembahasan.....	66

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

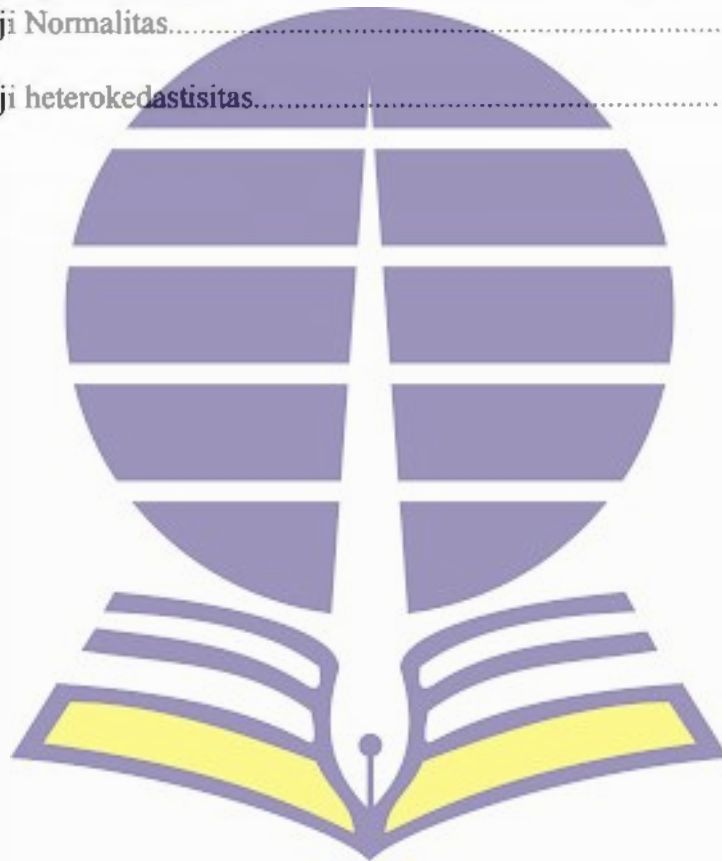
A. Kesimpulan.....	80
B. Saran.....	80

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN
DAFTAR RIWAYAT HIDUP



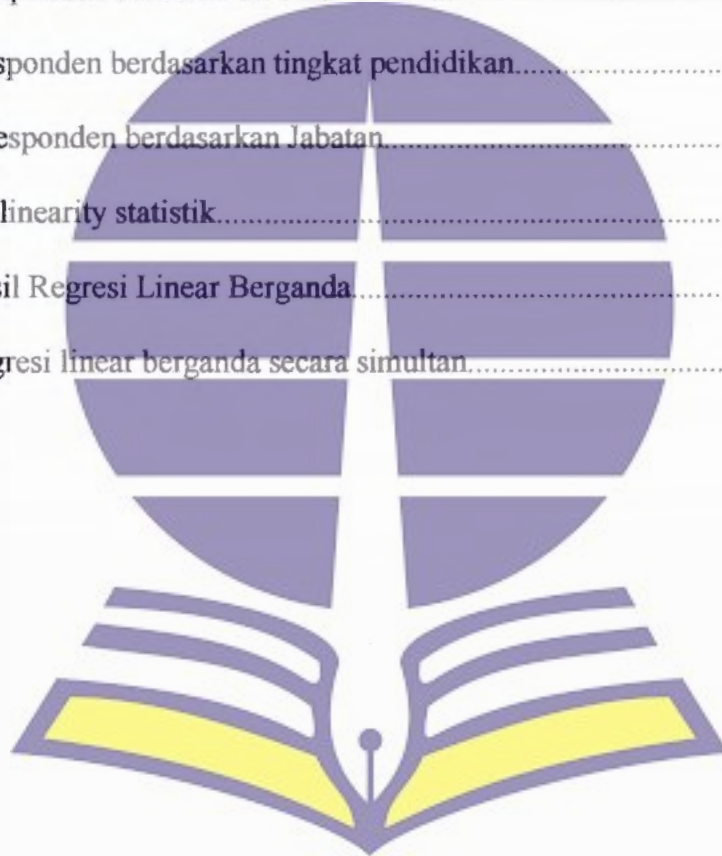
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model gaya kepemimpinan Situasional Hersey and Blanchard.....	20
Gambar 2. Kerangka Pemikiran Penelitian.....	45
Gambar 3. Hasil Uji Normalitas.....	89
Gambar 4. Hasil Uji heterokedastisitas.....	90



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 indikator pencapaian target pada tahun 2017 dengan target nasional.....	9
Tabel 2.1 Operasional Variabel.....	40
Tabel 3.1 Data responden penelitian	45
Tabel 3.2 Aspek Pengukuran Variabel Independen, Moderator dan Dependen.....	49
Tabel 4.1 Jumlah responden berdasarkan Usia.....	53
Tabel 4.2 jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan.....	54
Tabel 4.3 Jumlah Responden berdasarkan Jabatan.....	55
Tabel 4.4 Tabel Collinearity statistik.....	72
Tabel 4.5 Tabel Hasil Regresi Linear Berganda.....	76
Tabel 4.6 Tabel Regresi linear berganda secara simultan.....	77



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Ijin Penelitian

Lampiran 2 Data Pegawai negeri Sipil pada sekretariat Daerah Kota bima

Lampiran 3 Kuisisioner Penelitian

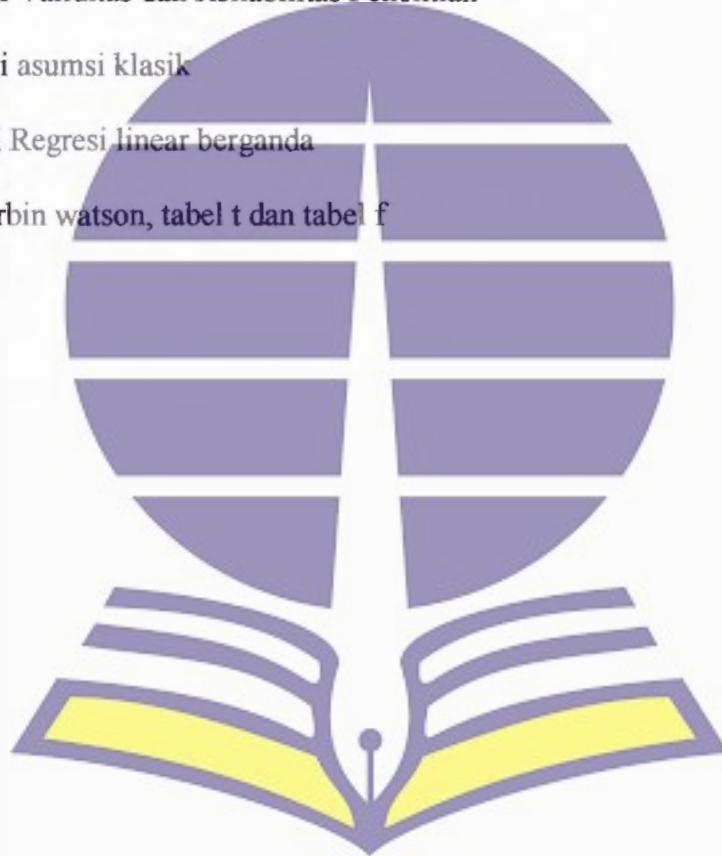
Lampiran 4 Hasil rekapitulasi penelitian

Lampiran 5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian

Lampiran 6 Hasil Uji asumsi klasik

Lampiran 7 Hasil uji Regresi linear berganda

Lampiran 8 tabel durbin watson, tabel t dan tabel f



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar akan ditentukan oleh organisasi kepemimpinan, suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang mengatakan atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal itu merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin pada posisi yang terpenting. Pada dasarnya keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya mempengaruhi pihak lain, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini pemimpinlah yang harus lebih bisa menerapkan strateginya seperti upaya untuk satu Visi (*Vission*) antar pegawai yang ada, memberi kesempatan kerjasama (*Cooperatif*) antara yang satu dengan yang lainnya dan memberdayakan bawahannya (*Empowering*).

Moehariono (2010) menjelaskan bahwa:

kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja anggota atau pegawai dalam organisasi tidak terlepas dari peran dan tanggung jawab seorang pemimpin organisasi tersebut dalam membuat keputusan dan tindakannya. Pemimpin hendaklah memiliki visi besar dan mampu menerapkan dengan berbagai strategi dalam mewujudkan mencapai visi dalam mempengaruhi bawahannya melalui memberi kesempatan untuk bekerjasama tanpa memberdayakan antara yang satu dengan yang lainnya.

Didalam kepemimpinan terdapat suatu proses untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok di dalam usahanya supaya tercapai tujuan pada suatu keadaan tertentu. Di setiap keadaan apapun seorang pemimpin bisa mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok lain dalam situasi saling mempengaruhi dan hal ini bisa terjadi kapan pun dan di mana pun.

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Perilaku ini dikembangkan setiap saat dan dipelajari oleh pihak lain

untuk mengenal seorang pemimpin, gaya atau kepribadiannya. Pola umum yang biasanya terlibat adalah di antaranya perilaku yang berorientasi pada tugas atau perilaku hubungan atau beberapa kombinasi dari keduanya.

Pencapaian tujuan organisasi diperlukan kriteria pemimpin yang mampu mengelola organisasinya dengan baik, mengingat situasi dan kondisi yang di hadapi pemimpin sangat berbeda satu dengan yang lainnya sehingga muncul berbagai tipe dan gaya kepemimpinan untuk situasi dan kondisi yang tepat, untuk keperluan dalam penelitian ini penulis akan memunculkan gaya kepemimpinan situasional karena gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan situasi yang ada.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Thoha (2010:1) :

bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat seseorang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Dengan demikian gaya kepemimpinan menyangkut bagaimana seorang pemimpin menjalankan tugas kepemimpinannya, misalnya gaya yang dipakai dalam merencanakan, merumuskan dan menyampaikan perintah-perintah atau ajakan-ajakan kepada yang diperintah.

Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam kehidupan organisasi maupun berkelompok. Untuk mencapai tujuan bersama, manusia di dalam organisasi perlu membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari pemimpinnya. Dengan pengendalian tersebut, perbedaan keinginan, kehendak, kemauan, perasaan, kebutuhan dan lain-lain dipertemukan untuk digerakkan kearah yang sama oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan merupakan hal yang identik dengan sikap seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi.

Kepemimpinan yang berhasil adalah jika pemimpin tersebut dapat menjadi tauladan atau contoh serta sebagai pendorong terhadap bawahannya dengan menciptakan keadaan serta mampu menciptakan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya. Sehingga Pemimpin tersebut

mempunyai kemampuan untuk menciptakan pengaruh positif bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Di dalam kepemimpinan terdapat juga suatu proses mengarahkan serta mempengaruhi kegiatan yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan dari para anggota kelompok.

Sukandi dan Toberico (2016:194) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan dan kinerja mempunyai hubungan yang tidak dapat dipisahkan karena keberhasilan seorang pemimpin diukur dari hasil kerja atau kinerja dari bawahannya. Seorang pemimpin tidak bisa berhasil dalam menjalankan perusahaan atau organisasi tanpa adanya dukungan dari bawahannya. Pemimpin yang berhasil tergantung dari gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada bawahan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi yang dipimpinnya sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal sesuai dengan yang diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang di sengaja oleh seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi. Kepemimpinan juga terkadang di pahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita.

Untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan tersebut harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan, mengingat kondisi kehidupan masyarakat yang dinamis, usaha itu harus dimulai dari pengembangan kemampuan berpikir agar

berlangsung sebagai proses yang efektif dalam membuat keputusan yang akan mewakili aktifitas kepemimpinannya dalam menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya kearah pencapaian tujuan bersama, meskipun dalam aktivitas menjalankan roda organisasinya sering dihadapkan pada konflik baik itu konflik sesama pegawai dan konflik antara pegawai dengan pimpinannya.

Menurut Jamaludin (2017:162) mengatakan bahwa :

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

Keadaan yang terjadi pada kepemimpinan Sekretaris Daerah Kota Bima adalah pada bentuk perilaku tugas yang selalu memberikan perintah kemudian menjelaskan peranan dari bawahan, serta menerangkan kegiatan yang harus dilakukan oleh masing-masing anggota, kapan waktunya dilakukan, di mana tempat pelaksanaannya, dan dengan cara apa tugas-tugas itu harus dicapai. Kemudian dilanjutkan dengan koordinasi untuk menciptakan pola organisasi yang mantap, menggunakan jalur komunikasi yang jelas, sehingga mengetahui cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang ingin dicapai. Sedangkan pada Perilaku hubungan adalah adanya keinginan untuk memelihara hubungan antar pribadi dirinya dengan anggota kelompok atau para bawahannya melalui cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, menggunakan pendelegasian tanggung jawab serta selalu memberikan kesempatan pada bawahan supaya menggunakan potensi dan keahliannya, olehkarena demikian pada penelitian ini lebih menitik beratkan pada jenis gaya kepemimpinan sehingga dengan mengetahui gaya kepemimpinan akan mempermudah mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan itu sendiri

Pemimpin dalam mengelola organisasinya selalu dihadapkan pada adanya konflik yang menghambat proses pencapaian kinerja pegawai yang akhirnya nanti akan

menghambat kinerja organisasi, tetapi sesungguhnya konflik juga bisa membawa pada keadaan ideal bagi organisasi, dilain sisi konflik bisa berdampak pada kehancuran suatu organisasi.

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

Jamaludin (2017:162) menjelaskan bahwa:

adanya konflik yang menghambat proses pencapaian kinerja pegawai dapat menghambat kinerja organisasi, tetapi sesungguhnya konflik juga bisa membawa pada keadaan ideal bagi organisasi, dilain sisi konflik bisa berdampak pada kehancuran suatu organisasi.

Kepemimpinan yang baik akan berdampak pada pengendalian konflik internal. Berdasarkan hasil penelitian Rozalina (2013:49) bahwa :

Konflik internal memiliki pengaruh terhadap kinerja Karyawan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Wilayah (KPW) Jawa Timur. Konflik internal diartikan sebagai sebuah proses tarik menarik persepsi individu atau kelompok yang berkepentingan ditentang atau ditolak oleh individu atau kelompok yang lain dan konflik terjadi karena pertentangan atau perbedaan persepsi terhadap kepentingan ataupun keyakinan

Sedangkan (Nugroho: 2015:112) menyatakan bahwa Konflik tersebut dapat terjadi di mana saja dan kapan saja, dan sering kali tidak dapat dihindari sehingga yang diperlukan individu tersebut adalah bagaimana mengelola konflik yang terjadi agar tidak berdampak negatif.

Terjadinya suatu perubahan dalam suatu unit organisasi pasti akan menimbulkan perubahan yang mendasar dan menyeluruh dalam organisasi tersebut baik terhadap

personil, pembiayaan maupun dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Akibat pertama yaitu sering terjadinya tumpang tindih (*Overlapping*) atau yang lazim disebut dengan terjadinya ketidakjelasan peran dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan sesuai dengan wewenang dan haknya sesuai tugas pokok dan fungsinya. Sedangkan akibat yang kedua adalah bahwa dalam mencapai tujuan organisasi dengan efektif diperlukan pemanduan antara kebutuhan organisasi dengan kebutuhan personil sehingga tidak akan menimbulkan konflik. (Nugroho: 2001:118).

Perbedaan yang terdapat dalam organisasi sering kali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang akhirnya menimbulkan konflik. Hal ini disebabkan karena telah terjadi sesuatu pada organisasi, maka terdapat banyak kemungkinan timbulnya konflik. Konflik dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan lain sebagainya. Dalam suatu perusahaan keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain konflik selalu hadir. Untuk itu perlu adanya manajemen konflik dalam perusahaan. Konflik merupakan proses interaksi antara dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih yang bertentangan dalam berpendapat dan tujuannya. Persaingan dan konflik sering terjadi di antara para karyawan suatu perusahaan. Persaingan dan konflik terjadi karena mempunyai tujuan yang sama, latar belakang yang heterogen, sikap perasaan yang sensitif, perbedaan pendapat, dan salah paham.

Penyebab terjadinya konflik bisa terjadi karena adanya perbedaan dalam mengartikan sesuatu yang disebabkan oleh perbedaan pengalaman. Kemudian Perbedaan pengalaman dapat terlihat dari latar belakang dan kebudayaan yang membentuk pribadi-pribadi yang berbeda sehingga akan berpengaruh pada pola pemikiran dan pendiriannya. Perbedaan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan karakter individu sehingga dapat menimbulkan konflik. Keadaan pada suatu

organisasi terdapat perbedaan pendapat sering kali disengaja dilakukan hal tersebut dilakukan sebagai salah satu strategi bagi para pemimpin untuk melakukan suatu perubahan dengan menciptakan sebuah konflik. Akan tetapi, konflik juga dapat terjadi secara alami yang disebabkan muncul kondisi yang obyektif sehingga dapat menimbulkan terjadinya konflik. Konflik juga dapat terjadi dikarenakan adanya pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda. Begitu pula sebaliknya konflik bisa juga terjadi karena tujuan pihak yang terlibat konflik sama tetapi cara untuk mencapai tujuannya berbeda sehingga konflik merupakan masalah hubungan dalam komunikasi antarpribadi.

Berdasarkan beberapa hal tersebut peneliti mengamati keadaan di Sekretariat Daerah Kota Bima ditemukan terjadi konflik sesama pegawai yang berakhir pada tuntutan hukum di Pengadilan Negeri setempat, kemudian ada beberapa oknum Aparatur Sipil Negara yang tidak masuk kantor dan mangkir kepada pimpinannya yang juga berakhir dengan diberikannya hukuman disiplin kepada Aparatur Sipil Negara tersebut.

Dengan adanya konflik seperti hal tersebut diatas yang dapat menyebabkan Turn over sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurun, dengan adanya keluar masuknya pegawai tersebut akan menimbulkan rasa terganggu, hal tersebut karena pegawai yang lama tugasnya mengajari pegawai yang baru masuk, sehingga yang menjadi tugas pokok dan tanggung jawabnya dibebankan kepada pegawai lama tersebut otomatis akan merasa terganggu, karena tidak mungkin pegawai baru akan langsung mengerti dan mengetahui apa saja tugas dan tanggung jawabnya.

Sehingga keadaan tersebut dapat menimbulkan efektivitas kerja menurun. Dan kinerja seorang didalam organisasi tentunya tidak terlepas dari kepribadian dan kemampuan serta motivasi pegawai tersebut dalam menjalankan tugas yang

menjadi pekerjaannya sehingga tidak terlepas dari motivasi yang ada dalam diri pegawai tersebut, sedangkan motivasi pada seorang pegawai dapat dilihat dari aktivitas-aktivitas yang dikerjakannya pada pelaksanaan tugas dan pekerjaannya diorganisasi. Selain itu pengawasan dalam meningkatkan hasil produktifitas kinerja pegawai perlu dilaksanakan oleh pemimpin.

Apabila terjadinya konflik yang sedemikian yang mengakibatkan kinerja karyawan menurun yang disebabkan sering keluar masuknya pegawai tersebut, sehingga bisa dikatakan mengganggu karena pegawai yang lama tugasnya mengajari pegawai yang baru masuk yang tugas pokok dan tanggung jawab yang dibebankan kepada pegawai lama tersebut akan terganggu, karena tidak mungkin pegawai baru akan langsung mengerti dan memahami apa saja tugas dan tanggung jawabnya. Hal itulah yang menyebabkan efektivitas kerja menurun.

Dalam penelitian ini difokuskan pada konflik internal yaitu konflik antar pegawai maupun antara pegawai dengan atasannya yang terjadi didalam (internal) pegawai yang bekerja pada Sekretariat Daerah Kota Bima

Peranan kinerja seorang didalam organisasi tidak terlepas dari hal kepribadian dan kemampuan serta motivasi yang dimiliki pegawai tersebut dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya, motivasi seorang pegawai akan terlihat dari aktivitas-aktivitas yang dikerjakannya pada pelaksanaan tugas dan pekerjaannya didalam organisasi tersebut. Karena itu dibutuhkan pengawasan sehingga dapat meningkatkan hasil produktifitas kinerja pegawai dan hal itu dilakukan oleh pemimpin.

Kinerja perorangan (*individual performance*) mempengaruhi kinerja organisasi (*organization performance*) baik itu organisasi pemerintahan maupun swasta dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang bekerja samasecara aktif berperan sebagai

pelaku dalam menghasilkan kinerja organisasi yang baik. Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh unsur pegawainya, karena itu dalam mengukur kinerja organisasi biasanya diukur dari tampilan kerja pegawainya.

Kedadaan tersebut menunjukan bahwa dalam suatu organisasi diperlukan pola kepemimpinan yang bisa menyatukan visi dan misi dalam menjalin kerja sama serta memberdayakan bawahan sehingga bisa meningkatkan kinerja bawahan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dibuktikan dengan pencapaian kinerja Sekteraiat Daerah Kota Bima yang masih jauh dari target nasional sebagaimana yang terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Indikator Pencapaian Target Pada Tahun 2017 Dengan Target Nasional

No.	Sasaran	Indikator Sasaran	Target Nasional	Realisasi Kinerja Tahun 2017
1.	Tercapainya kesejahteraan dan taraf hidup yang memadai	1. PMKS yang memperoleh bantuan sosial	80,00%	68,93%
2.	Terwujudnya kualitas sumber daya manusia yang terampil dengan kemampuan kreatifitas dan inovasi yang berdaya saing	1. Angka partisipasi angkatan kerja	64%	50,61%
		2. Porsentase Keselamatan dan perlindungan tenaga kerja	35,97%	26,62%
		3. Tingkat pengangguran terbuka	7,36%	4,27%

Sumber: LAKIP Sekretariat Daerah Kota Bima, 2017.

Tabel di atas menunjukan relisasi capaian indikator kinerja masih tergolong rendah dari target nasional tentunya disebabkan oleh berbagai faktor terutama faktor internal Sekretariat Daerah Kota Bima yang menyangkut gaya kepemimpinan dan konflik internal. Rendahnya pencapaian indikator dari beberap target nasional

merupakan pekerjaan rumah bagi semua Sekretariat Daerah Kota Bima (atasan dan pegawai) agar kedepan dapat meningkatkan lagi kinerjanya dalam manajemen atau melakukan berbagai kebijakan pengendalian internal oleh atasan dalam rangka melakukan pengendalian konflik internal.

Berdasarkan uraian dan keadaan empiris di atas, maka dirasakan penting untuk dilakukan kegiatan penelitian Tugas Akhir Program Magister dengan judul ***“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Konflik Internal Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Sekretariat Daerah Kota Bima”***.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sejauhmana Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima.
2. Sejauhmana Pengaruh Konflik Internal Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima.
3. Sejauhmana Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima.

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian adalah ini adalah untuk:

- a) Mengevaluasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima.

- b) Mengevaluasi Pengaruh Konflik Internal Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima
- c) Mengevaluasi Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Lingkup Sekretariat Daerah Kota Bima

D. Manfaat Penelitian

Setelah melakukan kegiatan penelitian diharapkan dapat memberi manfaat yang antara lain sebagai berikut:

- a) Secara Teoritis hasil penelitian ini menjadi wujud kepedulian dan sumbangan peneliti secara akademik dalam menambah wawasan kajian ilmu pengetahuan sesuai dengan tema penelitian yaitu gaya kepemimpinan dan konflik internal yang memiliki dampak terhadap kinerja yang menggabungkan pendekatan teoritis dan empiris melalui kajian teori dan hasil penelitian.
- b) Secara Praktis hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumbang saran atau acuan bagi pemerintah (pimpinan) agar dalam mengambil keputusan senantiasa memperhatikan gaya memimpin mampu mitivasi kerja bahawannya untuk membangun komitmen kerja sama melalui pengendalian konflik internal. Bagi pegawai dapat dijadikan bahan intropeksi diri dalam menanta kualitas pelayanan publik.
- c) Secara Akademis hasil penelitian ini menjadi referensi atau rujukan bagi calon peneliti serupa sebagai panduan kajian pendahuluan terutama bagi calon penelitian bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan analisis gaya kepemimpinan dan konflik internal dan kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Nova Nurmawilis (2008)

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

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa:

variabel gaya kepemimpinan memprakarsai struktur dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja, variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel memprakarsai struktur dan memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan Penelitian terdahulu di atas terdapat perbedaan dengan penelitian ini yaitu :

- Pada penelitian ini variabel moderator nya adalah konflik internal sedangkan pada penelitian terdahulu variabel moderatonya yaitu kepuasan kerja
- Metode pengumpulan datanya pada penelitian ini adalah kuisisioner dan dokumentasi sedangkan pada penelitian terdahulu adalah kuisisioner saja.
- Analisa datanya pada penelitian ini adalah di samping menggunakan regresi linear berganda juga menggunakan metode LASI untuk menentukan gaya kepemimpinannya. Sedangkan pada penelitian terdahulu hanya menggunakan analisa linear berganda.

2. Penelitian Nurjanah (2008)

Melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada

Biro Lingkup Departemen Pertanian”. Pada penelitian tersebut menggunakan metode penelitian dan diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa:

gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, komitmen berpengaruh terhadap kinerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan Penelitian terdahulu di atas terdapat perbedaan dengan penelitian ini yaitu :

- Penelitian ini variabel moderatnya adalah konflik internal sedangkan pada penelitian terdahulu di atas variabel moderatnya adalah budaya organisasi dan komitmen organisasi
- Teknik analisa data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Regresi Linear berganda dan metode Leader Adaptability and Style Inventory (LASI) sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan Analisis Inferensi berbasismodel persamaan stuctural/structural equation modeling (SEM).

3. Penelitian Syahrial Siregar (2009)

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

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa:

gaya kepemimpinan dan kemampuan berkomunikasi kepala bidang secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di unit pelayanan keperawatan jiwa pada rumah sakit jiwa provinsi sumatera utara, dimana kemampuan komunikasi kepala bidang mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan gaya kepemimpinan.

Berdasarkan Penelitian terdahulu di atas terdapat perbedaan dengan penelitian ini yaitu :

- Pada penelitian ini variabel moderatornya adalah konflik internal sedangkan pada penelitian terdahulu di atas variabel moderatornya adalah kemampuan berkomunikasi
- Teknik analisa data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Regresi Linear berganda dan metode Leader Adaptability and Style Inventory (LASI) sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan analisa Regresi Linear berganda.

4. Penelitian Rani Mariam (2009)

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

Hasil penelitiannya adalah:

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai.

Berdasarkan Penelitian terdahulu di atas terdapat perbedaan dengan penelitian ini yaitu :

- Pada penelitian ini variabel moderatornya adalah konflik internal sedangkan pada penelitian terdahulu di atas variabel moderatornya adalah budaya kerja
- Teknik analisa data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Regresi Linear berganda dan metode Leader Adaptability and Style Inventory (LASI) sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan Analisis Inferensi berbasis model persamaan structural/structural equation modeling (SEM).

5. Penelitian Siti Chaerunisah (2012)

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

Berdasarkan Penelitian terdahulu di atas terdapat perbedaan dengan penelitian ini yaitu :

- Pada penelitian ini variabel moderatonya adalah konflik internal sedangkan pada penelitian terdahulu di atas variabel moderatonya adalah komunikasi internal
- Teknik analisa data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Regresi Linear berganda dan metode Leader Adaptability and Style Inventory (LASI) sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan Regresi Linear berganda

B. Kajian Teori.

1. Administrasi Publik

Pengertian administrasi mendapat perhatian dari beberapa ahli dalam penerapan istilah arti administrasi negara atau administrasi publik, yang di sebabkan adanya perubahan dari padaarti administrasi negara, terutama dalam penerapankata administrasi negara atau administrasi publik. Hal tersebut menyebabkan adanya perubahan arti dari *Administration of Public* ke *Adminsitrtion by Public* dimana dalam *Administration of Public* negara dalam fungsi utama menjalankan fungsi-fungsi kenegaraan atau berpemerintahan yang menekankan fungsi negara/pemerintahan lebih berfokus *public service (pelayanan publik)* atau disebut *Adminsitration for Public*.

Menurut Utomo (2008:7) Administrasi Publik yang akan berorientasi pada:

publik *demand are differetianted*, dalam arti fungsi negara atau pemerintah adalah sebagai fasilitator, katalisator yang menekankan pada *putting the customers in the driver set*. Dimana determinasi Negara atau Pemerintahan tidak lagi merupakan faktor utama atau sebagai *driving forces*

Dari pendapat tersebut diatas dapat penulis jelaskan untuk memberikan pencerahan terhadap arti dari pada penggunaan kata Administrasi Negara dimana telah terjadi perubahan arti *public* sebagai negara menjadi *public* sebagai masyarakat. Artinya bahwa pendekatan yang dilakukan dalam penggunaan ilmu ini tidak lagi kepada negara akan tetapi kepada masyarakat. Oleh sebab itulah sehingga istilah Administrasi Negara berubah menjadi Administrasi Publik. Dengan demikian Beberapa ahli mengemukakan beberapa hal yang berkaitan dengan istilah administrasi publik. Di mana istilah ini bermacam-macam ragam tergantung dari sudut pandang para ahli dalam menggunakan istilah Administrasi Negara atau Administrasi Publik

Lebih lanjut menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2008:3), menjelaskan bahwa :

administrasi publik adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik.

Sementara itu pendapat lain dari Keban (2008:2), Menjelaskan pada arti yang berbeda tentang makna Administrasi Publik yaitu :

Administrasi Publik sebagai *administrasi of public* memperlihatkan pemerintah berfungsi sebagai agen tunggal yang berkuasa atau sebagai regulator, sedangkan *administrasi for public* dimana pemerintahan lebih berperan dalam mengemban misi pemberian pelayanan publik (*service provider*), dan *administrasi by public* merupakan suatu konsep yang sangat berorientasi kepada pemberdayaan masyarakat”.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut di atas dapat penulis menyimpulkan yaitu terdapat perbedaan penggunaan istilah arti *public* sebagai negara atau arti sebagai

publik (masyarakat). Akan tetapi Administrasi Publik yaitu berperan serbagai peranan manajemen yang dikerjakan oleh pemerintah (eksekutif) berawal pada perumusan, pengimplementasian serta pengawasan program pembangunan dengan melibatkan legislatif, dan yudikatif serta partisipasi masyarakat untu menciptakan kebijakan publik

2. Kepemimpinan

Menurut penulis di dalam suatu organisasi baik yang kecil maupun yang besar membutuhkan seorang pemimpin untuk menentukan arah sehingga mencapai tujuan organisasi. Di setiap organisasi mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda sehingga berhasil atau tidaknya sangat bergantung pada faktor tersebut. Hal tersebut Indikatornya dapat dilihat dari perkembangan yang di hasilkan . Jika terlihat penurunan berarti ada yang salah dengan pimpinan tersebut. Akibatnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai demikian berpengaruh sehingga akan bisa mempengaruhi kinerja yang semakin tinggi atau sebaliknya terlihat menurun.

Dengan adanya keberadaan seorang pemimpin yang bisa mengelola organisasi dengan baik bukanlah sesuatu hal yang mudah karena dasar dan pengaruh gaya kepemimpinan pada suatu organisasi terhadap kesuksesan sebuah organisasi cukup besar karena pegawai akan memiliki produktivitas yang meningkat apabila terdapat motivasi tinggi dari pemimpinnya. Oleh karena demikian seorang pemimpin tidak saja memberikan perintah pekerjaan akan tetapi hubungan dengan pegawainya harus seimbang sehingga akan tercipta suasana kerja yang nyaman.

Di dalam memimpinsuatu organisasi seorang pemimpin memerlukan penggunaan stafnya sehingga dapat menciptakansuatu motivasi yang dapat menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, oleh karena demikian pemimpin harus mempunyai gaya kepemimpinan karena gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh pemimpin pada saat mempengaruhi perilaku orang lain dengan tujuan untuk menyatukan persepsi sehingga kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan staf dan

membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, oleh sebab itu pemimpin perlu mempunyai gaya kepemimpinannya. Karena Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh pemimpin pada saat mempengaruhi perilaku orang lain dan bertujuan untuk menyatukan persepsi di antara orang sehingga sangat penting peranannya. Beberapa pendapat para ahli yaitu :

Menurut Thoha (1983:49) mengatakan bahwa:

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi dengan orang yang perilakunya dipengaruhi menjadi sangat penting kedudukannya.

Pendapat ahli tersebut diatas dapat penulis uraikan bahwa dari berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi haruslah dapat pula menimbulkan kinerja yang tinggi dari para bawahannya. Karena secara tidak langsung kepemimpinan ikut menentukan terciptanya kinerja bawahannya sehingga apabila dalam kepemimpinannya baik terhadap bawahan, maka akan semakin tinggi pula kinerja bawahannya. Sebab keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun kelompok tertentu sangat di tentukan oleh mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Mutu kepemimpinan dalam suatu organisasi memainkan peran yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan organisasi. Sebagaimana yang di kemukakan oleh Bennis yang di kutip oleh kartono (1992:109) mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang paling berorientasi di dunia dan kepastian dengan hasil ini hanya positif jika seseorang mengetahui apa yang diinginkannya.

Selanjutnya di jelaskan pula oleh Kartono (1992:109) mendefinisikan kepemimpinan adalah :

seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu.

Dari pendapat tersebut diatas dapat penulis katakan bahwa pada dasarnya keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya mempengaruhi pihak lain, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini pemimpinlah yang harus lebih bisa menerapkan strateginya seperti upaya untuk satu Visi (*Vission*) antar pegawai yang ada, memberi kesempatan kerjasama (*Cooperatif*) antara yang satu dengan yang lainnya dan memberdayakan bawahannya (*Empowering*).

Berkenaan dengan hal tersebut di atas Maxwell yang di kutip oleh kartono (1992:109) mengatakan bahwa:

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

Pemimpin adalah individu yang melakukan proses mempengaruhi sebuah kelompok atau organisasi untuk mencapai sesuatu tujuan yang telah disepakati bersama, sedangkan kepemimpinan adalah sifat yang diterapkan individu yang bertindak sebagai pemimpin untuk mempengaruhi anggota kelompoknya untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah disepakati bersama.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan pada hakikatnya adalah :

- a) Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi;
- b) Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama;

- c) Kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok.

Dengan demikian sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang di sengaja oleh seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi. Kepemimpinan juga terkadang di pahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita.

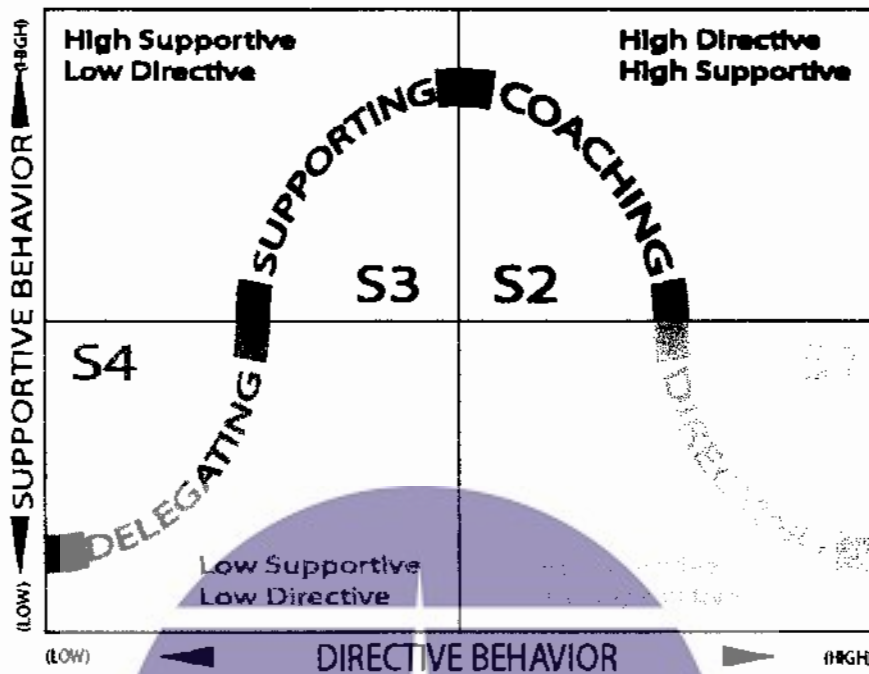
Pencapaian tujuan organisasi di perlukan kriteria pemimpin yang mampu mengelola organisasinya dengan baik, mengingat situasi dan kondisi yang di hadapi pemimpin sangat berbeda satu dengan yang lainnya sehingga muncul berbagai tipe dan gaya kepemimpinan untuk situasi dan kondisi yang tepat, untuk keperluan dalam penelitian ini penulis akan memunculkan gaya kepemimpinan Situasional karena gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan situasi yang ada.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Thoah (2010:49) bahwa :

gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat seseorang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dengan demikian gaya kepemimpinan menyangkut bagaimana seorang pemimpin menjalankan tugas kepemimpinannya, misalnya gaya yang dipakai dalam merencanakan, merumuskan dan menyampaikan perintah-perintah atau ajakan-ajakan kepada yang diperintah.

Kemudian Hersey and Blanchard (2010:92) menjelaskan bahwa :

Pada setiap gaya kepemimpinan situasioanl terdapat dua unsur utama yaitu unsur pengarahan dan unsur dukungan yang dikelompokkan menjadi 4 kelompok seperti dimodelkan pada gambar dibawah ini:



Gambar. 1

Model Gaya kepemimpinan Situasional Hersey and Blanchard

Dengan menentukan situasi pengikut, muncul empat gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (2010:92) yaitu:

Pertama, S1 (Directing) atau mengarahkan yaitu :

Perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi dan dukungan rendah. Pemimpin mengatakan kepada pengikutnya tentang apa, bagaimana, kapan, dan dimana melakukan berbagai tugas. Pengambilan keputusan sepenuhnya diprakarsai oleh pimpinan, komunikasi sebagian besar berlangsung satu arah. Gaya kepemimpinan yang mengarahkan merupakan respon dalam kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh pemimpin pada kondisi karyawan dengan kemampuan, minat dan komitmen lemah/rendah, sementara dilain sisi organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi.

Kedua, S2 (Coaching) / Membina yaitu :

Perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi dan dukungan tinggi. Pemimpin masih memberikan banyak pengarahan tetapi juga berusaha mendengarkan perasaan bawahan tentang pengambilan suatu keputusan, ide-ide dan saran dari mereka, tetapi kontrol pengambilan keputusan tetap pada tangan pimpinan. Pada kondisi karyawan menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, kemudian takut untuk mencobanya, maka peran pemimpin segera menindaklanjutinya dengan memproporsikan struktur tugas sesuai kemampuan dan tanggung jawab karyawan. Oleh karena itu, pemimpin hendaknya meluangkan waktu untuk mendengarkan, menasihati, dan membantu

karyawan untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui metode pembinaan.

Ketiga, S3 (Supporting) / Mendukung yaitu :

Perilaku pemimpin dengan dukungan tinggi dan pengarahan rendah. Kontrol terhadap pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sehari-hari berpindah dari pemimpin kepada bawahan. Pemimpin memberikan penghargaan dan aktif mendengar bawahannya serta memfasilitasi penyelesaian masalah. Gaya kepemimpinan supporting adalah respon pemimpin yang harus dilakukan ketika karyawan memiliki tingkat kemampuan yang cukup tetapi tidak memiliki kemampuan untuk bertanggung jawab.

Keempat, S4 (Delegating) / Mendelegasikan yaitu :

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

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

Selanjutnya Fahmi (2010:7) menyatakan bahwa:

suatu perencanaan dan pengendalian yang baik tidak akan diperoleh dengan maksimal jika seandainya itu tidak dapat dikomunikasikan dengan baik kepada para pegawai, Hal ini disebabkan pegawai memegang andil besar dalam mewujudkan perencanaan terlaksana sesuai harapan dari berbagai pihak, khususnya harapan Pemimpin perusahaan atau pemimpin jadi tegasnya pegawai

merupakan bagian penting penentu, dan pencipta manajemen kinerja yang diharapkan.

Menurut Robert House sebagaimana di kutip oleh Wirjana dan Supardo (2005:49). Mengungkapkan bahwa seorang pemimpin menggunakan suatu gaya kepemimpinan yang tergantung dari situasi:

- a. **Kepentingan Direktif**
Pemimpin memberikan nasihat Spesifik kepada kelompok dan memantapkan peraturan-peraturan pokok
- b. **Kepemimpinan Suportif**
adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan kelompok dan memperlihatkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota
- c. **Kepemimpinan Partisipatif**
Pemimpin mengambil keputusan berdasarkan konsultasi dengan kelompok dan berbagi informasi dengan kelompok
- d. **Kepemimpinan Orientasi prestasi**
Pemimpin menghadapkan anggota-anggota pada tujuan yang menantang dan mendorong kinerja yang tinggi sambil menunjukkan kepercayaan pada kemampuan kelompok

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

Teori Kepemimpinan Situasional dari *Harsey dan Blanchard* (di kutip oleh Miftah Thoha,(2010:92) mengemukakan bahwa:

gaya kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara:

- a). Kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang di berikan oleh pemimpin.
- b). Tingkat dukungan emosional (perilaku hubungan) yang di sediakan oleh pemimpin
- c). Tingkat kesiapan yang di perlihatkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

mereka menentukan bahwa Gaya Kepemimpinan dengan cara menggunakan pada 12 situasi, dimana hal tersebut di uraikan keadaan Pemimpin dan Inventarisasi

Gaya sebagaimana yang dikenal dengan Leader Adaptability and Style Inventory (LASI). Instrumen LASI digunakan oleh penulis untuk mendapatkan beberapa pandangan dalam kajian berperilaku hal apa yang seharusnya seorang pemimpin itu yang dilakukannya, di mana instrumen LASI ini disusun supaya mengukur tentang tiga aspek dari perilaku pemimpin yaitu gaya, tingkat gaya, dan penyesuaian gaya. Berdasarkan hal tersebut ada beberapajenisGaya Kepemimpinann yaitu :

- a. Gaya otoriter yaitu berasal dari diri sendiri. Gaya otoriter ini sangat menguasai serta tidak memberikan kesempatan kepada pekerja untuk mengemukakan pendapat. Komunikasi hanya berjalan satu arah dan semua perintahnya harus dilaksanakan. Pengaruh gaya kepemimpinan yang otokratis akan membuat pekerja merasa tidak dihargai. Namun, ada dampak positif yang diberikan yaitu pola pekerja sesuai dengan rencana. Akibat buruknya dapat menimbulkan protes karena pekerja tidak diberi kebebasan untuk bersuara.
- b. Gaya Demokratis yaitu sangat disukai oleh pekerja dalam kondisi saat ini karena Gaya kepemimpinan demokratis selalu melibatkan anggota yang lain untuk mengambil keputusan dan tidak memaksakan kehendaknya. Setiap karyawan diberikan kebebasan untuk mengeluarkan aspirasinya demi kesuksesan bersama. Atasan yang menggunakan gaya ini, pengelolaan kinerjanya akan sangat mudah karena koordinasi tercipta dengan sendirinya. Akan tetapi dari sisi pengawasan ada kelemahan kaerna semua pekerja seperti mempunyai kedudukan yang sama.
- c. Gaya situasional,yaitu di mana seorang Pemimpin dapat memberi perintah, juga data member bimbingan serta dapat pula membantu. Sehingga dengan gaya kepemimpinan ini akan menimbulkan pekerja dapat memiliki contoh yang bisa ditiru dan seorang pemimpin dapat menyesuaikan dengan keadaan pekerjanya sehingga tidak harus bekerja sebagai atasan saja, bisa juga dengan cara berada

langsung memberikan pengarahan dan melakukan pengawasan. Akan tetapi hal tersebut membutuhkan tenaga lebih dan apabila dilaksanakan dengan benar dapat memberikan hasil lebih baik.

- d. Gaya karismatik adalah pimpinan yang karismatik akan terlihat apabila bisa mengendalikan bawahannya dengan mudah dengan menggunakan wibawa dan juga kelebihan pesona yang terdapat didalam dirinya sehingga dengan pengaruh gaya kepemimpinannya akan membuat bawahannya melaksanakan perintah secara langsung tanpa protes. Apabila mengkaji dari pada pengertian gaya kepemimpinan yang sudah jelaskan diatas, maka gaya ini adalah karakter bawaan. Karena tidak semua orang bisa terlahir dengan jiwa kepemimpinan yang menyatu pada sifatnya, akan tetapi hal tersebut lebih banyak didapatkan melalui proses kerja dan belajar.

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Perilaku ini dikembangkan setiap saat dan dipelajari oleh pihak lain untuk mengenal seorang pemimpin, gaya atau kepribadiannya. Pola umum yang biasanya terlibat di antaranya perilaku yang berorientasi pada tugas atau perilaku hubungan atau beberapa kombinasi dari keduanya. Dua bentuk perilaku tugas dan hubungan yang merupakan substansi dari konsep kepemimpinan situasional sesuai dengan konsep dasar LASI yaitu pada perilaku yang berorientasi sebagai berikut :

- a. Tugas adalah di mana suatu perilaku yang di miliki oleh pemimpin supaya mengatur dan merumuskan tugas dan fungsi dari anggota kelompok atau para pengikut, menguraikan tugas pokok dan fungsi yang harus dikerjakan oleh masing-masing bawahannya sehingga mengetahui kapan dilakukan, di mana melaksanakannya dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai. Setelah itu melakukan usaha-usaha agar tercipta pola organisasi yang baik, kemudian ada

- alur komunikasi yang jelas sehingga mengetahui cara-cara untuk melakukan jenis pekerjaan yang harus ingin di capai.
- b. hubungan adalah suatu perilaku yang di miliki oleh pemimpin dalam memelihara hubungan antar pribadi dirinya dengan anggota kelompok atau para pengikutnya dengan cara membuka seluasnya jalur komunikasikemudian ada pendelegasian tanggung jawab kemudian membuka kesempatan kepada bawahan untuk menunjukan potensinya dengan hal semacam ini dicirikan oleh dukungan sosioemosional sehingga tercipta kesetiakawanan dan saling percaya.

Dari kedua perilaku tersebut di atas maka sebagai hal penting dari perilaku pemimpin yang telah dikenal sebagai suatu bagian dari kerja keras ahli-ahli manajemen dimasa sekarang, sehingga kedua perilaku tersebut telah diberi berbagai istilah antara lain yaitu kepemimpinan otokratis-demokratis, pemimpin yang berorientasi pada bawahan, dan pemimpin yang berorientasi pada produksi.

Dari semua hal tersebut diatas, maka penulis menggunakan teorinya kepemimpinan Situasional menurut Hersey and Blanchard sebagai operasional variabel X.

3. Konflik Internal

Di masa sekarang, keadaan sumber daya manusia menjadi perhatian maupun tumpuan bagi suatu perusahaan agar tetap dapat bertahan. Karena sumber daya manusia mempunyai peranyang utama dalam setiap kegiatan atau aktivitas didalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Begitula pula suatu organisasi dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan diperlu adanya manajemen yang baik di sektor sumber daya manusianya sebab sumber daya manusia adalah modal utama dalam melakukan pekerjaan merencanakan, mengorganisir, mengarahkan serta menggerakkan fungsi-fungsi yang ada dalam suatu organisasi. Oleh

sebab itu sangat diperlukan kemauan dan keterampilan yang memadai untuk mampu menciptakan karyawan yang menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan. Biasanya kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan tidak selalu mengalami peningkatan akan tetapi ada juga kinerja karyawan yang mengalami penurunan.

Kondisi tersebut dikarenakan adanya beberapa faktor yang berpengaruh sehingga menyebabkan kinerja karyawan menurun, antara lain seperti adanya stres kerja dan timbulnya konflik kerja yang terjadi dan hal tersebut harus dihadapi oleh karyawan. Timbulnya konflik kerja yang terjadi di dalam perusahaan pada umumnya disebabkan karena adanya ketidakcocokan antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok dalam suatu organisasi/perusahaan sehingga harus membagi sumber daya yang ada atau bisa juga karena kegiatan-kegiatan kerja atau karena adanya kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan di dalam status, tujuan yang ingin dicapai atau persepsi yang berbeda.

Akan tetapi dengan adanya konflik kerja pada pegawai dapat pula menimbulkan hal yang baik, hal tersebut jika tidak dapat dikelola dengan baik maka akan menimbulkan dampak yang tidak baik pula. Perubahan yang dinamis dalam organisasi akan berdampak pada kegiatan dalam suatu organisasi tersebut. Oleh karena demikian organisasi dituntut untuk mengikuti perubahan. Terjadinya perubahan ini secara tidak langsung mendorong sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi agar bekerja lebih baik lagi sehingga menimbulkan beban kerja yang ada pada karyawan tersebut akan bertambah. Apabila beban kerja yang tidak sesuai dengan kondisi karyawan maka akan dapat menimbulkan hal-hal yang negatif yaitu stres kerja

Pemimpin dalam mengelola organisasinya selalu dihadapkan pada adanya konflik yang menghambat proses pencapaian kinerja, tetapi sesungguhnya konflik juga

bisa membawa pada keadaan ideal bagi organisasi, dilain sisi konflik bisa berdampak pada kehancuran suatu organisasi.

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

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

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas maka dapat penulis simpulkan bahwa perbedaan yang ada dalam suatu organisasi dapat menimbulkan terjadinya ketidakcocokan sehingga akhirnya menimbulkan konflik. Hal tersebut disebabkan karena adan telah terjadi sesuatu pada organisasi tersebut sehingga muncul banyak kemungkinan timbulnya konflik apabila konflik tersebut dikarenakan oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan lain sebagainya.

Suatu organisasi munculnya konflik tidak dapat dihindarkan atau konflik tetap selalu hadir. Oleh karena demikian diperlukan adanya manajemen konflik. Konflik merupakan proses interaksi antara dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih yang bertentangan dalam berpendapat dan tujuannya sehingga persaingan dan konflik selalu muncul di antara para karyawan suatu organisasi. Persaingan dan konflik terjadi disebabkan karena adanya tujuan yang sama, bisa juga terjadi karena latar belakang yang heterogen, adanya sikap perasaan yang sensitif, serta perbedaan pendapat, dan salah pengertian. Selain itu konflik bisa terjadi di sebabkan adanya perbedaan dalam pemaknaan yang dikarenakan beda pengalaman. Karena perbedaan pengalaman dapat

dilihat dari perbedaan latar belakang kebudayaan yang membentuk pribadi-pribadi yang berbeda sehingga seseorang akan terpengaruh dengan pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Oleh sebab itu pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menyebabkan perbedaan di dalam karakter individu sehingga dapat memicu konflik.

Munculnya perbedaan pendapat di dalam organisasi adapula karena disengaja atau diciptakan dengan sengaja sebagai salah satu strategi para pemimpin untuk melakukan perubahan. Karena perubahan dapat juga dilakukan dengan menciptakan konflik itu sendiri. Konflik juga dapat terjadi dengan alami yang sebabkan adanya kondisi obyektif sehingga terjadinya konflik. Sering juga konflik terjadi karena ada pihak-pihak yang terlibat konflik memiliki tujuan yang berbeda. Konflik bisa juga muncul karena adanya tujuan pihak yang terlibat konflik samatetapi didalam cara untuk mencapainya berbeda. Sehingga Konflik juga merupakan masalah hubungan dalam komunikasi antarpribadi.

Apabila dalam komunikasi antarpribadi sudah tidak berjalan dengan baik, maka akan menimbulkan hubungan komunikasi dalam skala yang lebih besar tidak akan berjalan baik pula. Sehingga komunikasi antarpribadi komunikasi dan dua komunikator haruslah bisa memahami maksud atau pesan yang disampaikan supaya pesan yang diterima sama dengan pesan yang disampaikan. Apabila ada perbedaan pesan yang diterima dengan pesan yang disampaikan inilah yang menjadi penyebab utama timbulnya konflik.

Timbulnya perbedaan individu di karenakan adanya faktor pembawaan dan lingkungan sebagai komponen utama bagi terbentuknya kepribadian, perbedaan individu dapat dijadikan kekuatan bagi organisasi karena keahlian dan keterampilan yang dimiliki masing-masing individu dapat saling menunjang dalam pencapaian tujuan

organisasi, akan tetapi sebaliknya perbedaan yang ada dapat menghambat kinerja organisasi apabila setiap pegawai terfokus pada kepentingan sendiri dan mengabaikan kepentingan yang lebih besar yaitu tujuan organisasi.

Beberapa ahli menyampaikan hal yang serupa sebagaimana menurut Robbins dan Judge (2008:173) bahwa :

konflik merupakan sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama.

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

Konflik dapat terjadi di sebabkan oleh berbagai komponen konflik, sebagaimana menurut Rivai & Mulyadi (2009:283) di mana konflik itu terdiri atas 3 (tiga) bagian yaitu :

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

Lebih lanjut Menurut Rivai dan Mulyadi (2009:283) hal yang menyebabkan terjadinya konflik yaitu :

- a) Biososial merupakan peran para ahli manajemen yang menempatkan fungsi-fungsi sebagai sumber konflik. Berdasarkan hal ini frustrasi sering menghasilkan tindakanyang mengarahkan pada munculnya konflik. Frustrasi

juga dihasilkan dari keinginan pencapaian agar lebih cepat dari apa yang seharusnya.

- b) Kepribadian dan interaksi : termasuk didalamnya kepribadian yang abrasif (suka menghasut), gangguan psikologi, kemiskinan, keterampilan interpersonal, kejengkelen, persaingan (rivalitas), perbedaan gaya interaksi, ketidaksederajatan hubungan.
- c) Struktur : timbul konflik yang melekat pada struktur organisasi dan masyarakat, kekuasaan, status dan kelas adalah penyebab dari hal-hal yang memungkinkan terjadinya konflik seperti contoh isit tentang hak asasi manusia, isu gender dan sebagainya.
- d) Budaya dan Idiologi : munculnya konflik dari hal ini sering disebabkan oleh adanya perbedaan pandangan politik, sosial, agama, dan budaya. Dan konflik ini timbul disebabkan adanya perbedaan sistem nilai di antara masyarakat.
- e) *Konvergensi* (gabungan) : Dalam keadaan tertentu penyebab munculnya konflik dapat menyatu sehingga menyebabkan kompleksitas konflik itu sendiri.

Jadi konflik dapat di hindari atau paling tidak diminimalisir dengan melakukan pengendalian terhadap konflik atau manata manajemen konfliknya menjadi strategi yang dipergunakan oleh pemimpin untuk melakukan pencegahan terhadap konflik yang dapat merusak, akan tetapi jug konflik bisa menjadi suatu keadaan yang bersifat memperbaiki dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2009:286) menjelaskan beberapa cara yang dapat dilakukan dalam mengendalikan konflik oleh seorang pemimpin, yaitu :

- a) Diberikan kesempatan terhadap semua anggota kelompok agar dapat mengemukakan pendapatnya yang berkaitan dengan kondisi-kondisi penting yang diharapkan menurut peandangannya masing-masing supaya dipenuhi dengan melakukan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia.
- b) Hal lain yang dilakukan dalam mengatasi keadaan konflik adalah dengan meminta satu pihak untuk menempatkan dirinya pada posisi orang lain dan memberikan alasan kuat mengenai posisi tersebut. Kemudian posisi peran itu dibalik agar pihak-pihak yang sebelumnya menyampaikan pendapat yang mendukung terhadap ide-idenya seakan akan menolaknya, dan begitu juga sebaliknya pihak yang menolak suatu gagasan seolah-olah mendukungnya. Kemudian semua pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang pihak lain.
- c) Wewenang pimpinan sebagai sumber kekuatan kelompok. Pemimpin suatu kelompok mempunyai tugas dalam pengambilan keputusan, atau melakukan pemecahan terhadap masalah dengan efektif dan harus mempunyai keahlian dalam melaksanakan kekuasaan dan kewenangan yang melekat pada perannya.

Berkaitan dengan uraian tersebut diatas ada juga cara lain yang dapat di lakukan untuk mengatasi konflik sebagaimana yang di kemukan oleh Nader and todd yang di kutip oleh Rivai dan mulyadi (2009:286-289) yaitu :

- a) Bersabar (*lumping*), yaitu suatu tindakan yang merujuk pada sikap untuk mengabaikan konflik atau isu-isu yang muncul diabaikan walaupun ada hubungan dengan yang berkonflik sehingga menjadi kekurangan informasi atau dasar hukumnya tidak kuat.
- b) Menghindari(Avoidance), adalah suatu cara yang dilakukan supaya diakhiri hubungannya melalui cara meninggalkannya sehingga keputusan untuk meninggalkan konflik tersebut dikarenakan pada perhitungan bahwa konflik yang terjadi dibuat supaya tidak memiliki kekuatan secara sosial dan ekonomi maupun emosional.
- c) Paksaan (Coercion) yaitu suatu tindakan yang diambil untuk mengatasi konflik apabila konflik tersebut dipandang menimbulkan dampak yang berbahaya.
- d) Negosiasi (Negotiation), adalah tindakan yang di lakukan apabila penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama dengan tidak melibatkan pihak ketiga. Dimana kelompoknya tidak mencari pencapaian solusi dalam satu aturan, akan tetapi menciptakan aturan yang dapat mengorganisasi hubungannya dengan pihak lain.
- e) Konsiliasi (conciliation), adalah melakukan tindakan untuk menggiring semua yang berkonflik untuk di selesaikan di meja perundingan. Yang bertindak selaku konsiliator tidak memainkan secara aktif satu bagian dari tahap negosiasi meskipun ia mungkin bisa melakukannya dalam batas yang diminta oleh yang berkonflik. Konsiliator harus dapat menawarkan konsektual bagi adanya negosiasi dan bisa bertindak sebagai penengah.
- f) Mediasi (Mediation), adalah berkaitan dengan pihak ketiga yang ikut menangan/membantu dalam penyelesaian konflik sehingga tercapai persetujuan.
- g) Arbitrase (Arbitration), adalah Kedua belah pihak menyetujui adanya keterlibatan pihak ketiga yang mempunyai otoritas hukum dan mereka sebelumnya harus setuju untuk menerima keputusannya.
- h) Peradilan (Adjudication), adalah adanya keterlibatan pihak ketiga yang berwenang untuk intervensi atau campur tangan dalam penyelesaian konflik, apabila pihak-pihak yang berkonflik itu menginginkan atau tidak.

Salah satu yang di kaji dalam penelitian ini adalah konflik internal, dimana organisasi merupakan wadah bagi banyak orang untuk berkumpul dan saling berinteraksi, organisasi juga terbentuk karena adanya kesamaan visi dan misi yang ingin dicapai, dari sini setiap individu atau unsur yang terdapat di dalam organisasi tersebut secara langsung maupun tidak langsung harus memegang teguh apa yang menjadi

pedoman dan prinsip dalam organisasi tersebut sehingga untuk mencapai visi dan menjalankan misi yang digariskan dapat berjalan dengan baik.

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

Untuk kepentingan analisis dalam penelitian ini, penulis mengacu dalam artikel yang berjudul "Strategic Outcome of Human Resources Management", Paul A. Heavens Sumber: <http://id.shvoong.com/humanities/1947724-konflik-internal-dalam-organisasi/#ixzz1aUFiXWCH> sehingga dapat memberikan gambaran akan relevansi suatu konflik internal didalam mengelola organisasi dengan melihat tingkat hubungan antara organisasi dengan lingkungannya sebagai berikut:

- a) *Internal Focus*. Organisasi seperti ini akan bersaing dengan dirinya sendiri oleh sebab itu ekuitas dan hubungan manusia (*Public Relation*) menjadi sesuatu yang sangat penting.
- b) *External Focus*. Merupakan kebalikan dari yang pertama dimana fokusnya ditujukan kepada pesaing, karena hidup dan matinya organisasi di fokuskan pada kemampuan bersaing organisasi sehingga setiap langkah harus konsisten dengan strategi bersaing.
- c) *The Organization Environment Boundary Focus*. adalah menekankan pada inovasi dan fleksibilitas menjadi kunci dalam pengelolaan, karena fase ini akan terjadi persaingan ke dalam maupun di luar organisasi, sehingga inovasi diadigiasi fokus akan perubahan dan tercipta stabilitas melalui keamanan psikologis, akan tetapi pada sisi lain yaitu adanya sanksi dapat meningkatkan prestasi optimal.
- d) *The Inter Unit focus*. Adalah Usaha dari banyak unit untuk menekankan pentingnya hubungan antara unit bisnis dalam mengelola usaha

Oleh karena demikian yang dikemukakan Heavens di atas, memungkinkan adanya konflik internal pada setiap tingkat (tahap). akan tetapi, tahap pertama dan juga tahap yang ketiga memiliki derajat relevansi paling tinggi menimbulkan konflik internal. Sebagai dasar analisis dalam penelitian ini maka penulis menggunakan teori yang di kemukakan oleh Paul A heavens diatas sebagai operasional variabel X2 nya.

4. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya dalam rangka pencapaian visi dan misi organisasi oleh karena demikian beberapa pendapat para ahli tentang kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Rivai (2005:309) bahwa konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Lebihlanjut menurut pendapat Ilyas (2005:55) mengatakan bahwa:

pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Berdasarkan dari beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan beban yang menjadi tanggung jawabnya yang di dasarka pada ukuran atau standar yang berlaku di dalam organisasi. Kemudian kinerja ini pula adalah merupakan hasil kerja yang di lakukan secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya dalam rangka pencapaian visi dan misi organisasi oleh karena demikian beberapa pendapat para ahli tentang kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Rue dan Byars yang di kutip oleh wibowo (2007:175) mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil.

Kinerja menurut Murphy dan Cleveland dalam bukunya wibowo (2007:175) adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Selanjutnya

Wibowo (2007:175) menjelaskan kinerja adalah melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan atau hasil yang di capai dari pekerjaan tersebut. Selanjutnya Benardin dan Russell yang dikutip dari bukunya wibowo (2007:47) menekankan definisi kinerja pada susunan *outcome* yang dihasilkan selama periode waktu tertentu dan tidak mengacu pada sifat atau karakteristik personal dari orang yang berkinerja.

Pendapat tersebut di atas dapat penulis simpulkan bahwa kinerja adalah kinerja sumber daya manusia, hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang di capai dalam satuan periode waktu melaksanakan tugas dan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Untuk mengetahui kinerja pegawai dalam suatu organisasi diperlukan pengukuran kerja, pengukuran kinerja pada dasarnya di gunakan untuk penilaian atas keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan/kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah di tetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator pencapaian.

Oleh karena demikian supaya mengetahui tinggi-rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja. Sebagaimana Pengukuran kinerja menurut Simamora (2004:50) adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Kemudian menurut Dhanna (2004:355) adalah pengukuran kinerja harus dipertimbangkan hal-hal berikut yaitu Kuantitas, adalah jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai. Kemudian kualitas, adalah bagaimana mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya). Dan ketepatan waktu, yaitu apakah ada kesesuaian tidaknya dengan waktu yang direncanakan

Berdasarkan pendapat ahli tersebut di atas maka dapat penulis uraikan bahwa suatu organisasi agar menyediakan sarana sebagai bentuk untuk menilai kinerja karyawan kemudian hasil dari penilaian tersebut dapat dipergunakan sebagai informasi dalam pengambilan keputusan manajemen untuk kebijakan seperti menaikkan gaji/upah, kemudian penguasaan lebih lanjut, sehingga ada peningkatan kesejahteraan karyawan termasuk di pergunakan untuk berbagai hal penting lainnya yang dapat mendorong motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu penilaian kinerja berguna juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam promosi jabatan atau penentuan imbalan. Penilaian kinerja memacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan.

Beberapa ahli mengatakan tentang evaluasi kinerja, sebagaimana menurut Mangkunegara (2005:10) Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dikerjakan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

Sedangkan untuk mengukur kinerja karyawan Menurut Sendow (2007:30) mengemukakan bahwa :

Terdapat enam (6) kriteria pokok yang di pergunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Quality yaitu mengukur seberapa jauh suatu proses dan hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Quantity adalah seberapa banyak yang dapat dihasilkan.
3. Timelines adalah berapa lama waktu yang di pergunakan dalam suatu kegiatan diselesaikan dengan waktu yang diinginkan , tetapi tetap memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. Cost-effectiveness adalah bagaimana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan supaya mencapai hasil tertinggi dan pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

5. Need for Supervision adalah mengukur tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaannya dengan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor sehingga mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Interpersonal impact adalah untuk mengetahui sejauh mana karyawan menjaga harga dirinya, nama baik kemudian kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Sedangkan lebih lanjut untuk mengukur indikator kinerja karyawan menurut

Robbin (2006:260) adalah :

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu :

- a. Kualitas dapat diukur dari pemahaman karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta penguasaan tugas dari keterampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan.
- b. Kuantitas. Adalah jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu. adalah tingkat penyelesaian aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan sebelumnya, kemudian dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta bagaimana memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Adalah bagaimana penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dengan memaksimalkan sehingga maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Adalah bagaimana seorang karyawan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai dengan komitmen kerja. Dan Merupakan suatu keadaan dimana karyawan tersebut ada komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Penilaian kinerja atau dikenal dengan istilah "Performance appraisal", menurut pendapat Leon C. Megginson, sebagaimana dikutip Mangkunegara, Anwar Prabu (2002:12) adalah :

Suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan. Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu.

Sedangkan Mangkunegara, (2005:9) mengemukakan definisi kinerja adalah:

sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena

itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja(output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat dua ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistimatis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia

Untuk kepentingan TAPM ini penulis menggunakan aspek-aspek kinerja menurut TR.Mitchell yang di kutip oleh Sedarmayanti dalam bukunya Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja (2001:51) meliputi:

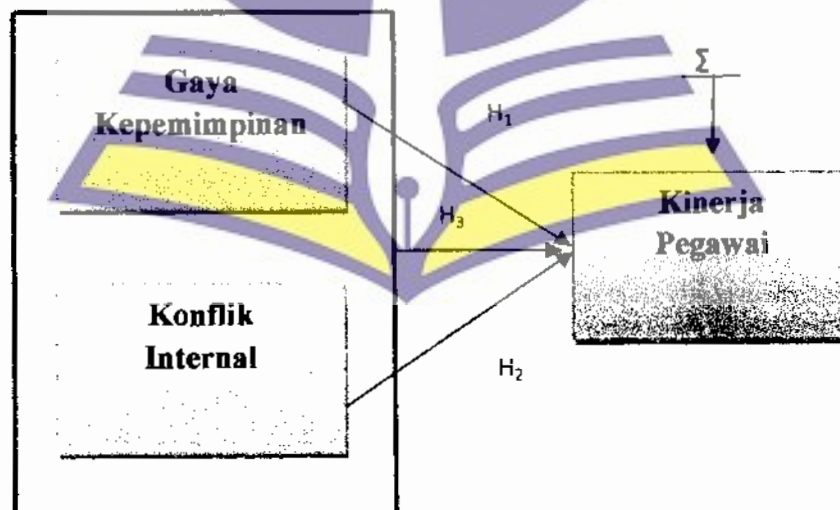
- a) Kualitas kerja, kualitas kerja yang baik menunjukkan bahwa seseorang tersebut memiliki kinerja yang baik. Sebaliknya apabila kualitas pekerjaannya jelek maka kinerjanya lemah.
- b) Ketepatan, seseorang yang dapat bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya, didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja, menandakan bahwa orang tersebut memiliki kinerja yang baik.
- c) Inisiatif, adalah seseorang yang mempunyai kinerja yang baik dan mempunyai inisiatif yang tinggi pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya yang dibebankan kepadanya. Kemudian dapat memanfaatkan potensi pikirannya untuk selalu menemukan kreativitas baru sehingga dapat meningkatkan hasil kerjanya dengan memiliki ide dan temuan baru. Sehingga Orang seperti ini banyak belajar dari buku maupun dengan bertanya.
- d) Kapabilitas, Seseorang yang memiliki kemampuan yang baik dan dapat menyelesaikan semua permasalahan dalam pekerjaan dengan baik dan selalu senang menghadapi tantangan kemudian tidak mudah menyerah, tidak mudah mengeluh dan tidak mudah emosi, kemampuan dipergunakan sepenuhnya untuk menyelesaikan tugasnya, tetapi ketika kemampuan yang dimilikinya dirasakan tidak dapat mengatasi masalah yang dihadapi maka ia akan berusaha untuk belajar lagi.
- e) Komunikasi, seseorang yang tingkat kinerjanya tinggi apabila dapat berkomunikasi dengan baik terhadap atasan maupun dengan teman sejawat.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka dapat penulis simpulkan beberapa aspek penilaian terhadap kinerja individu dalam organisasi, diantaranya: kualitas kerja, ketepatan, inisiatif, kapabilitas, komunikasi.

Adapun indikator suatu keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dapat ditinjau dari dua faktor, yaitu faktor internal (pribadi) dan faktor eksternal (lingkungan). Dan untuk keperluan analisis dalam penelitian ini, penulis menggunakan aspek-aspek kinerja menurut teori TR. Mitchell sebagai operasional variabel Y

B. Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu dan kajian teori yang telah dikaji di atas maka dapat dibuat peta konsep yang merupakan kerangka pikir penelitian. Kerangka pikir penelitian merupakan bentuk pemetaan dari kegiatan penelitian yang menggambarkan hubungan antara variable yang satu dengan yang lainnya sebagaimana yang akan digambarkan dibawah ini.



Gambar 2

kerangka Pemikiran Penelitian

Keterangan:

X_1 = Gaya Kepemimpinan

X_2 = Konflik Internal

Y = Kinerja Pegawai

C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara atas permasalahan penelitian hingga dibuktikan melalui kegiatan penelitian empiris. Dimana hipotesis penelitian didasari pada dasar kajian teori dan penelitian terdahulu seperti yang telah dijelaskan di atas. Dengan demikian maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretaria Daerah Kota Bima
2. Konflik Internal Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Bima
3. Gaya Kepemimpinan Dan Konflik Internal Secara Simultan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Bima.

D. Operasionalisasi Variabel

1. Gaya Kepemimpinan (X_1)

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah merupakan gaya atasan dalam memimpin menurut pegawai pada Sekretaris Daerah (Sekda) Kota Bima sebagai wujud melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

2. Konflik Internal (X_2)

Konflik internal dalam penelitian adalah konflik yang terjadi pada beberapa bagian dan sub-bagian yang menyangkut antar individu pegawai serta antar bawahan

dan atasannya baik atasan langsung sampai pada pejabat Sekretaris Daerah Kota Bima dalam aktivitas dan rutinitasnya menjalankan tugasnya sehari-hari.

3. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai dalam penelitian ini merupakan akumulasi sebagai hasil kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bima yang terdiri dari indikator tugas pokok dan fungsi, indikator kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Penjabaran pada masing-masing indikator variabel dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.2
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Jumlah Item
1. Gaya Kepemimpinan (X ₁) Hersey dan Blanchard (2010:92)	1. Mengarahkan (<i>Directing</i>)	1. Merencanakan pekerjaan bawahan	3
		2. Mengatur pekerjaan bawahan	3
		3. Mengkoordinasikan kegiatan bawahan	4
	2. Membina (<i>Coaching</i>)	1. Memperlihatkan kepercayaan dan rasa di percaya kepada bawahan	5
		2. Memahami permasalahan bawahan	1
		3. Berkonsentrasi pada fungsi yang berorientasi tugas bawahannya	1
	3. Mendukung (<i>supporting</i>)	1. Bertindak ramah dan perhatian kepada bawahan	1

		2. memahami permasalahan bawahan	1
		3. memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide kepada bawahan	1
		4. memberikan pengakuan dan kontribusi atas keberhasilan bawahan	1
	4. Mendelegasikan (<i>Delegating</i>)	1. Mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan	1
		2. menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan bawahan	1
		3. bekerja sama dengan bawahan dalam segala hal	1
		4. memudahkan pemecahan konflik antara bawahan yang satu dengan yang lain	1
2. Konflik Internal (X_2) Paul A. Heavens (2011)	1. <i>Internal focus</i>	1. Sikap emosional yang bermusuhan dengan Sekretaris Daerah dan antar sesama pegawai	1
	2. <i>Ekternal focus</i>	1. Struktur nilai yang berbeda antar pegawai	1
	3. <i>The organisation environment</i> <i>Boundari Focus</i>	1. Komunikasi yang tidak tepat sasaran antar pegawai	1
	4. <i>The inter Unit Focus</i>	1. Latar belakang budaya yang berbeda antar pegawai	1
	4. <i>The inter Unit Focus</i>	1. Latar belakang budaya yang berbeda antar pegawai	1
3. Kinerja Pegawai (Y) TR.Mitchell (2001:51)	1. Tugas pokok dan fungsi	1. Kemampuan pegawai merencanakan program/kegiatan	1
		2. Kemampuan pegawai untuk menertibkan administrasi	1

2. Kualitas kerja	1. Kecakapan pegawai dalam mengambil inisiatif	1
	2. Kemampuan pegawai dalam berorganisasi	1
	3. Kemampuan pegawai berkoordinasi dan konsultasi dengan pimpinan dan sesama pegawai	1
	4. Kecakapan pegawai dalam mengambil inisiatif	1
	5. Kemampuan pegawai dalam berorganisasi	1
	6. Kemampuan pegawai berkoordinasi dan konsultasi dengan pimpinan dan sesama pegawai.	1
3. Ketepatan	1. Kemampuan pegawai dalam melayani masyarakat	1
4. Komunikasi	1. Kemampuan pegawai berinteraksi sosial dan kemasyarakatan	1
5. Inisiatif	1. Keterampilan pegawai dalam mengevaluasi semua pekerjaan	1
6. Kapabilitas	1. Keterampilan pegawai dalam memahami pengetahuan Teknis	1
	2. Keterampilan pegawai mendokumentasi	1
	3. Kecepatan pegawai dalam implementasikan pekerjaan	1
	4. Kecepatan pegawai dalam beradaptasi dengan lingkungan pekerjaan	1
	5. Kecepatan pegawai dalam mengarsip semua dokumen yang telah dikerjakan	1

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian *deskriptifkausalitas* yaitu untuk menganalisis pengaruh dari beberapa variabel terhadap variabel lainnya. Hal ini ditegaskan oleh Umar (2008:35) yang menyatakan bahwa suatu penelitian yang berguna untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Sebagaimana menurut Arikuntoro (2002:35) menyatakan bahwa :

bentuk problematika atau permasalahan dalam penelitian ini adalah problema korelasi sebab akibat karena keadaan pertama (variabel gaya kepemimpinan dan konflik internal) diperkirakan menjadi penyebab keadaan kedua (variabel gaya kinerja pegawai) maka penelitian korelasi ini di sebut sebagai penelitian yang berpengaruh.

Jadi dalam penelitian ini menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) dan konflik internal (X_2) sebagai variable independen terhadap variable dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y).

B. Responden Penelitian

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

sebagaimana Menurut Sugiyono (2011:80) menyatakan bahwa: populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan

karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya

Adapun jumlah populasi yang menjadi penelitian penulis menyajikannya sebagaimana dalam tabel dibawah ini

Tabel 3.1 Data Responden Penelitian

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

C. Instrumen Penelitian

Instrumen yang akan digunakan dalam penelitian ini dokumentasi dan kuesioner.

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

Cara pengambilan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara sensus. Sensus adalah cara pengambilan data dimana keseluruhan elemen populasi diambil datanya sebagaimana menurut Arikunto (1998:125) mengatakan bahwa:

Jika jumlah anggota subyek dalam populasi hanya meliputi antara 100 hingga 150 orang dan dalam pengumpulan data peneliti menggunakan

angket/kuisisioner, sebaiknya subyek sejumlah itu diambil seluruhnya. Sehingga dapat dikatakan sebagai penelitian sensus.

Selanjutnya Ruslan (2008:142) mengatakan bahwa:

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

Dokumentasi merupakan instrument pengumpulan data dengan cara melakukan pencatatan atas dokumen atau dengan cara lainnya terhadap data yang telah didokumentasikan seperti nama-nama dan jumlah populasi dan responden penelitian.

2. Kuesioner

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

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

Kuesioner menggunakan skala likert merupakan skala yang didapatkan pada ranking yang diurutkan dari jenjang yang lebih tinggi sampai jenjang terendah atau sebaliknya. (Akdon dan Ridwan, 2007:237). Setiap variabel yang diteliti akan diberikan skor yang mengacu pada skala likert. *Skala likert* yang digunakan adalah untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social (Sugiyono, 2006:11).

Untuk memberikan pembobotan terhadap masing-masing variabel dengan menggunakan skala lima ketukan yang terdiri dari Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS), adapun skor

yang digunakan adalah Skor 5 (lima), bila responden memilih SS Skor 4 (empat), bila responden memilih S Skor 3 (tiga), bila responden memilih KS Skor 2 (dua), dan bila responden memilih TS Skor 1 (satu), bila responden memilih STS. Sebelum instrumen digunakan untuk mengumpul data penelitian terlebih dahulu instrumen tersebut dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

a. Uji Validitas

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan dari sesuatu instrument. Suatu instrument yang valid dan mempunyai validitas tinggi, akan tetapi sebaliknya instrumen yang tidak valid berarti mempunyai validitas rendah. Karena itu pada pengukuran validitas instrumen digunakan rumus korelasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Person dalam Arikunto (2012) yaitu korelasi product moment sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Korelasi

$\sum x$ = Jumlah skor distribusi x

$\sum y$ = Jumlah skor distribusi y

$\sum xy$ = Jumlah perkalian x dan y

n = Jumlah responden yang mengisi kuisioner

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

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

Di dalam menentukan keputusan adalah apabila nilai p-value (α) r_{xy} lebih besar atau sama dengan (\geq) 0.30 maka instrument penelitian dikatakan valid.

Untuk melakukan uji validitas data, peneliti menggunakan program SPSS 16.0 *for windows*.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas suatu instrument bertujuan untuk mengukur tingkat konsistensi jawaban yang dihasilkan pada suatu instrumen. Sehingga suatu

instrument dinyatakan reliabel apabila instrument tersebut dapat menghasilkan jawaban yang sama saat digunakan untuk menguji obyek yang berbeda, untuk mengukur reliabilitas instrument digunakan rumus *Alpha Cronbach*, sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dimana :

r_{11} = Reliabilitas instrument

k = Banyaknya butir soal

σ_b^2 = Jumlah varians butir

σ_1^2 = Varians tabel

Instrument dikatakan reliabel jika nilai koefisien Alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan (\geq) 0,60. Menurut Santoso (2004) sebaliknya, apabila nilai koefisien tidak mencapai nilai yang dipersyaratkan maka hal tersebut dinyatakan tidak reliabel, dengan kondisi ini instrument suatu penelitian agar direvisi atau diganti.

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas instrument terhadap semua item kuesioner pada masing-masing variabel setelah dilakukan beberapa kali revisi akhirnya diperoleh instrumen yang valid dan reliabel (*terlampir*):

D. Prosedur Pengumpulan Data

Di dalam memperoleh data penelitian selalu digunakan teknik pengumpulan data dan teknik pengumpulan data tersebut adalah cara-cara yang dipergunakan untuk mendapatkan data dan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam suatu penelitian. Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah Kuesioner sebagai pengumpulan data dengan cara menggunakan kuesioner untuk mengungkap data variable gaya kepemimpinan, konflik internal dan kinerja pegawai. Kuesioner tersebut disebarkan pada responden yang telah dikumpulkan pada suatu tempat tertentu, dan

peneliti mengawasi secara langsung. Responden diberi waktu maksimal dua jam. Kemudian setelah itu akan dilakukan analisis data untuk mengungkap masalah penelitian.

E. Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk melakukan pengukuran variable penelitian. Pengukuran variable penelitian Menurut Ridwan (2002:12) bahwa variabel-variabel dalam penelitian dijabarkan menjadi dimensi (sub variabel) yang selanjutnya disusun indikator-indikatornya, yang kemudian dibuat menjadi item-item kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan untuk menyatakan responden terhadap setiap item-item instrumen adalah dengan menggunakan skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi dengan 5 (Lima) alternatif jawaban, dengan skala penilaian dapat dilihat pada tabel 3. Sebagai berikut:

Tabel 3.2
Aspek Pengukuran Variabel Independen, Moderator dan Dependen

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

Sumber: Ridwan (2002:13)

2. Uji Asumsi Klasik

Menurut Santoso (2010:234) sebelum melakukan analisis regresi berganda terlebih dahulu perlu dilakukan uji persyaratan analisis regresi (uji asumsi klasik) dengan program SPSS 16.0. Model regresi yang baik memenuhi unsur linieritas, normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas dengan penjelasan dan kaidah sebagai berikut.

- a) Uji Linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen dengan dependen mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan sebagai prasyarat statistik parametrik khususnya dalam analisis korelasi atau regresi linear yang termasuk dalam hipotesis asosiatif. Pengujian dapat dilakukan pada program SPSS 16 dengan menggunakan *Test for Linearity*. Variabel penelitian dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*deviation from linearity*) sig >0.05.
- b) Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah sebuah data terdistribusi normal atau tidak dengan membanding taraf signifikan dari masing-masing variable 0.05. Untuk mengetahui normalitasnya data masing-masing variabel dapat dilakukan dengan mengamati perbandingan nilai signifikan yaitu jika lebih besar dari (>) 0.05 maka dikatakan data berdistribusi normal.
- b. Uji Multikolinieritas merupakan salah satu uji asumsi persyaratan sebelum melakukan analisis regresi. Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah pada sebuah model regresi terdapat korelasi antar variabel bebas (independen). Jika, terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas (multiko). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.

a) Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk melihat apabila kesalahan atau residual yang diamati tidak memiliki variasi yang konstan dari satu observasi ke observasi yang lainnya. Kaidah pengambilan keputusan:

- 1) Jika titik-titik dalam grafik membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) yang terlihat jelas maka dikatakan mengalami heteroskedastisitas.
- 2) tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Analisis Regresi Berganda

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

$$Y = a + bX_1 + bX_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

bX_1 = Gaya Kepemimpinan

bX_2 = Konflik Internal

F. Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan analisis regresi, selanjutnya adalah menguji hipotesis penelitian; dengan kata lain apakah hipotesis yang telah diajukan oleh peneliti sebelumnya dapat diterima atau ditolak. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu:

1. Uji-t dipergunakan pada evaluasi pengaruh parsial dimasing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Kemudiann kaidah Uji-t dalam penelitian adalah di lakukan dengan membandingkan t_{hitung} dan t_{tabel} dengan ketentuan sebagai berikut :
 - a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $p\text{-value (sig.)} < 0.05$ (alfa), maka H_0 ditolak.
 - b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, atau $p\text{-value (sig.)} > 0.05$ (alfa), maka H_0 diterima.
2. Uji-Fdilakukan untuk mengetahui pengaruh simultan pada masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Kaidah uji-F dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel} dengan ketentuan sebagai berikut :
 - a. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, atau $p\text{-value (sig.)} < 0.05$ (alfa), maka H_0 ditolak.
 - b. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, atau $p\text{-value (sig.)} > 0.05$ (alfa), maka H_0 diterima



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Responden

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

1. Responden Berdasarkan Usia

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

Tabel 4.1
Jumlah Responden Berdasarkan Usia

No	Usia (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	≤ 30	5	7,94
2	31 – 40	34	53,97
3	41 – 50	15	23,81
4	≥ 51	9	14,28
	Total	63	100

Sumber: Diolah Peneliti, 2018

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

2. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

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

Tabel 4.2
Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

1	SMA	10	15,87
2	D3	8	12,69
3	S1	40	63,5
4	S2	5	7,94
	Total	63	100

Sumber: Diolah Peneliti, 2018

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

3. Responden berdasarkan jabatan.

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

Tabel 4.3
Jumlah Responden berdasarkan Jabatan

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

Sumber: Diolah Peneliti, 2018

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

B. Analisis Deskriptif

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

1. Gaya Kepemimpinan

Untuk memberikan gambaran terhadap nilai pertanyaan yang disebarkan kepada 63 responden terhadap masing-masing instrumen Gaya Kepemimpinan (X1) yang terdiri dari 14 pertanyaan dapat dilihat pada Tabel dalam lampiran 3

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

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

- 1) Responden menyatakan setuju berada pada kategori Baik bahwa pimpinan menunjukkan cara-cara kerja yang baku untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

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

- 12) Responden menyatakan sangat setuju berada pada kategori sangat baik bahwa Pimpinan memudahkan pemecahan konflik antar bawahan.
- 13) Responden menyatakan setuju berada pada kategori baik bahwa Pimpinan bersedia melakukan perubahan kebijakan/tindakan-tindakan apabila dipandang perlu oleh pegawai.

Berdasarkan analisis menggunakan Gaya kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard maka gaya kepemimpinan sekretaris Daerah Kota Bima adalah sebagaimana pada tabel dalam lampiran 3 dapat dijelaskan bahwa :

- a. Situasi 1, jumlah responden terbanyak pada point B yaitu “Pemimpin berkomunikasi dengan bawahan dan kemudian menetapkan tujuan” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Directing* (Pengarahan Tinggi dan dukungan rendah)
- b. Situasi 2, jumlah responden terbanyak pada point A yaitu “ Pemimpin terlibat dalam interaksi yang ramah namun tetap memastikan bahwa semua bawahan menyadari peran mereka sebagai bawahan” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Supporting* (Pengarahan Rendah dan Dukungan tinggi)
- c. Situasi 3, jumlah respnden terbanyak pada point A, yaitu “ Pemimpin akan memotivasi bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan dan pemimpin siap untuk berdiskusi” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Coaching* (Pengarahan Tinggi dan dukungan tinggi).
- d. Situasi 4, jumlah responden terbanyak pada point B, yaitu “ Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengembangan perubahan” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Supporting* (Pengarahan Rendah dan Dukungan Tinggi).
- e. Situasi 5, Jumlah responden terbanyak pada point A yaitu “Pemimpin mendefinisikan tujuan organisasi dan mengawasi bawahan” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Directing* (Pengarahan tinggi dan dukungan rendah).

- f. Situasi 6, jumlah responden terbanyak pada point C yaitu “Pemimpin bertindak menunjukkan bahwa bawahan itu penting dan merasa dibutuhkan” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Supporting* (Pengarahan rendah dukungan Tinggi)
- g. Situasi 7, jumlah responden terbanyak pada point C yaitu “Pemimpin bersedia untuk membuat perubahan seperti yang direkomendasikan tetapi mempertahankan kontrol pelaksanaan” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Directing* (Pengarahan tinggi dan dukungan rendah)
- h. Situasi 8, jumlah responden terbanyak pada point C yaitu “Pemimpin mendiskusikan dengan bawahan dan kemudian melakukan perubahan” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Coaching* (Pengarahan tinggi dan dukungan tinggi)
- i. Situasi 9, jumlah responden terbanyak pada point B yaitu “Pemimpin menerima rekomendasi bawahan dengan melihat tingkat pencapaian tujuan organisasi” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Coaching* (Pengarahan tinggi dan dukungan tinggi)
- j. Situasi 10, jumlah responden terbanyak pada point A yaitu “pemimpin akan menerima masukan bawahan dengan melihat standar baru terpenuhi” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Coaching* (Pengarahan tinggi dan dukungan tinggi)
- k. Situasi 11, jumlah responden terbanyak pada point C yaitu “pemimpin Membahas kinerja ditempat kerja sebelumnya dan kemudian mengatur rencana kerja baru” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Coaching* (Pengarahan tinggi dan dukungan tinggi)
- l. Situasi 12, jumlah responden terbanyak pada point C yaitu “Pemimpin bertindak cepat dan tegas untuk memperbaiki dan mengarahkan” berarti termasuk gaya kepemimpinan *Coaching* (Pengarahan tinggi dan dukungan tinggi).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan Coaching = 50 % kemudian Directing = 25 % dan Supporting 25 %. Dari hasil tersebut

bahwa jenis gaya kepemimpinan yang paling dominan dengan responden terbanyak adalah **Gaya Kepemimpinan Coaching** yaitu 50 %, ini berarti bahwa Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Sekda Kota Bima adalah Gaya Kepemimpinan Coaching artinya Sekda mempunyai tingkat pengarahan yang tinggi dan disertai dengan dukungan yang tinggi pula. Dalam hal ini Sekda masih memberikan banyak pengarahan, tetapi juga berusaha mendengarkan perasaan-perasaan bawahan mengenai keputusan juga ide-ide dan saran bawahan tetapi kontrol terhadap pengambilan keputusan tetap pada Sekda. Jika pada suatu kondisi pegawai menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, Sekda juga harus memproporsikan struktur tugas sesuai kemampuan dan tanggung jawab pegawai. Oleh karena itu, Sekda hendaknya menghabiskan waktu mendengarkan dan menasehati dan membantu pegawai untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui metode pembinaan dan pelatihan.

Dari hasil uji validitas terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) yang diperoleh dari hasil output SPSS yang dirangkum dari hasil lampiran 5 menunjukkan bahwa seluruh item/butir pertanyaan dinyatakan valid. Uji Validitas dilakukan dengan cara membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df)= $n-2$, nilai df diperoleh $df = 63 - 2 = 61$, dengan r tabel diperoleh r tabel = 0,254 dengan taraf signifikansi 5%. Maka nilai r hitung pada kolom *corrected item-total correlation* pada tabel 4.8 diatas dinyatakan bahwa semua item butir pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan dinyatakan valid karena nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel.

Berdasarkan teori dalam *So you want to know your leadership style. Training and development journal*, diambil Tahun 2002, dari situs www.bipard.bih.nic.in bahwa untuk melihat gaya kepemimpinan, dikutip cara-cara yang dilakukan oleh *Paul Hersey*

dan *Kenneth Blanchard* dengan berpatokan pada 12 butir situasi seperti tampak pada lampiran 2. Situasi tersebut masing-masing mempunyai 4 alternatif tindakan yang didalamnya menjelaskan gaya kepemimpinan seseorang.

Menurut Hersey and Blanchard Gaya kepemimpinan Situasional terdiri dari 4 jenis yaitu :

(1) Directing / Mengarahkan

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

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

(2) Coaching / Membina

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

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

(3) Supporting / Mendukung

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

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

(4) Delegating / Mendelegasikan

Perilaku pemimpin dengan dukungan rendah dan pengarahan rendah. Pemimpin mendiskusikan masalah-masalah dengan bawahan sampai dicapai kesepakatan bersama, proses pengambilan keputusan didelegasikan sepenuhnya kepada pengikut. Selanjutnya, untuk tingkat karyawan dengan kemampuan dan kemauan yang tinggi maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya “delegasi”. Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena

dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah cukup memberikan untuk terus berkembang saja dengan terus diawasi.

Pada penelitian ini untuk mengetahui jenis gaya kepemimpinan Sekda Kota Bima dilakukan dengan menggunakan instrumen LASI yang terdiri dari 12 situasi dan masing-masing mempunyai 4 alternatif tindakan pemimpin kemudian disebarakan ke 63 responden sehingga diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.7 yang menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Sekda Kota Bima adalah *Coaching* yaitu perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi dan dukungan tinggi. Pemimpin memberikan banyak pengarahan tetapi juga berusaha mendengarkan perasaan bawahan mengenai keputusan juga ide-ide dan saran dari mereka, tetapi kontrol pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

2. Konflik Internal

Untuk memberikan gambaran terhadap nilai pertanyaan yang disebarakan kepada 63 responden terhadap masing-masing instrumen Konflik Internal (X2), yang terdiri dari 7 pertanyaan dapat dilihat pada Tabel 4.5 dalam lampiran 3 dapat dilihat tanggapan dari 63 responden terhadap 7 pertanyaan pada variabel Konflik Internal (X2) yaitu secara rata-rata responden menjawab sebagai berikut:

1. Responden menyatakan Kurang Setuju berada pada kategori pernah bahwa Konflik internal pegawai bersumber dari Psikologi dan keterampilan interpersonal masing-masing pegawai.

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

Tabel instrumen Konflik Internal (X2) yang diperoleh dari hasil output SPSS sebagaimana dalam lampiran 5 menunjukkan bahwa seluruh item/butir pertanyaan dinyatakan valid. Uji Validita dilakukan dengan cara membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df)= $n-2$, nilai df diperoleh $df = 63 - 2 = 61$, dengan r tabel diperoleh r tabel = 0,254 dengan taraf signifikansi 5%. Maka nilai r hitung pada kolom *corrected item-total correlation* pada tabel 4.9 diatas dinyatakan bahwa semua item butir pertanyaan pada variabel konflik internal dinyatakan valid karena nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel.

3. Kinerja Pegawai

Untuk memberikan gambaran terhadap nilai pertanyaan yang disebarkan kepada 63 responden terhadap masing-masing instrumen Kinerja Pegawai (Y), yang terdiri dari 17 pertanyaan dapat dilihat pada Tabel 4.6 dalam lampiran 3 dapat dilihat tanggapan dari 63 responden terhadap 17 pertanyaan pada variabel Kinerja Pegawai (Y) yaitu secara rata-rata responden menjawab sebagai berikut:

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

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

Tabel variabel Kinerja Pegawai (Y) yang diperoleh dari hasil output SPSS pada lampiran 5 menunjukkan bahwa seluruh item/butir pertanyaan dinyatakan valid. Uji Validitas dilakukan dengan cara membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df)= $n-2$, nilai df diperoleh $df = 63 - 2 = 61$, dengan r tabel diperoleh $r \text{ tabel} = 0,254$ dengan taraf signifikansi 5%. Maka nilai r hitung pada kolom *corrected item-total correlation* pada tabel 4.10 diatas dinyatakan bahwa semua item butir pertanyaan pada variabel Kinerja Pegawai (Y) dinyatakan valid karena nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel

C. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Sekda Kota Bima terhadap Kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kota Bima.

Dalam Modul 13 Uji Hipotesis Statistik Bahan Ajar Universitas Mercu Buana diambil Tahun 2013 dari Situs www.kk.mercubuana.ac.id menjelaskan bahwa Uji t (t-test) dilakukan untuk menguji koefisien regresi secara parsial, yaitu untuk menguji apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Analisa uji t dilakukan dengan cara membandingkan variabel t hitung dengan t tabel. Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ maka hipotesis diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan suatu variabel independen terhadap variabel dependen (*Ho ditolak dan Ha diterima*). Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ maka hipotesis ditolak berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan suatu variabel independen terhadap variabel dependen (*Ho diterima dan Ha ditolak*).

Hasil analisis data diketahui gaya kepemimpinan menurut responden tergolong baik, dan hasil pengujian hipotesis diketahui ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa begitu pentingnya kepemimpinan terhadap kinerja maka setiap pemimpin hendaknya memiliki

gaya kepemimpinan yang sesuai dengan dengan karakteristik pegawai sehingga membutuhkan gaya pemimpin yang kondusif.

Pemimpin hendaknya belajar memahami berbagai model kepemimpinan serta kelebihan dan kelemahannya, sebab jika tidak memahaminya maka memimpin tidak didasarkan pada nafsu untuk memimpin melainkan harus ada studi pendahuluan mengenai konsep memimpin. Di gaya kepemimpinan adalah: *Pertama*, kepemimpinan otokratis dan model pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan dan setiap kebijakan, peraturan, prosedur diambil dari idenya sendiri. Kepemimpinan jenis ini memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri. Ia membatasi inisiatif dan daya pikir dari para anggotanya. *Kedua*, kepemimpinan birokrasi biasa diterapkan dalam sebuah lembaga dan akan efektif apabila setiap pegawai mengikuti setiap alur prosedur dan melakukan tanggung jawab rutin setiap hari. Tetap saja dalam gaya kepemimpinan ini tidak ada ruang bagi para anggota untuk melakukan inovasi karena semuanya sudah diatur dalam sebuah tatanan prosedur yang harus dipatuhi oleh setiap lapisan.

Ketiga, kepemimpinan partisipatif, ide dapat mengalir dari bawah (anggota) karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota.

Keempat, kepemimpinan transaksional adalah jenis memimpin cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin akan memberikan *reward* ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan dan kepentingan masing-masing.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya diantaranya Veliu, L dan Manxhari (2017) bahwa gaya kepemimpinan adalah faktor paling umum yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan termasuk kinerja dan komitmen organisasi. Organisasi membutuhkan karyawan yang berkomitmen dalam pekerjaan mereka sehingga mereka dapat berkontribusi terhadap kelangsungan hidup organisasi. Penekanannya adalah pada bagaimana manajer dalam organisasi dapat memberikan gaya kepemimpinan yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian Abdul Basit dan Asokere (2010) tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan hasil menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dan positif gaya kepemimpinan demokratis dan laissez-faire terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien beta gaya kepemimpinan otokratis adalah $-0,168$ dengan nilai signifikan $0,025$ lebih tinggi dari $0,01$, maka kepemimpinan otokratis ditemukan memiliki dampak signifikan negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Iqbal (2015) Penelitian ini berusaha untuk menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan yang dipraktikkan dalam suatu organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dan hasil penelitian bahwa kepemimpinan otokratik signifikan dalam gaya kepemimpinan jangka pendek dan demokratis yang berguna di semua cakrawala waktu. Gaya kepemimpinan partisipasi paling berguna dalam jangka panjang dan berpengaruh pada karyawan adalah positif. Penelitian Peris dan Namusonge (2012) yang meneliti efek utama gaya kepemimpinan pada kinerja organisasi di perusahaan milik negara di Kenya. Korelasi antara faktor-faktor kepemimpinan transformasional dan peringkat kinerja organisasi yang tinggi.

Untuk menjawab hipotesa yang terkait dengan gaya kepemimpinan Sekda Kota Bima berpengaruh positif terhadap kinerja melalui alat uji statistik, sebelumnya

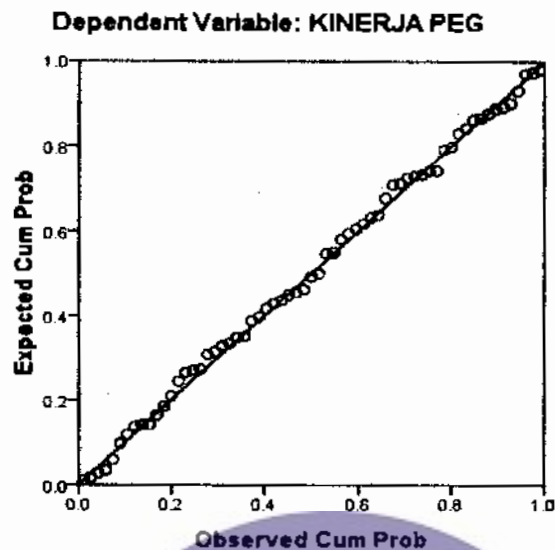
dilakukan beberapa uji asumsi klasik untuk mengetahui apakah model regresi yang dibentuk memenuhi asumsi klasik.

Dari uji asumsi klasik yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut :

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

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

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



Gambar 3.

Hasil Uji Normalitas

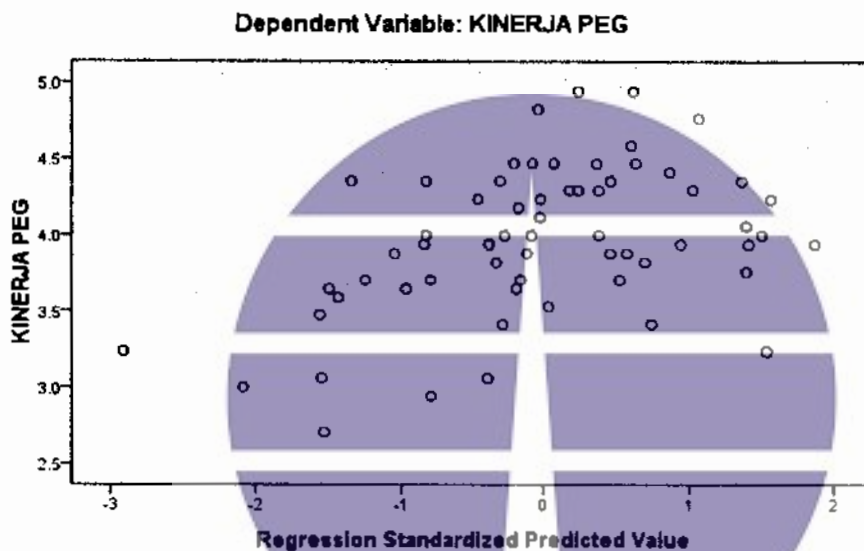
Dari diagram 4.1 diatas dapat dilihat bahwa data menyebar mendekati dan mengikuti arah garis diagonal, ini menunjukkan bahwa residual data dari model regresi berdistribusi secara normal.

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

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.

b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

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



Gambar 4

Hasil Uji Heterokedastisitas

Dari Gambar 4 diatas dapat dilihat bahwa plot yang terbentuk tidak mempunyai pola tertentu maka dalam model regresi pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

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

yang signifikan suatu variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut hasil uji secara parsial :

Tabel 4.11

Hasil Regresi Linear Berganda Secara Parsial

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

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan hasil dari perhitungan t hitung pada variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dari nilai t hitung lebih besar dari t tabel dimana t hitung = 2,926 sedangkan t tabel 2,000 ($2,926 > 2,000$). Artinya pada tingkat kepercayaan 95 persen atau derajat kesalahan 5 persen maka variabel gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dari hasil tersebut maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

2. Pengaruh Konflik Internal terhadap Kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Kota Bima

Dalam Modul 13 Uji Hipotesis Statistik Bahan Ajar Universitas Mercu Buana diambil Tahun 2013 dari Situs www.kk.mercubuana.ac.id menjelaskan bahwa Uji t (t -test) dilakukan untuk menguji koefisien regresi secara parsial, yaitu untuk menguji apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Analisa uji t dilakukan dengan cara membandingkan variabel t hitung dengan t tabel. Jika t hitung $>$ t tabel maka hipotesis diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan suatu variabel independen terhadap variabel dependen (H_0 ditolak dan H_a diterima). Jika t hitung $<$ t tabel maka hipotesis ditolak berarti tidak terdapat pengaruh

yang signifikan suatu variabel independen terhadap variabel dependen (*Ho diterima dan Ha ditolak*).

Sedangkan analisis menunjukkan ada pengaruh hubungan negatif konflik internal organisasi dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil. Adanya hubungan ini menunjukkan bahwa konflik yang terjadi bersifat destruktif atau menurunkan kinerja pegawai. Penelitian juga menunjukkan bahwa Intensitas konflik yang terjadi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja Pegawai Negeri Sipil namun karena hubungan diantara keduanya lemah maka hasil prediksi tidak akan memberikan gambaran yang akurat. Terindikasi faktor-faktor lain seperti tingkat pendidikan dan motivasi yang lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai sehingga diperlukan kajian yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor tersebut. Dengan demikian strategi pengembangan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat mengesampingkan konflik yang mungkin dapat ditimbulkan namun hendaknya diprioritaskan kepada hasil kajian yang menunjukkan faktor mana yang lebih berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Olukayode Longe (2015) studi ini menyimpulkan bahwa konflik adalah fenomena yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi dan dapat berkontribusi atau mengurangi kinerja organisasi tergantung pada metode manajemen konflik yang diadopsi di tempat kerja. Penelitian Hotepo (2010) penelitian mengungkapkan bahwa sumber daya yang terbatas adalah penyebab utama konflik dan bahwa konflik memiliki efek negatif dan positif pada organisasi, tetapi ketika dikelola dengan benar, efek positif dapat digunakan untuk mendorong inovasi organisasi dan membangun kerja sama di antara para karyawan. Penelitian Hossain (2017) konflik internal organisasi dan keadaan di mana konflik organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di sektor perbankan Bangladesh.

Konflik dapat menghasilkan emosi negatif yang kuat dan reaksi emosional ini merupakan tanda awal akan munculnya rantai reaksi yang dapat berbahaya efek dalam organisasi. Selain reaksi negatif tersebut dapat menimbulkan ketegangan, juga dapat mengalihkan perhatian karyawan dari tugas yang sedang dikerjakannya. Pada akhirnya, konflik tersebut akan berdampak negatif pada kinerja individu, kelompok maupun organisasi. Agar konflik tidak menimbulkan pengaruh yang sifatnya negatif, konflik harus segera diselesaikan agar tetap berada pada batas – batas kewajaran (Suhartini, 2011:59). Proses tindak lanjut dari penyelesaian konflik tentu saja harus dilakukan dengan cepat dan bijaksana. Tersebut dilakukan untuk menghindari terganggunya sistem kerja, suasana kerja dan yang terutama kinerja dari karyawan itu sendiri (Ahiruddin, 2011:83).

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

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Sekda Kota Bima secara bersama-sama dengan konflik internal terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Sekretariat Daerah Kota Bima.

Dalam Modul 13 Uji Hipotesis Statistik Bahan Ajar Universitas Mercu Buana diambil Tahun 2013 dari Situs www.kk.mercubuana.ac.id menjelaskan bahwa Uji F dilakukan untuk menguji koefisien regresi secara bersama-sama yaitu untuk menguji apakah ada pengaruh yang signifikan antara dari semua variabel independen secara

bersama-sama terhadap variabel dependen. Uji ini dilakukan jika variabel independen dalam suatu penelitian lebih dari satu variabel. Jika variabel independennya hanya satu maka tidak dilakukan uji F. Jika $f_{hitung} > f_{tabel}$ maka hipotesis alternatif diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat (H_0 ditolak dan H_a diterima). Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka variabel bebas mempengaruhi variabel terikat (H_0 ditolak dan H_a diterima).

Produktivitas kerja adalah dipengaruhi kepemimpinan dan kondisi konflik internal. Simanjuntak memandang kepemimpinan sebagai salah satu faktor penting dalam mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan karena baik kepribadian maupun gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan turut mempengaruhi produktivitas kerja karyawan itu sendiri. Sedangkan pengelolaan konflik internal yang baik juga akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Keberhasilan organisasi antara lain ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya. Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan.

Batara Bayu (2012) menambahkan bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar perusahaan ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diserahi tugas memimpin perusahaan. Salah satu indikator dari kepemimpinan itu sendiri adalah adanya kekuatan untuk memberikan penghargaan.

Selain masalah kepemimpinan, faktor lain turut mempengaruhi produktivitas kerja diantaranya adalah konflik internal. Konflik internal dapat menjadi masalah penting untuk diperhatikan bagi sebuah organisasi. Menurut Alfiah (2013) konflik internal adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi atau perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Konflik sebagai suatu proses yang mulai

terjadi bila satu pihak merasakan bahwa satu pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif. Indikator dari konflik internal itu sendiri adalah adanya latar belakang yang berbeda baik itu suku, ras, agama maupun pengetahuan. Kondisi ini tentu memicu timbulnya konflik internal karena perbedaan-perbedaan yang terjadi.

Dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan dan konflik internal dapat mempengaruhi kinerja pegawai sesuai dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan konflik internal secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian Hakim (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan konflik internal secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT. Tri Bakti Sarimas Kab Kuantan Singingi.

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

Tabel 4.12

Tabel Collinearity Statistics

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

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 4.12 diatas terlihat bahwa nilai VIF dari variabel gaya kepemimpinan (X1) sebesar 1,048 dan variabel Konflik Internal (X2) sebesar 1,048. Dengan melihat besaran nilai VIF dari kedua variabel dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi ini tidak terindikasi atau tidak terdapat gejala Multikolinearitas dimana masing-masing variabel nilai VIF tidak ada yang melebihi 10 dan tidak ada yang kurang dari 0,10 sehingga terindikasi tidak terdapat gejala multikolinearitas variabel bebas dalam regresi

Berdasarkan hasil estimasi regresi linear berganda pada lampiran, mengenai ke-dua variabel yaitu gaya kepemimpinan Sekda (X1) dan Konflik internal (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) disajikan dalam tabel di bawah ini

Tabel. 4.13
Tabel Hasil Regresi Linear Berganda

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

Sumber : Lampiran 7

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

Model persamaan regresi linier berganda berdasarkan tabel diatas adalah

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

Dari persamaan regresi tersebut diperoleh variabel bebas gaya kepemimpinan (X1) memiliki nilai positif yaitu 0,403 berarti bahwa variabel Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai sedangkan variabel bebas Konflik

internal (X2) memiliki nilai negative yaitu -0,090 berarti bahwa Konflik internal tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Uji Simultan dilakukan untuk menguji koefisien regresi secara bersama-sama yaitu untuk menguji apakah ada pengaruh yang signifikan antara dari semua variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Uji ini dilakukan jika variabel independen dalam suatu penelitian lebih dari satu variabel. Jika variabel independennya hanya satu maka tidak dilakukan uji F. Bila $f_{hitung} > f_{tabel}$ maka hipotesis alternatif diterima berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka variabel bebas mempengaruhi variabel terikat.

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

Tabel 4.14

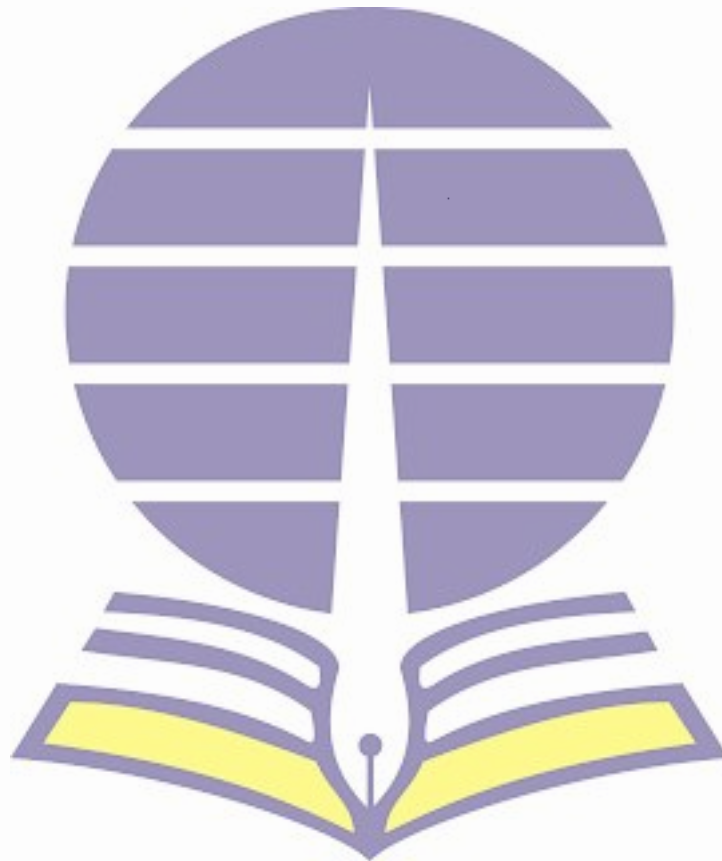
Hasil Regresi Linear Berganda Secara Simultan

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

Sumber : Lampiran 7

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

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



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

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

1. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Kota Bima.
2. Konflik Internal Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Kota Bima.
3. Variabel bebas gaya kepemimpinan (X1) dan konflik internal (X2) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

B. Saran

1. Mengingat gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja PNS, maka pihak Pimpinan dalam hal ini Sekda perlu meningkatkan efektifitas gaya kepemimpinannya terutama meningkatkan dukungan dan pengarahan yang tinggi pada bawahannya.
2. Gaya Kepemimpinan dan Konflik Internal memiliki kontribusi pengaruh sebesar 42,1 % terhadap kinerja PNS, yang berarti masih ada 57,9% pengaruh variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini. Untuk itu disarankan peneliti lebih lanjut dapat meneliti faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja seperti Pendidikan dan Latihan, Iklim Kerja dll.
3. Pada peneliti selanjutnya untuk dapat menentukan jenis gaya kepemimpinan seorang pimpinan disarankan untuk menggunakan instrumen selain LASI yang teknik penentuannya bersifat Obyektif dalam hal ini ada tolak ukur berupa skor atau skala.

DAFTAR RUJUKAN

Buku :

- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimin. (2012). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Akdon dan Ridwan. (2007). *Rumus dan Data Dalam Analisa Statistik*. Bandung : Alfabeta
- Ahiruddin, (2011). *Pengaruh Konflik dan Stres Terhadap Kinerja Karyawan CV. BinaCipta Nusa Perkasa Bandar Lampung*
- Bungin, B. (2004). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Dharma, (2009). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahmi I (2010). *Manajemen Kinerja*. Bandung : Alfabet
- Handoko, T H. (2008). *Organisasi Perusahaan, Teori Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta : BPFE
- Ghany, F. (2007). *Pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai*. Jogjakarta: Genta Press.
- Handoko. (1987). *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Jogjakarta: BPFE
- Kartono. (1992). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Bandung: Raja Grafindo Persada.
- Kuncoro. (2001). *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi Bisnis dan Manajemen*: UPP AMP YKPB.
- Keban, Y.T (2008). *Enam dimensi Startegis Administrasi Publik (Konsep teori dan Isyu)*. Yogyakarta : Gramedia
- Mathis, R.L. (2001). *Human Resource Management, Terjemahan*. Jakarta : Salemba
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jogjakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Moheriono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Cetakan Kedua. Bogor: Ghalia Indonesia
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan keenam*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mangkunegara, Anwar Prabu . (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya

- Pasolong. (2008). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Richard, L. (2001). *Organization Theory and Design*.
- Ridwan. (2002). *Skala Pengukuran Variabel –variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, V. dan Mulyadi, D. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi*, PT Indeks, Jakarta: Kelompok Gramedia
- Robbins, dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba 4.
- Santoso dan Singgih. (2000). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Santoso. (2004). *Uji Validitas dan Uji Releabilitas, Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Gramedia.
- Saebani, A. (2008). *Metode Penelitian*. Bandung : Pustaka Setia.
- Siagian. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif* Bandung: Alfabeta.
- Thoha. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Usman, A. (2008). *Mari Belajar Meneliti*. Jogjakarta: Genta Press.
- Umar, H. (2008). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ridwan dan Akdon, (2007). *Rumus dalam Analisa Statistika*. Bandung : Alfabeta
- Ridwan. (2002). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Peneltian*. Bandung: Alfabeta
- Wahyudi. (2008) *Manajemen Konflik dalam Berorganisasi*. Bandung: Alfabeta
- Waluyo. (2007). *Manajemen Publik (Konsep, Aplikasi dan Implementasi dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah)*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Wibowo. (2009). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Winardi. (1994). *Manajemen Konflik*. Bandung : Mandar Maju.
- Wirjana, Bernadine R dan Susilo Suparjo. (2005). *Kepemimpinan, Dasar-dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta : CV. Andi Offset
- Yukl, G (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemahan Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks
- Suhartini. 2011. *Pengaruh Konflik Peran Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Indoturbine Jakarta*.

Sumber Lain :

- Abdurrahman, (2009). Analisis Gaya Kepemimpinan partisipatif dan konflik fungsional terhadap kepuasan kerja pegawai. *Tugas Akhir Program Magister Manajemen Universitas Muhamadiyah Mataram.*
- Adiyas, (2013). *Modul 13 Uji Hipotesis Statistik Bahan Ajar Universitas Mercu Buana.* (Diambil desember 2016), dari situs world wide web <http://www.kk.mercubuana.ac.id>
- Alfiah, J. 2013, Pengaruh Konflik kerja dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan pada PT. Indah Sejahtera Bogor. *Jurnal Ilmu Manajemen Ekonomi 1(1): 2013*
- Batara Bayu, 2012, Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada Profesi Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Moewardi Surakarta.
- Barliansyah, (2011). Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kota Mataram. *Tugas Akhir Program Magister Manajemen Universitas Mataram: Mataram*
- Basit, B. dan Sebastian, S. 2017. Impact Of Leadership Style On Employee Performance (A Case Study On A Private Organization In Malaysia). *International Journal of Accounting & Business Management 5 (2):: 2289-4519.*
- Charles, (2008). Efisiensi, Efektifitas, Produktivitas, Dan Keadilan Dalam Dimensi Kepemimpinan Publik. *Jurnal Formas 2. (1)*
- Hakim, F. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Dan Konflik Internal Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt Tri Bakti Sarimas Kab Kuantan Singingi. *Jom FEKON. 2 No. 1 Februari 2015.*
- Hersey, dan Blanchard. (2017). So You Want to Know Your Leadership Style. *Training and Development Journal.*
- Iqbal N, Anwar S, Haider N. 2015. Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian J Bus Manag Review 5 (146).*
- Hossain. (2017). The Impact of Organizational Conflict on Employees' Performance in Private Commercial Banks of Bangladesh. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) 19 (10) :12 - 21*
- Jamaludin. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kaho Indahcitra Garment Jakarta. *Journal of Applied Business and Economics 3(3):161-169.*
- Nugroho. 2015. Pengaruh Konflik Peran dan Perilaku Anggota Organisasi Terhadap Kinerja Kerja Pegawai pada Kepolisian Republik Indonesia Kepolisian





LAMPIRAN 2

ANGKET PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN (MOHON DI ISI)

Nama Responden :

Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita

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

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

PETUNJUK :

1. Jawablah pertanyaan dibawah ini dengan sejujur-jujurnya sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Saudara. Dengan cara memberi tanda silang pada salah satu jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara Pilih yaitu STS,TS,KS,S,SS untuk item I,II,III dan lingkari salah satu alternatif tindakan a,b,c,d untuk item IV.
2. Penelitian ini murni untuk keilmuan bukan untuk publikasi. Disamping itu dalam pengolahan dan tampilan data dilakukan secara acak serta tidak mencantumkan identitas Bapak/Ibu/Saudara sehingga kerahasiaan anda

<u>IDENTITAS PENELITI</u>	
Nama	: DRS. IS FAHMİN
NIM	: 500625113
Tempat/Tgl. Lahir	: Bima, 10 NOPEMBER 1973
Pekerjaan	: Pegawai Negeri Sipil
Jabatan Sekarang	: CAMAT ASAKOTA
Alamat	: BTN LEWIRATO RT/RW 007/003 KELURAHAN LEWIRATO KECAMATAN MPUNDA KOTA BIMA
Judul Tesis	: Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Konflik Internal terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Bima

I. GAYA KEPEMIMPINAN (X₁)

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

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

Keterangan :

Pimpinan = Sekretaris Daerah Kota Bima

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Pimpinan (Sekretaris Daerah) menyampaikan tujuan dengan jelas atas tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh pegawai.					
		SS	S	KS	TS	STS
2	Pimpinan menunjukkan cara-cara kerja yang baku untuk menyelesaikan suatu pekerjaan					
		SS	S	KS	TS	STS
3	Pimpinan mengingatkan untuk bekerja dan menyelesaikan tugas tepat waktu					
		SS	S	KS	TS	STS
4	Pimpinan mengkoordinasikan kegiatan dan memberikan informasi mengenai organisasi kepada pegawai					
		SS	S	KS	TS	STS
5	Pimpinan memberikan keleluasan kepada pegawai untuk bekerja sesuai dengan cara masing masing					
		SS	S	KS	TS	STS
6	Pimpinan bersikap ramah kepada pegawai dan memprioritaskan perhatiannya terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai					
		SS	S	KS	TS	STS
7	Pimpinan membantu menyelesaikan masalah pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai					
		SS	S	KS	TS	STS
8	Pimpinan memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide kepada bawahan/pegawai					
		SS	S	KS	TS	STS
9	Pimpinan memberikan pengakuan dan kontribusi atas keberhasilan pegawai					
		SS	S	KS	TS	STS
10	Pimpinan mengikutsertakan bawahan dalam					

	pengambilan keputusan					
		SS	S	KS	TS	STS
11	Pimpinan membuat pegawai merasa senang apabila berbicara dengannya					
		SS	S	KS	TS	STS
12	Pimpinan mendelegasikan tanggung jawab lebih kepada bawahan dan memastikan bahwa tujuan dan sasaran organisasi tergantung pada tingkat moderat struktur.					
		SS	S	KS	TS	STS
13	Pimpinan memudahkan pemecahan konflik antar bawahan					
		SS	S	KS	TS	STS
14	Pimpinan bersedia melakukan perubahan kebijakan/tindakan-tindakan apabila dipandang perlu oleh pegawai.					

II. KONFLIK INTERNAL (X₂)

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

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

NO	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Konflik internal pegawai bersumber dari kepribadian yang abrasif (suka menghasut) antar pegawai yang berkepentingan.					
		SS	S	KS	TS	STS
2	Konflik internal pegawai bersumber dari Psikologi dan keterampilan interpersonal masing-masing pegawai					
		SS	S	KS	TS	STS
3	Konflik internal pegawai terjadi karena perbedaan politik, sosial dan agama.					
		SS	S	KS	TS	STS
4	Konflik internal pegawai terjadi karena latar belakang budaya yang berbeda masing-masing pegawai					

		SS	S	KS	TS	STS
5	Konflik internal pegawai terjadi karena frustrasi yang dialami individu pegawai yang akan menghasilkan agresi.					
		SS	S	KS	TS	STS
6	Konflik internal pegawai terjadi karena ketidaksederajatan hubungan antara satu pegawai dengan pegawai yang lain					
		SS	S	KS	TS	STS
7	Konflik internal pegawai terjadi karena struktur nilai yang berbeda masing-masing individu pegawai baik struktur organisasi, kekuasaan dan status social kemasyarakatan					

III. KINERJA (Y)

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

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

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Sebagian besar pegawai dapat menyusun rencana kegiatan yang dapat menambah wawasan pengetahuan					
		SS	S	KS	TS	STS
2	Sebagian besar pegawai mempunyai rencana kegiatan yang baru, tidak monoton setiap tahunnya.					
		SS	S	KS	TS	STS
3	Sebagian besar pegawai mampu menjadi koordinator/pemimpin dalam kegiatan yang diberikan kepadanya					
		SS	S	KS	TS	STS

4	Sebagian besar pegawai mampu berinteraksi dengan rekan kerja yang lain, interaksi sosial dan melayani masyarakat dengan baik					
		SS	S	KS	TS	STS
5	Sebagian besar pegawai mampu berkoordinasi, konsultasi dengan pimpinan dan sesama pegawai					
		SS	S	KS	TS	STS
6	Sebagian besar pegawai cakap dalam mengambil inisiatif					
		SS	S	KS	TS	STS
7	Sebagian besar pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan yang diharapkan					
		SS	S	KS	TS	STS
8	Sebagian besar pegawai dalam bekerja menyukai ketelitian sehingga berpengaruh terhadap hasil kerja					
		SS	S	KS	TS	STS
9	Sebagian besar pegawai mengerjakan tugasnya sesuai dengan rencana yang disusun					
		SS	S	KS	TS	STS
10	Ketepatan merupakan faktor yang diperhatikan sebagian besar pegawai, dan tidak melalaikan tugasnya					
		SS	S	KS	TS	STS
11	Sebagian besar pegawai mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya dengan penuh rasa tanggung jawab					
		SS	S	KS	TS	STS
12	Sebagian besar pegawai bertanggung jawab atas hasil pekerjaan yang mengalami kegagalan					
		SS	S	KS	TS	STS
13	Sebagian besar pegawai tidak menyalahgunakan wewenang yang					

	diberikan kepadanya					
		SS	S	KS	TS	STS
14	Sebagian besar pegawai mempunyai prosentase tingkat kehadiran yang tinggi.					
		SS	S	KS	TS	STS
15	Sebagian besar pegawai taat terhadap ketetapan, kedinasan, peraturan dan perundang-undangan					
		SS	S	KS	TS	STS
16	Sebagian besar pegawai tidak pernah melanggar terhadap peraturan yang telah ditetapkan kantor dan atasannya					
		SS	S	KS	TS	STS
17	Sebagian besar pegawai merupakan bagian team work yang baik					

IV. LEADER ADAPTABILITY AND STYLE INVENTORY (LASI)

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

SITUASI 1	ALTERNATIF TINDAKAN
Bawahan tidak menanggapi pimpinan bertindak ramah dan peduli dengan kesejahteraan bawahan.	a. Pemimpin tekankan penggunaan prosedur yang sama untuk penyelesaian tugas.
	b. Pemimpin berkomunikasi dengan bawahan dan kemudian menetapkan tujuan.
	c. Pemimpin berdiskusi dengan bawahan.
	d. Pemimpin tidak campur tangan.
SITUASI 2	ALTERNATIF TINDAKAN
Pemimpin telah memastikan bahwa semua bawahan menyadari peran mereka sebagai bawahan.	a. Pemimpin terlibat dalam interaksi yang ramah, namun tetap memastikan bahwa semua bawahan menyadari peran mereka sebagai bawahan
	b. Pemimpin ikut melibatkan bawahan agar bawahan merasa dibutuhkan

	<ul style="list-style-type: none"> c. Pemimpin tekankan pentingnya disiplin waktu dan penyelesaian tugas d. Pemimpin mengambil tindakan yang pasti
SITUASI 3	ALTERNATIF TINDAKAN
<p>kinerja bawahan dan interpersonal hubungan telah baik.</p>	a. Pemimpin akan memotivasi bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan dan pemimpin siap untuk berdiskusi
	b. Pemimpin melibatkan bawahan dan secara bersama-sama memecahkan masalah
	c. Pemimpin membiarkan bawahan memecahkan masalah sendiri
	d. Pemimpin bertindak cepat dan tegas untuk perbaikan dan mengarabkan bawahan.
SITUASI 4	ALTERNATIF TINDAKAN
<p>Pemimpin sedang mempertimbangkan perubahan besar dan bawahan memiliki catatan prestasi baik sehingga mereka menghormati perlunya perubahan.</p>	a. Pemimpin akan membiarkan bawahan untuk merumuskan arahan sendiri
	b. Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengembangan perubahan
	c. Pemimpin mengambil rekomendasi bawahan tetapi mengarahkan perubahan
	d. Pemimpin menerapkan perubahan dengan pengawasan yang ketat
SITUASI 5	ALTERNATIF TINDAKAN
<p>Kinerja bawahan menurun, pemimpin mengingatkan untuk bekerja dan menyelesaikan tugas tepat waktu</p>	a. Pemimpin mendefinisikan tujuan organisasi dan mengawasi bawahan.
	b. Pemimpin menerima rekomendasi bawahan tetapi melihat objektifitas terpenuhi
	c. Pemimpin tidak memotivasi dan membiarkan bawahan mengatur pekerjaan.
	d. Pemimpin membiarkan bawahan untuk merumuskan arah sendiri-sendiri

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

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



LAMPIRAN 3

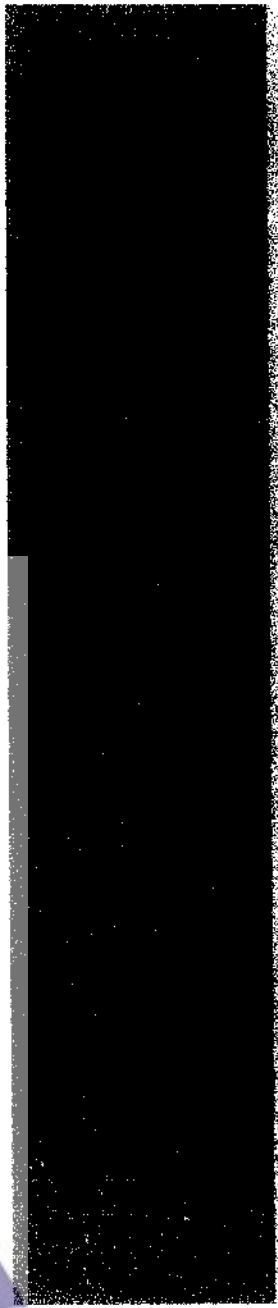


LAMPIRAN 4

PERILAKU TIGAS TINGGI, PERILAKU HUBUNGAN TINGGI

- Bicara dengan bawahan dan kemudian menugaskan tujuan (High Task / High Relation behavior)
- Terlibat dalam interaksi yang ramah, namun tetap memastikan bahwa semua anggota menyadari peran mereka dan standar.
- Libatkan kelompok dan bersama-sama terlibat dalam pemecahan masalah.
- Bantukan keterlibatan kelompok dalam mengembangkan perubahan, tapi tidak akan mendorong.
- Mendefinisikan tujuan dan mengawasi dengan hati-hati.
- Tekankan pentingnya tenggat waktu dan tugas.
- Hindari konfrontasi, menanggapi hal-hal sendiri.
- Hati-hati menyakitkan alasan-bawahan hubungan dengan menjadi verbalis.
- Memastikan rekan-rekan kelompok, tetapi melihat bahwa tujuan dapat tercapai.
- Bantuan keterampilan kelompok dalam pemenuhan tujuan, tapi tidak akan mendorong.
- Lanjutkan meningkatkan kelompok saja.
- akan tersedia untuk diskusi, tapi hati-hati menyakitkan hubungan alasan-bawahan.





LAMPIRAN 5



UJI ASUMSI KLASIK

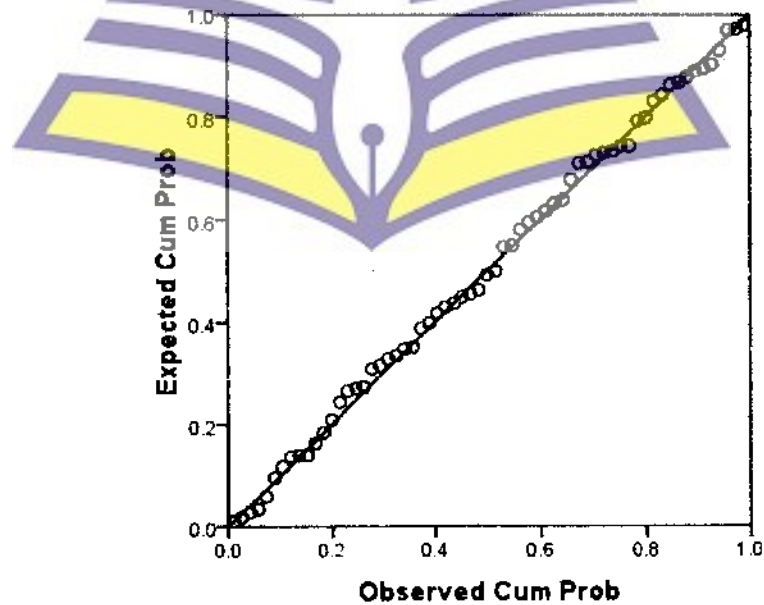
1. UJI AUTOKORELASI

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

2. UJI NORMALITAS

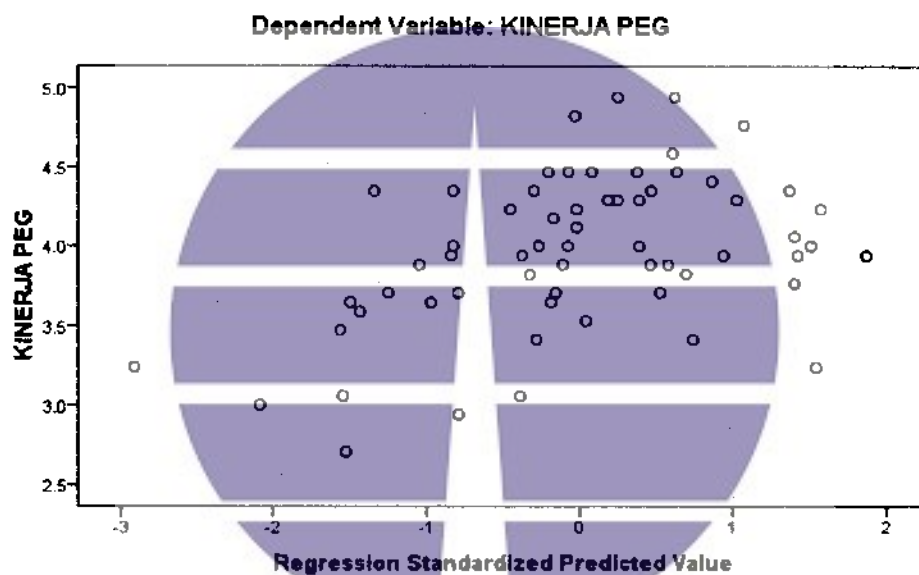
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: KINERJA PEG



3. UJI HETEROKEDASTISITAS

Scatterplot



4. UJI MULTIKOLINEARITAS

Coefficients^a

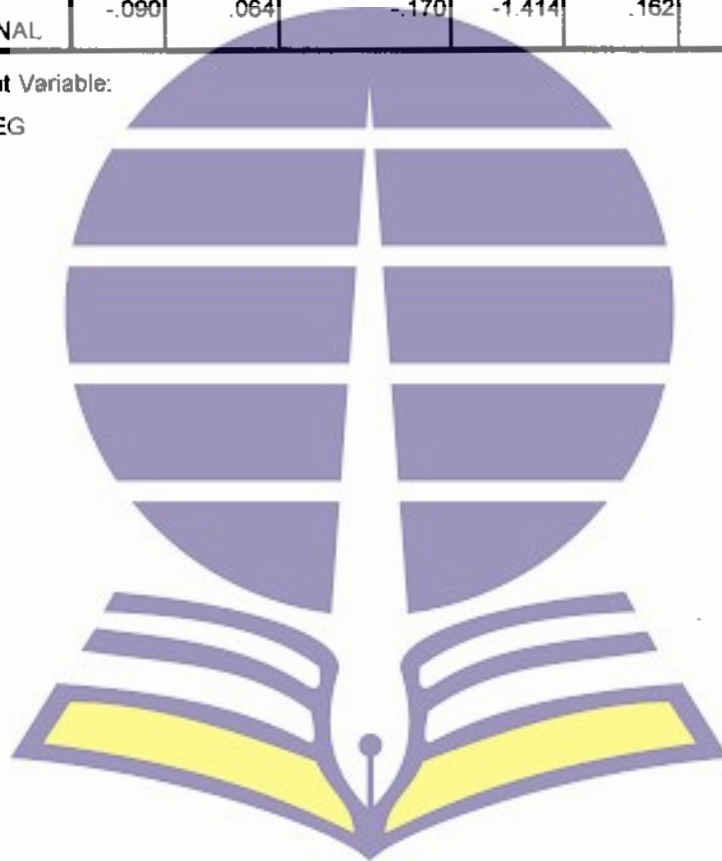
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.540	.659		3.852	.000		
	GAYA KEPEMIMPINAN	.403	.138	.351	2.926	.005	.954	1.048
	KONFLIK INTERNAL	-.090	.064	-.170	-1.414	.162	.954	1.048

Coefficients^a

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

a. Dependent Variable:

KINERJA PEG



LAMPIRAN 6



ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

```

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

  /SAVE ZPRED COOK MCIN ZRESID SDFIT.
  
```

Regression

[DataSet4]

Variables Entered/Removed^b

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

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KINERJA PEG

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

ANOVA^b

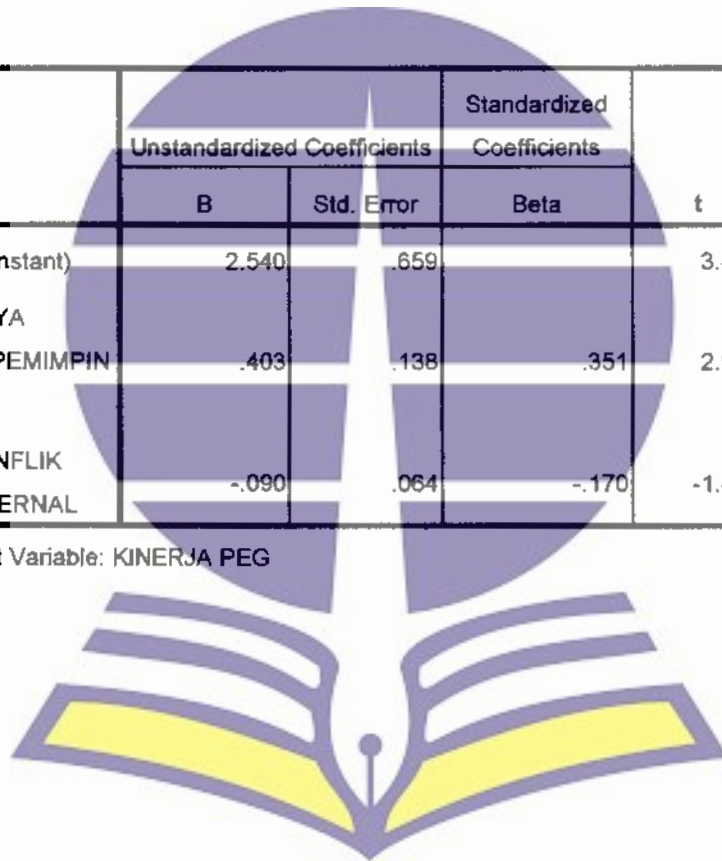
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.627	2	1.314	6.465	.003 ^a
	Residual	12.191	60	.203		
	Total	14.819	62			

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

b. Dependent Variable: KINERJA PEG

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

a. Dependent Variable: KINERJA PEG

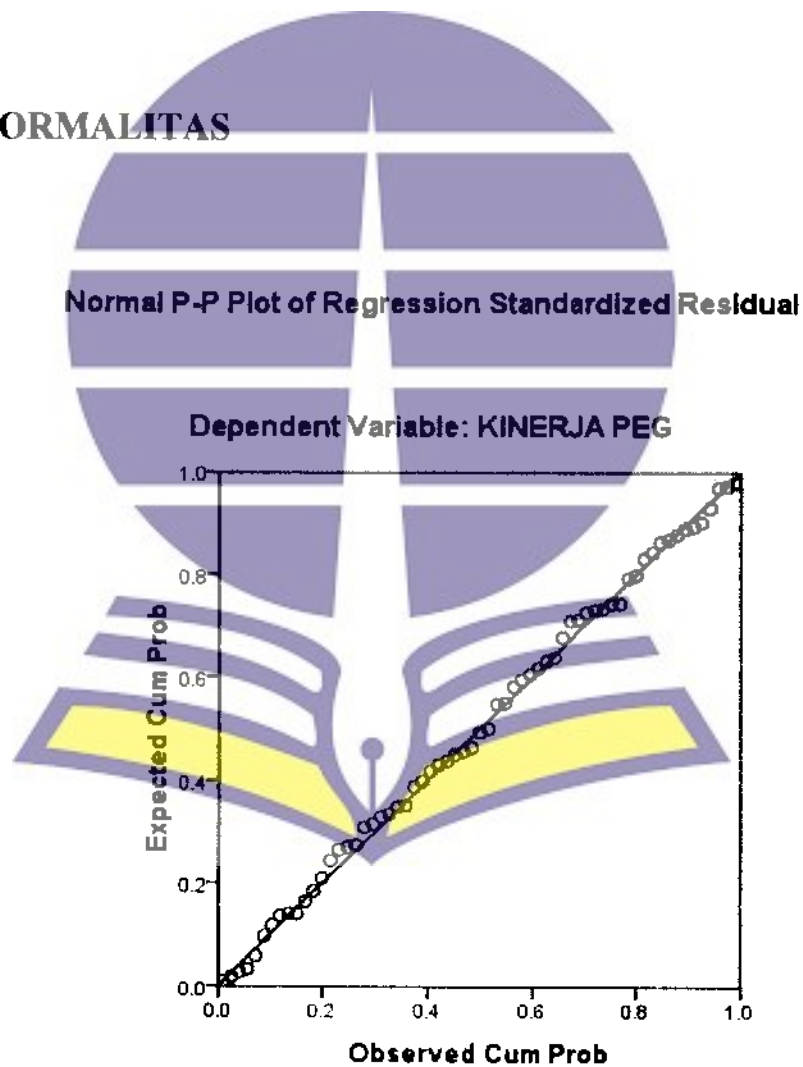


UJI ASUMSI KLASIK

1. UJI AUTOKORELASI

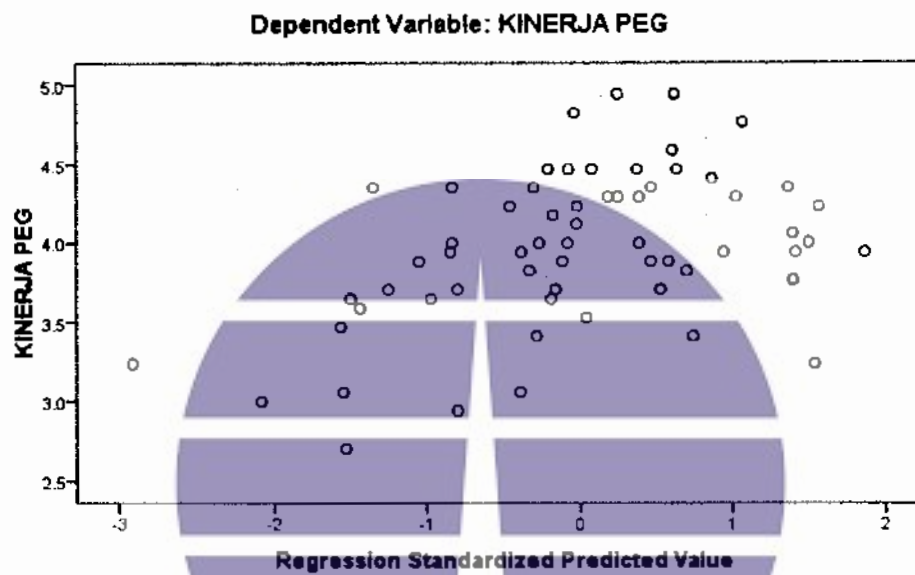
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.421 ^a	.177	.150	.4508	.003	1.712

2. UJI NORMALITAS



3. UJI HETEROKEDASTISITAS

Scatterplot



4. UJI MULTIKOLINEARITAS

Coefficients^a

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

a. Dependent Variable:
KINERJA PEG

HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X1)

```

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

Reliability

[DataSet1]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	14

HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL KONFLIK INTERNAL (X2)

```

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

Reliability

[DataSet1]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	7

HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL KINERJA (Y)

```

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

```

Reliability

[DataSet2]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	17

**HASIL UJI VALIDITAS
VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X1)**

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	54.889	32.100	.410	.881
X1.2	55.238	30.700	.481	.879
X1.3	55.032	30.418	.746	.867
X1.4	54.921	31.300	.560	.875
X1.5	55.032	30.418	.746	.867
X1.6	54.921	32.042	.471	.879
X1.7	55.095	31.378	.528	.876
X1.8	54.921	30.945	.616	.872
X1.9	55.000	30.226	.564	.875
X1.10	55.270	29.878	.516	.878
X1.11	55.032	30.418	.746	.867
X1.12	55.397	31.695	.377	.884
X1.13	55.016	30.209	.591	.873
X1.14	55.159	30.329	.588	.873

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

Item-Total Statistics

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

LAMPIRAN 7



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

Item-Total Statistics

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



Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

1	.410		Valid
2	.481		Valid
3	.746		Valid
4	.560		Valid
5	.746		Valid
6	.471		Valid

7	.528		Valid
8	.616		Valid
9	.564		Valid
10	.516		Valid
11	.746		Valid
12	.377		Valid
13	.591		Valid
14	.588		Valid
 			
1	.928		Valid
2	.928		Valid
3	.796		Valid
4	.928		Valid
5	.577		Valid
6	.628		Valid
7	.671		Valid
 			
1	.667		Valid
2	.588		Valid
3	.708		Valid
4	.661		Valid
5	.702		Valid
6	.749		Valid
7	.713		Valid
8	.719		Valid
9	.520		Valid
10	.646		Valid
11	.647		Valid
12	.725		Valid
13	.626		Valid
14	.650		Valid
15	.683		Valid
16	.584		Valid
17	.681		Valid

Sumber: Ringkasan Outpu SPSS for Windows, 2018



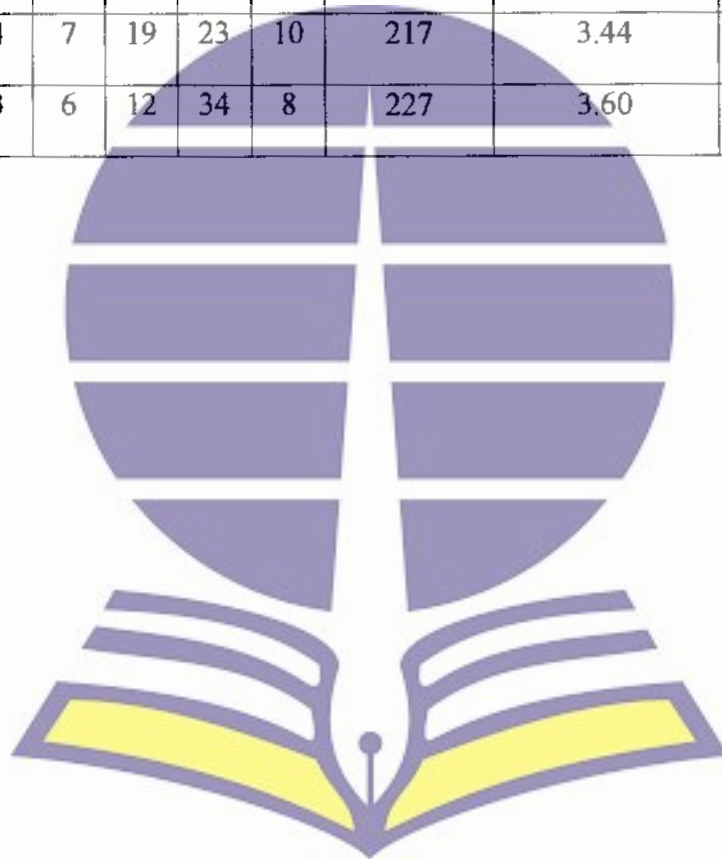
LAMPIRAN 8

**Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel
Kinerja Pegawai (Y)**

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

**Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel
Konflik Internal (X2)**

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



**Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel
Gaya Kepemimpinan (X1)**

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

96. 9. 1.49223 1.85123	98. 18. 1.28919 2.08666
96. 10. 1.46914 1.87642	98. 19. 1.26508 2.11481
96. 11. 1.44584 1.90206	98. 20. 1.24088 2.14328
96. 12. 1.42232 1.92815	98. 21. 1.21657 2.17208
96. 13. 1.39861 1.95469	99. 2. 1.65223 1.69298
96. 14. 1.37472 1.98164	99. 3. 1.63167 1.71399
96. 15. 1.35065 2.00900	99. 4. 1.61082 1.73548
96. 16. 1.32643 2.03677	99. 5. 1.58971 1.75746
96. 17. 1.30205 2.06492	99. 6. 1.56833 1.77993
96. 18. 1.27755 2.09345	99. 7. 1.54669 1.80265
96. 19. 1.25292 2.12232	99. 8. 1.52480 1.82625
96. 20. 1.22819 2.15154	99. 9. 1.50268 1.85010
96. 21. 1.20337 2.18109	99. 10. 1.48033 1.87439
97. 2. 1.64851 1.69012	99. 11. 1.45778 1.89911
97. 3. 1.62752 1.71157	99. 12. 1.43502 1.92426
97. 4. 1.60625 1.73354	99. 13. 1.41206 1.94982
97. 5. 1.58469 1.75602	99. 14. 1.38894 1.97578
97. 6. 1.56284 1.77899	99. 15. 1.36563 2.00213
97. 7. 1.54073 1.80246	99. 16. 1.34218 2.02886
97. 8. 1.51838 1.82641	99. 17. 1.31859 2.05596
97. 9. 1.49577 1.85083	99. 18. 1.29486 2.08341
97. 10. 1.47294 1.87571	99. 19. 1.27100 2.11120
97. 11. 1.44989 1.90105	99. 20. 1.24704 2.13931
97. 12. 1.42663 1.92681	99. 21. 1.22298 2.16774
97. 13. 1.40318 1.95301	100. 2. 1.65404 1.69439
97. 14. 1.37955 1.97963	100. 3. 1.63369 1.71517
97. 15. 1.35574 2.00685	100. 4. 1.61306 1.73643
97. 16. 1.33178 2.03407	100. 5. 1.59216 1.75818
97. 17. 1.30767 2.06186	100. 6. 1.57100 1.78039
97. 18. 1.28342 2.09001	100. 7. 1.54958 1.80306
97. 19. 1.25906 2.11851	100. 8. 1.52793 1.82619
97. 20. 1.23459 2.14735	100. 9. 1.50604 1.84976
97. 21. 1.21003 2.17652	100. 10. 1.48394 1.87377
98. 2. 1.65038 1.69156	100. 11. 1.46162 1.89820
98. 3. 1.62962 1.71279	100. 12. 1.43910 1.92305
98. 4. 1.60856 1.73452	100. 13. 1.41639 1.94830
98. 5. 1.58721 1.75674	100. 14. 1.39350 1.97394
98. 6. 1.56561 1.77946	100. 15. 1.37045 1.99997
98. 7. 1.54373 1.80266	100. 16. 1.34724 2.02636
98. 8. 1.52162 1.82632	100. 17. 1.32390 2.05313
98. 9. 1.49926 1.85046	100. 18. 1.30041 2.08024
98. 10. 1.47667 1.87503	100. 19. 1.27680 2.10767
98. 11. 1.45387 1.90006	100. 20. 1.25310 2.13544
98. 12. 1.43087 1.92552	100. 21. 1.22928 2.16352
98. 13. 1.40767 1.95139	
98. 14. 1.38428 1.97768	
98. 15. 1.36073 2.00436	
98. 16. 1.33702 2.03142	
98. 17. 1.31318 2.05886	

89. 2. 1.63242 1.67780	91. 11. 1.42437 1.90774	93. 20. 1.20821 2.16482
89. 3. 1.60951 1.70127	91. 12. 1.39948 1.93557	93. 21. 1.18259 2.19556
89. 4. 1.58628 1.72536	91. 13. 1.37440 1.96389	94. 2. 1.64272 1.68567
89. 5. 1.56271 1.75006	91. 14. 1.34911 1.99268	94. 3. 1.62106 1.70784
89. 6. 1.53883 1.77535	91. 15. 1.32365 2.02192	94. 4. 1.59908 1.73055
89. 7. 1.51465 1.80123	91. 16. 1.29803 2.05159	94. 5. 1.57681 1.75382
89. 8. 1.49017 1.82768	91. 17. 1.27226 2.08168	94. 6. 1.55424 1.77761
89. 9. 1.46542 1.85469	91. 18. 1.24637 2.11217	94. 7. 1.53140 1.80192
89. 10. 1.44042 1.88223	91. 19. 1.22035 2.14305	94. 8. 1.50829 1.82675
89. 11. 1.41518 1.91032	91. 20. 1.19424 2.17430	94. 9. 1.48493 1.85209
89. 12. 1.38970 1.93892	91. 21. 1.16803 2.20590	94. 10. 1.46133 1.87791
89. 13. 1.36402 1.96802	92. 2. 1.63870 1.68259	94. 11. 1.43750 1.90421
89. 14. 1.33814 1.99760	92. 3. 1.61656 1.70526	94. 12. 1.41345 1.93097
89. 15. 1.31208 2.02766	92. 4. 1.59410 1.72851	94. 13. 1.38921 1.95820
89. 16. 1.28585 2.05816	92. 5. 1.57132 1.75232	94. 14. 1.36478 1.98586
89. 17. 1.25949 2.08910	92. 6. 1.54824 1.77670	94. 15. 1.34016 2.01394
89. 18. 1.23299 2.12046	92. 7. 1.52488 1.80161	94. 16. 1.31540 2.04244
89. 19. 1.20638 2.15221	92. 8. 1.50125 1.82707	94. 17. 1.29049 2.07134
89. 20. 1.17967 2.18434	92. 9. 1.47736 1.85304	94. 18. 1.26544 2.10062
89. 21. 1.15289 2.21683	92. 10. 1.45321 1.87953	94. 19. 1.24027 2.13027
90. 2. 1.63454 1.67942	92. 11. 1.42883 1.90652	94. 20. 1.21500 2.16027
90. 3. 1.61190 1.70262	92. 12. 1.40423 1.93399	94. 21. 1.18965 2.19061
90. 4. 1.58893 1.72642	92. 13. 1.37943 1.96194	95. 2. 1.64469 1.68717
90. 5. 1.56564 1.75082	92. 14. 1.35444 1.99033	95. 3. 1.62325 1.70910
90. 6. 1.54202 1.77580	92. 15. 1.32927 2.01918	95. 4. 1.60152 1.73156
90. 7. 1.51812 1.80135	92. 16. 1.30393 2.04845	95. 5. 1.57948 1.75455
90. 8. 1.49393 1.82745	92. 17. 1.27846 2.07813	95. 6. 1.55715 1.77807
90. 9. 1.46947 1.85411	92. 18. 1.25285 2.10821	95. 7. 1.53456 1.80210
90. 10. 1.44476 1.88129	92. 19. 1.22713 2.13867	95. 8. 1.51171 1.82663
90. 11. 1.41982 1.90900	92. 20. 1.20129 2.16949	95. 9. 1.48861 1.85164
90. 12. 1.39464 1.93721	92. 21. 1.17538 2.20066	95. 10. 1.46527 1.87715
90. 13. 1.36926 1.96592	93. 2. 1.64073 1.68414	95. 11. 1.44171 1.90311
90. 14. 1.34368 1.99510	93. 3. 1.61883 1.70656	95. 12. 1.41793 1.92954
90. 15. 1.31792 2.02474	93. 4. 1.59661 1.72954	95. 13. 1.39395 1.95642
90. 16. 1.29200 2.05483	93. 5. 1.57409 1.75308	95. 14. 1.36980 1.98372
90. 17. 1.26594 2.08533	93. 6. 1.55127 1.77716	95. 15. 1.34546 2.01144
90. 18. 1.23974 2.11626	93. 7. 1.52818 1.80176	95. 16. 1.32096 2.03957
90. 19. 1.21344 2.14756	93. 8. 1.50480 1.82690	95. 17. 1.29632 2.06808
90. 20. 1.18703 2.17925	93. 9. 1.48117 1.85255	95. 18. 1.27155 2.09699
90. 21. 1.16053 2.21129	93. 10. 1.45730 1.87870	95. 19. 1.24666 2.12624
91. 2. 1.63664 1.68102	93. 11. 1.43321 1.90534	95. 20. 1.22166 2.15585
91. 3. 1.61425 1.70395	93. 12. 1.40889 1.93246	95. 21. 1.19657 2.18579
91. 4. 1.59154 1.72747	93. 13. 1.38437 1.96004	96. 2. 1.64661 1.68866
91. 5. 1.56850 1.75157	93. 14. 1.35966 1.98806	96. 3. 1.62541 1.71034
91. 6. 1.54516 1.77625	93. 15. 1.33477 2.01652	96. 4. 1.60390 1.73256
91. 7. 1.52154 1.80147	93. 16. 1.30972 2.04540	96. 5. 1.58211 1.75529
91. 8. 1.49763 1.82725	93. 17. 1.28453 2.07469	96. 6. 1.56002 1.77853
91. 9. 1.47345 1.85356	93. 18. 1.25920 2.10436	96. 7. 1.53768 1.80227
91. 10. 1.44903 1.88040	93. 19. 1.23376 2.13441	96. 8. 1.51508 1.82651

81. 15. 1.26058 2.05466	84. 4. 1.57225 1.71987	86. 13. 1.34762 1.97474
81. 16. 1.23168 2.08898	84. 5. 1.54723 1.74619	86. 14. 1.32081 2.00561
81. 17. 1.20264 2.12381	84. 6. 1.52188 1.77318	86. 15. 1.29379 2.03697
81. 18. 1.17348 2.15911	84. 7. 1.49618 1.80084	86. 16. 1.26662 2.06881
81. 19. 1.14424 2.19486	84. 8. 1.47018 1.82912	86. 17. 1.23931 2.10111
81. 20. 1.11491 2.23103	84. 9. 1.44388 1.85804	86. 18. 1.21187 2.13384
81. 21. 1.08555 2.26760	84. 10. 1.41731 1.88756	86. 19. 1.18432 2.16700
82. 2. 1.61639 1.66569	84. 11. 1.39048 1.91768	86. 20. 1.15667 2.20054
82. 3. 1.59152 1.69128	84. 12. 1.36340 1.94837	86. 21. 1.12896 2.23446
82. 4. 1.56625 1.71759	84. 13. 1.33611 1.97962	87. 2. 1.62804 1.67448
82. 5. 1.54060 1.74462	84. 14. 1.30862 2.01140	87. 3. 1.60461 1.69851
82. 6. 1.51461 1.77237	84. 15. 1.28094 2.04370	87. 4. 1.58083 1.72320
82. 7. 1.48826 1.80079	84. 16. 1.25310 2.07649	87. 5. 1.55670 1.74852
82. 8. 1.46159 1.82989	84. 17. 1.22512 2.10976	87. 6. 1.53224 1.77448
82. 9. 1.43462 1.85984	84. 18. 1.19701 2.14348	87. 7. 1.50748 1.80103
82. 10. 1.40736 1.89003	84. 19. 1.16880 2.17762	87. 8. 1.48242 1.82819
82. 11. 1.37984 1.92105	84. 20. 1.14051 2.21218	87. 9. 1.45707 1.85592
82. 12. 1.35207 1.95265	84. 21. 1.11215 2.24712	87. 10. 1.43146 1.88423
82. 13. 1.32408 1.98485	85. 2. 1.62350 1.67105	87. 11. 1.40561 1.91310
82. 14. 1.29590 2.01760	85. 3. 1.59952 1.69568	87. 12. 1.37951 1.94250
82. 15. 1.26752 2.05088	85. 4. 1.57516 1.72100	87. 13. 1.35320 1.97243
82. 16. 1.23898 2.08469	85. 5. 1.55045 1.74697	87. 14. 1.32671 2.00285
82. 17. 1.21030 2.11897	85. 6. 1.52540 1.77361	87. 15. 1.30002 2.03377
82. 18. 1.18150 2.15373	85. 7. 1.50003 1.80089	87. 16. 1.27317 2.06515
82. 19. 1.15260 2.18894	85. 8. 1.47434 1.82879	87. 17. 1.24617 2.09699
82. 20. 1.12364 2.22455	85. 9. 1.44837 1.85730	87. 18. 1.21906 2.12925
82. 21. 1.09461 2.26056	85. 10. 1.42212 1.88641	87. 19. 1.19183 2.16192
83. 2. 1.61880 1.66751	85. 11. 1.39562 1.91610	87. 20. 1.16450 2.19498
83. 3. 1.59423 1.69276	85. 12. 1.36889 1.94635	87. 21. 1.13710 2.22841
83. 4. 1.56928 1.71874	85. 13. 1.34194 1.97714	88. 2. 1.63024 1.67615
83. 5. 1.54395 1.74541	85. 14. 1.31477 2.00845	88. 3. 1.60709 1.69990
83. 6. 1.51828 1.77278	85. 15. 1.28744 2.04028	88. 4. 1.58358 1.72429
83. 7. 1.49226 1.80080	85. 16. 1.25993 2.07259	88. 5. 1.55974 1.74929
83. 8. 1.46593 1.82950	85. 17. 1.23229 2.10536	88. 6. 1.53557 1.77491
83. 9. 1.43930 1.85882	85. 18. 1.20451 2.13858	88. 7. 1.51109 1.80112
83. 10. 1.41239 1.88877	85. 19. 1.17684 2.17223	88. 8. 1.48633 1.82792
83. 11. 1.38522 1.91933	85. 20. 1.14868 2.20627	88. 9. 1.46129 1.85529
83. 12. 1.35780 1.95048	85. 21. 1.12064 2.24070	88. 10. 1.43599 1.88321
83. 13. 1.33017 1.98219	86. 2. 1.62579 1.67277	88. 11. 1.41044 1.91168
83. 14. 1.30233 2.01444	86. 3. 1.60209 1.69711	88. 12. 1.38466 1.94068
83. 15. 1.27430 2.04723	86. 4. 1.57802 1.72210	88. 13. 1.35867 1.97019
83. 16. 1.24612 2.08052	86. 5. 1.55360 1.74775	88. 14. 1.33248 2.00018
83. 17. 1.21779 2.11429	86. 6. 1.52885 1.77404	88. 15. 1.30611 2.03067
83. 18. 1.18934 2.14853	86. 7. 1.50378 1.80095	88. 16. 1.27958 2.06160
83. 19. 1.16080 2.18320	86. 8. 1.47842 1.82848	88. 17. 1.25290 2.09298
83. 20. 1.13217 2.21827	86. 9. 1.45277 1.85659	88. 18. 1.22609 2.12478
83. 21. 1.10349 2.25373	86. 10. 1.42684 1.88530	88. 19. 1.19918 2.15699
84. 2. 1.62118 1.66929	86. 11. 1.40066 1.91457	88. 20. 1.17217 2.18959
84. 3. 1.59691 1.69424	86. 12. 1.37426 1.94439	88. 21. 1.14507 2.22254

74. 8. 1.42321 1.83429	76. 17. 1.16161 2.15057	79. 6. 1.50312 1.77118
74. 9. 1.39316 1.86793	76. 18. 1.13056 2.18883	79. 7. 1.47572 1.80086
74. 10. 1.36281 1.90235	76. 19. 1.09942 2.22757	79. 8. 1.44800 1.83126
74. 11. 1.33217 1.93752	76. 20. 1.06825 2.26676	79. 9. 1.41994 1.86237
74. 12. 1.30127 1.97341	76. 21. 1.03706 2.30638	79. 10. 1.39160 1.89416
74. 13. 1.27013 2.01000	77. 2. 1.60361 1.65614	79. 11. 1.36299 1.92661
74. 14. 1.23878 2.04724	77. 3. 1.57710 1.68348	79. 12. 1.33411 1.95970
74. 15. 1.20725 2.08511	77. 4. 1.55015 1.71166	79. 13. 1.30501 1.99342
74. 16. 1.17559 2.12359	77. 5. 1.52279 1.74065	79. 14. 1.27571 2.02773
74. 17. 1.14379 2.16263	77. 6. 1.49503 1.77044	79. 15. 1.24622 2.06261
74. 18. 1.11192 2.20220	77. 7. 1.46690 1.80102	79. 16. 1.21658 2.09804
74. 19. 1.07998 2.24227	77. 8. 1.43842 1.83235	79. 17. 1.18679 2.13398
74. 20. 1.04801 2.28280	77. 9. 1.40961 1.86443	79. 18. 1.15690 2.17041
74. 21. 1.01605 2.32375	77. 10. 1.38048 1.89722	79. 19. 1.12693 2.20730
75. 2. 1.59813 1.65209	77. 11. 1.35108 1.93071	79. 20. 1.09689 2.24464
75. 3. 1.57091 1.68020	77. 12. 1.32143 1.96487	79. 21. 1.06680 2.28237
75. 4. 1.54323 1.70920	77. 13. 1.29155 1.99969	80. 2. 1.61143 1.66197
75. 5. 1.51511 1.73904	77. 14. 1.26146 2.03511	80. 3. 1.58592 1.68823
75. 6. 1.48659 1.76975	77. 15. 1.23119 2.07113	80. 4. 1.56001 1.71526
75. 7. 1.45767 1.80127	77. 16. 1.20076 2.10772	80. 5. 1.53370 1.74304
75. 8. 1.42840 1.83360	77. 17. 1.17020 2.14485	80. 6. 1.50703 1.77156
75. 9. 1.39877 1.86670	77. 18. 1.13954 2.18248	80. 7. 1.47999 1.80081
75. 10. 1.36884 1.90057	77. 19. 1.10881 2.22059	80. 8. 1.45262 1.83077
75. 11. 1.33863 1.93516	77. 20. 1.07801 2.25914	80. 9. 1.42495 1.86142
75. 12. 1.30815 1.97046	77. 21. 1.04721 2.29811	80. 10. 1.39698 1.89272
75. 13. 1.27744 2.00643	78. 2. 1.60626 1.65812	80. 11. 1.36873 1.92469
75. 14. 1.24652 2.04304	78. 3. 1.58010 1.68509	80. 12. 1.34024 1.95727
75. 15. 1.21542 2.08028	78. 4. 1.55351 1.71287	80. 13. 1.31151 1.99046
75. 16. 1.18418 2.11811	78. 5. 1.52651 1.74145	80. 14. 1.28259 2.02423
75. 17. 1.15281 2.15649	78. 6. 1.49912 1.77081	80. 15. 1.25348 2.05857
75. 18. 1.12135 2.19540	78. 7. 1.47136 1.80093	80. 16. 1.22422 2.09343
75. 19. 1.08982 2.23480	78. 8. 1.44325 1.83178	80. 17. 1.19481 2.12881
75. 20. 1.05825 2.27465	78. 9. 1.41483 1.86337	80. 18. 1.16529 2.16467
75. 21. 1.02668 2.31492	78. 10. 1.38610 1.89565	80. 19. 1.13568 2.20099
76. 2. 1.60090 1.65413	78. 11. 1.35711 1.92862	80. 20. 1.10600 2.23772
76. 3. 1.57404 1.68185	78. 12. 1.32785 1.96224	80. 21. 1.07628 2.27487
76. 4. 1.54673 1.71043	78. 13. 1.29836 1.99650	81. 2. 1.61393 1.66385
76. 5. 1.51900 1.73985	78. 14. 1.26867 2.03136	81. 3. 1.58875 1.68976
76. 6. 1.49086 1.77009	78. 15. 1.23879 2.06680	81. 4. 1.56316 1.71643
76. 7. 1.46233 1.80113	78. 16. 1.20876 2.10279	81. 5. 1.53719 1.74384
76. 8. 1.43346 1.83295	78. 17. 1.17860 2.13932	81. 6. 1.51085 1.77196
76. 9. 1.40425 1.86553	78. 18. 1.14832 2.17634	81. 7. 1.48417 1.80079
76. 10. 1.37473 1.89886	78. 19. 1.11797 2.21384	81. 8. 1.45715 1.83031
76. 11. 1.34493 1.93288	78. 20. 1.08756 2.25177	81. 9. 1.42984 1.86051
76. 12. 1.31488 1.96761	78. 21. 1.05712 2.29011	81. 10. 1.40223 1.89135
76. 13. 1.28458 2.00299	79. 2. 1.60887 1.66006	81. 11. 1.37434 1.92282
76. 14. 1.25408 2.03900	79. 3. 1.58304 1.68667	81. 12. 1.34622 1.95492
76. 15. 1.22340 2.07563	79. 4. 1.55679 1.71407	81. 13. 1.31787 1.98760
76. 16. 1.19257 2.11283	79. 5. 1.53015 1.74225	81. 14. 1.28931 2.02085

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

59. 14. 1.09482 2.13510	62. 3. 1.52318 1.65605	64. 12. 1.22188 2.01081
59. 15. 1.05545 2.18564	62. 4. 1.48957 1.69180	64. 13. 1.18576 2.05475
59. 16. 1.01605 2.23698	62. 5. 1.45536 1.72861	64. 14. 1.14949 2.09952
59. 17. 0.97668 2.28902	62. 6. 1.42061 1.76708	64. 15. 1.11306 2.14507
59. 18. 0.93739 2.34171	62. 7. 1.38536 1.80655	64. 16. 1.07655 2.19134
59. 19. 0.89826 2.39495	62. 8. 1.34967 1.84718	64. 17. 1.04000 2.23829
59. 20. 0.85932 2.44869	62. 9. 1.31356 1.88893	64. 18. 1.00345 2.28584
59. 21. 0.82065 2.50283	62. 10. 1.27709 1.93176	64. 19. 0.96694 2.33395
60. 2. 1.54853 1.61617	62. 11. 1.24031 1.97561	64. 20. 0.93053 2.38255
60. 3. 1.51442 1.65184	62. 12. 1.20326 2.02044	64. 21. 0.89425 2.43159
60. 4. 1.47965 1.68891	62. 13. 1.16599 2.06620	65. 2. 1.56699 1.62936
60. 5. 1.44427 1.72735	62. 14. 1.12856 2.11282	65. 3. 1.53553 1.66210
60. 6. 1.40832 1.76711	62. 15. 1.09100 2.16026	65. 4. 1.50349 1.69602
60. 7. 1.37186 1.80817	62. 16. 1.05338 2.20844	65. 5. 1.47092 1.73110
60. 8. 1.33493 1.85045	62. 17. 1.01573 2.25732	65. 6. 1.43782 1.76731
60. 9. 1.29758 1.89393	62. 18. 0.97812 2.30681	65. 7. 1.40426 1.80462
60. 10. 1.25987 1.93856	62. 19. 0.94058 2.35687	65. 8. 1.37027 1.84298
60. 11. 1.22183 1.98427	62. 20. 0.90319 2.40742	65. 9. 1.33589 1.88238
60. 12. 1.18354 2.03101	62. 21. 0.86597 2.45840	65. 10. 1.30115 1.92276
60. 13. 1.14505 2.07873	63. 2. 1.55987 1.62425	65. 11. 1.26611 1.96408
60. 14. 1.10640 2.12734	63. 3. 1.52741 1.65810	65. 12. 1.23080 2.00631
60. 15. 1.06764 2.17681	63. 4. 1.49433 1.69321	65. 13. 1.19525 2.04939
60. 16. 1.02885 2.22705	63. 5. 1.46068 1.72957	65. 14. 1.15952 2.09329
60. 17. 0.99007 2.27800	63. 6. 1.42650 1.76712	65. 15. 1.12364 2.13795
60. 18. 0.95135 2.32958	63. 7. 1.39183 1.80584	65. 16. 1.08767 2.18331
60. 19. 0.91276 2.38173	63. 8. 1.35672 1.84569	65. 17. 1.05165 2.22934
60. 20. 0.87435 2.43437	63. 9. 1.32121 1.88663	65. 18. 1.01560 2.27597
60. 21. 0.83616 2.48742	63. 10. 1.28534 1.92860	65. 19. 0.97960 2.32315
61. 2. 1.55240 1.61892	63. 11. 1.24915 1.97159	65. 20. 0.94367 2.37083
61. 3. 1.51886 1.65396	63. 12. 1.21269 2.01552	65. 21. 0.90785 2.41894
61. 4. 1.48468 1.69035	63. 13. 1.17602 2.06035	66. 2. 1.57043 1.63184
61. 5. 1.44989 1.72808	63. 14. 1.13917 2.10603	66. 3. 1.53945 1.66404
61. 6. 1.41455 1.76708	63. 15. 1.10219 2.15250	66. 4. 1.50790 1.69740
61. 7. 1.37871 1.80732	63. 16. 1.06512 2.19971	66. 5. 1.47583 1.73188
61. 8. 1.34240 1.84876	63. 17. 1.02803 2.24761	66. 6. 1.44326 1.76745
61. 9. 1.30568 1.89137	63. 18. 0.99096 2.29612	66. 7. 1.41023 1.80409
61. 10. 1.26860 1.93507	63. 19. 0.95394 2.34518	66. 8. 1.37677 1.84175
61. 11. 1.23120 1.97984	63. 20. 0.91703 2.39474	66. 9. 1.34293 1.88041
61. 12. 1.19355 2.02560	63. 21. 0.88029 2.44473	66. 10. 1.30874 1.92004
61. 13. 1.15567 2.07232	64. 2. 1.56348 1.62683	66. 11. 1.27424 1.96058
61. 14. 1.11763 2.11992	64. 3. 1.53152 1.66011	66. 12. 1.23947 2.00200
61. 15. 1.07950 2.16835	64. 4. 1.49897 1.69463	66. 13. 1.20447 2.04426
61. 16. 1.04129 2.21755	64. 5. 1.46587 1.73033	66. 14. 1.16928 2.08731
61. 17. 1.00309 2.26744	64. 6. 1.43223 1.76720	66. 15. 1.13394 2.13110
61. 18. 0.96492 2.31796	64. 7. 1.39813 1.80520	66. 16. 1.09850 2.17559
61. 19. 0.92686 2.36904	64. 8. 1.36359 1.84429	66. 17. 1.06298 2.22074
61. 20. 0.88896 2.42062	64. 9. 1.32865 1.88444	66. 18. 1.02744 2.26648
61. 21. 0.85126 2.47262	64. 10. 1.29336 1.92561	66. 19. 0.99192 2.31277
62. 2. 1.55619 1.62161	64. 11. 1.25775 1.96775	66. 20. 0.95646 2.35954

52. 7. 1.30899 1.81827	54. 16. 0.84600 2.29392	57. 5. 1.42642 1.72526
52. 8. 1.26622 1.86874	54. 17. 0.90349 2.35213	57. 6. 1.38852 1.76751
52. 9. 1.22299 1.92076	54. 18. 0.86122 2.41097	57. 7. 1.35008 1.81119
52. 10. 1.17941 1.97426	54. 19. 0.81925 2.47036	57. 8. 1.31114 1.85622
52. 11. 1.13553 2.02913	54. 20. 0.77766 2.53019	57. 9. 1.27177 1.90257
52. 12. 1.09146 2.08528	54. 21. 0.73651 2.59033	57. 10. 1.23203 1.95018
52. 13. 1.04727 2.14263	55. 2. 1.52755 1.60144	57. 11. 1.19198 1.99896
52. 14. 1.00304 2.20106	55. 3. 1.49031 1.64062	57. 12. 1.15168 2.04887
52. 15. 0.95887 2.26046	55. 4. 1.45232 1.68149	57. 13. 1.11121 2.09982
52. 16. 0.91481 2.32074	55. 5. 1.41362 1.72399	57. 14. 1.07060 2.15175
52. 17. 0.87099 2.38176	55. 6. 1.37431 1.76807	57. 15. 1.02994 2.20456
52. 18. 0.82745 2.44341	55. 7. 1.33442 1.81368	57. 16. 0.98929 2.25820
52. 19. 0.78431 2.50559	55. 8. 1.29403 1.86074	57. 17. 0.94871 2.31257
52. 20. 0.74163 2.56816	55. 9. 1.25319 1.90921	57. 18. 0.90825 2.36758
52. 21. 0.69949 2.63099	55. 10. 1.21199 1.95902	57. 19. 0.86800 2.42316
53. 2. 1.51833 1.59505	55. 11. 1.17049 2.01008	57. 20. 0.82802 2.47920
53. 3. 1.47967 1.63585	55. 12. 1.12875 2.06233	57. 21. 0.78836 2.53563
53. 4. 1.44022 1.67845	55. 13. 1.08685 2.11568	58. 2. 1.54047 1.61048
53. 5. 1.40002 1.72282	55. 14. 1.04485 2.17003	58. 3. 1.50517 1.64747
53. 6. 1.35918 1.76890	55. 15. 1.00284 2.22532	58. 4. 1.46918 1.68598
53. 7. 1.31774 1.81661	55. 16. 0.96087 2.28146	58. 5. 1.43254 1.72594
53. 8. 1.27579 1.86590	55. 17. 0.91902 2.33833	58. 6. 1.39532 1.76733
53. 9. 1.23340 1.91668	55. 18. 0.87736 2.39585	58. 7. 1.35755 1.81009
53. 10. 1.19063 1.96889	55. 19. 0.83597 2.45392	58. 8. 1.31931 1.85418
53. 11. 1.14757 2.02244	55. 20. 0.79492 2.51244	58. 9. 1.28063 1.89954
53. 12. 1.10430 2.07723	55. 21. 0.75427 2.57131	58. 10. 1.24159 1.94610
53. 13. 1.06090 2.13318	56. 2. 1.53197 1.60452	58. 11. 1.20224 1.99382
53. 14. 1.01743 2.19019	56. 3. 1.49541 1.64295	58. 12. 1.16263 2.04262
53. 15. 0.97399 2.24817	56. 4. 1.45810 1.68300	58. 13. 1.12283 2.09245
53. 16. 0.93065 2.30700	56. 5. 1.42012 1.72461	58. 14. 1.08289 2.14323
53. 17. 0.88749 2.36659	56. 6. 1.38152 1.76776	58. 15. 1.04288 2.19489
53. 18. 0.84459 2.42682	56. 7. 1.34237 1.81238	58. 16. 1.00287 2.24735
53. 19. 0.80204 2.48757	56. 8. 1.30271 1.85841	58. 17. 0.96289 2.30054
53. 20. 0.75990 2.54874	56. 9. 1.26263 1.90579	58. 18. 0.92304 2.35436
53. 21. 0.71826 2.61021	56. 10. 1.22217 1.95448	58. 19. 0.88335 2.40875
54. 2. 1.52300 1.59829	56. 11. 1.18141 2.00438	58. 20. 0.84389 2.46362
54. 3. 1.48506 1.63825	56. 12. 1.14040 2.05542	58. 21. 0.80473 2.51889
54. 4. 1.44636 1.67998	56. 13. 1.09922 2.10755	59. 2. 1.54455 1.61336
54. 5. 1.40693 1.72339	56. 14. 1.05793 2.16097	59. 3. 1.50985 1.64967
54. 6. 1.36687 1.76844	56. 15. 1.01659 2.21470	59. 4. 1.47448 1.68745
54. 7. 1.32622 1.81508	56. 16. 0.97530 2.26956	59. 5. 1.43848 1.72663
54. 8. 1.28506 1.86324	56. 17. 0.93408 2.32515	59. 6. 1.40191 1.76720
54. 9. 1.24345 1.91283	56. 18. 0.89304 2.38140	59. 7. 1.36481 1.80908
54. 10. 1.20149 1.96381	56. 19. 0.85222 2.43820	59. 8. 1.32723 1.85226
54. 11. 1.15921 2.01609	56. 20. 0.81170 2.49546	59. 9. 1.28923 1.89665
54. 12. 1.11672 2.06959	56. 21. 0.77155 2.55309	59. 10. 1.25086 1.94223
54. 13. 1.07408 2.12420	57. 2. 1.53628 1.60754	59. 11. 1.21218 1.98893
54. 14. 1.03136 2.17987	57. 3. 1.50036 1.64524	59. 12. 1.17325 2.03668
54. 15. 0.98864 2.23647	57. 4. 1.46372 1.68449	59. 13. 1.13410 2.08543

44. 20. 0.57507 2.76161	47. 9. 1.16526 1.94545	49. 18. 0.77278 2.49829
44. 21. 0.52954 2.83698	47. 10. 1.11710 2.00636	49. 19. 0.72786 2.56505
45. 2. 1.47538 1.56602	47. 11. 1.06873 2.06889	49. 20. 0.68358 2.63211
45. 3. 1.42980 1.61482	47. 12. 1.02026 2.13290	49. 21. 0.64003 2.69930
45. 4. 1.38320 1.66618	47. 13. 0.97178 2.19824	50. 2. 1.50345 1.58486
45. 5. 1.33571 1.71999	47. 14. 0.92342 2.26478	50. 3. 1.46246 1.62833
45. 6. 1.28744 1.77618	47. 15. 0.87529 2.33235	50. 4. 1.42059 1.67385
45. 7. 1.23849 1.83462	47. 16. 0.82751 2.40080	50. 5. 1.37793 1.72135
45. 8. 1.18899 1.89520	47. 17. 0.78018 2.46998	50. 6. 1.33457 1.77077
45. 9. 1.13907 1.95778	47. 18. 0.73341 2.53970	50. 7. 1.29059 1.82203
45. 10. 1.08886 2.02222	47. 19. 0.68732 2.60980	50. 8. 1.24607 1.87504
45. 11. 1.03846 2.08839	47. 20. 0.64200 2.68011	50. 9. 1.20110 1.92972
45. 12. 0.98802 2.15611	47. 21. 0.59759 2.75044	50. 10. 1.15579 1.98597
45. 13. 0.93765 2.22524	48. 2. 1.49275 1.57762	50. 11. 1.11021 2.04368
45. 14. 0.88750 2.29558	48. 3. 1.45004 1.62308	50. 12. 1.06445 2.10276
45. 15. 0.83769 2.36698	48. 4. 1.40640 1.67076	50. 13. 1.01862 2.16307
45. 16. 0.78833 2.43924	48. 5. 1.36192 1.72061	50. 14. 0.97280 2.22452
45. 17. 0.73955 2.51218	48. 6. 1.31672 1.77253	50. 15. 0.92709 2.28698
45. 18. 0.69149 2.58559	48. 7. 1.27087 1.82645	50. 16. 0.88159 2.35032
45. 19. 0.64427 2.65929	48. 8. 1.22447 1.88226	50. 17. 0.83638 2.41440
45. 20. 0.59801 2.73306	48. 9. 1.17764 1.93987	50. 18. 0.79156 2.47910
45. 21. 0.55282 2.80672	48. 10. 1.13046 1.99915	50. 19. 0.74723 2.54428
46. 2. 1.48136 1.56999	48. 11. 1.08306 2.05999	50. 20. 0.70348 2.60978
46. 3. 1.43677 1.61763	48. 12. 1.03552 2.12227	50. 21. 0.66040 2.67548
46. 4. 1.39121 1.66769	48. 13. 0.98794 2.18586	51. 2. 1.50856 1.58835
46. 5. 1.34477 1.72012	48. 14. 0.94045 2.25062	51. 3. 1.46838 1.63088
46. 6. 1.29756 1.77482	48. 15. 0.89314 2.31641	51. 4. 1.42734 1.67538
46. 7. 1.24969 1.83167	48. 16. 0.84614 2.38309	51. 5. 1.38554 1.72179
46. 8. 1.20127 1.89058	48. 17. 0.79951 2.45049	51. 6. 1.34305 1.77005
46. 9. 1.15242 1.95141	48. 18. 0.75340 2.51847	51. 7. 1.29995 1.82007
46. 10. 1.10325 2.01404	48. 19. 0.70789 2.58687	51. 8. 1.25632 1.87178
46. 11. 1.05388 2.07834	48. 20. 0.66309 2.65552	51. 9. 1.21224 1.92510
46. 12. 1.00443 2.14416	48. 21. 0.61909 2.72427	51. 10. 1.16780 1.97994
46. 13. 0.95503 2.21134	49. 2. 1.49819 1.58129	51. 11. 1.12308 2.03620
46. 14. 0.90578 2.27974	49. 3. 1.45635 1.62573	51. 12. 1.07818 2.09378
46. 15. 0.85681 2.34918	49. 4. 1.41362 1.67230	51. 13. 1.03319 2.15258
46. 16. 0.80825 2.41950	49. 5. 1.37007 1.72095	51. 14. 0.98817 2.21249
46. 17. 0.76020 2.49051	49. 6. 1.32580 1.77158	51. 15. 0.94324 2.27338
46. 18. 0.71278 2.56205	49. 7. 1.28090 1.82415	51. 16. 0.89847 2.33515
46. 19. 0.66611 2.63391	49. 8. 1.23546 1.87852	51. 17. 0.85396 2.39767
46. 20. 0.62032 2.70593	49. 9. 1.18958 1.93463	51. 18. 0.80978 2.46083
46. 21. 0.57550 2.77790	49. 10. 1.14336 1.99236	51. 19. 0.76604 2.52448
47. 2. 1.48715 1.57386	49. 11. 1.09687 2.05160	51. 20. 0.72282 2.58848
47. 3. 1.44352 1.62038	49. 12. 1.05024 2.11224	51. 21. 0.68021 2.65272
47. 4. 1.39894 1.66923	49. 13. 1.00354 2.17415	52. 2. 1.51352 1.59174
47. 5. 1.35350 1.72033	49. 14. 0.95690 2.23723	52. 3. 1.47410 1.63339
47. 6. 1.30731 1.77361	49. 15. 0.91040 2.30131	52. 4. 1.43388 1.67692
47. 7. 1.26047 1.82895	49. 16. 0.86415 2.36628	52. 5. 1.39290 1.72228
47. 8. 1.21309 1.88627	49. 17. 0.81824 2.43199	52. 6. 1.35124 1.76942

37. 13. 0.77219 2.37369	40. 2. 1.44214 1.54436	42. 11. 0.98851 2.12262
37. 14. 0.71421 2.46378	40. 3. 1.39083 1.59999	42. 12. 0.93489 2.19670
37. 15. 0.65734 2.55471	40. 4. 1.33835 1.65889	42. 13. 0.88151 2.27227
37. 16. 0.60177 2.64613	40. 5. 1.28484 1.72092	42. 14. 0.82852 2.34909
37. 17. 0.54771 2.73765	40. 6. 1.23047 1.78594	42. 15. 0.77607 2.42694
37. 18. 0.49537 2.82891	40. 7. 1.17541 1.85378	42. 16. 0.72431 2.50558
37. 19. 0.44494 2.91951	40. 8. 1.11983 1.92426	42. 17. 0.67341 2.58480
37. 20. 0.39661 3.00907	40. 9. 1.06391 1.99717	42. 18. 0.62350 2.66432
37. 21. 0.35054 3.09719	40. 10. 1.00782 2.07233	42. 19. 0.57474 2.74389
38. 2. 1.42702 1.53475	40. 11. 0.95174 2.14950	42. 20. 0.52726 2.82328
38. 3. 1.37301 1.59368	40. 12. 0.89585 2.22843	42. 21. 0.48121 2.90220
38. 4. 1.31774 1.65625	40. 13. 0.84035 2.30888	43. 2. 1.46278 1.55773
38. 5. 1.26140 1.72229	40. 14. 0.78539 2.39060	43. 3. 1.41507 1.60905
38. 6. 1.20418 1.79164	40. 15. 0.73115 2.47330	43. 4. 1.36629 1.66319
38. 7. 1.14627 1.86409	40. 16. 0.67782 2.55672	43. 5. 1.31655 1.72002
38. 8. 1.08787 1.93942	40. 17. 0.62556 2.64056	43. 6. 1.26600 1.77944
38. 9. 1.02919 2.01742	40. 18. 0.57454 2.72455	43. 7. 1.21476 1.84132
38. 10. 0.97045 2.09782	40. 19. 0.52492 2.80836	43. 8. 1.16298 1.90552
38. 11. 0.91183 2.18033	40. 20. 0.47687 2.89172	43. 9. 1.11080 1.97189
38. 12. 0.85356 2.26470	40. 21. 0.43054 2.97431	43. 10. 1.05837 2.04027
38. 13. 0.79583 2.35061	41. 2. 1.44927 1.54895	43. 11. 1.00581 2.11047
38. 14. 0.73886 2.43775	41. 3. 1.39922 1.60307	43. 12. 0.95328 2.18231
38. 15. 0.68284 2.52581	41. 4. 1.34803 1.66028	43. 13. 0.90093 2.25562
38. 16. 0.62799 2.61444	41. 5. 1.29584 1.72048	43. 14. 0.84891 2.33017
38. 17. 0.57448 2.70332	41. 6. 1.24280 1.78353	43. 15. 0.79734 2.40577
38. 18. 0.52253 2.79207	41. 7. 1.18907 1.84926	43. 16. 0.74639 2.48220
38. 19. 0.47229 2.88036	41. 8. 1.13481 1.91753	43. 17. 0.69619 2.55922
38. 20. 0.42396 2.96784	41. 9. 1.08019 1.98813	43. 18. 0.64688 2.63664
38. 21. 0.37769 3.05412	41. 10. 1.02536 2.06089	43. 19. 0.59660 2.71419
39. 2. 1.43473 1.53963	41. 11. 0.97050 2.13561	43. 20. 0.55149 2.79164
39. 3. 1.38210 1.59686	41. 12. 0.91576 2.21204	43. 21. 0.50568 2.86878
39. 4. 1.32827 1.65754	41. 13. 0.86132 2.28998	44. 2. 1.46920 1.56193
39. 5. 1.27338 1.72152	41. 14. 0.80736 2.36919	44. 3. 1.42257 1.61196
39. 6. 1.21761 1.78863	41. 15. 0.75402 2.44941	44. 4. 1.37490 1.66467
39. 7. 1.16116 1.85870	41. 16. 0.70146 2.53039	44. 5. 1.32631 1.71996
39. 8. 1.10419 1.93153	41. 17. 0.64987 2.61187	44. 6. 1.27692 1.77772
39. 9. 1.04692 2.00692	41. 18. 0.59940 2.69358	44. 7. 1.22685 1.83784
39. 10. 0.98953 2.08460	41. 19. 0.55018 2.77525	44. 8. 1.17624 1.90017
39. 11. 0.93220 2.16437	41. 20. 0.50238 2.85660	44. 9. 1.12522 1.96460
39. 12. 0.87514 2.24594	41. 21. 0.45615 2.93734	44. 10. 1.07390 2.03095
39. 13. 0.81853 2.32904	42. 2. 1.45615 1.55340	44. 11. 1.02245 2.09907
39. 14. 0.76257 2.41340	42. 3. 1.40730 1.60608	44. 12. 0.97099 2.16881
39. 15. 0.70743 2.49872	42. 4. 1.35733 1.66172	44. 13. 0.91964 2.23997
39. 16. 0.65333 2.58469	42. 5. 1.30640 1.72019	44. 14. 0.86856 2.31237
39. 17. 0.60044 2.67100	42. 6. 1.25463 1.78137	44. 15. 0.81787 2.38581
39. 18. 0.54891 2.75733	42. 7. 1.20218 1.84512	44. 16. 0.76771 2.46011
39. 19. 0.49896 2.84336	42. 8. 1.14918 1.91130	44. 17. 0.71822 2.53505
39. 20. 0.45072 2.92876	42. 9. 1.09581 1.97972	44. 18. 0.66953 2.61043
39. 21. 0.40437 3.01320	42. 10. 1.04219 2.05023	44. 19. 0.62177 2.68601

30. 6. 1.07060 1.83259	32. 15. 0.51510 2.73248	35. 4. 1.28330 1.65282
30. 7. 0.99815 1.93133	32. 16. 0.45685 2.83983	35. 5. 1.22214 1.72593
30. 8. 0.92564 2.03432	32. 17. 0.40129 2.94576	35. 6. 1.16007 1.80292
30. 9. 0.85351 2.14102	32. 18. 0.34866 3.05028	35. 7. 1.09735 1.88351
30. 10. 0.78217 2.25080	32. 19. 0.29923 3.15253	35. 8. 1.03424 1.96743
30. 11. 0.71202 2.36307	32. 20. 0.25319 3.25193	35. 9. 0.97099 2.05436
30. 12. 0.64345 2.47714	32. 21. 0.21078 3.34784	35. 10. 0.90788 2.14395
30. 13. 0.57685 2.59233	33. 2. 1.38335 1.50784	35. 11. 0.84516 2.23585
30. 14. 0.51259 2.70793	33. 3. 1.32119 1.57703	35. 12. 0.78311 2.32966
30. 15. 0.45105 2.82319	33. 4. 1.25756 1.65110	35. 13. 0.72197 2.42501
30. 16. 0.39255 2.93738	33. 5. 1.19272 1.72978	35. 14. 0.66200 2.52146
30. 17. 0.33740 3.04971	33. 6. 1.12698 1.81282	35. 15. 0.60346 2.61858
30. 18. 0.28590 3.15946	33. 7. 1.06065 1.89986	35. 16. 0.54659 2.71593
30. 19. 0.23830 3.26584	33. 8. 0.99402 1.99057	35. 17. 0.49162 2.81306
30. 20. 0.19485 3.36811	33. 9. 0.92743 2.08455	35. 18. 0.43878 2.90951
30. 21. 0.15572 3.46549	33. 10. 0.86115 2.18137	35. 19. 0.38829 3.00481
31. 2. 1.36298 1.49574	33. 11. 0.79554 2.28061	35. 20. 0.34034 3.09851
31. 3. 1.29685 1.57011	33. 12. 0.73086 2.38177	35. 21. 0.29513 3.19013
31. 4. 1.22915 1.65002	33. 13. 0.66745 2.48437	36. 2. 1.41065 1.52451
31. 5. 1.16021 1.73518	33. 14. 0.60559 2.58789	36. 3. 1.35365 1.58716
31. 6. 1.09040 1.82522	33. 15. 0.54558 2.69181	36. 4. 1.29530 1.65387
31. 7. 1.02008 1.91976	33. 16. 0.48769 2.79558	36. 5. 1.23583 1.72447
31. 8. 0.94962 2.01834	33. 17. 0.43219 2.89865	36. 6. 1.17545 1.79873
31. 9. 0.87940 2.12046	33. 18. 0.37933 3.00046	36. 7. 1.11441 1.87643
31. 10. 0.80979 2.22562	33. 19. 0.32935 3.10046	36. 8. 1.05294 1.95730
31. 11. 0.74115 2.33323	33. 20. 0.28246 3.19808	36. 9. 0.99128 2.04104
31. 12. 0.67387 2.44273	33. 21. 0.23887 3.29275	36. 10. 0.92967 2.12737
31. 13. 0.60828 2.55347	34. 2. 1.39285 1.51358	36. 11. 0.86836 2.21594
31. 14. 0.54474 2.66484	34. 3. 1.33251 1.58045	36. 12. 0.80759 2.30642
31. 15. 0.48358 2.77618	34. 4. 1.27074 1.65189	36. 13. 0.74759 2.39844
31. 16. 0.42513 2.88680	34. 5. 1.20779 1.72770	36. 14. 0.68861 2.49162
31. 17. 0.36966 2.99604	34. 6. 1.14393 1.80758	36. 15. 0.63089 2.58557
31. 18. 0.31748 3.10322	34. 7. 1.07944 1.89129	36. 16. 0.57463 2.67990
31. 19. 0.26882 3.20762	34. 8. 1.01462 1.97849	36. 17. 0.52008 2.77418
31. 20. 0.22392 3.30859	34. 9. 0.94973 2.06882	36. 18. 0.46745 2.86800
31. 21. 0.18298 3.40545	34. 10. 0.88506 2.16190	36. 19. 0.41692 2.96095
32. 2. 1.37340 1.50190	34. 11. 0.82091 2.25735	36. 20. 0.36871 3.05259
32. 3. 1.30932 1.57358	34. 12. 0.75755 2.35473	36. 21. 0.32299 3.14249
32. 4. 1.24371 1.65046	34. 13. 0.69527 2.45359	37. 2. 1.41900 1.52971
32. 5. 1.17688 1.73226	34. 14. 0.63433 2.55348	37. 3. 1.36354 1.59044
32. 6. 1.10916 1.81867	34. 15. 0.57503 2.65392	37. 4. 1.30678 1.65501
32. 7. 1.04088 1.90931	34. 16. 0.51760 2.75442	37. 5. 1.24891 1.72327
32. 8. 0.97239 2.00381	34. 17. 0.46231 2.85449	37. 6. 1.19014 1.79499
32. 9. 0.90401 2.10171	34. 18. 0.40939 2.95361	37. 7. 1.13071 1.86998
32. 10. 0.83609 2.20255	34. 19. 0.35907 3.05127	37. 8. 1.07081 1.94799
32. 11. 0.76897 2.30583	34. 20. 0.31155 3.14697	37. 9. 1.01066 2.02876
32. 12. 0.70299 2.41102	34. 21. 0.26704 3.24020	37. 10. 0.95051 2.11203
32. 13. 0.63847 2.51758	35. 2. 1.40194 1.51914	37. 11. 0.89057 2.19749
32. 14. 0.57573 2.62493	35. 3. 1.34332 1.58382	37. 12. 0.83105 2.28481

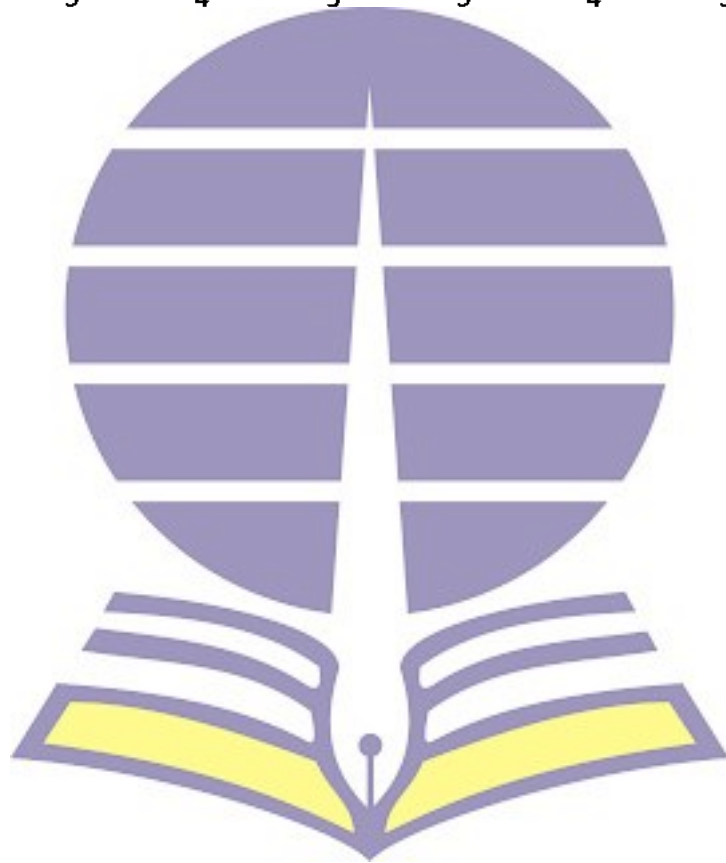
22. 13. 0.28119 3.05662	25. 8. 0.78400 2.14412	27. 17. 0.23816 3.23327
22. 14. 0.22003 3.21061	25. 9. 0.70154 2.28007	27. 18. 0.19072 3.34944
22. 15. 0.16642 3.35756	25. 10. 0.62133 2.41924	27. 19. 0.14853 3.45967
22. 16. 0.12028 3.49463	25. 11. 0.54401 2.56041	27. 20. 0.11188 3.56318
22. 17. 0.08315 3.61880	25. 12. 0.47019 2.70229	27. 21. 0.08057 3.66833
22. 18. 0.05242 3.73092	25. 13. 0.40046 2.84360	28. 2. 1.32844 1.47589
23. 2. 1.25665 1.43747	25. 14. 0.33536 2.98300	28. 3. 1.25534 1.55964
23. 3. 1.16815 1.54346	25. 15. 0.27536 3.11913	28. 4. 1.18051 1.65025
23. 4. 1.07778 1.65974	25. 16. 0.22090 3.25058	28. 5. 1.10444 1.74728
23. 5. 0.98639 1.78546	25. 17. 0.17231 3.37604	28. 6. 1.02762 1.85022
23. 6. 0.89488 1.91958	25. 18. 0.12995 3.49447	28. 7. 0.95052 1.95851
23. 7. 0.80410 2.06093	25. 19. 0.09371 3.60384	28. 8. 0.87366 2.07148
23. 8. 0.71493 2.20816	25. 20. 0.06465 3.70220	28. 9. 0.79754 2.18844
23. 9. 0.62821 2.35988	25. 21. 0.04070 3.79041	28. 10. 0.72265 2.30862
23. 10. 0.54478 2.51449	26. 2. 1.30219 1.46139	28. 11. 0.64947 2.43122
23. 11. 0.46541 2.67038	26. 3. 1.22358 1.55281	28. 12. 0.57848 2.55540
23. 12. 0.39083 2.82585	26. 4. 1.14319 1.65225	28. 13. 0.51013 2.68025
23. 13. 0.32172 2.97919	26. 5. 1.06158 1.75911	28. 14. 0.44486 2.80489
23. 14. 0.25866 3.12852	26. 6. 0.97937 1.87274	28. 15. 0.38308 2.92838
23. 15. 0.20216 3.27216	26. 7. 0.89717 1.99240	28. 16. 0.32517 3.04976
23. 16. 0.15274 3.40865	26. 8. 0.81561 2.11722	28. 17. 0.27146 3.16812
23. 17. 0.11029 3.53549	26. 9. 0.73529 2.24629	28. 18. 0.22228 3.28249
23. 18. 0.07619 3.65007	26. 10. 0.65683 2.37862	28. 19. 0.17787 3.39189
23. 19. 0.04801 3.75327	26. 11. 0.58079 2.51315	28. 20. 0.13843 3.49546
24. 2. 1.27276 1.44575	26. 12. 0.50775 2.64877	28. 21. 0.10421 3.59248
24. 3. 1.18781 1.54639	26. 13. 0.43825 2.78436	29. 2. 1.34054 1.48275
24. 4. 1.10100 1.65649	26. 14. 0.37279 2.91872	29. 3. 1.26892 1.56312
24. 5. 1.01309 1.77526	26. 15. 0.31182 3.05067	29. 4. 1.19762 1.64987
24. 6. 0.92486 1.90184	26. 16. 0.25578 3.17904	29. 5. 1.12407 1.74260
24. 7. 0.83706 2.03522	26. 17. 0.20499 3.30253	29. 6. 1.04971 1.84088
24. 8. 0.75048 2.17427	26. 18. 0.15977 3.42006	29. 7. 0.97499 1.94420
24. 9. 0.66589 2.31774	26. 19. 0.12041 3.53067	29. 8. 0.90036 2.05196
24. 10. 0.58400 2.46431	26. 20. 0.08677 3.63257	29. 9. 0.82626 2.16358
24. 11. 0.50554 2.61260	26. 21. 0.05983 3.72404	29. 10. 0.75316 2.27837
24. 12. 0.43119 2.76111	27. 2. 1.31568 1.46878	29. 11. 0.68148 2.39562
24. 13. 0.36156 2.90835	27. 3. 1.23991 1.55620	29. 12. 0.61166 2.51459
24. 14. 0.29723 3.05282	27. 4. 1.16239 1.65101	29. 13. 0.54413 2.63447
24. 15. 0.23869 3.19285	27. 5. 1.08364 1.75274	29. 14. 0.47929 2.75449
24. 16. 0.18635 3.32700	27. 6. 1.00421 1.86079	29. 15. 0.41753 2.87381
24. 17. 0.14066 3.45402	27. 7. 0.92463 1.97449	29. 16. 0.35918 2.99160
24. 18. 0.10150 3.57167	27. 8. 0.84546 2.09313	29. 17. 0.30461 3.10700
24. 19. 0.07006 3.67769	27. 9. 0.76726 2.21588	29. 18. 0.25409 3.21917
24. 20. 0.04413 3.77297	27. 10. 0.69057 2.34190	29. 19. 0.20790 3.32728
25. 2. 1.28791 1.45371	27. 11. 0.61593 2.47026	29. 20. 0.16625 3.43042
25. 3. 1.20625 1.54954	27. 12. 0.54385 2.59997	29. 21. 0.12931 3.52786
25. 4. 1.12276 1.65403	27. 13. 0.47482 2.73007	30. 2. 1.35204 1.48936
25. 5. 1.03811 1.76655	27. 14. 0.40933 2.85950	30. 3. 1.28373 1.56661
25. 6. 0.95297 1.88634	27. 15. 0.34780 2.98721	30. 4. 1.21380 1.64981
25. 7. 0.86803 2.01252	27. 16. 0.29062 3.11215	30. 5. 1.14262 1.73860

TABEL DURBIN WATSON

6. 2. 0.61018 1.40015	15. 6. 0.56197 2.21981	19. 9. 0.45571 2.58939
7. 2. 0.69955 1.35635	15. 7. 0.44707 2.47148	19. 10. 0.36889 2.78312
7. 3. 0.46723 1.89636	15. 8. 0.34290 2.72698	19. 11. 0.29008 2.97399
8. 2. 0.76290 1.33238	15. 9. 0.25090 2.97866	19. 12. 0.22029 3.15930
8. 3. 0.55907 1.77711	15. 10. 0.17531 3.21604	19. 13. 0.15979 3.33481
8. 4. 0.36744 2.28664	15. 11. 0.11127 3.43819	19. 14. 0.11082 3.49566
9. 2. 0.82428 1.31988	16. 2. 1.10617 1.37092	19. 15. 0.07001 3.64241
9. 3. 0.62910 1.69926	16. 3. 0.98204 1.53860	20. 2. 1.20149 1.41073
9. 4. 0.45476 2.12816	16. 4. 0.85718 1.72773	20. 3. 1.10040 1.53668
9. 5. 0.29571 2.58810	16. 5. 0.73400 1.93506	20. 4. 0.99755 1.67634
10. 2. 0.87913 1.31971	16. 6. 0.61495 2.15672	20. 5. 0.89425 1.82828
10. 3. 0.69715 1.64134	16. 7. 0.50223 2.38813	20. 6. 0.79179 1.99079
10. 4. 0.52534 2.01632	16. 8. 0.39805 2.62409	20. 7. 0.69146 2.16189
10. 5. 0.37602 2.41365	16. 9. 0.30433 2.86009	20. 8. 0.59454 2.33937
10. 6. 0.24269 2.82165	16. 10. 0.22206 3.08954	20. 9. 0.50220 2.52082
11. 2. 0.92733 1.32409	16. 11. 0.15479 3.30391	20. 10. 0.41559 2.70374
11. 3. 0.75798 1.60439	16. 12. 0.09809 3.50287	20. 11. 0.33571 2.86535
11. 4. 0.59477 1.92802	17. 2. 1.13295 1.38122	20. 12. 0.26349 3.06292
11. 5. 0.44406 2.28327	17. 3. 1.01543 1.53614	20. 13. 0.19978 3.23417
11. 6. 0.31549 2.64456	17. 4. 0.89675 1.71009	20. 14. 0.14472 3.39540
11. 7. 0.20253 3.00447	17. 5. 0.77898 1.90047	20. 15. 0.10024 3.54250
12. 2. 0.97076 1.33137	17. 6. 0.66414 2.10414	20. 16. 0.06327 3.67619
12. 3. 0.81221 1.57935	17. 7. 0.55423 2.31755	21. 2. 1.22115 1.41997
12. 4. 0.65765 1.86397	17. 8. 0.45107 2.53660	21. 3. 1.12461 1.53849
12. 5. 0.51198 2.17662	17. 9. 0.35639 2.75688	21. 4. 1.02624 1.66942
12. 6. 0.37956 2.50609	17. 10. 0.27177 2.97455	21. 5. 0.92719 1.81157
12. 7. 0.26813 2.83196	17. 11. 0.19784 3.18400	21. 6. 0.82856 1.96350
12. 8. 0.17144 3.14940	17. 12. 0.13763 3.37817	21. 7. 0.73149 2.12355
13. 2. 1.00973 1.34040	17. 13. 0.08711 3.55716	21. 8. 0.63710 2.28988
13. 3. 0.86124 1.56212	18. 2. 1.15759 1.39133	21. 9. 0.54645 2.46051
13. 4. 0.71465 1.81593	18. 3. 1.04607 1.53525	21. 10. 0.46055 2.63324
13. 5. 0.57446 2.09428	18. 4. 0.93310 1.69614	21. 11. 0.38035 2.80588
13. 6. 0.44448 2.38967	18. 5. 0.82044 1.87189	21. 12. 0.30669 2.97600
13. 7. 0.32775 2.69204	18. 6. 0.70984 2.06000	21. 13. 0.24033 3.14129
13. 8. 0.23049 2.98506	18. 7. 0.60301 2.25750	21. 14. 0.18198 3.29979
13. 9. 0.14693 3.26577	18. 8. 0.50158 2.46122	21. 15. 0.13166 3.44327
14. 2. 1.04495 1.35027	18. 9. 0.40702 2.66753	21. 16. 0.09111 3.58322
14. 3. 0.90544 1.55068	18. 10. 0.32076 2.87268	21. 17. 0.05747 3.70544
14. 4. 0.76666 1.77882	18. 11. 0.24405 3.07845	22. 2. 1.23949 1.42888
14. 5. 0.63206 2.02955	18. 12. 0.17732 3.26497	22. 3. 1.14713 1.54079
14. 6. 0.50516 2.29593	18. 13. 0.12315 3.44141	22. 4. 1.05292 1.66398
14. 7. 0.38897 2.57158	18. 14. 0.07786 3.60315	22. 5. 0.95783 1.79744
14. 8. 0.28559 2.84769	19. 2. 1.18037 1.40118	22. 6. 0.86285 1.93996
14. 9. 0.20013 3.11121	19. 3. 1.07430 1.53553	22. 7. 0.76898 2.09015
14. 10. 0.12726 3.36038	19. 4. 0.96659 1.68509	22. 8. 0.67719 2.24646
15. 2. 1.07697 1.36054	19. 5. 0.85876 1.84815	22. 9. 0.58843 2.40718
15. 3. 0.94554 1.54318	19. 6. 0.75231 2.02262	22. 10. 0.50363 2.57051
15. 4. 0.81396 1.75014	19. 7. 0.64870 2.20614	22. 11. 0.42363 2.73452
15. 5. 0.68519 1.97735	19. 8. 0.54938 2.39602	22. 12. 0.34926 2.89726

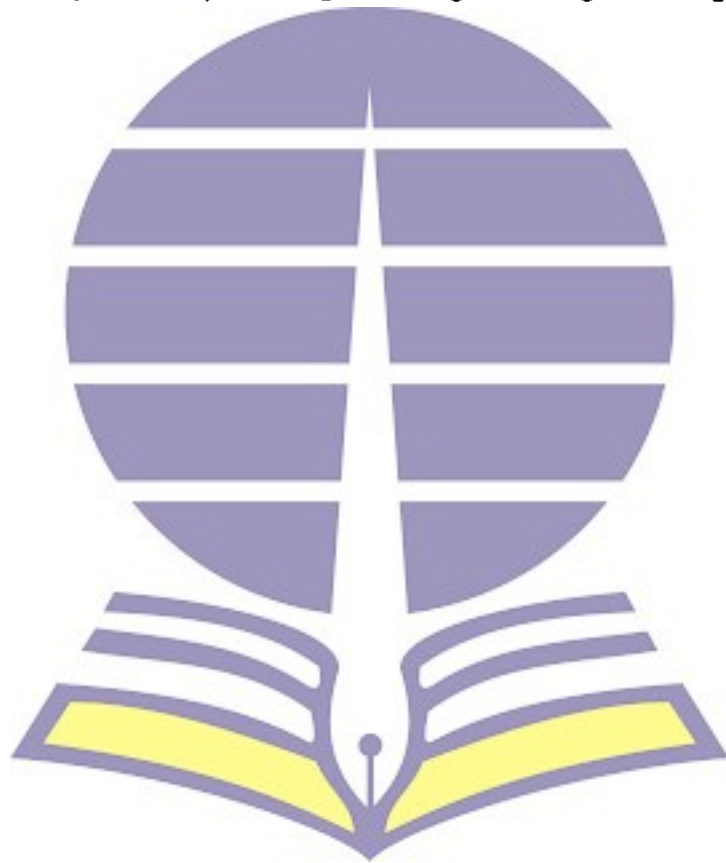
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
5	3	4	4	4	5	5	3	3	3
5	3	5	5	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	3	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	4	4	5	5	4
5	4	5	5	5	4	4	4	5	4
4	5	4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	2	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
4	4	3	5	3	4	2	4	4	2
3	3	5	4	5	4	3	5	4	4
4	5	4	3	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	5	4	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	3	4	4	4	5	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4
5	5	4	5	4	4	4	5	5	2
4	5	4	5	4	5	5	4	5	5
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
5	3	4	4	4	4	4	4	2	3
5	3	4	4	4	4	4	4	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	3	4	3	4	4	3	5	5	2
5	5	5	5	5	3	4	5	5	4
5	3	4	5	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	5	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	5	5	5	4

4	5	4	5	4	5	4	4	4	5
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	4	4	5	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	4	4	5	5	2
4	5	4	5	4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	5	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4



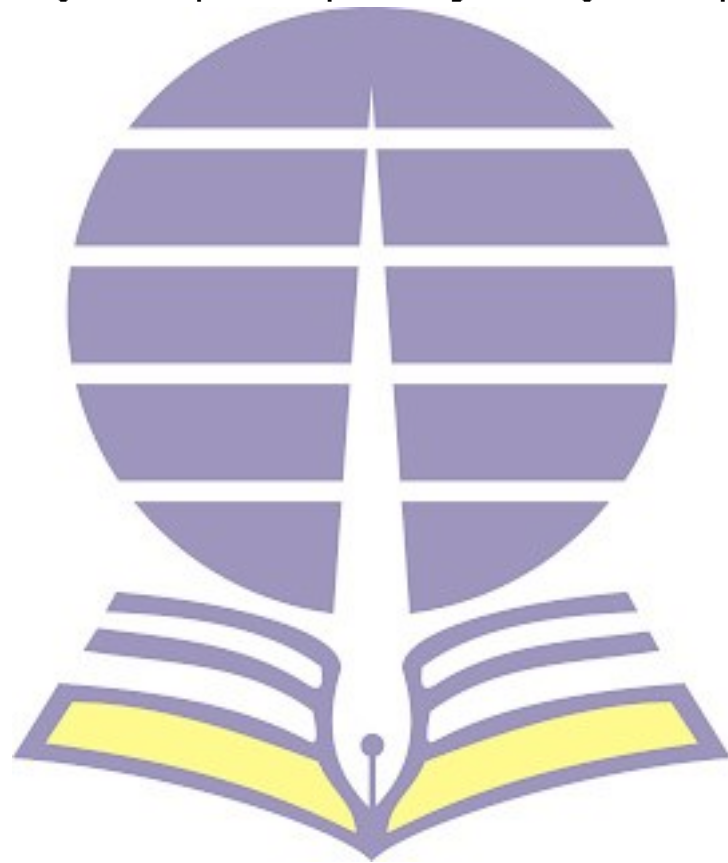
X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	PEMIMPII	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
4	4	5	4	4	3	3	3	3	4
4	3	4	3	4	3	3	3	3	4
4	2	2	2	4	3	3	3	3	4
5	4	5	5	5	3	3	3	3	4
5	4	5	5	5	1	1	1	1	3
5	4	5	4	5	1	1	1	1	4
5	4	5	5	5	2	2	4	2	3
5	4	4	5	5	1	1	1	1	4
5	4	5	5	5	2	2	4	2	3
5	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	3	3	2	3	3
5	5	5	3	5	2	2	2	2	4
4	3	5	5	5	1	1	1	1	2
3	3	4	4	4	2	2	2	2	4
3	3	4	4	4	3	3	2	3	4
5	2	5	5	4	1	1	1	1	3
4	4	4	4	4	3	3	2	3	3
5	4	5	5	5	2	2	3	2	4
4	5	5	4	4	4	4	2	4	3
4	4	5	5	4	3	3	3	3	4
4	5	5	4	4	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	1	1	2	1	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
5	5	5	5	4	2	2	3	2	2
4	5	4	4	4	3	3	3	3	4
4	4	5	4	4	3	3	3	3	3
4	4	5	4	4	3	3	3	3	3
5	3	4	4	5	3	3	3	3	3
4	4	5	5	4	1	1	1	1	4
4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	5	4	2	2	2	2	3
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	2	3	4	1	1	2	1	3
5	4	5	5	5	1	1	1	1	2
4	3	4	3	4	5	5	5	5	5
4	2	3	4	4	1	1	1	1	1
4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
5	4	4	5	5	5	5	4	5	3

4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	3	4	4
4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
4	5	5	4	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5	5	5	5	4
5	5	4	4	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	1	1	2	1	3
5	3	4	4	5	3	3	3	3	3



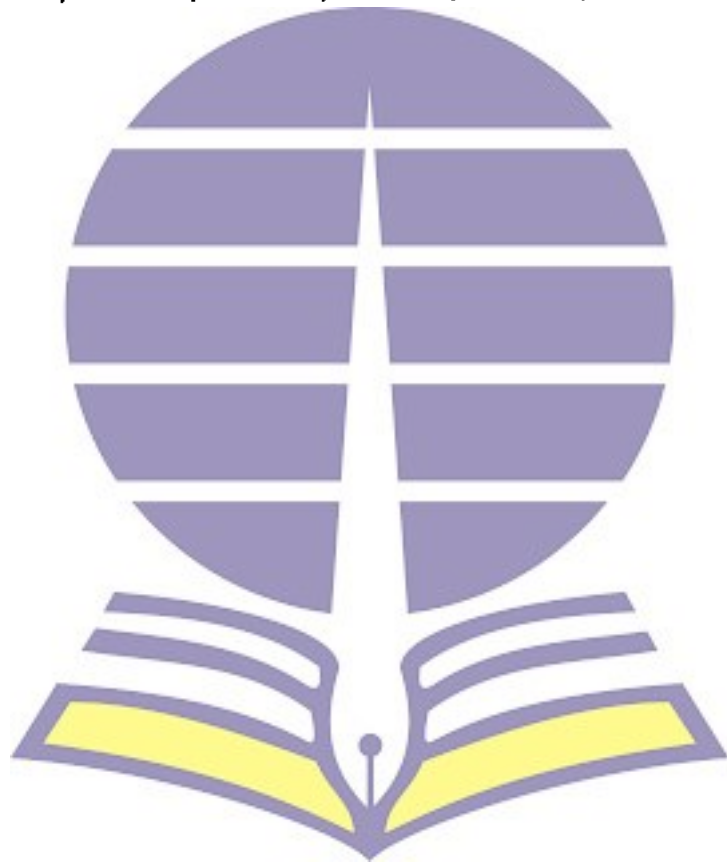
X2.6	X2.7	KONFLIK	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	
3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4
3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3
3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3
3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4
3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4
3	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5
2	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4
2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
3	2	2	5	5	5	5	5	5	4	3
4	4	2	4	5	4	5	5	5	4	5
2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	2	2	2	3	4	3	4	4
2	2	2	4	4	5	5	4	4	5	5
1	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4
2	2	2	5	5	3	4	2	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3
4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	4	4	4	5	5	4	4	4
3	3	3	3	2	2	4	3	2	2	2
3	3	2	4	3	4	4	4	3	3	3
4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4
3	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
5	3	2	5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4
3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	2	2	3	3	3	2	2	2
4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
3	3	2	2	2	2	4	4	3	3	3
3	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
1	1	1	5	4	5	5	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3
5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	4

4	5	4	4	5	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
5	5	4	5	4	4	4	4	4	3
5	4	5	4	4	4	4	5	3	4
5	4	5	4	4	4	4	5	5	5
4	5	5	4	5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	4	4	5	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	4	5	5	5	5	5
4	4	3	5	4	5	5	5	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
1	1	1	4	4	4	4	4	3	4
3	4	3	4	4	3	3	4	3	3



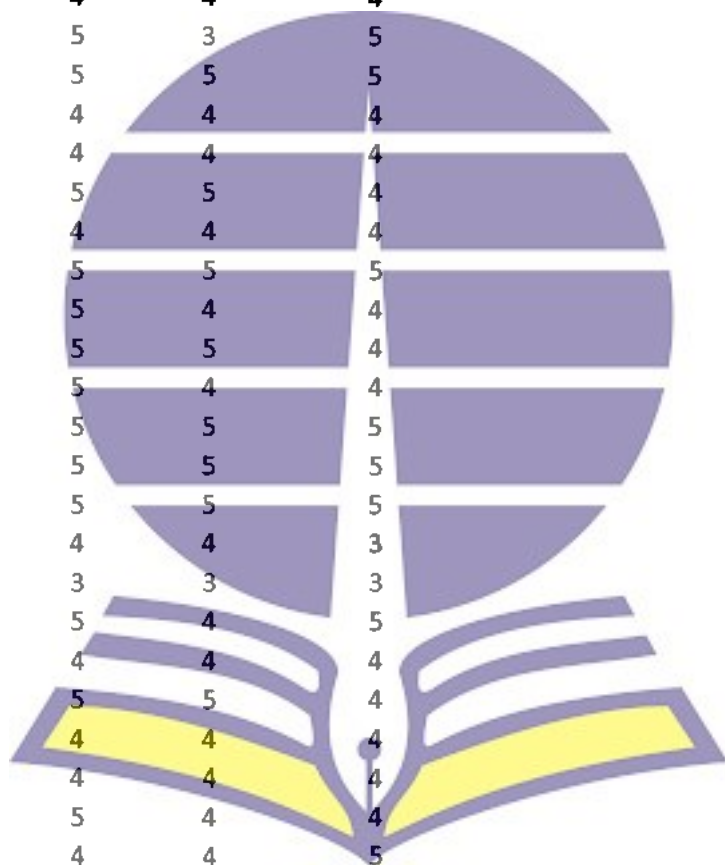
Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
4	3	3	3	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
5	4	4	4	3	4	5	4	3	4
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	4	5	5	5	3	4	4	4
5	5	4	5	4	4	5	5	4	4
5	4	5	5	4	5	4	4	4	4
4	3	5	2	3	4	2	3	2	3
4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	4	5	5
4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
4	5	4	5	4	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	3	5	4	5	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
2	4	3	3	3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
2	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	3	4	4	4

4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	3	3	4	5	5	5	4	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	5	5	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4



X1.11 X1.12 X1.13 X1.14 PEMIMPIN

4	4	5	4	4
4	3	4	3	4
4	2	2	2	4
5	4	5	5	5
5	4	5	5	5
5	4	5	4	5
5	4	5	5	5
5	4	4	5	5
5	4	5	5	5
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	3	5
4	3	5	5	5
3	3	4	4	4
3	3	4	4	4
5	2	5	5	4
4	4	4	4	4
5	4	5	5	5
4	5	5	4	4
4	4	5	5	4
4	5	5	4	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
3	4	4	4	3
3	3	3	3	3
5	4	5	4	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	4
4	5	4	4	4
4	5	4	4	4
4	4	5	4	5
4	4	5	5	4
4	3	4	4	4
4	4	4	5	4
4	3	4	3	4
4	4	4	3	4
4	4	3	4	4
4	3	2	3	4
5	4	5	5	5
4	3	4	3	4
4	2	3	4	4
4	4	3	3	4
4	4	4	3	4
4	4	4	4	4
5	4	4	5	5

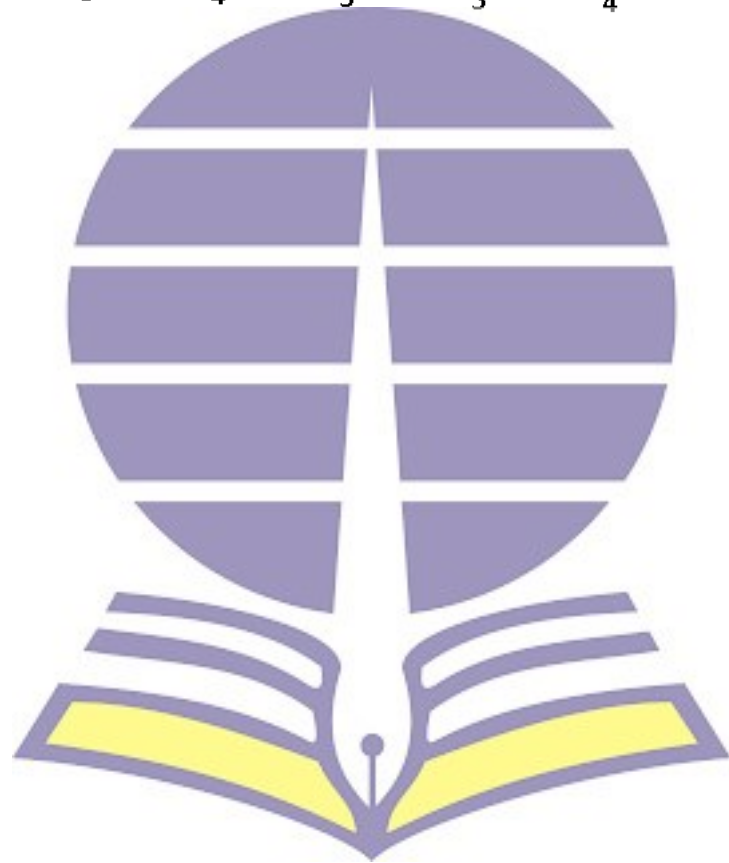


4	5	4	5	4
5	4	4	4	4
4	4	5	4	4
4	4	5	4	4
4	5	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	5	4
5	5	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	5	5	4
4	3	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	5	4	4
5	3	4	4	5



X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	
5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
5	3	4	4	4	4	5	5	3	3	3
5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4
5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4
4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	5	3	4	2	4	4	4	2
3	3	5	4	5	4	3	5	4	4	4
4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	2
4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
5	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3
5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	3	4	3	4	4	4	3	5	5	2
5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4
5	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4

4	5	4	5	4	5	4	4	4	5
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	4	4	5	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5	5	2
4	5	4	5	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	5	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4



X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	ratakonflik
3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	2	2
3	3	3	3	3	4	3	4
3	3	3	3	3	4	3	4
1	1	1	1	1	3	3	4
1	1	1	1	1	4	5	4
2	2	4	2	3	3	3	4
1	1	1	1	1	4	5	4
2	2	4	2	3	3	3	5
3	3	4	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	2	3	3	2	4	3
2	2	2	2	4	3	2	2
1	1	1	1	2	4	4	4
2	2	2	2	4	2	3	2
3	3	2	3	4	4	3	3
1	1	1	1	3	2	2	2
3	3	2	3	3	1	3	3
2	2	3	2	4	2	2	2
4	4	2	4	3	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3
4	4	3	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4
1	1	2	1	3	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	2	3	3	2
3	3	3	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3
1	1	1	1	4	5	3	2
3	3	3	3	3	3	4	3
2	2	2	2	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	2	1	3	3	3	2
1	1	1	1	2	3	4	2
5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	4	3	3	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	3
5	5	4	5	3	5	5	5

4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5	4
5	5	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	2	1	3	1	1	1
3	3	3	3	3	3	4	3

