

**PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAERAH  
SEKRETARIAT PROPINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Ditulis Oleh:

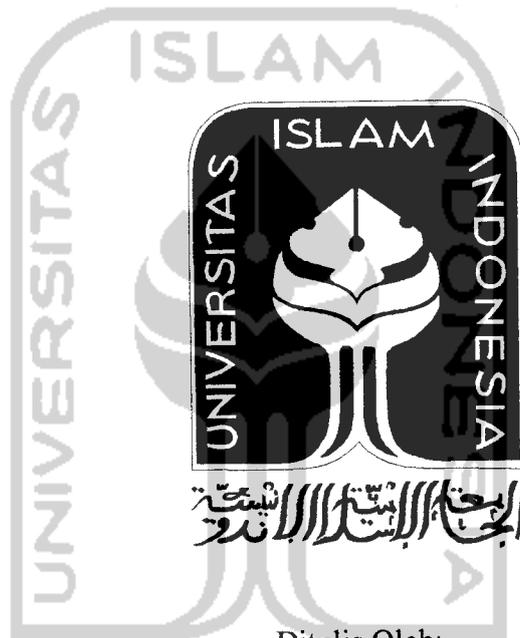
Nama : Yoga Sangkara Sidharta  
Nomor Mahasiswa : 00 311 108  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2005**

**PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAERAH  
SEKRETARIAT PROPINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

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



Ditulis Oleh:

Nama : Yoga Sangkara Sidharta  
Nomor Mahasiswa : 00 311 108  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2005**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

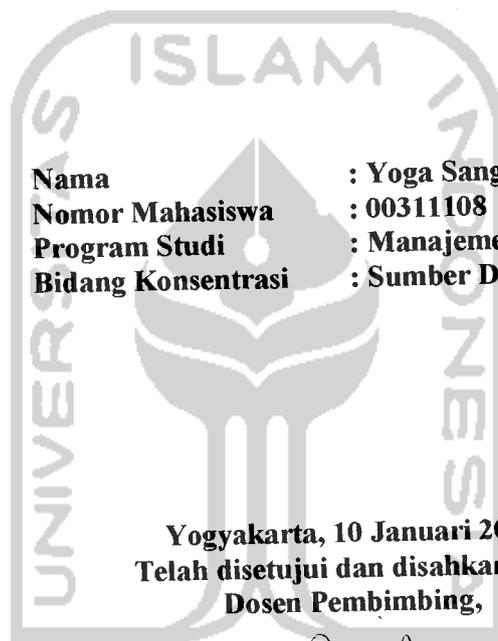


**Yogyakarta, 10 Januari 2005**  
**Penulis,**

**Yoga Sangkara Sidharta**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Pengaruh Faktor-Faktor Kepemimpinan  
Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pengelola Keuangan Daerah  
Sekretariat Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta**



**Nama : Yoga Sangkara Sidharta**  
**Nomor Mahasiswa : 00311108**  
**Program Studi : Manajemen**  
**Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**Yogyakarta, 10 Januari 2005**  
**Telah disetujui dan disahkan oleh**  
**Dosen Pembimbing,**

**Dra. Trias Setiawati M.Si**

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

**PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAERAH SEKRETARIAT  
PROPINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Disusun Oleh: **YOGA SANGKARA SIDHARTA**  
Nomor mahasiswa: 00311108

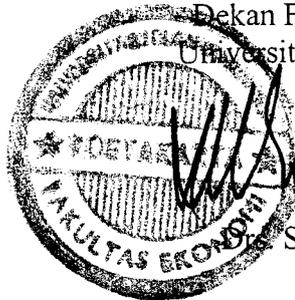
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 17 Februari 2005

Penguji/Pemb. Skripsi: Dra. Trias Setiawati, M.Si .....

Penguji : Drs. Murdiyono Triwidodo, M.Si .....

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Suwarsono, MA

## ABSTRACT

The purpose of the research with title “Analisis Faktor Faktor Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta”, beside to fulfill the requirements to graduate from economy undergraduate program, also to know performance BPKD’s employees and the factors that influence the performance of the employees.

The Research was done in BPKD’s instance by 100 responden employee samples from 250 BPKD’s employees technique that used was cluster sampling technique research data was got by questioner with closed questions wich later was processed by using SPSS 10 computer program. Intelligence (X1) variable consist of 10 question, Leader social relationship variable consist of 9 question, achievement motivation variable (X3) consist of 8 question, human relationship attitude variable (X4) consist of 9 question and performance variable consist of 18 question.

The hypothesis result, the four variables have been proven that it was positive significant influence to employees performance with double correlation coefficient in the amount of 0,326 (32,6%) while the rest in the amount of 0,674 (67,4%) employees performance was influenced the other factors that not included to this research, whereas, seen from each variable to employees performance.

That is X1 variables has regression coefficient in the amount of 0,303 (30,3%), X4 variable has regression coefficient in the amount of 0,347 (34,7%), X3 variable has regression coefficient in the amount of 0,348 (34,8%) and X2 variable has regression coefficient in the amount of 0,353 (35,3%) which also be the most dominat variable that influence employes performance

Keywords : *Leadership, and Performance*

الإسلامية  
الجامعة الإسلامية  
المدنية

*SKRIPSI INI KUPERSEMBAHKAN UNTUK :*

*Yang Kuhormati, dan kusayangi kedua orang tuaku*

*Ayahku, Drs. H. Mulyanto, MM*

*Ibuku, Tutik Sudaryanti. BA*

*Adikku, Enggar Kartika Cahyaning*

*My Beloved, Dian Sarsmistha*

## Kata Pengantar

*Bismillahirrohmaanirrohiim*

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Puji Syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karuniaNYa, penulis dapat menyelesaikan kuliah –kuliah dan skripsi MSDM yang berjudul: ***“Pengaruh Faktor-Faktor Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta”***.

Tujuan penulisan skripsi diajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan program pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dengan selesainya penyusunan tugas akhir ini, semua tidak lepas dari bantuan, dorongan dari berbagai pihak, untuk itu dengan segala kerendahan hati penyusun menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga pada:

1. Bapak Drs. Suwarsono Muhammad, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi UII yang telah memberi ijin penelitian.
2. Ibu Dra. Trias Setiawati, M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi, yang telah memberi pengarahan teknis, memberikan motivasi, kritik dan saran selama proses penyusunan skripsi.

3. Bapak / Ibu dosen FE Ekonomi, yang telah memberi ide dan pengetahuan bagi penulis, teruma Bapak / Ibu dosen mata kuliah konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.
4. Pimpinan dan segenap Karyawan BPKD Sekretariat Propinsi Yogyakarta, yang telah menjadi sumber dan telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner.
5. **“Keluarga besarku”** di Magelang dan di Klaten, doa dan dukungan untuk selalu mendukungku untuk terus maju.
6. **Mistha’ku**, untuk segenap dorongan dengan penuh cinta dan kasih sayang yang selalu aku rasakan, mistha’ku yang terbaik bagiku dan selalu hadir dalam setiap langkahku untuk melakukan dan mencapai yang terbaik.
7. **Sahabatku**: Agung Tri Nugroho, Ahmad Heru Prasetyo dan Kristina, , Budi Tri Hartanto, R. Imam Sukoco, yang telah mengisi hidup ini dengan kisah tawa riang dan kebersamaan.
8. Teman baikku Anggoro Edi Saronto, yang selalu sedia membantu dan pemberi solusi.
9. Teman – temanku di *Al Aqsa*: Vivie, Angga, Johan, Hajar, Jafari, Ami, Purnomo, Dedi, Roland,
10. Teman-teman sejalan di kelas konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Ayu, Utin, Lilis, Aulia, Doni, Pampam, Romi, Diaz.

11. Teman – Teman *Manajemen B* 2000: Mareza Satyanda, I Made Mandara Giri, Dani, Ira, Gathot, Rio Maskot, Anjar, Aji, Somad, Iteng, Ajeng, Rian, Iman, Aditya, Ari, Lukman.
12. Teman – teman di FE UII: Billy, Rosyid, Ningroem, Depra, Dian, Diana, Bondan Fajar, Agung Nugroho, Yuyun,
13. Anak – anak *basket*: Amir, Bagus, Yuris, Doni, Fajar, dan Cahyono.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih banyak kekurangannya. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan penelitian yang akan datang dari berbagai pihak.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dan proses penyusunannya dapat bermanfaat bagi semua pihak.

**Wassalamualaikum Wr. Wb.**

Yogyakarta, 10 Januari 2004

Penulis

Yoga Sangkara Sidharta

## MOTTO

- *Membuat kita takut untuk berusaha, keraguan adalah para penghianat yang sering membuat kita kehilangan kemenangan yang mungkin dapat kita raih – William Shakespeare*
  
- *Jauhi orang-orang yang mencoba mengecilkan ambisi Anda. Orang berjiwa kecil selalu melakukan hal itu, tetapi orang yang berjiwa besar akan membuat Anda merasa bahwa Anda juga bisa menjadi orang besar. – Mark Twain*
  
- *Jangan takut mengeluarkan kemampuan terbaik Anda saat tengah melakukan pekerjaan yang tampaknya remeh. Setiap kali Anda menyelesaikannya Anda telah bertambah kuat. – Dale Carnegie*
  
- *It doesn't matter how slowly you are as far you do not stop. - Celsius*



## DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan Skripsi .....	i
Halaman Judul Skripsi .....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme .....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi .....	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi .....	v
Abstrac .....	vi
Halaman Persembahan .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Motto .....	xi
Daftar Isi .....	xii
Daftar Tabel .....	xvi
Daftar Gambar .....	xvii
Daftar Lampiran .....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	2
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Manfaat Penelitian .....	3

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1.	Penelitian Terdahulu.....	5
2.1.1.	Hasil Penelitian Aulia Fita Indarti (2001).....	5
2.1.2.	A Danny Arifianto (2002) .....	9
2.2.	Landasan Teori.....	12
2.2.1.	Teori Kepemimpinan.....	12
2.2.1.1.	Teori Sifat Kepemimpinan.....	17
2.2.1.2.	Teori Perilaku Pribadi.....	20
2.2.1.3.	Teori Situasional .....	21
2.2.2.	Teori Kinerja.....	24
2.2.2.1.	Pengertian Kinerja.....	24
2.2.2.2.	Faktor Kinerja BPKD .....	27
2.2.2.2.1.	Program Pelayanan Intern.....	27
2.2.2.2.2.	Program Pelayanan Ekstern .....	29
2.2.3.	Pengaruh kecerdasan pemimpin dengan kinerja karyawan .....	34
2.2.4.	Pengaruh kedewasaan & hubungan sosial dengan kinerja karyawan ..	36
2.2.5.	Pengaruh motivasi diri & dorongan berprestasi dengan kinerja karyawan. .....	37
2.2.6.	Pengaruh sikap hubungan manusiawi dengan kinerja karyawan .....	39
2.3.	Kerangka Fikir Penelitian.....	42
2.4.	Hipotesis Penelitian.....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
3.1.	Obyek Penelitian .....	45

3.1.1.	Struktur Organisasi BPKD.....	46
3.1.2.	Visi dan Misi BPKD.....	47
3.1.3.	Tujuan dan Sasaran BPKD .....	47
3.2.	Definisi Operasional Variabel.....	48
3.2.1.	Variabel Independen.....	48
3.2.2.	Variabel Dependen .....	54
3.3.	Metode Pengumpulan Data.....	55
3.4.	Teknik Pengukuran Variabel Penelitian .....	56
3.5.	Uji Instrumen Variabel Penelitian.....	57
3.5.1.	Uji Validitas .....	57
3.5.2.	Uji Reliabilitas.....	64
3.6.	Populasi dan sampel .....	65
3.7.	Metode Analisis data .....	66
3.8.	Uji Hipotesis.....	68
3.8.1.	Uji F.....	68
3.8.2.	Uji T.....	69
<b>BAB IV ANALISIS DATA</b>		
4.1.	Analisis Diskriptif .....	71
4.1.1.	Diskripsi Variabel X1 .....	71
4.1.2.	Diskripsi Variabel X2.....	73
4.1.3.	Diskripsi Variabel X3.....	75
4.1.4.	Diskripsi Variabel X4.....	76
4.1.5.	Diskripsi Variabel Y.....	77

4.2.	Analisis Kuantitatif.....	78
4.2.1.	Analisis Regresi Berganda.....	78
4.3.	Uji Hipotesis.....	81
4.3.1.	Pengujian Hipotesis Secara Berganda.....	81
4.3.2.	Pengujian Hipotesis Secara Parsial.....	83
4.3.2.1.	Pengaruh Variabel X1 terhadap Y.....	84
4.3.2.2.	Pengaruh Variabel X2 terhadap Y.....	85
4.3.2.3.	Pengaruh Variabel X3 terhadap Y.....	87
4.3.2.4.	Pengaruh Variabel X4 terhadap Y.....	88
4.4.	Analisis Kualitatif.....	90
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
5.1.	Kesimpulan.....	97
5.2.	Saran.....	99
Daftar Pustaka.....		100
Lampiran.....		102

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
 رِبْعَاءُ الْبَلَدِ الْإِسْلَامِيَّةِ

## DAFTAR TABEL

2.1.	Rekapitulasi Analisis Regresi.....	6
2.2.	Hasil Perhitungan Analisis Kuantitatif.....	7
2.3.	Tabel Perbandingan Keempat Model Kepemimpinan.....	23
3.1.	Validitas Pertanyaan Variabel X1.....	59
3.2.	Validitas Pertanyaan Variabel X2.....	60
3.3.	Validitas Pertanyaan Variabel X3.....	61
3.4.	Validitas Pertanyaan Variabel X4.....	62
3.5.	Validitas Pertanyaan Variabel Y.....	63
3.6.	Reliabilitas Pertanyaan.....	65
4.1.	Distribusi Frekuensi Variabel X1.....	72
4.2.	Distribusi Frekuensi Variabel X2.....	73
4.3.	Distribusi Frekuensi Variabel X3.....	75
4.4.	Distribusi Frekuensi Variabel X4.....	76
4.5.	Distribusi Frekuensi Variabel Y.....	78
4.6.	Rangkuman Analisis Regresi.....	79
4.7.	Rangkuman Uji T.....	90

## DAFTAR GAMBAR

2.1	Kerangka Fikir .....	43
4.1.	Distribusi Analisis Regresi .....	83
4.2.	Distribusi Parsial Variabel X1 .....	85
4.3.	Distribusi Parsial Variabel X2 .....	86
4.4.	Distribusi Parsial Variabel X3 .....	88
4.5.	Distribusi Parsial Variabel X4 .....	89



## DAFTAR LAMPIRAN

### LAMPIRAN

I. Instrumen Penelitian.....	103
II. Rekapitulasi Jawaban Kuisisioner.....	109
III. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	120
IV. Hasil Distribusi Frekuensi.....	132
V. Hasil Regresi.....	164
VI. Struktur Organisasi BPKD.....	166



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. LATAR BELAKANG MASALAH**

Dalam mencapai tujuan organisasi pelaksana dan pengelola organisasi yaitu pimpinan dan karyawan harus memiliki komitmen yang merupakan penentu keberhasilan organisasi

Badan Pengelola Keuangan Daerah merupakan salah satu unsur pelaksana Pemerintah Daerah dibidang pengelolaan keuangan daerah yang berkedudukan sebagai unsur staff yang membantu Gubernur dan mempunyai fungsi pelaksanaan pengelolaan pendapatan, belanja, kekayaan daerah serta pemegang kas daerah (Perda No. 1 Tahun 2004 pasal 27)

Salah satu tugas pokok bagi seorang pemimpin dalam organisasi termasuk pada Badan Pengelola Keuangan Daerah adalah bagaimana dapat memberikan motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam hal ini pemimpin akan dihadapkan pada permasalahan bagaimana kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Faktor – faktor kepemimpinan yang meliputi intelegensi, kepribadian dan kemampuan (Suharsimi:1993) yang dimiliki seorang pemimpin berdampak langsung pada semangat kerja SDM yang ada untuk berprestasi dan bertanggung jawab pada

tugas – tugas yang telah diberikan. Dengan demikian berpengaruh juga pada efektivitas kerja dan kinerja karyawan.

Bagi kehidupan individu, kelompok maupun organisasi motivasi pemimpin sangat penting karena mereka sangat dihargai dan diperhatikan serta bukan sekedar sebagai faktor produksi belaka dan hubungan antar manusia harus terdapat suatu aktifitas yang komunikatif, persuasif yang dapat menimbulkan rasa puas diantara mereka

Penelitian masalah kepemimpinan dilingkungan organisasi yang efektif akan bermanfaat dalam usaha memberdayakan kinerja karyawan yang ada, sehingga tercapai produktivitas yang maksimal. Disamping itu diharapkan dapat menciptakan variabel – variabel yang mendukung kepemimpinan, sehingga dapat menimbulkan motivasi berprestasi untuk menghasilkan kinerja individual dan organisasional yang tinggi. Hal ini akan diketahui bahwa kepemimpinan yang baik akan selalu memberikan nilai atau implikasi pada peningkatan kinerja dan peningkatan pelayanan umum.

## **1.2. PERUMUSAN MASALAH**

Adapun rumusan masalahnya sebagai berikut:

- 1.2.1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan dengan kinerja karyawan Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta?

- 1.2.2. Variabel kepemimpinan (Kecerdasan/*Intelligence*, Kedewasaan dan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, Sikap hubungan manusiawi) manakah yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan?

### **1.3. TUJUAN PENELITIAN**

- 1.3.1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan yang meliputi variabel Kecerdasan, Kedewasaan dan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi terhadap kinerja karyawan di Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat daerah DIY.
- 1.3.2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan yang terdiri dari variabel Kecerdasan, Kedewasaan dan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi terhadap kinerja karyawan Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat daerah DIY
- 1.3.3. Untuk mengetahui dan mengklasifikasi variabel-variabel kepemimpinan mana yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat daerah DIY

### **1.4. MANFAAT PENELITIAN**

- 1.4.1. Bagi Badan Pengelola Keuangan Daerah

Penelitian ini diharapkan menjadi informasi dan kontribusi pemikiran terutama bagi pimpinan instansi Badan Pengelola Keuangan Daerah dalam

rangka peningkatan kualitas dan kinerja karyawan Badan Pengelola Keuangan Daerah sehingga dapat dirumuskan pola dan strategi peningkatan kualitas dan kinerja karyawan dimasa yang akan datang.

#### 1.4.2. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan inspirasi, persepsi dan kreativitas dalam menerapkan berbagai teori yang didapat selama kuliah terutama masalah Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan kepemimpinan dan kinerja.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **1.1. PENELITIAN TERDAHULU**

Kajian pustaka terhadap penelitian terdahulu dalam usulan ini adalah untuk menjelaskan adanya perbedaan, hubungan dan perbandingan penelitian yang hendak dilakukan penulis dengan penelitian yang telah ada, sehingga akan didapat pemahaman terhadap pemikiran mengapa penelitian ini perlu untuk dilakukan. Penelitian terdahulu yang berkaitan antara kepemimpinan dengan kinerja yang diambil dan dikaji keputusannya oleh penulis adalah sebagai berikut:

##### **1.1.1. HASIL PENELITIAN AULIA FITA INDARTI (2001)**

Judul penelitiannya adalah Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta. Adapun permasalahan dalam penelitian ini adalah: 1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta. 2. Gaya kepemimpinan yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta. Variabel independen dalam penelitian ini adalah (X) yaitu Gaya kepemimpinan menurut Onong U. Effendi:

- X1: Gaya Kepemimpinan Otokrasi, adalah kepemimpinan berdasarkan kekuatan mutlak
- X2: Demokratis, adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi, dimana setiap orang anggota suatu kelompok mempunyai hak untuk melaksanakan kepemimpinan yang demokrasi
- X3: Kendali bebas, adalah kepemimpinan dimana si pemimpin menyerahkan tujuan dan usaha yang akan dicapai, sepenuhnya kepada anggota – anggota kelompok.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah (Y) yaitu Kinerja yang didefinisikan sebagai hasil produk yang dilakukan oleh seseorang yang bekerja dalam suatu ketentuan unit kerja tertentu meliputi: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketangguhan dan sikap. Penilaian kinerja, Jessup (1975) dikutip Moh. As'ad, menyatakan bahwa yang pertama diperlukan untuk menilai kinerja adalah ukuran sukses. Alat analisis yang dipergunakan dalam penelitian adalah analisis regresi linier berganda sedangkan pengujian hiptesisnya menggunakan uji t dan uji F berikut tabel ringkasan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS:

**Tabel 2.1 Rekapitulasi Analisis Regresi**

Variabel terikat	Variabel bebas	Koefisien regresi	T hitung	Proporsi	r <sup>2</sup>	Keterangan
Y (Kinerja)	X <sub>1</sub>	0.6163	4.217	0.00007	0.1856	Signifikan
	X <sub>2</sub>	0.5079	4.437	0.00003	0.2015	Signifikan
	X <sub>3</sub>	0.3600	2.648	0.00979	0.8025	Signifikan
Konstanta : 21.9211			F Ratio : 21.90			
R square : 0.4363			P : 2.183E – 10			
Multiple Q : 0.6762			N : 82			

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 10

**Tabel 2.2 Hasil Perhitungan Analisis Kuantitatif untuk uji T**

No	Variabel bebas	T hitung	T tabel	Keterangan	r <sup>2</sup> (%)
1	X <sub>1</sub>	4.217	1.991	Th > Tt	0.1856
2	X <sub>2</sub>	4.437	1.991	Th > Tt	0.2015
3	X <sub>3</sub>	2.648	1.991	Th > Tt	0.8025

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 10

Uji Hipotesis I yaitu diduga ada pengaruh antara gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan kendali bebas terhadap kinerja pegawai pada kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta. Uji hipotesis ini menggunakan uji F yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh semua variabel bebas secara bersama – sama terhadap variabel terikatnya.

Berdasarkan analisa kuantitatif  $F \text{ ratio} \geq F \text{ tabel}$ , sehingga variabel bebas secara bersama – sama mempengaruhi variabel terikatnya. Hipotesis I terbukti. Koefisien determinasi ditunjukkan dengan R square sebesar 0.4363 hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh seluruh variabel terikat sebesar 43.63% sedangkan sisanya 56.37% dipengaruhi selain X1, X2 dan X3 misalnya kompensasi dan motivasi.

Untuk melihat keeratan hubungan atau korelasi antara gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan kendali bebas terhadap kinerja ditunjukkan angka multiple regresi sebesar 0.6762, atau 67.62% nilai ini cukup besar.

Uji Hipotesis II menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang paling dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada kantor Regional I Badan

Kepegawaian Negara Yogyakarta. Pengujian hipotesis ini menggunakan uji T dengan tingkat level of signifikan 5%. Untuk membuktikan kebenaran hipotesis II dengan melihat besarnya  $r^2$  masing – masing variabel bebas ternyata  $X_2$  (gaya kepemimpinan demokratis) adalah gaya kepemimpinan yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta. Maka hipotesis II dapat diterima.

#### Pengaruh masing – masing X terhadap Y

- Pengaruh gaya kepemimpinan otokrasi terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan otokrasi ( $X_1$ ) adalah +0.6163 ada hubungan positif, berarti gaya kepemimpinan otokrasi diperhatikan oleh pimpinan maka kinerja pegawai akan meningkat.
- T hitung gaya kepemimpinan otokrasi ( $X_1$ ) sebesar 4.217 dan probabilitas 0.00007, angka tersebut menggambarkan bahwa variabel gaya kepemimpinan otokrasi mempunyai pengaruh berarti sebab T hitung ( $4.217 \geq T$  tabel (1.991) dengan probabilitas 0.00007 ( $P \leq 5\%$ ) pada taraf nyata 5%.
- Besarnya kontribusi variabel gaya kepemimpinan otokrasi ( $X_1$ ) terhadap Y adalah 0.1856 atau 18.56% dengan catatan variabel lainnya konstan.
- Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan demokratis ( $X_2$ ) adalah +0.5079 berarti ada hubungan positif searah.

- Pengaruh gaya kepemimpinan kendali bebas terhadap kinerja pegawai Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan demokratis (X3) adalah +0.3600 berarti ada hubungan positif searah.

#### 1.1.2. HASIL PENELITIAN A. DANNY ARIFianto (2002)

Judul penelitiannya adalah Pengaruh Faktor – Faktor Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Polysindo Eka Perkara Kaliwungu – Semarang) dengan permasalahan 1. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dalam peranannya menciptakan kepuasan kerja karyawan pada PT. Polysindo Eka Perkara Kaliwungu – Semarang. 2. Faktor – faktor gaya kepemimpinan yang paling dominan dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan pada PT. Polysindo Eka Perkara Kaliwungu – Semarang

Hipotesis dalam penelitian ini adalah 1. Ada hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan seorang manajer (korelasi positif) dalam peranannya menciptakan kepuasan kerja karyawannya. 2. Ada hubungan faktor – faktor gaya kepemimpinan yang paling dominan dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan

Variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

Variabel X: Gaya Kepemimpinan

- X1: Internal, yaitu faktor –faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang berasal dari diri sendiri

- X2: Eksternal, yaitu faktor – faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dari luar diri sendiri

Variabel Y: Kepuasan Kerja

- Hubungan antar karyawan (hubungan antara manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja)
- Faktor Individu (sikap seseorang dengan pekerjaan, usia seseorang sewaktu bekerja, jenis kelamin)
- Faktor – faktor luar. (keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan)

Analisis data yang dipergunakan untuk menjawab permasalahan yaitu analisis regresi berganda dan analisis korelasi. Hasil pengolahan data dengan menggunakan program komputer diperoleh koefisien persamaan sebagai berikut:

$$Y = 72.051 + (-0.615)X_1 + 0.857X_2$$

Kesimpulannya, besarnya tingkat pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Y dimana X1 negatif, artinya setiap pertambahan X1 akan menyebabkan penurunan Y. Hal ini menunjukkan variabel faktor internal gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

Analisis korelasi berfungsi mengetahui tingkat hubungan/derajat kedekatan hubungan antara variabel dependen Y dengan variabel independent X sekaligus untuk mengetahui seberapa besar hubungan keduanya tersebut.

Dengan perhitungan komputer diperoleh koefisien: determinasi  $R^2$  : 0.106 (10,6%) artinya secara bersama – sama antara X1 dan X2 mempunyai hubungan erat terhadap Y. Sisanya 0.804 (80.4%) dipengaruhi variabel lain selain X1 dan X2 yang tidak terlihat di kuesioner.

#### Menguji Hubungan

- Uji X1

Bahwa variabel independen X1 terletak pada daerah penolakan  $H_0$ , maka keputusannya menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Artinya bahwa variabel independen X1 tersebut berpengaruh terhadap variabel independen Y. T hitung : -1.473 artinya  $t_h < t_t$  yaitu  $1.473 < 2$ . Maka T hitung berarti faktor internal gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja

- Uji X2

Bahwa variabel independen X2 terletak pada daerah penolakan  $H_0$  dan menerima  $H_a$ , artinya bahwa variabel independen X2 berpengaruh terhadap Y. Sehingga diketahui T hitung sebesar  $2.446 > 2$  maka T hitung berarti faktor eksternal gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 1.2. LANDASAN TEORI

### 1.2.1. TEORI KEPEMIMPINAN

Kunci kesuksesan dalam dunia bisnis masa kini tidak terlepas dari kepemimpinan. Konsep kepemimpinan terus berkembang karena kebutuhan organisasi yang semakin berkembang. Didalam konsep kepemimpinan terdapat tiga elemen penting yaitu orang, pengaruh dan tujuan. Kepemimpinan terjadi diantara orang, melibatkan penggunaan pengaruh dan digunakan untuk mencapai tujuan. Jadi pengertian kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan. (Richard:2002,hlm.50).

Kepemimpinan muncul bersama-sama adanya peradaban manusia. Ada tiga teori yang menonjol dalam munculnya kepemimpinan (Kartini Kartono:1990, hlm 29) yaitu:

1. Teori genetis menyatakan sebagai berikut:
  - a. Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat yang luar biasa sejak lahirnya.
  - b. Dia tidak ditakdirkan lahir menjadi pemimpin, dalam kondisi-kondisi yang bagaimanapun.
  - c. Secara filsafi, teori tersebut menganut pandangan yang deterministik dan fatalistis.

2. Teori sosial (lawan teori genetik) menyatakan sebagai berikut:
  - a. Pemimpin-pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk, tidak terlahirkan saja.
  - b. Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan.

3. Teori ekologis atau synthetis

Muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu) menyatakan sebagai berikut:

Seseorang akan sukses menjadi pimpinan, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan / ekologisnya.

Selain kepemimpinan manajemen juga merupakan salah satu faktor pendukung untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dan manajemen merupakan dua elemen kekuatan yang berbeda. Kekuatan manajemen berasal dari struktur organisasi yang mengedepankan stabilitas, perintah dan pemecahan masalah di dalam strukturnya. Sedangkan kekuatan kepemimpinan berasal dari sumber pribadi yang mengedepankan visi, kreativitas dalam perubahan organisasi.

Kekuatan (power) menurut Hendry Mintzberg didalam buku *Power in and around organization* yang disadur oleh Richard.L.Daft adalah kemampuan potensial

untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Kekuatan merepresentasikan sumber daya yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi perubahan dalam perilaku karyawan.

Didalam organisasi terdapat lima sumber kekuatan tipikal (Richard:2002, hlm. 52):

1. Kekuatan legitimasi: kekuatan yang berasal dari posisi manajemen formal dalam sebuah organisasi dan otoritas yang diberikan padanya. (*legitimate power*). Misalnya saat seseorang diangkat sebagai penyelia, kebanyakan pekerja mengerti bahwa mereka wajib mengikuti pengarahannya dengan hormat untuk mengerjakan aktivitas pekerjaannya.
2. Kekuatan penghargaan (*reward power*): kekuatan yang berasal dari otoritas untuk memberi penghargaan kepada orang lain. Misalnya memberikan kenaikan gaji atau promosi, pujian, perhatian dan pengakuan.
3. Kekuatan koersif (*coersive power*): kekuatan yang mengacu pada prioritas untuk menghukum atau merekomendasikan hukuman. Misalnya hak untuk memecat/menurunkan jabatan karyawannya, mengkritik atau membatalkan kenaikan gaji.
4. Kekuatan keahlian (*expert power*): kekuatan yang dihasilkan dari pengetahuan khusus atau keterampilan yang dimiliki pemimpin mengenai tugas yang dikerjakan bawahannya.

5. Kekuatan referensi (*referent power*): kekuatan yang berasal dari karakteristik pribadi pemimpin yang memuali lebih dahulu untuk mengidentifikasi, menghormati dan mengagumi bawahan hingga mereka mau menyamai pemimpinnya.

Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud jika dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi sebagai berikut:

(Nawawi:1993, hlm. 79)

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
2. Dimensi yang berkaitan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok kelompok/organisasi yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan dan kebijaksanaan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi ini selanjutnya secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan tersebut adalah:

- a. Fungsi instruktif. Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang yang dipimpin. Intinya adalah kemampuan

pemimpin menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah yang bersumber dari keputusan yang telah ditetapkan.

- b. Fungsi konsultatif. Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.
- c. Fungsi partisipasi. Fungsi ini berlangsung dan bersifat dua arah tetapi berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dengan orang yang dipimpin. Partisipasi bukan berarti bebas berbuat semuanya tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.
- d. Fungsi delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun persetujuan dengan pemimpin. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilih tugas pokok organisasi dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang yang dipercayanya.
- e. Fungsi pengendalian. Fungsi ini cenderung komunikasi satu arah meskipun dimungkinkan untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Maksud fungsi pengendalian bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang

efektif. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan pembimbingan, pengarahan, kordinasi dan pengawasan.

#### 2.2.1.1. Teori Sifat Kepemimpinan

Teori Sifat (*Trait Theories*) kepemimpinan berawal dari analisis pada para pemimpin yang mencoba untuk mengungkap sifat-sifat yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Teori ini menyatakan bahwa seseorang dilahirkan membawa atau tidak membawa sifat-sifat yang diperlukan bagi pemimpin. Keith Davis (1978), mengikhtiarkan terdapat empat ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan pemimpin dalam organisasi, yaitu :

1. Kecerdasan (*intelligence*)

Seorang pemimpin harus mengetahui bidang yang menjadi garapan kelompok/organisasinya. Kata mengetahui berarti pemimpin perlu memiliki keterampilan dan keahlian dibidang yang dikelola organisasinya. Dengan pengetahuan dan keahlian pemimpin akan memiliki wawasan yang cukup luas dalam menghadapi berbagai masalah selain itu akan meningkatkan efisiensi tugas kepemimpinannya.

2. Kedewasaan dan hubungan sosial

Selain pemimpin selalu menjalin kerjasama dengan setiap anggota kelompok atau organisasi sebagai konsekuensi pemimpin harus bersedia

mengurangi dan meninggalkan kepentingan pribadi dan lebih banyak menaruh perhatian pada kepentingan bersama.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Faktor yang mendorong terjadinya suatu perbuatan/kegiatan yang berada di dalam kegiatan itu sendiri. Kondisi itu berbentuk kesadaran mengenai arti dan manfaat suatu perbuatan/kegiatan baik bagi diri sendiri maupun orang lain. Bentuk motivasi ini seperti berprestasi karena tanggung jawab atau mengembangkan bakat

4. Sikap hubungan manusiawi

Cara seseorang dalam memperlakukan orang yang dipimpinnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan kelompok/organisasi dari eksistensi kelompok/organisasi ditengah masyarakat dan diantara kelompok/organisasi lainnya.

Sebelum melihat bahwa ciri pribadi merupakan sumber utama kepemimpinan yang berhasil, ada upaya untuk mengidentifikasi perilaku pemimpin yang dilihat dari keterampilan yang berbeda yaitu keterampilan teknis, keterampilan manusiawi dan keterampilan konseptual yang ketiganya saling berkaitan. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan yang berhasil tidak hanya dilihat dari ciri pribadi seorang pemimpin tapi juga bergantung pada perilaku, keterampilan dan tindakan yang tepat.

Ketiga keterampilan tersebut diatas dapat diuraikan secara terpisah dibawah ini (Keith Davis:1985, hlm. 152-153):

1. Keterampilan teknis (*technical skill*)

Mengacu pada pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam salah satu jenis proses atau teknik. Contohnya adalah keterampilan yang dimiliki para akuntan, insinyur, pengetik dan pembuat alat-alat. Keterampilan ini merupakan ciri yang menonjol dari prestasi kerja pada tingkat operasional, tetapi pada saat pegawai dipromosikan pada tanggung jawab kepemimpinan, keterampilan teknis mereka secara proporsional menjadi kurang penting. Mereka semakin membutuhkan keterampilan teknis bawahan dan dalam banyak hal tidak pernah mempraktekkan keterampilan teknis yang mereka selia.

2. Keterampilan manusiawi (*human skill*).

Kemampuan bekerja secara efektif dengan orang-orang dan membina kerja tim. Setiap pemimpin pada semua tingkat organisasi memerlukan keterampilan manusiawi yang efektif.

3. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*).

Kemampuan untuk berfikir dalam kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas, seperti rencana jangka panjang. Keterampilan ini menjadi semakin penting dalam pekerjaan manajerial yang lebih tinggi.

Keterampilan konseptual berurusan dengan gagasan, sedangkan keterampilan manusiawi berfokus pada orang dan keterampilan teknis pada benda.

Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang berhasil yang dikemukakan Keith Davis tersebut hanya merupakan salah satu sifat – sifat kepemimpinan yang penting dan lebih bersifat deskriptif.

Kelebihan teori sifat adalah untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif atau seseorang dapat dikatakan pemimpin apabila memiliki empat ciri (kecerdasan/*intelligence*, kedewasaan dan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi serta sikap hubungan manusiawi) yang berfungsi untuk menunjang aktifitas pemimpin. Teori ini bersifat subyektif sehingga individu yang memiliki pengaruh sifat diatas dapat dikatakan pemimpin.

Kelemahan teori sifat adalah teori ini hanya berfokus pada ciri-ciri kepribadian yang harus dimiliki seorang pemimpin tanpa melihat faktor eksternal pemimpin yang juga mampu mempengaruhi kepemimpinan seperti faktor situasi dan lingkungan yang juga mendukung seseorang menjadi pemimpin.

#### 2.2.1.2. Teori Perilaku Pribadi

Kegagalan dari teori sifat kepemimpinan untuk mengungkap keefektifan kepemimpinan, telah mengalihkan perhatian para peneliti untuk menjelajahi ungkapan yang mengatakan bahwa tindakan seseorang akan menentukan keefektifan

kepemimpinan orang yang bersangkutan. Ungkapan tersebut, telah mendorong para peneliti untuk menganalisis perilaku pemimpin dan dampaknya terhadap prestasi dan kepuasan karyawan, ketimbang mencari-cari kesuksesan kepemimpinan.

Penelitian terhadap perilaku pribadi yang dilakukan oleh Universitas Michigan tahun 1974 (Gibson dan Ivancevich, 1985, hlm. 17) telah berhasil mengidentifikasi dua bentuk kepemimpinan yang berbeda yang disebut dengan bentuk kepemimpinan yang berorientasi pekerjaan (*job centered*) dan bentuk kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan (*employee centered*)

Studi yang dilakukan oleh Ohio State mengidentifikasi dua sifat perilaku pemimpin yang utama yaitu (1) struktur pemberian inisiatif, yaitu pemimpin menekankan pada penyelesaian tugas. (2) pertimbangan, yaitu pemimpin memperhatikan kebersamaan individu dan kelompok (Seters dan Field, 1990)

### 2.2.1.3. Teori Situasional

Teori Situasional timbul setelah teori sifat dan perilaku pribadi maupun teori kelompok terbukti tidak memadai untuk mengungkap teori kepemimpinan secara menyeluruh. Ide dasar dari teori situasional mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang efektif harus cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan perbedaan diantara karyawan dan situasi. Terdapat empat model teori kepemimpinan situasional (Gibson: 1997, hlm. 20).

Model kontingensi mengusulkan bahwa prestasi si kelompok tergantung pada interaksi dari gaya kepemimpinan dan kenyamanan situasional. Tiga faktor situasional yang penting adalah pertama hubungan pemimpin-anggota, hubungan ini mengacu pada derajat keyakinan, kepercayaan dan rasa hormat yang dimiliki pengikut terhadap pemimpinnya. kedua struktur tugas, dimensi ini terdiri dari komponen yaitu kejelasan tujuan, keragaman jalur tujuan, derajat kebenaran dan spesifikasi keputusan. Ketiga kekuatan posisi mengacu pada kekuasaan inheren dalam posisi kepemimpinan.

Model kedua yaitu model jalur-tujuan yang dikembangkan oleh J. House menyatakan pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan bawahan. Teori ini berfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi bawahannya pada tujuan kerja, tujuan mengembangkan diri dan jalan untuk mencapai tujuan.

Model teori kepemimpinan situasional dari Hersey Blanchard menyatakan bahwa dengan menentukan tingkat kesiapan pengikut seorang manajer dapat memilih gaya kepemimpinan yang paling baik. Arti kesiapan adalah kemampuan dan kemauan dari orang (bawahan/pengikut) untuk mengambil tanggung jawab bagi pengarahan perilaku mereka sendiri. Asumsinya adalah bahwa manajer siap belajar untuk menyesuaikan gayanya dengan bawahannya.

Model pendekatan hubungan berpasangan vertikal model ini mengusulkan bahwa pemimpin mengklasifikasikan bawahan kedalam anggota dalam-kelompok

dan anggota luar-kelompok. Anggota dalam kelompok memiliki rasa keterikatan dan sistem nilai yang sama, dan berinteraksi dengan pemimpinnya. Anggota luar-kelompok memiliki kesamaan yang lebih sedikit dengan pemimpinnya dan tidak banyak berinteraksi dengan bawahannya.

**Tabel 2.3 Perbandingan Keempat Model Kepemimpinan Situasional**

	<b>Model kontingensi Fiedler</b>	<b>Model jalur-tujuan House</b>	<b>Teory kepemimpinan situasional Harsey Blanchard</b>	<b>Pendekatan hubungan berpasangan vertikal (VDL)</b>
<b>Kualitas pemimpin</b>	Pemimpin berorientasi tugas. pekerjaan harus direkayasa agar cocok dengan gaya pemimpin	Peneliti dapat meningkatkan keefektifan bawahan dengan menerapkan teknik motivasional	Pemimpin harus menyesuaikan gaya dalam hal perilaku tugas dan hubungan perilaku dengan dasar bawahannya	Pemimpin harus adaptif karena tidak ada hal yang konsisten dalam hubungan perilaku pemimpin terhadap bawahan
<b>Asumsi mengenai bawahan</b>	Bawahan milih gaya pemimpin yang berbeda, tergantung pada struktur tugas, hubungan pemimpin-anggota dan kekuatan posisi	Bawahan memiliki kebutuhan yang berbeda yang harus dipenuhi dengan bantuan seorang pemimpin	Kedewasaan/kesiapan bawahan untuk memegang tanggung jawab dan kemampuan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan	Bawahan dikategorikan sebagai dalam-kelompok (yang memiliki keterikatan dan sistim nilai yang sama dan berinteraksi dengan pimpinan) dan diluar kelompok (yang kurang memiliki kesamaan dengan pimpinan)
<b>Keefektifan pemimpin</b>	Keefektifan pemimpin ditentukan dengan interaksi faktor-faktor lingkungan dan kepribadian	Pemimpin efektif adalah mereka yang menjelaskan bagi bawahan jalan-jalan dan perilaku yang paling sesuai	Pemimpin efektif dapat menyesuaikan gaya, mengarahkan, mendidik, mendukung dan mendelegasikan untuk menyesuaikan tingkat kedewasaan bawahan	Pemimpin perseptif dapat menyesuaikan gayanya untuk menyesuaikan dengan kebutuhan

Sumber: Organisasi (Gibson:1997, hlm. 44)

## 2.2.2. TEORI KINERJA

### 2.2.2.1. Pengertian Kinerja

Peningkatan kinerja karyawan merupakan tantangan yang jauh lebih besar dari pada pengukuran kinerja, dimana peningkatan memerlukan berbagai kebijaksanaan dan program. Kinerja karyawan adalah suatu prestasi yang terbentuk oleh hasil kerja dan tingkat kinerja itu ditentukan oleh organisasi atau manajemen dan diri pribadi karyawan. Dengan demikian kinerja tidak dapat dilepaskan dari peran manajemen dan kondisi internal karyawan.

Berkaitan dengan kondisi internal karyawan, maka untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu dilakukan upaya pemberdayaan dimana panduan antara pengalaman dan pendidikan merupakan langkah paling efektif didalam meningkatkan kemampuan karyawan. Oleh karena itu secara konseptual dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan harus melibatkan dua pihak yaitu manajemen dan karyawan. Dilihat dari pihak manajemen, maka untuk meningkatkan kinerja diperlukan upaya yang sistematis.

Kinerja bukanlah suatu yang imajinatif, dalam konteks aktivitas usaha dimana kinerja menjadi sasaran yang dituju, maka kinerja merupakan suatu yang dapat diukur. Oleh karena itu kinerja dalam konteks organisasi memiliki pengertian sebagai sesuatu yang ada hubungannya langsung dengan tujuan organisasi sehingga kinerja adalah kauntitas dan kualitas tertentu dikaitkan dengan efisiensi tingkat tertentu. Dengan demikian kinerja adalah suatu keadaan atau tercapainya jumlah dan

kualitas tertentu atas sasaran yang ingin dicapai dikaitkan dengan efisiensi. Adapun faktor-faktor yang membentuk kinerja yang diukur dari pencapaian sasaran dan perkembangan adalah aspek kemampuan yang dilihat dari manajemen sumber daya manusia, efisiensi yang dicerminkan dari mutu sumber daya manusia, kondisi serta lingkungan yang dilihat dari keamanan, *turn over* dan jam kerja.

Penilaian kinerja merupakan usaha membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai faktor fisiologis, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan interpersonal dan hak khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Dessler (1992), mengatakan terdapat lima faktor yang perlu dilihat dalam menilai kinerja karyawan, yaitu : (a) kualitas pekerjaan yang meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran. (b) kuantitas pekerjaan yang meliputi volume keluaran dan kontribusi (c) supervisi yang diperlukan yang meliputi kebutuhan akan saran dan arahan (d) kehadiran yang meliputi regularitas, dapat dipervaya, diandalkan dan ketepatan waktu. (e) konservasi yang meliputi pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

M.As'ad (1998), mengatakan bahwa masalah pokok dalam mengukur job performance adalah penetapan kriteria penilaian. Jika kriteria telah ditetapkan langkah selanjutnya adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan

kinerja seseorang dalam periode tertentu. Perbandingan penilaian kinerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan untuk periode tertentu akan diperoleh *level of performance* seorang karyawan.

Simamora (1997), mengungkapkan terdapat tiga dasar perilaku yang hendaknya dimasukkan dalam menilai kinerja karyawan agar organisasi berfungsi secara efektif. Ketiga faktor tersebut adalah : (a) memikat dan menahan sejumlah orang ke dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu. Organisasi harus meminimalkan perputaran karyawan, ketidakhadiran dan keterlambatan. (b) penyelesaian tugas yang dapat diandalkan dan sebagai tolak ukur adalah minimal kuantitas kerja dapat dicapai. (c) perilaku inovatif dan spontan dari karyawan yang dapat berupa kerjasama, tindakan protektif, gagasan konstruktif, pelatihan diri dan sikap yang menguntungkan.

Kualitas kerja dapat dinilai (diukur) dari segi ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, kesesuaian hasil pekerjaan terhadap standar yang ditentukan beserta upaya kearah perbaikan metode kerja, kreatifitas/inisiatif pegawai terhadap pekerjaannya dan kerapihan hasil pekerjaan.

Kuantitas kerja akan diukur (dinilai) dari ketepatan waktu pengerjaannya (dibandingkan dengan standar) dan berapa banyak (*load*) pekerjaan yang dapat diselesaikan. Pengetahuan terhadap pekerjaan diukur (dinilai) berdasarkan beberapa hal, yaitu pemahaman terhadap produser kerja, pengetahuan teknis tentang cara

kerja, kecepatan memahami terhadap pekerjaan yang baru baginya dan pemahaman cara melakukan penilaian kerja.

#### 2.2.2.2.Faktor Kinerja BPKD

Selain faktor pemimpin, faktor karyawan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya kinerja suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun swasta. Karyawan yang berkualitas baik dari segi keahlian maupun kepribadiannya juga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Bagi organisasi pemerintah, dalam hal ini adalah BPKD faktor kinerjanya menyangkut :

##### 1. Program Pelayanan Intern

Adalah kegiatan yang dilaksanakan BPKD untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan dan memanfaatkan sumber daya maupun sarana prasarana yang ada, meliputi:

##### a. Melaksanakan Pelayanan Kepegawaian

1) Cuti Pegawai Negeri Sipil

2) Kenaikan Pangkat

3) Kenaikan Gaji Berkala

##### b. Melaksanakan / mengirim Peserta diklat / Pelatihan Pengolahan Keuangan Daerah / Binter Penatausahaan Keuangan daerah.

1) Penganggaran keuangan daerah

- 2) Sistem akuntansi keuangan daerah
  - 3) Penatausahaan keuangan daerah
  - 4) Mangacu Kepmendagri No. 29 tahun 2002
- c. Melaksanakan Pengadaan ATK (Alat Tulis Kantor) dan ongkos kantor.
- 1) Biaya bahan pakai habis kantor
  - 2) Biaya alat listrik, elektronika
  - 3) Biaya materai, perangko
  - 4) Biaya listrik, telepon, air, gas
  - 5) Biaya surat kabar, majalah, paket
- d. Pengadaan barang inventaris dan buku perpustakaan.
- 1) Berupa barang modal bergerak dan modal tidak bergerak
  - 2) Buku peraturan perundangan, keuangan, humaniora, keagamaan dll
  - 3) Surat kabar, majalah otomotif, dll
- e. Melaksanakan Perawatan Peralatan pendukung kantor.
- 1) Melaksanakan perawatan kendaraan
  - 2) Melaksanakan perawatan MCK
  - 3) Melaksanakan perawatan isi dan halaman kantor
  - 4) Melakukan perawatan genset dan tabung pemadam kebakaran

- f. Melaksanakan pelayanan keuangan dan mendukung tugas – tugas.
  - 1) Melayani konsultasi instansi penyusunan RASK
  - 2) Melayani konsultasi instansi penyusunan DASK
  - 3) Melayani permohonan SKO
  - 4) Melayani permohonan SPP
  - 5) Melayani penyelesaian SPJ
  - 6) Melayani pembayaran pajak dan restribusi
- g. Menyusun LAKIP (Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah)
  - 1) Untuk mencocokkan renstra instansi dan realisasi pelaksanaan
  - 2) Mengetahui rencana kinerja
  - 3) Mengetahui pelaporan kinerja
  - 4) Menilai tingkat keberhasilan kinerja instansi
- h. Menyusun Laporan Triwulan.
  - 1) Laporan cakupan kegiatan rutin
  - 2) Laporan cakupan kegiatan proyek
  - 3) Rangkuman Triwulan menjadi Laporan Tahunan

## 2. Program Pelayanan Ekstern

Adalah kegiatan yang dilakukan BPKD berupa pelayanan yang bersifat eksternal sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan

dengan memanfaatkan sumber daya maupun sarana prasarana yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

a. Menyusun Bahan dan Penyusunan APBD

- 1) Penelitian dan penilaian usulan anggaran instansi
- 2) Penyusunan draf rencana Perda APBD
- 3) Penyusunan Kep. Gubernur tentang APBD
- 4) Penyusunan pengantaran nota keuangan

b. Menguji Kebenaran Penagihan dan Penerbitan SPMU serta membuat Daftar Penguji.

- 1) Meneliti dan menilai SPP dari satuan kerja
- 2) Membuat risalah pengujian SPP
- 3) Menerbitkan SPMU dan Daftar Penguji
- 4) Mencatat ke dalam register SPP dan SPMU

c. Menyusun Cash Budget

- 1) Menyusun rencana pendapatan per triwulan
- 2) Menyusun rencana belanja per triwulan
- 3) Menyusun aliran kas selisih antara pendapatan dan belanja

d. Menyusun DIKDA (Daftar Kegiatan Daerah) Murni dan DIKDA Perubahan.

- 1) Meneliti dan mengoreksi sesuai APBD

- 2) Menyusun anggaran dan daftar kegiatan ke masing – masing ke instansi
  - 3) Menyusun keputusan Gubernur DIKDA setiap satuan kerja
- e. Menerbitkan SKO (Surat Keputusan Otorisasi).
- 1) Meneliti dan mengoreksi kode rekening mata anggaran
  - 2) Meneliti dan mengoreksi jumlah usulan biaya
  - 3) Meneliti alokasi biaya per triwulan dengan platform pada DASK
- f. Mencermati dan mengamati posisi cash budget
- 1) Mengoreksi penggunaan kode rekening dengan peraturan perundangan yang berlaku
  - 2) Mengoreksi substansi penggunaan anggaran
  - 3) Mengoreksi susunan, format, struktur sesuai ketentuan yang berlaku
  - 4) Mengoreksi redaksional
  - 5) Menyampaikan saran dan rekomendasi
- g. Melaksanakan Evaluasi Perubahan dan perhitungan APBD Kabupaten / Daerah.
- 1) Mengoreksi penggunaan kode rekening dengan peraturan perundangan yang berlaku
  - 2) Mengoreksi substansi penggunaan anggaran

- 3) Mengoreksi susunan, format, struktur sesuai ketentuan yang berlaku
  - 4) Mengoreksi redaksional
  - 5) Menyampaikan saran dan rekomendasi
- h. Membuat Daftar Gaji.
- 1) Membuat daftar gaji seluruh pegawai propinsi DIY
  - 2) Menyampaikan rekapitulasi struk daftar gaji pegawai ke BPD
  - 3) Menyampaikan daftar gaji personal ke masing – masing instansi
- i. Melaksanakan pengendalian pelaksanaan APBD.
- 1) Melakukan pencermatan setiap permohonan SKO
  - 2) Meneliti dan menelaah pelaksanaan kegiatan di masing-masing instansi
  - 3) Meneliti pengeluaran anggaran sesuai dengan dokumen anggaran
  - 4) Melakukan perhitungan terhadap pengeluaran anggaran.
- j. Menyelesaikan tunggakan retribusi.
- 1) Melakukan pemetaan besarnya dan distribusi tunggakan
  - 2) Mengoptimalkan operasional penagihan tunggakan di lapangan
  - 3) Menganalisa sebab dan alasan terjadinya tunggakan

- 4) Memperbaiki sistem dan prosedur pemungutan retribusi.
  - 5) Meningkatkan dan memperbaiki sistem pelayanan
  - 6) Menerapkan reward dan punishment
- k. Menyusun neraca daerah
- 1) Menyusun hasil rekonsiliasi rekening koran BPD
  - 2) Mengevaluasi sisa UUDP
  - 3) Menghitung hasil inventarisasi piutang
  - 4) Menghitung hasil inventarisasi aset
  - 5) Menghitung hasil inventarisasi barang
- l. Meneliti dan mengevaluasi keuangan.
- 1) Mencermati usulan kebutuhan kegiatan instansi
  - 2) Meneliti dan mengevaluasi penggunaan anggaran (SPP dan SPJ)
  - 3) Membuat perhitungan APBD
- m. Melaksanakan kegiatan TPTGR (Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntuan Ganti Rugi).
- 1) Menganalisa dan mengevaluasi penyebab terjadinya perbuatan yang mengakibatkan timbulnya kerugian negara.
  - 2) Memproses kasus/tindakan yang bersangkutan untuk mengembalikan atau memenuhi ganti rugi

- 3) Mengangkat kasus/tindakan ketingkat pengadilan bila yang bersangkutan memenuhi unsur penggelapan atau tindak pidana
- n. Menerbitkan SK Kebendaharaan.
- 1) Memproses usulan instansi terhadap personal yang ditunjukkan sebagai Bendahara Uang
  - 2) Meneliti persyaratan administrasi personal yang akan ditunjuk
  - 3) Menerbitkan Surat Keputusan Gubernur
- o. Memutakhirkan Daftar Gaji.
- 1) Menyusun rekapitulasi daftar gaji kondisi terakhir
  - 2) Menyusun pemutakhiran daftar gaji setiap bulan
  - 3) Melakukan konfirmasi dan koordinasi dengan instansi
- p. Menyusun Laporan Pertanggungjawaban ( LPJ ) Gubernur
- 1) Menyusun laporan yang memuat program dan kegiatan tahunan
  - 2) Menyusun laporan akhir jabatan selama masa jabatan
  - 3) Mempertanggungjawabkan seluruh program dan kegiatan yang telah dilakukan

#### 2.2.2.3. Pengaruh kecerdasan/ *intelligence* pemimpin dengan kinerja karyawan

Salah satu faktor yang mendukung keberhasilan seorang pemimpin adalah kecerdasan/ *intelligence*. Seorang pemimpin organisasi yang berusaha mencapai tujuan organisasi harus mengetahui seluk beluk atau secara teknis apa yang menjadi

aktivitas organisasi. Mengetahui berarti pemimpin harus mempunyai keterampilan dan keahlian, *intelligence* dan pengalaman kerja yang lebih dari cukup dari seorang pemimpin, maka pemimpin akan memiliki wawasan yang cukup dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang dihadapi organisasi.

Kecerdasan/ *intelligence* seorang pemimpin merupakan bawaan dari kepribadian seorang pemimpin itu sendiri. Kecerdasan/ *intelligence* yang tinggi akan memudahkan proses pembelajaran pada bidang/keahlian tertentu. Sehingga seorang pemimpin bisa memiliki keahlian dan keterampilan yang diinginkan. Keterampilan dan keahlian dapat diperoleh melalui lembaga pendidikan formal atau melalui pengalaman kerja.

Seorang pemimpin yang memiliki keahlian, keterampilan dan pengalaman kerja yang tinggi sesuai dengan aktivitas organisasi yang dipimpinnya akan mempengaruhi kinerja karyawan/orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang menguasai bidangnya akan lebih mudah menjalankan fungsi-fungsi manajemen terutama fungsi pengendalian dan pengawasan. Menurut Yulk dan Taber dalam "*The Effective Use of Managerial Power*" bahwa reaksi pengikut yang paling sering dihasilkan dari kekuatan keahlian dan referensi adalah komitmen. Komitmen berarti bahwa pekerja akan berbagi cara pandang dengan pemimpin dan dengan antusias melaksanakan instruksi (Richard:2004, hlm. 53).

Selain dibidang manajemen, pemimpin juga lebih mudah melakukan pemberdayaan dengan proses pembelajaran/ transformasi keahlian terhadap

karyawannya. Karyawan yang sebelumnya melakukan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki/terbatas dan mencapai hasil/kinerja yang belum optimal maka dengan pemimpin yang memiliki keahlian dapat melakukan pembelajaran baik secara *in door* maupun *out door* tentang teknis pelaksanaan pekerjaan. Sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai kinerja yang lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi.

#### 2.2.2.4. Pengaruh kedewasaan & hubungan sosial dengan kinerja karyawan.

Dalam memimpin organisasi seorang pemimpin tidak dapat bekerja sendiri akan tetapi dibutuhkan kerjasama antar anggota organisasi. Untuk menciptakan semangat kerjasama dalam menjalankan kegiatan organisasi dibutuhkan kepribadian, kedewasaan dan kemampuan sosiabilitas/kerjasama dari seorang pemimpin. Berbicara mengenai kedewasaan tidak terlepas dari kepribadian seorang pemimpin. Pengertian kepribadian adalah seperangkat karakter yang mendasari pola perilaku yang relatif stabil pada diri seseorang dalam merespon ide, obyek atau orang lain dalam lingkungannya (Richard:2002, hlm. 13).

Dengan kepribadian yang dewasa seorang pemimpin akan menjadi lebih arif dan bijaksana terhadap orang yang dipimpinnya. Seorang pemimpin tidak merasa dirinya lebih penting dalam organisasi, mau menyatu dengan anggota kelompoknya dan tidak berdiri diluar kelompok. Sehingga pemimpin selalu menghayati perasaan,

pikiran, aspirasi keluhan, kekacauan dan tuntutan yang ada dan berkembang diantara orang-orang yang dipimpinnya.

Dari kepribadian yang dewasa ini akan terbentuk komitmen untuk menciptakan kerjasama antar organisasi maupun kerjasama antar pemimpin dengan orang yang dipimpin. Dengan kerjasama/sosiabilitas berarti organisasi yang bersedia bekerjasama atau pemimpin dan orang yang dipimpinnya harus bersedia meninggalkan kepentingan pribadi/organisasi dan lebih banyak memberikan perhatian pada kepentingan bersama.

Pengaruh kinerja karyawan dengan kedewasaan dan sosiabilitas/kerjasama pemimpin adalah karyawan memiliki rasa kebersamaan, perhatian dari pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dan yakin bahwa pimpinannya orang yang bertanggung jawab dalam kegiatan organisanya dan tidak membiarkan anggotanya dalam kesulitan.

Dampaknya sosiabilitas ini akan menimbulkan loyalitas karyawan baik terhadap pemimpin maupun terhadap pekerjaannya. Implikasinya karyawan akan bekerja lebih baik untuk meningkatkan baik kinerja individu maupun kinerja organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang telah dirumuskan.

#### 2.2.2.5. Pengaruh motivasi diri dan dorongan berprestasi dengan kinerja karyawan.

Faktor lain yang merupakan ciri seorang pemimpin adalah memiliki motivasi diri dan dorongan berprestasi. Pengertian motivasi menurut Robbins adalah keadaan

untuk melakukan usaha-usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan organisasi, dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tadi untuk memuaskan kebutuhan individu tertentu (Robbins 1999, hlm. 458).

Munculnya motivasi tidak lepas dari kebutuhan pemimpin itu sendiri. Disamping kebutuhan *psikis* ada kebutuhan *non psikis*. Salah satu kebutuhan non psikis adalah kebutuhan berprestasi. Kebutuhan prestasi menurut Robbins adalah dorongan untuk unggul, untuk mencapai dalam kaitannya dengan serangkaian pedoman-pedoman untuk berjuang supaya sukses. (Robbins , 1999, hlm. 459)

Setiap pemimpin menginginkan kesuksesan dalam kepemimpinannya seperti ingin sukses dalam mencapai tujuan organisasi, dari kesuksesan ini akan muncul kepuasan diri, penghargaan dan pengakuan dari masyarakat luas. Hubungannya dengan kinerja karyawan bahwa untuk mencapai kesuksesan pemimpin tidak terlepas dari kerja sama antar individu/anggota organisasi. Motivasi dan dorongan yang kuat untuk berprestasi dari pemimpin tanpa didukung dan kerja sama anggota organisasi maka kinerja dan produktivitas organisasi tidak tercapai dan sebaliknya. Jika memiliki kerjasama antar anggota organisasi, dukungan, loyalitas, kemampuan dan keahlian maka tujuan organisasi dapat tercapai.

Konsekuensi dari uraian diatas adalah seorang pemimpin harus selalu menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya walaupun motivasi bukan satu-satunya faktor yang menentukan tingkat prestasi karyawan. Agar orang yang dipimpin mau menjalankan tugasnya faktor

kebutuhannya perlu dipertimbangkan untuk dipenuhi. Sehingga dapat dikatakan kebutuhan yang paling kuat pada saat tertentu merupakan daya dorongan/motif yang menggerakkan seseorang untuk berbuat sesuatu atau menjalankan tugas yang diberikan. Oleh karena itu pemimpin harus mengamati tingkah laku orang yang dipimpin guna menemukan apa yang menjadi motivasi orang yang dipimpinya/karyawan.

Memotivasi karyawan agar bersedia bekerja sama demi tercapainya tujuan organisasi terdapat dua macam motivasi (Indriyo:1996) : (1) Motivasi finansial yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan, imbalan tersebut sering disebut insentif. (2). Motivasi non finansial yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial/uang akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusiawi.

Dari pengamatan kebutuhan karyawan akan membantu pemimpin dalam memperhitungkan, mengawasi, mengarahkan, membimbing dan mengendalikan perilaku orang yang dipimpinya pada kondisi tertentu untuk bekerja lebih optimal sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya guna meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja karyawan.

#### 2.2.2.6. Pengaruh sikap hubungan manusiawi dengan kinerja karyawan.

Setiap manusia yang ada didalam suatu komunitas tidak dapat hidup sendiri atau terpisah antara individu yang satu dengan individu yang lain. Mereka

menginginkan kehidupan yang bersifat manusiawi/hubungan antar sesamanya. Adapun kebutuhan hubungan manusiawi tersebut adalah hubungan saling kenal-mengenal, saling tolong-menolong, saling membantu dan saling mengisi kekurangan antara individu yang satu dengan yang lain.

Tidak terkecuali bagi seorang pemimpin dalam memimpin organisasi. Dalam kegiatan organisasi dibutuhkan kerjasama pemimpin dengan orang yang dipimpin, kerja sama antar bagian dalam organisasi atau kerja sama antar anggota organisasi. Hubungan manusiawi seorang pemimpin tidak sekedar hanya komunikasi lisan atau tertulis akan tetapi meliputi juga sikap dan gaya yang ditampilkan pimpinan dalam pergaulan sehari-hari dengan orang yang dipimpinnya.

Hubungan manusiawi dalam organisasi terdapat dua bentuk:

1. Hubungan manusiawi efektif (positif) yakni komunikasi dan perlakuan yang menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) terhadap kelompok/organisasi dan seluruh kegiatannya, kemudian *sense of responsibility* (rasa ikut bertanggungjawab) dan karyawan untuk ikut berpartisipasi (*sense of participation*) baik pada orang yang dipimpin maupun para pemimpin unit masing-masing.
2. Hubungan manusiawi tidak efektif/negatif yakni komunikasi dan perlakuan yang menimbulkan perasaan tidak senang, tidak puas dan saling menolak/menjauh antara kedua belah pihak. Kondisi seperti ini akan menimbulkan respon merasa tidak ikut bertanggung jawab,

merasa tidak memiliki kemauan untuk berpartisipasi dalam mewujudkan eksistensi kelompok/organisasi, merasa seperti orang luar atau tidak merasa memiliki kelompok/ organisasi.(Nawawi:1993, hlm. 24-25).

Dari dua bentuk hubungan diatas, hubungan manusiawi efektif yang mutlak harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Pada hubungan ini pemimpin menganggap karyawan bukan merupakan faktor produksi melainkan rekan kerja yang mempunyai peranan yang tidak kalah penting dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu karyawan diberi kesempatan lebih besar untuk ikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan hubungan manusiawi karyawan akan lebih mudah diberdayakan dalam kegiatan organisasi, karyawan akan aktif menyampaikan inisiatif, kreativitas, pendapat dan saran.

Seperti yang dikatakan Akio Morita pendiri Sony Corp, bahwa para karyawan harus diperlakukan sebagai kolega/rekan kerja dan penolong bukan hanya sarana belaka untuk mencari laba. Dampak dari hubungan manusiawi efektif terhadap karyawan yaitu karyawan akan merasa nyaman, tenang dalam lingkungan kerja dan mereka lebih maksimal dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Sehingga karyawan yang kinerjanya belum optimal dengan mendapatkan hubungan manusiawi yang efektif kinerjanya akan bergeser menjadi lebih optimal. (Stoner:1992)

### 2.3. KERANGKA PIKIR PENELITIAN

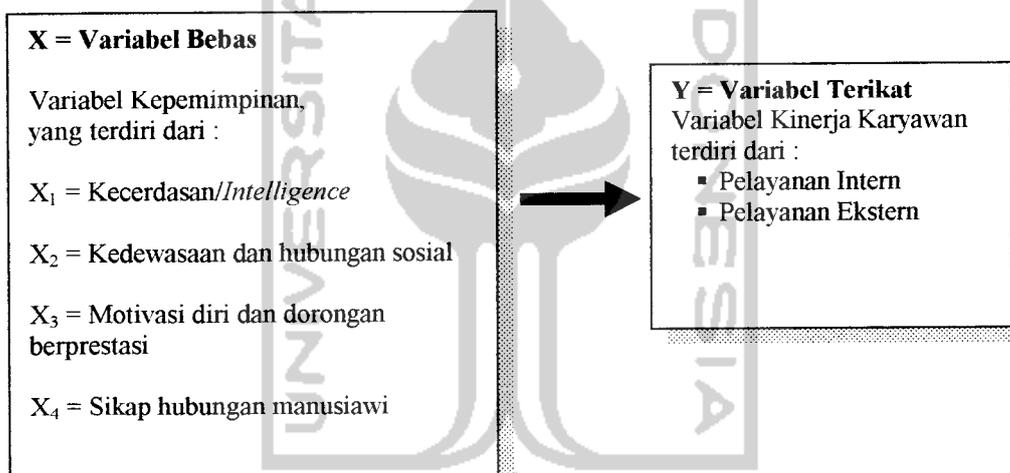
Sejumlah besar penelitian telah dilaksanakan untuk mengukur validitas teori-teori kepemimpinan. Faktor kepemimpinan akan memberikan kontrol pada penampilan kinerja karyawan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika kepemimpinan baik yang ditandai dengan tingkat kecerdasan yang berkualitas, hubungan sosial, motivasi dorongan berprestasi, serta sikap hubungan manusiawi, maka pengaruh pimpinan terhadap bawahan menjadi dominan. Jika kepemimpinan dipandang tidak baik oleh bawahan, maka pemimpin tidak mendapatkan dukungan dan kesetiaan dari bawahan, akibatnya kontrol pemimpin terhadap kinerja karyawan akan berkurang dan berimplikasi pada penurunan kinerja karyawan.

Faktor kepemimpinan yang dilihat dari kecerdasan/*intelligence*, kedewasaan dan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, serta sikap hubungan manusiawi yang dimiliki seorang pemimpin dapat dipastikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika pemimpin memiliki kecerdasan, kedewasaan dan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, serta sikap hubungan manusiawi, maka pemimpin tersebut dapat dikatakan berada dalam situasi yang menguntungkan. Situasi yang menguntungkan tersebut merupakan faktor yang akan memberikan kontribusi pada pencapaian keefektifan pemimpin yang dicerminkan oleh kinerja karyawan yang tinggi.

Seperti telah dikemukakan dibagian depan yang pada intinya kinerja diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang atau jasa) dengan

masukkan sebenarnya, maka kinerja karyawan di jajaran BPKD DIY bisa diartikan sebagai bentuk pelayanan umum yang optimal baik terhadap masyarakat maupun terhadap organisasi dalam hal ini perusahaan yang menjadi aset daerah, yang hal ini dapat diukur melalui kualitas dan kuantitas kerja serta pengetahuan pegawai terhadap pekerjaannya itu sendiri. Hal ini dilakukan mengingat bahwa kinerja pegawai hasil kerjanya tidak dapat diukur secara kuantitatif.

Berdasarkan uraian tentang kajian pustaka diatas, dapat diambil suatu rumusan sebagai dasar kerangka pikir dalam penyusunan hipotesis, yaitu :



Gambar 2.1  
Kerangka Pikir Penelitian

## 2.4. HIPOTESIS PENELITIAN

### 2.4.1. Hipotesis Mayor

Secara bersama-sama variabel kepemimpinan yang meliputi kecerdasan/*intelligence*, kedewasaan dan hubungan sosial, motivasi diri dan

dorongan berprestasi dan sikap hubungan manusiawi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat Propinsi Yogyakarta.

#### 2.4.2. Hipotesis Minor

1. Secara parsial variabel kecerdasan/*intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat Propinsi Yogyakarta.
2. Secara parsial variabel kedewasaan dan hubungan sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat Propinsi Yogyakarta.
3. Secara parsial variabel motivasi diri dan dorongan berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat Propinsi Yogyakarta.
4. Secara parsial variabel sikap hubungan manusiawi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat Propinsi Yogyakarta.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. OBYEK PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Propinsi DIY dengan alamat Kepatihan Danurejan Yogyakarta 55213 Telp (0274) 562811 ps 117.

Badan Pengelola Keuangan dibentuk melalui Peraturan Daerah, Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 2 Tahun 2004. Badan Pengelola Keuangan Daerah merupakan salah satu unsur pelaksana Pemerintah Daerah dibidang pengelolaan keuangan daerah yang berkedudukan sebagai unsur staff yang membantu Gubernur dan mempunyai fungsi pelaksanaan pengelolaan pendapatan, belanja, kekayaan daerah serta pemegang kas daerah, untuk melaksanakan fungsi tersebut BPKD mempunyai tugas

1. Menyusun program di bidang pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah sesuai dengan rencana strategis Pemerintah Daerah
2. Merumuskan kebijakan teknis dibidang pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah.
3. Melaksanakan pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah.

4. Melaksanakan pelayanan penunjang terhadap terhadap penyelenggaraan pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah oleh instansi dilingkungan Pemerintah Daerah.
5. Memfasilitasi penyelenggaraan pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah Pemerintah Kabupaten/ Kota
6. Memberdayakan aparatur dan menjalin hubungan kerja dengan mitra kerja dibidang pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah
7. Menyelenggarakan kegiatan ketatausahaan

#### 3.1.1. STRUKTUR ORGANISASI BPKD

Badan Pengelolaan Keuangan Daerah terdiri dari

1. Sekretariat
2. Bidang Anggaran Pendapatan
3. Bidang Anggaran Belanja
4. Bidang Perbendaharaan
5. Bidang Akuntansi
6. Bidang Pengelolaan Kekayaan Daerah
7. Unit Pelaksana Teknis
8. Kelompok Jabatan Fungsional

Bagan struktur organisai dapat dilihat pada **lampiran VI Hal. 166**

### 3.1.2. VISI DAN MISI BPKD

1. Visi BPKD adalah pengelolaan administrasi keuangan dan kekayaan daerah secara cepat, tepat dan akurat
2. Misi BPKD adalah:
  - Meningkatkan profesionalisme penyiapan bahan penyusunan, perubahan dan perhitungan APBD, pengelolaan administrasi kas daerah dan fasilitasi pelaksanaan APBD
  - Mewujudkan peningkatan pengelolaan keuangan daerah dan kekayaan daerah secara profesional, transparan dan akuntabel.

### 3.1.3. TUJUAN DAN SASARAN BPKD

1. Tujuan BPKD
  - Menyiapkan infrastruktur, sarana dan prasarana pendukung kelancaran pelaksanaan pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
  - Mengembangkan sistem pengelolaan administrasi keuangan daerah dari sistem manual ke arah sistem akuntansi keuangan daerah *double entry*.
2. Sasaran BPKD
  - Terwujudnya peningkatan pelayanan intern dari tahun ke tahun di bidang kepegawaian, keuangan dan ketatausahaan badan

- Terwujudnya bahan penyusunan APBD tahun 2004
- Terwujudnya bahan penyusunan perubahan APBD tahun 2004
- Terwujudnya fasilitasi pelaksanaan APBD tahun 2004
- Terwujudnya bahan pembinaan dan petunjuk teknis dibidang keuangan daerah serta penerbitan SPMU baik belanja aparatur maupun belanja publik
- Terwujudnya pengesahan realisasi anggaran tahun 2004 dan menguji kebenaran penagihan serta fasilitasi kegiatan tim Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi Keuangan Daerah dari tahun ke tahun
- Terwujudnya laporan berkala dan bahan perhitungan yang akan disampaikan kepada DPRD Propinsi DIY dari tahun ke tahun
- Terwujudnya jaringan sistem informasi manajemen (SIM) keuangan daerah.

### 3.2. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

#### 3.2.1. VARIABEL INDEPENDENT / VARIABEL KEPEMIMPINAN. (X)

##### 1. Faktor kecerdasan / *Intelligence*.(X1) :

Kecerdasan/ *Intelligence* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hal yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan keterampilan dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin di BPKD.

Parameternya adalah:

- a. Pengetahuan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah daya pikir dan penguasaan wawasan pimpinan dalam pekerjaannya.

Indikator pengetahuan adalah:

- Pemahaman pimpinan dalam pelaksanaan tugas/ pekerjaan.
- Pengetahuan pimpinan dibidang keuangan.

- b. Keahlian yang dimaksud dalam penelitian ini adalah penguasaan teknis operasional pimpinan dalam bidang keuangan.

Indikator keahlian adalah:

- Keahlian menyusun *cash budget*.
- Keahlian meneliti dan mengevaluasi keuangan daerah.
- Keahlian membuat laporan akuntabilitas instansi pemerintah.
- Keahlian menyusun dan merancang APBD.

- c. Keterampilan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kebiasaan pemimpin yang berkaitan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin BPKD.

Indikator keterampilan adalah:

- Menjalankan kebijakan yang menjadi program kerja.

- Menyelesaikan pekerjaan secara akurat dan tepat waktu.
- Menjalankan kebijakan yang menjadi program kerja.

2. Faktor kedewasaan dan hubungan sosial.(X2):

Kedewasaan dan hubungan sosial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hal yang berkaitan dengan perilaku pimpinan dalam bekerja dan kerjasama pimpinan di lingkungan BPKD maupun kerjasama antar organisasi.

Parameternya adalah:

- a. Perilaku pimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sikap dan prinsip dalam bekerja/ memimpin organisasi.

Indikator perilaku pimpinan adalah:

- Pemberian kepercayaan kepada bawahan.
- Tidak emosional dalam menghadapi masalah.
- Mengidentifikasi masalah sebelum memberikan solusi.

- Lebih mengutamakan kepentingan kantor daripada kepentingan pribadi.

- b. Kerjasama pimpinan dilingkungan BPKD yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bentuk kegiatan yang melibatkan orang lain (karyawan) dilingkungan organisasi dalam menjalankan tugas.

Indikator kerjasama pimpinan dilingkungan BPKD adalah:

- Pembagian pekerjaan kepada bawahan (pendelegasian).
- Bottom up dalam penyusunan program kerja BPKD.

c. Kerjasama antar organisasi (ekstern organisasi) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bentuk kegiatan yang melibatkan organisasi lain dengan harapan hasil kerjasama memberikan kontribusi positif bagi kedua belah pihak.

Indikator kerja sama antar organisasi (ekstern organisasi) adalah:

- Membuka jaringan kerja dengan LSM anti korupsi untuk meningkatkan sinergi.
- Melakukan studi banding terhadap instansi sejenis (antar negara).
- Kegiatan Pendidikan dan pelatihan bagi karyawan.

3. Faktor motivasi diri dan dorongan berprestasi.(X3) :

Motivasi diri dan dorongan berprestasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hal yang berkaitan dengan dorongan/ keinginan pemimpin untuk berprestasi serta berusaha mendapatkan penghargaan.

Parameternya adalah:

- a. Dorongan berprestasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keinginan pemimpin untuk menjalankan tugasnya dan tanggung jawabnya lebih baik dari hasil yang telah dicapai.

Indikator dorongan berprestasi adalah:

- Siap menerima sanksi jika tidak menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pimpinan BPKD

- Menjalankan tugas dengan sungguh-sungguh.
- Membuat laporan pelaksanaan program kerja instansi.

- b. Penghargaan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keinginan untuk mendapatkan penghargaan sebagai konsekuensi atas hasil yang telah dicapai.

Indikator penghargaan adalah:

- Kesempatan promosi jabatan kejenjang yang lebih tinggi.
- Kepercayaan memimpin kembali departemen (BPKD).
- Kesempatan melanjutkan studi.
- Pemberian insentif.

- Kenaikan pangkat/golongan setingkat lebih tinggi dari yang sekarang.

4. Faktor sikap hubungan manusiawi (X4):

Sikap hubungan manusiawi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sikap hubungan antara atasan dengan bawahannya (karyawannya) dan berorientasi terhadap karyawan.

Parameternya adalah:

- a. Hubungan pimpinan dengan bawahan (karyawan) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sikap pemimpin memperlakukan karyawannya.

Indikator hubungan pimpinan dengan karyawan adalah:

- Hubungan kekeluargaan dengan bawahan.
- Toleransi atasan terhadap bawahan

- b. Orientasi terhadap karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pimpinan menganggap bahwa karyawan merupakan rekan kerja dalam mencapai tujuan organisasi dengan fasilitas yang memadai

Indikator kondisi kerja adalah:

- Lingkungan kerja yang tenang , aman dan nyaman.
- Fasilitas kantor yang mendukung pekerjaan.
- Partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan.

- Kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan karyawan untuk meningkatkan keahlian.

### 3.2.2. VARIABEL DEPENDEN / VARIABEL KINERJA (Y)

1. Program pelayanan intern adalah kegiatan yang dilakukan BPKD berupa pelayanan terhadap intern organisasi sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan dan memanfaatkan sumber daya maupun sarana prasarana yang ada. Program Pelayanan intern meliputi :
  - a. Melaksanakan Pelayanan Kepegawaian ( Cuti, Kenaikan pangkat, Kenaikan Gaji, Kenaikan Berkala ).
  - b. Melaksanakan/mengirim Peserta diklat / Pelatihan Pengolahan Keuangan Daerah / Binter Penatausahaan Keuangan daerah .
  - c. Melaksanakan Pengadaan ATK dan ongkos kantor.
  - d. Pengadaan barang inventaris dan buku perpustakaan.
  - e. Melaksanakan Perawatan Peralatan pendukung kantor.
  - f. Melaksanakan pelayanan keuangan dan mendukung tugas – tugas.
  - g. Menyusun LAKIP Tahunan
  - h. Menyusun Laporan Triwulan.
  
2. Program pelayanan ekstern adalah kegiatan yang dilakukan BPKD berupa pelayanan yang bersifat eksternal sesuai dengan program dan

kebijakan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya maupun sarana prasarana yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Pelayanan ektern meliputi :

- a. Menguji kebenaran Penagihan dan penerbitan SPMU serta membuat daftar penguji.
- b. Menyusun *Cash Budget*.
- c. Menyusun DIKDA murni dan DIKDA perubahan
- d. Menerbitkan SKO.
- e. Melaksanakan Evaluasi Perubahan dan perhitungan APBD Kabupaten / Daerah.
- f. Membuat Daftar Gaji.
- g. Melaksanakan pengendalian pelaksanaan APBD.
- h. Menyelesaikan tunggakan retribusi.
- i. Menyusun neraca daerah
- j. Menyusun Laporan Pertanggungjawaban ( LPJ ) Gubernur.

### **3.3. METODE PENGUMPULAN DATA.**

Mengingat data penelitian harus tepat dan akurat maka data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data dikumpulkan dengan cara wawancara dan pemberian angket kuesioner dengan pertanyaan

Wawancara dilakukan terhadap kepala BPKD untuk mendapatkan data profil lembaga instansi dan lainnya yang dianggap penting terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan dan kinerja karyawan.

### 3.4. TEKNIK PENGUKURAN VARIABEL PENELITIAN

Setiap item pertanyaan diukur menggunakan skala likert dengan skala (4). Pertimbangan menggunakan skala 4 dikarenakan tingkat pendidikan responden yang berbeda berdampak pemahaman dalam menjawab pertanyaan juga berbeda.

Butir-butir daftar pernyataan dibuat dengan bentuk pilihan ganda, dimana setiap butirnya berisi 4 (empat) pilihan jawaban. Pilihan jawaban tersebut adalah (1) Sangat Setuju (SS), (2) Setuju (S), (3) Tidak Setuju (TS), (4) Sangat Tidak Setuju (STS). Nilai jawaban yang diberikan memakai sistem skor dengan skala 4 (empat). Pernyataan-pernyataan didalam angket disajikan dalam 2 (dua) bentuk yaitu :

1. Pernyataan *favourable* yaitu pernyataan positif yang metode pemberian nilainya sebagai berikut :
  - a. Sangat Setuju (SS) ..... (4)
  - b. Setuju (S)..... (3)
  - c. Tidak Setuju (TS)..... (2)
  - d. Sangat Tidak Setuju (STS)..... (1)
  
2. Pernyataan *Unfavourable* yaitu pernyataan negatif metode pemberian nilainya sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju (SS) ..... (1)
- b. Setuju (S)..... (2)
- c. Tidak Setuju (TS)..... (3)
- d. Sangat Tidak Setuju (STS)..... (4)

### 3.5. UJI INSTRUMEN VARIABEL PENELITIAN

#### 3.5.1. Uji Validitas

Pengujian dilakukan selain untuk mengetahui dan mengungkapkan data dengan tepat juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Uji validitas dimaksud untuk melihat konsistensi variabel independen dengan apa yang akan diukur. Selain itu untuk mengetahui seberapa jauh alat pengukur dapat memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti sehingga menunjukkan dengan sebenarnya obyek yang akan diukur dengan demikian diharapkan questioner yang digunakan dapat berfungsi sebagai alat pengumpul data yang akurat dan dapat dipercaya.

Alat analisis yang digunakan dalam uji validitas yaitu *pearson moment* dengan rumus yang tercantum dibawah ini:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{[\sum y^2][\sum x^2]}}$$

Rumus 3.1 *pearson moment* (Sugiyono:1999)

Teknis analisisnya yaitu membandingkan antara  $r$  kritis dengan  $r$  hitung. Seperti yang dikatakan Masrun dalam Sugiyono (1999) bahwa item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Besarnya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r = 0,3$ . Jadi kalau korelasi antara item pertanyaan dengan skor total kurang dari 0,3 maka item pertanyaan dalam instrumen dinyatakan tidak valid. (untuk penghitungan selanjutnya dapat menggunakan komputer program *SPSS*)

Berikut ini uji validitas masing-masing instrumen variabel penelitian berdasarkan pengoperasian uji validitas yang dilakukan dengan menggunakan bantuan program *SPSS Release 10.0 for windows*.

#### 3.5.1.1. Uji validitas kuesioner variabel Kecerdasan/ *Intelligence*

Dari hasil uji validitas terhadap masing-masing pertanyaan pada variabel kecerdasan/ *Intelligence* memiliki koefisien korelasi  $r$  hitung diatas  $r$  tabel 0,205, artinya semua pertanyaan pada variabel kecerdasan/ *Intelligence* adalah valid dan dapat dijadikan alat untuk mengukur pengaruh variabel kecerdasan/ *Intelligence* pemimpin terhadap kinerja karyawan. Pertanyaan yang memiliki validitas tertinggi yaitu pertanyaan nomor tujuh dengan koefisien korelasi 0,740 dan tingkat validitas terendah adalah pertanyaan nomor satu dengan koefisien korelasi 0,529. Berikut

ringkasan uji validitas variabel kecerdasan/ *Intelligence*. (Lampiran III, hal:120 uji validitas variabel kecerdasan/ *Intelligence*).

**Tabel 3.1. Validitas Pertanyaan Variabel Kecerdasan/ *Intelligence***

Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	Sig	Status
1	0,529	0,205	0,000	Valid
2	0,533	0,205	0,000	Valid
3	0,628	0,205	0,000	Valid
4	0,737	0,205	0,000	Valid
5	0,729	0,205	0,000	Valid
6	0,734	0,205	0,004	Valid
7	0,740	0,205	0,000	Valid
8	0,617	0,205	0,000	Valid
9	0,688	0,205	0,000	Valid
10	0,565	0,205	0,000	Valid

Sumber: Hasil uji validitas SPSS.10

#### 3.5.1.2. Uji validitas kuesioner variabel Kedewasaan dan hubungan sosial

Pada tabel 3.2 masing-masing pertanyaan pada variabel Kedewasaan dan hubungan sosial memiliki koefisien korelasi r hitung diatas r tabel 0,205, artinya semua pertanyaan pada variabel Kedewasaan dan hubungan sosial adalah valid dan dapat dijadikan alat untuk mengukur pengaruh variabel Kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin terhadap kinerja karyawan. Pertanyaan yang memiliki validitas terendah adalah pertanyaan nomor sembilan dengan koefisien korelasi 0,430 dan tingkat validitas tertinggi yaitu pertanyaan nomor tiga dengan

koefisien korelasi 0,704 (**Lampiran III, hal:121 uji validitas variabel Kedewasaan dan hubungan sosial**).

**Tabel 3.2.**

**Validitas Pertanyaan Variabel Kedewasaan dan hubungan sosial**

Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	P	Status
1	0,435	0,205	0,000	Valid
2	0,701	0,205	0,000	Valid
3	0,704	0,205	0,002	Valid
4	0,645	0,205	0,000	Valid
5	0,625	0,205	0,000	Valid
6	0,684	0,205	0,000	Valid
7	0,586	0,205	0,000	Valid
8	0,577	0,205	0,000	Valid
9	0,430	0,205	0,000	Valid

Sumber: Hasil uji validitas SPSS.10

3.5.1.3. Uji validitas kuesioner variabel Motivasi dan dorongan berprestasi

Uji validitas terhadap masing-masing pertanyaan pada variabel Motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin memiliki koefisien korelasi r hitung diatas r tabel 0,205, artinya semua pertanyaan pada variabel Kinerja adalah valid dan dapat dijadikan alat untuk mengukur pengaruh variabel Motivasi dan dorongan berprestasi terhadap Kinerja karyawan. Pertanyaan yang memiliki validitas tertinggi yaitu pertanyaan nomor empat dengan koefisien korelasi 0,705 dan tingkat validitas

terendah adalah pertanyaan nomor dua dengan koefisien korelasi 0,253. (**Lampiran III, hal:122 uji validitas variabel variabel Motivasi dan dorongan berprestasi**).

**Tabel 3.3.**  
**Validitas Pertanyaan Variabel Motivasi dan Dorongan Berprestasi**

Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	P	Status
1	0,276	0,205	0,006	Valid
2	0,253	0,205	0,012	Valid
3	0,515	0,205	0,000	Valid
4	0,705	0,205	0,000	Valid
5	0,659	0,205	0,000	Valid
6	0,576	0,205	0,000	Valid
7	0,697	0,205	0,004	Valid
8	0,659	0,205	0,000	Valid

Sumber: Hasil uji validitas SPSS.10

#### 3.5.1.4. Uji validitas kuesioner variabel Sikap hubungan kemanusiaan.

Uji validitas terhadap masing-masing pertanyaan pada variabel Sikap hubungan kemanusiaan memiliki koefisien korelasi r hitung diatas r tabel 0,205, artinya semua pertanyaan pada variabel Sikap hubungan kemanusiaan adalah valid dan dapat dijadikan alat untuk mengukur pengaruh Sikap hubungan kemanusiaan terhadap Kinerja karyawan. Pertanyaan yang memiliki validitas tertinggi yaitu pertanyaan empat dengan koefisien korelasi 0,763 dan tingkat

validitas terendah adalah pertanyaan dua belas dengan koefisien korelasi 0,305.

(Lampiran III, hal:125 uji validitas variabel Sikap hubungan kemanusiaan).

**Tabel 3.4.**

**Validitas Pertanyaan Variabel Sikap Hubungan Kemanusiaan.**

Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	P	Status
1	0,546	0,205	0,000	Valid
2	0,680	0,205	0,000	Valid
3	0,657	0,205	0,000	Valid
4	0,649	0,205	0,000	Valid
5	0,705	0,205	0,000	Valid
6	0,667	0,205	0,000	Valid
7	0,540	0,205	0,000	Valid
8	0,398	0,205	0,000	Valid
9	0,504	0,205	0,000	Valid

Sumber: Hasil uji validitas SPSS.10

3.5.1.5. Uji validitas kuesioner variabel kinerja.

Uji validitas terhadap masing-masing pertanyaan pada variabel Kinerja memiliki koefisien korelasi r hitung diatas r tabel 0,205, artinya semua pertanyaan pada variabel Kinerja adalah valid dan dapat dijadikan alat untuk mengukur pengaruh Kinerja karyawan terhadap variabel bebas dalam penelitian ini. Pertanyaan yang memiliki validitas tertinggi yaitu pertanyaan empat dengan koefisien korelasi 0,763 dan tingkat validitas terendah adalah pertanyaan dua belas

dengan koefisien korelasi 0,305. (Lampiran III, hal:123 uji validitas variabel Kinerja).

**Tabel 3.5. Validitas Pertanyaan Variabel Kinerja**

Pertanyaan	r-hitung	r-tabel	P	Status
1	0,535	0,205	0,000	Valid
2	0,305	0,205	0,002	Valid
3	0,493	0,205	0,000	Valid
4	0,542	0,205	0,000	Valid
5	0,233	0,205	0,022	Valid
6	0,211	0,205	0,038	Valid
7	0,373	0,205	0,000	Valid
8	0,437	0,205	0,000	Valid
9	0,472	0,205	0,000	Valid
10	0,752	0,205	0,000	Valid
11	0,746	0,205	0,000	Valid
12	0,719	0,205	0,000	Valid
13	0,634	0,205	0,000	Valid
14	0,711	0,205	0,000	Valid
15	0,633	0,205	0,000	Valid
16	0,572	0,205	0,000	Valid
17	0,293	0,205	0,004	Valid
18	0,625	0,205	0,000	Valid

Sumber: Hasil uji validitas SPSS.10

### 3.5.2. Uji Reliabilitas

Tujuan dilakukannya pengujian reliabilitas pada variabel penelitian adalah untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Instrumen yang realibel adalah instrumen yang apabila dipergunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Dengan menggunakan instrumen yang valid dan realibel dalam pengumpulan data, maka diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel.

Dikemukakan oleh Nunnally (1987) dalam Arikunto, Suharsimi apabila penskoran butir lebih dari 2 (dua) kategori, maka besarnya reliabilitas dapat digunakan teknik analisis Reliabilitas Model Alpha, pendapat senada juga dikemukakan Fernandes (1984) bahwa reliabilitas suatu instrumen yang menggunakan *Skala Likert* dapat dihitung dengan koefisien *Alpha*.

Berdasarkan pendapat diatas, maka untuk menguji reliabilitas masing-masing instrumen tehnik analisisnya adalah dengan membandingkan nilai korelasi dari hasil perhitungan komputer program SPSS Release 10,0 dengan menggunakan rumus Alpha Crombach pada tiap-tiap variabel terhadap nilai korelasi kritis yang diperoleh dari tabel. Dengan menggunakan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 5% dan derajat kebebasan  $df = 97$ , maka diperoleh nilai kritis = 0,205. Berikut ringkasan hasil uji reliabilitas masing-masing instrumen variabel penelitian. **(Lampiran III, hal:126 uji reliabilitas):**

**Tabel 3.6. Reliabilitas Pertanyaan Variabel Penelitian**

No	Variabel	Koefisien Reliabilitas	r-tabel	Status
1	Kecerdasan/ <i>Intelligence</i>	0,8499	0,205	Reliabel
2	Kedewasaan dan hubungan sosial	0,7732	0,205	Reliabel
3	Motivasi dan dorongan berprestasi	0,6746	0,205	Reliabel
4	Sikap hubungan kemanusiaan	0,7590	0,205	Reliabel
5	Kinerja	0,8448	0,205	Reliabel

Sumber: Data Primer

### 3.6. POPULASI DAN SAMPEL

#### 3.6.1 Populasi.

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Berdasarkan pengertian tersebut populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan Badan Pengelola Keuangan Daerah Sekretariat Propinsi Yogyakarta baik yang menduduki jabatan struktural maupun staf yang berjumlah 250 orang kecuali Kepala Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Sekretariat Propinsi Yogyakarta.

#### 3.6.2. Sampel

Dalam menentukan besar kecilnya sampel penelitian sampai saat ini belum ada patokan yang pasti. Suharsimi Arikunto, 1992 memberikan patokan bahwa apabila subyek penelitian kurang dari 100, maka sampel penelitian lebih baik

diambil semua, sehingga penelitian merupakan penelitian populasi atau sampel penelitian menggunakan metode sensus. Jika subyek penelitiannya besar, maka sampel penelitian dapat diambil antara 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih tergantung pada kemampuan peneliti dari segi waktu dan biaya, luasnya wilayah pengamatan setiap subyek, besar kecilnya resiko yang ditanggung peneliti.

Melihat adanya keterbatasan waktu, biaya dan kemampuan peneliti maka dalam penelitian ini ditetapkan sampel sebanyak 100 orang responden. Metode Pengambilan Sampel yang digunakan adalah: *Cluster Sampling*. Didalam *cluster sampling* (sampling kelompok), populasinya dibagi menjadi beberapa kelompok, kemudian dari kelompok-kelompok tersebut dipilih secara *random* sejumlah kelompok. (Jarwanto:2000).

Teknis pelaksanaan pengambilan sampel adalah menentukan jumlah departemen atau bagian yang ada di BPKD kemudian menentukan jumlah responden yang akan diberi angket kuesioner (kabag, kasubag dan staf)

### **3.7. METODE ANALISIS DATA**

Metode analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis data secara kuantitatif yang meliputi analisa Deskriptif dan analisa Inferensial. Analisa deskriptif diharapkan dapat memberikan gambaran tentang berbagai hal yang berkaitan dengan masalah yang diteliti dan menjelaskan angka-angka dari hasil

pengolahan data. Sedangkan analisa Inferensial tujuannya untuk menguji kehandalan data dan menguji signifikansi penelitian.

### **Analisis Regresi Berganda**

Analisis ini menggabungkan variabel Y dan X yang banyaknya tiga variabel. Kegunaan analisis ini untuk mengetahui besarnya sumbangan jenis variabel independen yaitu  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $X_4$  terhadap variabel dependen (Y). sedangkan untuk mencari koefisien regresi dan besarnya *standar error of estimate* perhitungannya dilakukan dengan menggunakan program *SPSS ver.10 for windows*.

#### **Rumus 3.3**

**Persamaan regresi linier berganda (Mustafa:1995):**

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Dimana :

$\hat{Y}$  = Kinerja karyawan BPKD

$X_1$  = Variabel bebas Kecerdasan/*Intelligence*

$X_2$  = Variabel bebas kedewasaan dan hubungan sosial

$X_3$  = Variabel bebas motivasi diri dan dorongan berprestasi

$X_4$  = Variabel bebas sikap hubungan manusiawi

$\beta_0$  = Konstata, besarnya kinerja tanpa dipengaruhi variabel lain.

$\beta_1$  = koefisien regresi Kecerdasan/*Intelligence*

$\beta_2$  = koefisien regresi kedewasaan dan hubungan sosial

$\beta_3$  = koefisien regresi motivasi diri dan dorongan berprestasi

$\beta_4$  = koefisien regresi sikap hubungan manusiawi

Harga-harga statistik untuk  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3$  dan  $\beta_4$  dapat dicari dengan program komputer *SPSS ver. 10 for windows*.

### 3.8. UJI HIPOTESIS

#### 3.8.2. Uji F

Uji ini digunakan untuk mengetahui pembuktian apakah variabel bebas mempunyai hubungan signifikan atau tidak dengan variabel terikat. Langkah yang digunakan meliputi :

1. Menentukan *level of significant* dengan  $\alpha = 0,05$

#### Rumus 3.4

$$F_{tabel} = (k - 1; n - k)$$

2. Menentukan Fhitung =

#### Rumus 3.5

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

3. Penarikan kesimpulan

- Menentukan formulasi hipotesis

$H_0$  = Tidak ada hubungan dari Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja

$H_a$  = Ada hubungan dari Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja

- Menentukan rumus hasil olah data regresi, dimana  $H_0$  ditolak jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$
- Analisis dengan gambar distribusi nilai statistik.
- Kesimpulan.

Untuk mempermudah perhitungan penulis menggunakan perhitungan komputer dengan program *SPSS ver.10 for windows*.

### 3.8.3. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji keberartian koefisien regresi parsial, dengan menggunakan rumusan hipotesis sebagai berikut :

$$b_i = 0$$

$$b_i \neq 0$$

Pengujian dilakukan melalui uji t dengan membandingkan probabilitas pada tabel koefisien determinasi parsial dengan  $\alpha = 0,05$  dengan rumus :

#### Rumus 3.6

$$t_{tabel} = (n-1-k)$$

Setelah menentukan *level of significant* dengan  $\alpha = 0,05$  kemudian menentukan  $t_{hitung}$  dengan rumus sebagai berikut :

#### Rumus 3.7

$$t_{hitung} = t_{hitung} = \frac{b_i}{SE\alpha_i}$$

$b_i$  = koefisien regresi

$Se_{b_i}$  = *standart error* koefisien regresi

Setelah menentukan  $t$  hitung langkah selanjutnya yaitu menarik kesimpulan. Jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel maka ada hubungan yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat dan begitu pula sebaliknya.

Bila hasil perhitungan menunjukkan :

1. Probabilitas  $<$  0,05, maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima

Artinya :

- Variabel bebas dapat menerangkan variabel tidak bebas
- Ada peranan diantara 2 variabel yang diuji

2. Probabilitas  $>$  0,05, maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak

Artinya :

- Variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel tidak bebas
- Tidak ada peranan diantara 2 variabel yang diuji

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1. ANALISIS DESKRIPTIF**

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran angket. Item pertanyaan yang dianalisa adalah item pertanyaan yang valid terdiri dari 10 item pertanyaan untuk variable kecerdasan/ *intelligence*, 9 item pertanyaan untuk variable kedewasaan dan hubungan sosial, 8 pertanyaan untuk variable motivasi dan dorongan berprestasi, 9 pertanyaan untuk variable sikap hubungan manusiawi dan 18 item pertanyaan untuk variable kinerja karyawan.

Dari 100 jumlah angket yang disebar pada responden hanya 97 responden yang mengembalikan kepada peneliti. Untuk penilaian masing item pertanyaan diukur dengan menggunakan skala yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS) dan sangat tidak setuju (STS). Berikut deskripsi kelima variable penelitian.

##### **4.1.1. DESKRIPSI VARIABEL KECERDASAN/ *INTELLIGENCE* (X1)**

Variable kecerdasan/ *Intelligence* (X1) diukur dengan pertanyaan yang berhubungan yaitu pemahaman tugas/ pekerjaan, pengetahuan dibidang keuangan, keahlian menyusun cash budget, keahlian meneliti dan mengevaluasi keuangan daerah, ahli membuat laporan akuntabilitas instansi pemerintah, ahli menyusun

APBD, ahli merancang APBD, menjalankan kebijakan yang menjadi program kerja, menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Dengan jumlah responden 97 orang dengan 10 item pertanyaan maka akan diperoleh jawaban responden sebanyak 970. distribusi jawaban responden untuk variable kecerdasan/*Intelligence* (X1) seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini:

(lampiran IV hal:132, tabel distribusi frekuensi)

**Tabel. 4.1.**  
**Distribusi frekuensi variable X1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	3.1	3.1	3.1
Setuju	64	66.0	66.0	69.1
Sangat Setuju	30	30.9	30.9	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer

Berdasarkan table 4.1 diketahui bahwa sebanyak 3 atau 3,1% orang karyawan menyatakan tidak setuju atas item pertanyaan variable kecerdasan/ *Intelligence* pemimpin, kemudian 64 atau 66% responden menyatakan setuju sedangkan sisanya 30 atau 30,9 responden menyatakan sangat setuju terhadap item pertanyaan variabel kecerdasan/ *intelligence* pemimpin yang diajukan oleh peneliti.

Dilihat dari persebarannya bahwa sebagian besar karyawan merasakan pentingnya kecerdasan/ *intelligence* yang dimiliki pemimpin BPKD dalam meningkatkan kinerja. Semakin baik kecerdasan/ *Intelligence* maka semakin mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini disebabkan karena dimungkinkan terjadi transformasi keahlian kepada karyawan.

#### 4.1.2. DESKRIPSI VARIABEL KEDEWASAAN DAN HUBUNGAN SOSIAL (X2)

Variabel kedewasaan dan hubungan sosial (X2) diukur dengan item pertanyaan yang berkaitan dengan Pemberian kepercayaan kepada bawahan., Tidak emosional dalam menghadapi masalah, Mengidentifikasi masalah sebelum memberikan solusi, Lebih mengutamakan kepentingan kantor daripada kepentingan pribadi, Pembagian pekerjaan kepada bawahan (pendelegasian), *Bottom up* dalam penyusunan program kerja BPKD, Membuka jaringan kerja dengan LSM anti korupsi untuk meningkatkan sinergi, Melakukan studi banding terhadap instansi sejenis (antar negara), Kegiatan Pendidikan dan pelatihan bagi karyawan.

Dari jumlah responden 97 orang dengan 9 item pertanyaan maka akan diperoleh jawaban responden sebanyak 873. distribusi jawaban responden untuk variable kedewasaan dan hubungan sosial (X2) seperti yang terlihat pada table dibawah ini. (lampiran IV hal: 132, tabel distribusi frekuensi)

**Tabel. 4.2.**  
**Distribusi frekuensi variabel X2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setuju	70	72.2	72.2	72.2
	Sangat Setuju	27	27.8	27.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer

Berdasarkan table 4.2 diketahui bahwa sebanyak 70 atau 72,2% orang karyawan menyatakan setuju atas item pertanyaan variable kedewasaan dan

hubungan sosial pemimpin, kemudian 27 atau 27,8% responden menyatakan sangat setuju atas item pertanyaan variable kedewasaan dan hubungan sosial.

Kemudian dari tabel diatas juga diketahui tidak satu pun responden memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin memang benar-benar dirasakan oleh responden dan sesuai dengan kenyataan yang ada dilapangan.

#### 4.1.3. DESKRIPSI VARIABEL MOTIVASI DAN DORONGAN BERPRESTASI (X3)

Variable motivasi dan dorongan berprestasi (X3) pemimpin diukur dengan pertanyaan yang berkaitan dengan siap menerima sanksi jika tidak menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pimpinan BPKD, menjalankan tugas dengan sungguh-sungguh, membuat laporan pelaksanaan program kerja instansi, kesempatan promosi jabatan kejenjang yang lebih tinggi, kepercayaan memimpin kembali BPKD, kesempatan melanjutkan studi, pemberian insentif, kenaikan pangkat/golongan setingkat lebih tinggi dari yang sekarang.

Dengan jumlah responden 97 orang dengan 8 item pertanyaan maka akan diperoleh jawaban responden sebanyak 776. distribusi jawaban responden untuk variable motivasi dan dorongan berprestasi (X3) seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini. **(lampiran IV hal: 132, tabel distribusi frekuensi)**

**Tabel. 4.3.**  
**Distribusi frekuensi variable X3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	78	80.4	80.4	80.4
Sangat Setuju	19	19.6	19.6	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer

Pada table 4.3 diketahui bahwa sebanyak 78 atau 80,4% orang karyawan menyatakan setuju atas item pertanyaan variable motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin, kemudian 19 orang responden atau 19,6% menyatakan sangat setuju terhadap item pertanyaan variable motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin yang diajukan oleh peneliti.

Kemudian dari tabel diatas juga diketahui tidak satu pun responden memberikan jawaban tidak setuju atau sangat tidak setuju. Hal ini dapat diartikan bahwa semua item pertanyaan motivasi dan dorongan berprestasi memang benar-benar dirasakan oleh responden dan sesuai dengan kenyataan yang ada dilapangan.

#### 4.1.4. DESKRIPSI VARIABEL SIKAP HUBUNGAN MANUSIAWI (X4)

Variable sikap hubungan manusiawi (X4) diukur dengan item pertanyaan seperti Hubungan kekeluargaan dengan bawahan, Toleransi atasan terhadap bawahan, Lingkungan kerja yang tenang , aman dan nyaman, Fasilitas kantor yang mendukung pekerjaan, Partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan,

Kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan karyawan untuk meningkatkan keahlian

Dengan jumlah responden 97 orang dengan 9 item pertanyaan maka akan diperoleh jawaban responden sebanyak 873. distribusi jawaban responden untuk variable sikap hubungan manusiawi (X4) seperti yang terlihat pada table dibawah ini. (lampiran IV hal: 132, tabel distribusi frekuensi)

**Tabel. 4.4.**  
**Distribusi frekuensi variable X4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	2.1	2.1	2.1
Setuju	74	76.3	76.3	78.4
Sangat Setuju	21	21.6	21.6	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui bahwa sebanyak 2 atau 2,1% orang responden/karyawan menyatakan tidak setuju atas item pertanyaan variable sikap hubungan manusiawi pemimpin, kemudian 74 atau 76,3% responden menyatakan setuju sedangkan sisanya 21 atau 21,6 responden menyatakan sangat setuju terhadap item pertanyaan variable sikap hubungan manusiawi pemimpin yang diajukan oleh peneliti. Hal ini menunjukkan hubungan manusiawi yang dimiliki pemimpin sangat baik dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan.

#### 4.1.5. DESKRIPSI VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)

Variable kinerja karyawan diukur dengan item pertanyaan yang berkaitan dengan Melaksanakan Pelayanan Kepegawaian ( Cuti, Kenaikan pangkat, Kenaikan Gaji, Kenaikan Berkala ), Melaksanakan/mengirim Peserta diklat / Pelatihan Pengolahan Keuangan Daerah / Binter Penatausahaan Keuangan daerah, Melaksanakan Pengadaan ATK dan ongkos kantor, Pengadaan barang inventaris dan buku perpustakaan, Melaksanakan Perawatan Peralatan pendukung kantor, Melaksanakan pelayanan keuangan dan mendukung tugas – tugas, Menyusun LAKIP Tahunan, Menyusun Laporan Triwulan, Menguji kebenaran Penagihan dan penerbitan SPMU serta membuat daftar penguji, Menyusun *Cash Budget*, Menyusun DIKDA murni dan DIKDA perubahan, Menerbitkan SKO, Melaksanakan Evaluasi Perubahan dan perhitungan APBD Kabupaten / Daerah, Membuat Daftar Gaji, Melaksanakan pengendalian pelaksanaan APBD, Menyelesaikan tunggakan retribusi, Menyusun neraca daerah, Menyusun Laporan Pertanggungjawaban ( LPJ ) Gurbenur.

Dengan jumlah responden 97 orang dengan 18 item pertanyaan maka akan diperoleh jawaban responden sebanyak 1746. distribusi jawaban responden untuk variable Kinerja Karyawan (Y) seperti yang terlihat pada table dibawah ini. **(lampiran IV hal: 132, tabel distribusi frekuensi)**

**Tabel. 4.5.**  
**Distribusi frekuensi variable Kinerja karyawan.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	9	9.3	9.3	9.3
	Setuju	81	83.5	83.5	92.8
	Sangat Setuju	7	7.2	7.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer

Dari table 4.5 diketahui bahwa sebanyak 9 atau 9,3% orang karyawan menyatakan tidak setuju atas item pertanyaan variable Kinerja Karyawan, kemudian 81 atau 83.5% responden menyatakan setuju sedangkan sisanya 7 atau 7,2 responden menyatakan sangat setuju terhadap item pertanyaan variabel Kinerja Karyawan yang diajukan oleh peneliti. Berarti item pertanyaan yang diajukan sesuai dengan apa yang dirasakan dan dikerjakan oleh karyawan BPKD.

#### 4.2. ANALISIS KUANTITATIF

##### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda mempunyai tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel kecerdasan/*intelligence* pemimpin (X1), variabel kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin (X2), variabel motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin (X3), dan variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin (X4), secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel bebas dan variabel terikat dengan menggunakan program *SPSS 10 for windows* maka diperoleh persamaan regresi berganda dari hasil sebagaimana yang terangkum dalam tabel dibawah ini. **(lampiran V, hal:164, hasil regresi)**

**Tabel 4.6. Rangkuman Analisis Regresi**

Variabel Dependen = Kinerja Karyawan (Y)			
Variabel Independen	Koef. Regresi	t-statistik	Sig t
Kecerdasan/ <i>Intelligence</i> (X1)	0,303	2.210	0,030
Kedewasaan dan hubungan sosial (X2)	0,353	2.124	0,036
Motivasi dan dorongan berprestasi (X3)	0,348	1.940	0,055
Sikap hubungan manusiawi (X4)	0,347	2.285	0,025
Constanta = 14,348			
R = 0,571			
R <sup>2</sup> = 0,326			
F = 11,137		Sig = 0.000	

Dari tabel diatas dapat diperoleh persamaan model regresi berganda berikut ini: **(lampiran V, hal:164, tabel koefisien regresi)**

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

$$Y = 14,348 + 0,303 (X_1) + 0,353 (X_2) + 0,348 (X_3) + 0,347 (X_4)$$

Koefisien Regresi berganda diatas dapat diartikan sebagai berikut:

- Konstanta sebesar 14,348 adalah besarnya nilai kinerja karyawan BPKD Propinsi DIY apabila tidak dipengaruhi oleh variabel variabel kecerdasan/*intelligence* pemimpin (X1), variabel kedewasaan dan hubungan

sosial pemimpin (X2), variabel motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin (X3), dan variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin (X4).

- Koefisien Regresi X1 sebesar 0,303 menyatakan bahwa setiap terjadi kenaikan nilai kecerdasan/*intelligence* pemimpin sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan nilai variabel Kinerja sebesar 0,303 dengan anggapan variabel kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin (X2), variabel motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin (X3), dan variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin (X4) adalah tetap.
- Koefisien Regresi X2 sebesar 0,353 menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan nilai variabel kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin (X2) sebesar satu satuan maka akan meningkatkan nilai variabel Kinerja karyawan sebesar 0,353 dengan asumsi variabel kecerdasan/*intelligence* pemimpin (X1), variabel motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin (X3), dan variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin (X4) adalah tetap.
- Koefisien Regresi X3 sebesar 0,348 menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan nilai variabel motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin (X3) sebesar satu satuan maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja sebesar 0,348 dengan asumsi variabel kecerdasan/ *intelegence* pemimpin (X1), variabel kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin (X2) dan variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin (X4) adalah tetap.

- Koefisien Regresi  $X_4$  sebesar 0,347 menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan nilai variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin ( $X_4$ ) sebesar satu satuan maka akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,347 dengan anggapan bahwa variabel kecerdasan/ *intelligence* pemimpin ( $X_1$ ), variabel kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin ( $X_2$ ), variabel motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin ( $X_3$ ) adalah tetap

### 4.3. UJI HIPOTESIS

#### 4.3.1. Pengujian Hipotesis Secara Berganda (Hipotesis Mayor)

Uji hipotesis secara berganda dilakukan dengan membandingkan besarnya nilai F-hitung dengan nilai F-tabel dengan kriteria  $H_0$  diterima jika  $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$  dan  $H_0$  ditolak  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ . Berikut hipotesis secara berganda.

- $H_0$  = Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- $H_a$  = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil perhitungan menunjukkan besarnya F-hitung yaitu 11,137 sedangkan nilai F-tabel dengan  $\alpha = 5\%$  dan derajat bebas (df)= (4:97) diperoleh nilai 2,70. **(lampiran V hal:164, hasil regresi)** Karena nilai F-hitung lebih besar dari F-tabel,  $H_0$  ditolak artinya Secara bersama-sama terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kecerdasan/*intelligence* pemimpin ( $X_1$ ), variabel kedewasaan dan

hubungan sosial pemimpin (X2), variabel motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin (X3), dan variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin (X4) terhadap variabel kinerja karyawan (**Hipotesis Terbukti**).

Besarnya angka koefisien determinasi berganda sebesar 0,326 menunjukkan bahwa perubahan kinerja karyawan 32,6% dipengaruhi oleh variabel kecerdasan/*intelligence* pemimpin (X1), variabel kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin (X2), variabel motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin (X3), dan variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin (X4) sedangkan sisanya sebesar 67,4% perubahan kinerja dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian seperti variabel jumlah kompensasi yang diterima setiap bulan, kemampuan dan keahlian karyawan, pengalaman kerja, variabel desain jabatan dan struktur pengambilan keputusan terhadap berbagai masalah yang dihadapi organisasi.

Adapun prosedur yang digunakan dalam penarikan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

a. Uji Hipotesis

$H_0$  = Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

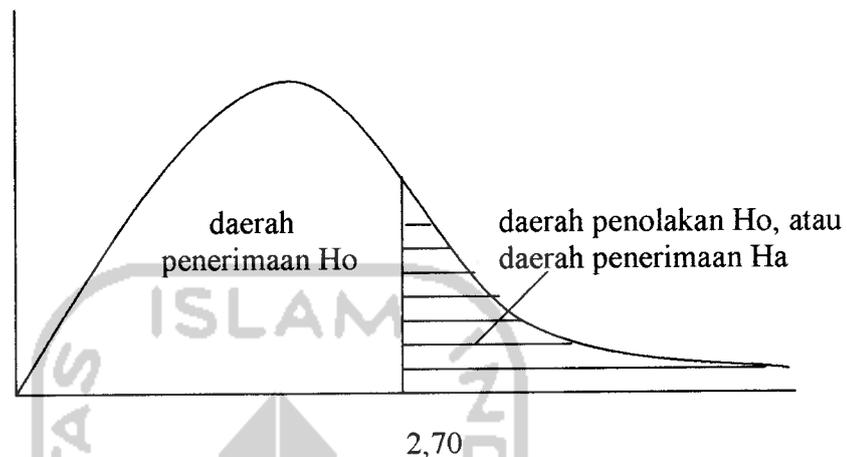
$H_a$  = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

b. Perhitungan analisis regresi diketahui :

F-hitung = 11,137

$$F\text{-tabel} = 2,70$$

- a. Rumusan Hipotesis  $H_0$  ditolak jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$



**Gambar 4.1 Distribusi Hasil Regresi**

Sumber: Data Primer

- b. Kesimpulan:  $H_0$  ditolak berarti  $H_a$  diterima. pengaruh positif dan signifikan antara variabel terhadap variabel kinerja karyawan **Hipotesis Terbukti**

#### 4.3.2. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Hipotesis Minor)

Uji hipotesis secara parsial dilakukan dengan membandingkan besarnya nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan kriteria  $H_0$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan  $H_0$  ditolak  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Selain membandingkan nilai  $t$  dapat juga dilakukan dengan membandingkan tingkat signifikansi masing-masing variabel, suatu variabel memiliki hubungan yang signifikan jika mempunyai tingkat signifikansi dibawah 5%. Dengan menggunakan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 5% dan derajat kebebasan ( $df$ )

= 97 maka diperoleh nilai t-tabel sebesar 1,671. **(lampiran V, hal:164, hasil regresi)**

#### 4.3.2.1. Pengaruh Variabel Kecerdasan/ *Intelligence* (X1) Terhadap Kinerja

##### Karyawan

Dari hasil perhitungan statistik program SPSS 10 for windows diketahui besarnya t-hitung = 2,210 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,030 yang masih dibawah 5%, jika dibandingkan dengan t-tabel sebesar 1,671 **(lampiran V, hal:164, hasil regresi)** maka nilai t-hitung > t-tabel,  $H_0$  ditolak, artinya hasil pengujian adalah signifikan. Setelah melalui pengujian hipotesis, pernyataan hipotesis yang menyatakan variabel kecerdasan/*intelligence* pemimpin (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Adapun penarikan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

##### a. Uji Hipotesis

$H_0$  = Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas yaitu kecerdasan/*intelligence* terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

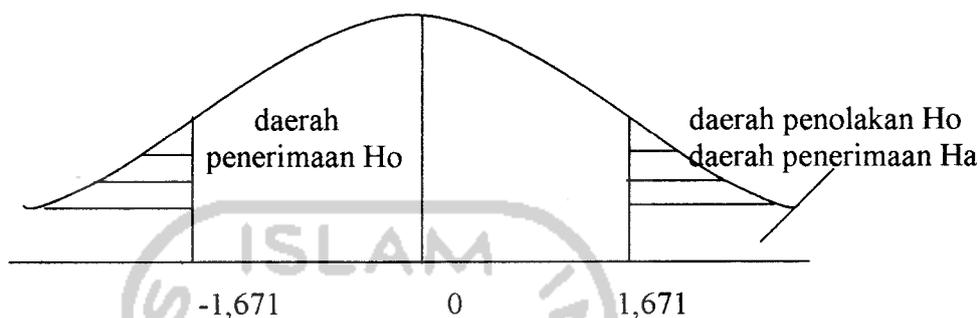
$H_a$  = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas yaitu kecerdasan/ *intelligence* terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan.

##### b. Perhitungan analisis parsial diketahui :

t-tabel = 1,671

t-hitung = 2,210

- c. Rumusan Hipotesis  $H_0$  ditolak bila :  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  atau  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$



**Gambar 4.2 Distribusi Parsial**

Sumber: Data Primer

- d. Kesimpulan:  $H_0$  ditolak berarti  $H_a$  diterima. Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kecerdasan/ *intelligence* terhadap variabel kinerja karyawan **Hipotesis Terbukti**

#### 4.3.2.2. Pengaruh Variabel Kedewasaan dan Hubungan Sosial ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil perhitungan diketahui besarnya  $t\text{-hitung} = 2,124$  dengan tingkat signifikansi sebesar 0,036 dibawah 5%, jika dibandingkan dengan  $t\text{-tabel}$  sebesar 1,671 (**lampiran V, hal:164, hasil regresi**) maka nilai  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ,  $H_0$  ditolak, artinya hasil pengujian adalah signifikan.

Setelah melalui pengujian hipotesis, pernyataan hipotesis yang menyatakan variabel Kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Adapun penarikan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

a. Uji Hipotesis

$H_0$  = Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas yaitu kedewasaan dan hubungan sosial terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

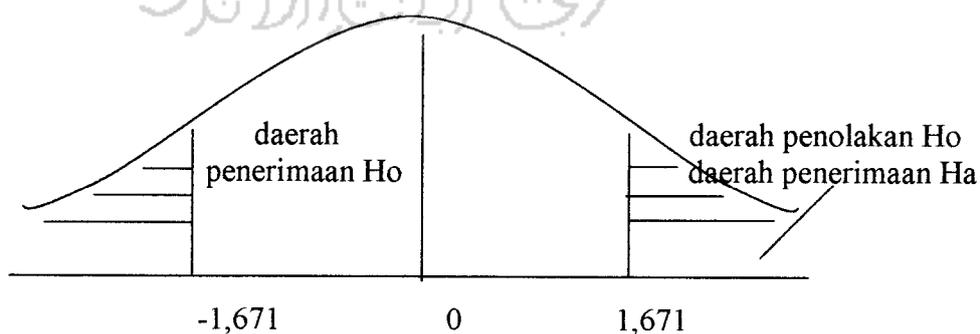
$H_a$  = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas yaitu kedewasaan dan hubungan sosial terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

b. Perhitungan analisis parsial diketahui :

$$t\text{-tabel} = 1,671$$

$$t\text{-hitung} = 2,124$$

c. Rumusan Hipotesis  $H_0$  ditolak bila :  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  atau  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$



**Gambar 4.3 Distribusi Parsial**

Sumber: Data Primer

- d. Kesimpulan:  $H_0$  ditolak berarti  $H_a$  diterima. Ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kedewasaan dan hubungan sosial terhadap variabel kinerja karyawan Hipotesis Terbukti

#### 4.3.2.3. Pengaruh variabel Motivasi dan dorongan berprestasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil perhitungan diketahui besarnya  $t$ -hitung = 1,940, jika dibandingkan dengan  $t$ -tabel sebesar 1,671 maka nilai  $t$ -hitung >  $t$ -tabel,  $H_0$  diterima, tetapi apabila kita melihat dari besarnya tingkat yaitu sebesar 0,055 yang berada di atas 5% (**lampiran V, hal:164, hasil regresi**) menunjukkan bahwa variabel motivasi dan dorongan berprestasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berarti pernyataan hipotesis yang menyatakan variabel motivasi dan dorongan berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tidak terbukti kebenarannya.

Adapun penarikan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

- a. Uji Hipotesis

$H_0$  = Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas yaitu motivasi dan dorongan berprestasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

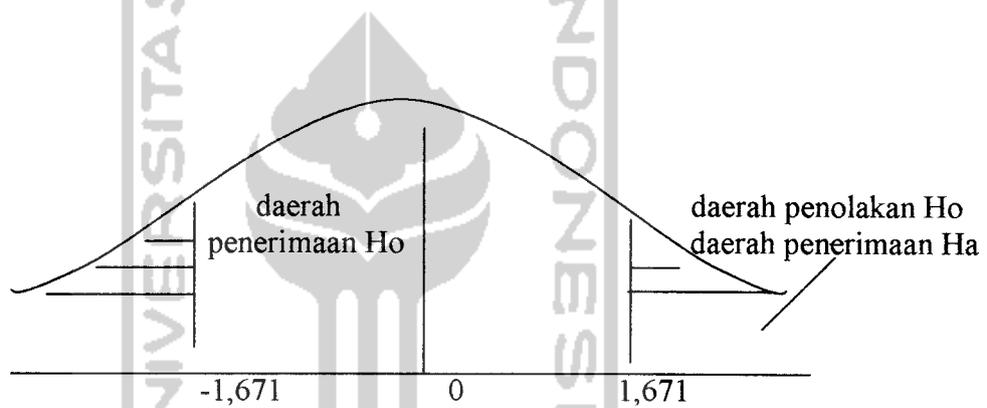
$H_a$  = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas yaitu motivasi dan dorongan berprestasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

- b. Perhitungan analisis parsial diketahui :

$$t\text{-tabel} = 1,671$$

$$t\text{-hitung} = 2,285$$

- c. Rumusan Hipotesis  $H_0$  ditolak bila :  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  atau  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$



**Gambar 4.4 Distribusi Parsial**

Sumber: Data Primer

- d. Kesimpulan:  $H_0$  ditolak berarti  $H_a$  diterima. Ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel motivasi dan dorongan berprestasi terhadap variabel kinerja karyawan Hipotesis terbukti kebenarannya.

#### 4.3.2.4. Pengaruh Variabel Sikap Hubungan Manusiawi (X4) Terhadap

Kinerja Karyawan

Dari hasil perhitungan diketahui besarnya  $t$ -hitung = 2,285 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,025 dibawah 5%, jika dibandingkan dengan  $t$ -tabel sebesar 1,671 maka nilai  $t$ -hitung >  $t$ -tabel,  $H_0$  ditolak, artinya hasil pengujian adalah signifikan. Setelah melalui pengujian hipotesis, pernyataan hipotesis yang menyatakan variabel sikap hubungan manusiawi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya.

Adapun penarikan hipotesisnya adalah sebagai berikut :

a. Uji Hipotesis

$H_0$  = Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas yaitu hubungan manusiawi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

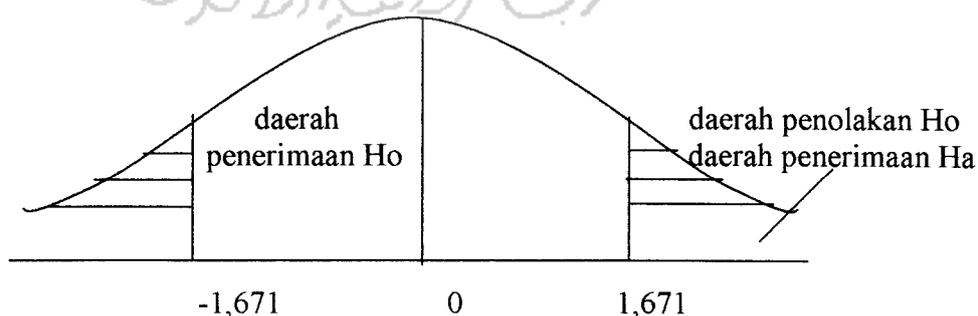
$H_a$  = Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel bebas yaitu hubungan manusiawi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

b. Perhitungan analisis parsial diketahui :

$$t_{\text{tabel}} = 1,671$$

$$t_{\text{hitung}} = 2,285$$

c. Rumusan Hipotesis  $H_0$  ditolak bila :  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$



**Gambar 4.5 Distribusi Parsial**

Sumber: Data Primer

- d. Kesimpulan:  $H_0$  ditolak berarti  $H_a$  diterima. pengaruh positif dan signifikan antara variabel hubungan manusiawi terhadap variabel kinerja karyawan

Hipotesis Terbukti

**Tabel 4.7**  
**Kesimpulan Uji t secara parsial**

Keterangan	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Kesimpulan
Pengaruh X1 terhadap Y	2.210	1,671	Signifikan
Pengaruh X2 terhadap Y	2.124	1,671	Signifikan
Pengaruh X3 terhadap Y	1.940	1,671	Signifikan
Pengaruh X4 terhadap Y	2.285	1,671	Signifikan

Sumber: Data Primer

#### 4.4. PEMBAHASAN HASIL TEMUAN

##### 4.4.1. PEMBAHASAN FAKTOR KECERDASAN/ *INTELLIGENCE* (X1)

BPKD merupakan salah satu instansi yang dianggap sangat penting dalam pemerintahan karena berkaitan dengan pengelolaan keuangan suatu daerah, penerimaan dan pengeluaran keuangan, alokasi dana yang tepat sasaran merupakan salah satu tugas BPKD.

Melihat dari fungsi dan tugasnya, maka dibutuhkan karyawan yang benar-benar memiliki kualifikasi yang telah ditentukan untuk menjalankan aktifitas BPKD.

Karyawan maupun pemimpin yang menjabat di BPKD harus menguasai *job description* nya, tentunya didukung dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidangnya. Sedangkan karyawan yang dianggap belum menguasai *job description* nya, diharapkan untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhan organisasi

dengan mengikuti studi lanjut, pelatihan dan kursus yang diadakan organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Dari hasil penelitian di lapangan melalui kuesioner (diolah dengan program *SPSS 10 for Windows*) kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kecerdasan/*intelegence* yang dimiliki pemimpin sangat mempengaruhi kinerja bawahannya. Sangatlah logis jika seorang pemimpin instansi mengetahui secara teknis fungsi dan tugas instansi. Seorang pemimpin harus memiliki keahlian dan kecerdasan yang lebih dari karyawannya atau dengan kata lain pemimpin instansi harus lebih pintar dari orang yang dipimpinnya.

Dengan kepandaian, keahlian yang dimiliki maka dapat dijadikan sinergi antara pemimpin dan bawahan, bawahan bisa belajar dari apa yang diberikan pemimpin yaitu pengalaman dan keahlian. Sedangkan pemimpin dapat membuat keputusan, program kerja, kebijakan instansi dan evaluasi kinerja instansi, salah satunya berdasarkan masukan dari bawahan atau temuan di lapangan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat dari proses sinergi tersebut.

#### 4.4.2. PEMBAHASAN KEDEWASAAN DAN HUBUNGAN SOSIAL (X2)

Dalam lingkup organisasi seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja organisasi tidak dapat bekerja sendiri. Hal ini telah dibuktikan hasil penelitian di lapangan bahwa factor kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Kerja sama antara pemimpin dengan karyawan

sangat dibutuhkan untuk menentukan seberapa jauh kerja sama seorang pemimpin dengan karyawannya untuk meningkatkan kinerja, salah satunya dipengaruhi kedewasaan pemimpin.

Kedewasaan yang dimaksud dalam hal ini adalah: karakter atau kepribadian yang mendasari seorang pemimpin dalam berperilaku. Semakin tinggi kedewasaan seorang pemimpin, maka pemimpin semakin arif, semakin bijaksana dalam mengambil keputusan terhadap orang yang dipimpinnya.

Pemimpin yang dewasa selalu diikuti hubungan sosialnya terhadap karyawan semakin baik. Pemimpin merasa menjadi bagian dalam instansi, mau menyatu dengan bawahan dan tidak merasa dirinya lebih penting atau mementingkan kepentingan diri sendiri.

Perilaku pemimpin di atas berdampak pada karyawan-karyawan merasa tidak bekerja sendiri, karyawan mau bekerja sama baik dengan rekan kerja maupun atasan sehingga terbentuk komitmen untuk mencapai visi dan misi organisasi karena dengan hubungan sosial inilah visi dan misi dapat tersosialisasi.

#### 4.4.3. PEMBAHASAN MOTIVASI DAN DORONGAN BERPRESTASI (X3)

Berdasarkan hasil uji signifikansi dan uji hipotesis diketahui bahwa variabel motivasi dan dorongan berprestasi seorang pemimpin tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan BPKD Propinsi DIY.

Pada dasarnya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah motivasi dan dorongan untuk berprestasi. Munculnya motivasi seorang pemimpin disebabkan adanya kebutuhan baik psikis maupun non psikis seperti keinginan untuk berprestasi, keinginan untuk sukses dalam kepemimpinannya, ingin mendapatkan penghargaan dan pengakuan atas kepemimpinannya.

Konsekuensi dari hal di atas seorang pemimpin harus menggerakkan motivasi kerja karyawannya untuk loyal dan bekerja lebih giat dalam mencapai tujuan organisasi/instansi.

Untuk menggerakkan dan meningkatkan kinerja karyawan pemimpin berusaha untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhan karyawannya baik yang bersifat finansial maupun yang bersifat non finansial sehingga dengan pemenuhan kebutuhan karyawan diharapkan karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Lain halnya dengan yang terjadi pada lembaga BPKD Propinsi DIY, faktor motivasi dan dorongan berprestasi yang dimiliki seorang pemimpin belum mampu mempengaruhi kinerja karyawannya.

Berdasarkan pengamatan langsung di tempat yang menjadi obyek penelitian memberikan gambaran bahwa hal yang menyebabkan faktor motivasi dan dorongan berprestasi pemimpin tidak mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

- Adanya desain jabatan dan *job description* yang sudah baku dan berjalan di lingkungan BPKD
- Adanya jenjang karir.

- Sistem penggajian yang jelas.

Desain jabatan dan deskripsi pekerjaan yang telah dibakukan melalui undang-undang pemerintahan daerah, menjadi acuan BPKD dalam menjalankan operasionalnya. Hal ini berimplikasi juga pada karyawan, karyawan dituntut dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Oleh karena itu hal yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam lingkungan yang seperti tersebut diatas adalah keahlian dari karyawan itu sendiri. Karyawan yang memiliki keahlian dan pengalaman kerja yang cukup tentu akan memiliki kinerja yang tinggi dan sebaliknya.

Faktor lain yang mempengaruhi yaitu jenjang karir yang jelas dan sistem penggajian. Semua karyawan memiliki kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada di BPKD apabila memenuhi kualifikasi yang telah ditetapkan seperti lulus tes, tingkat pendidikan, masa kerja karyawan, sikap dan moral yang dimiliki. sedangkan sistem penggajian telah ditentukan oleh golongan yang dimiliki oleh karyawan, semakin tinggi golongan seorang karyawan maka semakin tinggi pula gaji karyawan tersebut dan sebaliknya.

Dari tiga faktor inilah yang kenyataannya mempengaruhi kinerja karyawan sedangkan motivasi dan dorongan berprestasi yang dimiliki pemimpin belum mampu mempengaruhi kinerja karyawan BPKD secara langsung.

#### 4.4.4. Pembahasan Sikap Hubungan Manusiawi (X4)

Hubungan manusiawi seorang pemimpin terhadap karyawan sangat dibutuhkan dalam organisasi, hubungan manusiawi yang efektif dalam bentuk komunikasi dan perlakuan pemimpin dapat menumbuhkan sikap karyawan untuk saling memiliki, sikap bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan sikap untuk selalu ikut berpartisipasi terhadap apa yang menjadi kegiatan organisasi.

Berdasarkan hipotesis minor yang menyatakan bahwa variabel sikap hubungan manusiawi mempengaruhi kinerja, pertama adanya peraturan yang mengatur hak-hak karyawan, kedua sikap pemimpin terhadap karyawan.

Peraturan yang mengatur hak-hak karyawan meliputi pemberian gaji, insentif, cuti dan cuti hamil bagi karyawan, merupakan wujud hubungan manusiawi dalam suatu organisasi terhadap karyawan.

Dengan peraturan tersebut karyawan merasa diperhatikan apa yang menjadi kebutuhannya. Sedangkan sikap pemimpin BPKD terhadap bawahannya, pemimpin BPKD merasa bahwa karyawan adalah asset BPKD yang perlu mendapat perhatian, ditingkatkan keahliannya dan profesionalisme karena dengan sikap seperti ini kinerja karyawan bisa semakin baik.

Dengan sikap hubungan manusiawi pemimpin terhadap karyawan, kesempatan berpartisipasi bagi karyawan akan lebih besar sehingga arus komunikasi

pemimpin dengan bawahan dan pemberdayaan karyawan akan lebih mudah, implikasinya akan meningkatkan kinerja karyawan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan analisis deskriptif dan kuantitatif, maka dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Pada Badan Pengelola Keuangan Daerah, hasil uji regresi berganda menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel kecerdasan/ *Intelligence* pemimpin, variabel kedewasaan dan hubungan sosial, variabel motivasi dan dorongan berprestasi, dan variabel sikap hubungan manusiawi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan  $R\ square = 0,326$ . Hal ini dapat juga dibuktikan melalui uji F dimana diketahui  $F_{hitung}$  sebesar 11,137 yang apabila dikonsultasikan dengan  $F_{tabel}$  2,70 maka berada pada  $H_0$  ditolak artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.
2. Besarnya kontribusi variabel kecerdasan/ *intelligence* pemimpin, variabel kedewasaan dan hubungan sosial, variabel motivasi dan dorongan berprestasi, dan variabel sikap hubungan manusiawi pemimpin terhadap kinerja karyawan adalah 0,326 atau 32,6% dan sisanya sebesar 0,674 atau 67,4% besarnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian seperti variabel jumlah kompensasi yang diterima setiap bulan, kemampuan dan keahlian karyawan, pengalaman kerja, variabel desain jabatan dan struktur pengambilan keputusan terhadap berbagai masalah yang dihadapi organisasi.

Adapun persamaan regresi linier berganda yang menunjukkan besarnya pengaruh faktor- faktor kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah :

$$Y = 14,348 + 0,303 (X_1) + 0,353 (X_2) + 0,348 (X_3) + 0,347 (X_4)$$

3. Variabel kecerdasan/*intelligence* pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,303. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya tingkat signifikansi 0,030 dibawah 5% dan nilai t-hitung 2,210 lebih besar dari t-tabel 1,671.
4. Variabel kedewasaan dan hubungan sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,353. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya tingkat signifikansi 0,036 dibawah 5% dan nilai t-hitung 2,124 lebih besar dari t-tabel 1,671.
5. Variabel Motivasi dan dorongan berprestasi memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,348 dan nilai t-hitung 1,940 lebih besar dari t-tabel 1,671. Dilihat dari uji t, Ho ditolak yang berarti kedua variabel saling berpengaruh, tetapi dilihat dari uji signifikansi, kedua variabel tidak terdapat pengaruh yang signifikan, hal ini dapat dilihat besarnya tingkat signifikansi sebesar 0,055 diatas 5%.
6. Variabel sikap hubungan manusiawi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,347. Hal ini dapat dibuktikan dari besarnya tingkat signifikansi 0,025 dibawah 5% dan nilai t-hitung 2,285 lebih besar dari t-tabel 1,671.
7. Berdasarkan analisa koefisien regresi secara parsial, dapat disimpulkan bahwa **variabel kedewasaan dan hubungan sosial pemimpin** memberikan kontribusi

yang **paling dominan** dalam mempengaruhi kinerja karyawan BPKD Propinsi DIY

## 5.2. Saran

1. Menurut hasil penelitian faktor, hubungan sosial dan sikap hubungan manusiawi perlu ditingkatkan menjadi lebih baik lagi, dengan sikap seperti ini karyawan merasa nyaman bekerja dan bukan dianggap sebagai faktor produksi melainkan asset dari sebuah instansi yang memiliki peran yang besar dalam menjalankan fungsi dan tugas organisasi.
2. Hal penting yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan BPKD adalah meningkatkan keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Bentuk konkret untuk meningkatkan keahlian karyawan bisa melalui kegiatan kursus dan pelatihan terhadap karyawan secara periodik, kesempatan untuk melanjutkan *study* atau adanya kegiatan mutasi sehingga wawasan karyawan terhadap pekerjaan semakin bertambah.
3. Menurut hasil penelitian variable/ *Intelligence* pemimpin, variabel kedewasaan dan hubungan sosial, variabel motivasi dan dorongan berprestasi dan variabel sikap dan hubungan manusiawi pemimpin hanya 32,6% mempengaruhi kinerja karyawan BPKD ini berarti masih banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja diluar dari penelitian ini perlu adanya penelitian lebih lanjut terhadap variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

## Daftar Pustaka

- Arikunto,S.(1993). *Prosedur Penelitian dan Pendekatan Praktis*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arifianto.A.Danny. (2001). *Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Kantor Regional I Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta*.Tesis Magister Manajemen. (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Program Pascasarjana UII.
- As'ad.Moh.(1995). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Edisi Empat. Yogyakarta: Liberti
- Daft.L.Richard. (terj) (2004).*Manajemen*. Jilid Dua. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Gery Dessler. (terj). (1996). *Human Resource Management*. Edisi ketujuh. Canada: Prentice Hall International.
- Gibson James.L, Ivancevich John.M dan Donnelly James.H.Jr. (terj) (1997).*Organisasi Prilaku,Struktur,Proses*. Jilid Dua. Edisi Kedelapan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gotosudarmo Indriyo dan Agus Mulyono.(1996). *Prinsip Dasar Manajemen*. Edisi ketiga. Yogyakarta: BPFE.
- Indarti Fita Indarti. (2002). *Pengaruh Gaya kepeimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Polysindo Eka Perkara Kaliwungu Semarang*.(Tidak Dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi.
- Jarwanto.PS dan Pangestu.(2000). *Statistik induktif*. Edisi keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Mustafa,Z.(1995). *Pengantar Statistik Terapan Untuk Ekonomi*. Yogyakarta: Balai Penerbitan UII.
- Nawawi Hadari&Martini Hadari.(1993). *kepemimpinan Yang Efektif*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Robbins.P.Stephen, Mary Coulter (terj) (1999).*Manajemen*. Jilid Dua. Edisi Keenam. Jakarta: Prenhalindo Aksara.

Simamora Hendri. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Balai Penerbit STIE YKPN.

Stoner.L.Daft, Edward.R.Foreman. (terj) (1994). *Manajemen*. Jilid Satu. Edisi Kelima. Jakarta: Intermedia Jakarta.

Sugiyono.(1999). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: CV.Alfabeta.

Keith Davis, John W.Newstrom (terj) (1985) *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi KeTujuh. Jakarta. Erlangga





# LAMPIRAN I

INSTRUMEN PENELITIAN

Nama	:
Bidang	:
Jabatan	:

### PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon bapak /ibu memberikan tanggapan atau jawaban terhadap pernyataan – pernyataan yang terdapat dibawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami selama bekerja di lembaga ini

2. Berilah tanda silang (X) pada masing – masing pernyataan didalam kolom:

- **SS = Sangat Setuju**

Yang berarti bapak/ibu berpendapat bahwa apa yang terkandung dalam pernyataan yang diajukan adalah benar.

- **S = Setuju**

Yang berarti bapak/ibu berpendapat bahwa apa yang terkandung dalam pernyataan yang diajukan adalah lebih banyak benarnya dari pada tidak benarnya.

- **TS = Tidak Setuju**

Yang berarti bapak/ibu berpendapat bahwa apa yang terkandung dalam pernyataan yang diajukan adalah kurang benar.

- **STS = Sangat Tidak Setuju**

Yang berarti bapak/ibu berpendapat bahwa apa yang terkandung dalam pernyataan yang diajukan adalah sungguh –sungguh tidak benar

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
<b>Motivasi dan Dorongan Berprestasi Pemimpin</b>					
1	Pimpinan mau menerima sanksi jika menyimpang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pimpinan BPKD.				
2	Pimpinan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab pekerjaan.				
3	Pimpinan mampu membuat laporan pelaksanaan program kerja instansi (BPKD)				
4	Pimpinan ingin mendapatkan kesempatan promosi jabatan kejenjang yang lebih tinggi.				
5	Pimpinan ingin mendapat kepercayaan memimpin kembali BPKD				
6	Pimpinan ingin mendapat kesempatan untuk meningkatkan ilmu.				
7	Pimpinan mendapatkan balasan ( <i>reward</i> ) atas hasil pekerjaan yang telah dicapai.				
8	Pimpinan menginginkan kenaikan pangkat/golongan setingkat lebih tinggi atas prestasi kerja yang telah dicapai.				

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
<b>Sikap Hubungan Kemanusiaan</b>					
1	Ada hubungan kekeluargaan antara pimpinan dengan karyawan..				
2	Pimpinan memiliki toleransi yang tinggi terhadap bawahan/karyawan.				
3	Terdapat lingkungan kerja yang tenang.				
4	Terdapat lingkungan kerja yang aman				
5	Terdapat lingkungan kerja yang nyaman				
6	Tersedia fasilitas kantor yang mendukung pekerjaan.				
7	Ada pertemuan informal pimpinan dengan bawahan.				
8	Ada keterlibatan/partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan.				
9	Ada kesempatan karyawannya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keahlian.				

## A. VARIABEL KEPEMIMPINAN

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
<b>Kecerdasan/Intelegensi Pemimpin</b>					
1	Pimpinan memahami tugas/pekerjaannya.				
2	Pimpinan mempunyai pengetahuan dibidang keuangan				
3	Pemimpin ahli menyusun budget				
4	Pimpinan ahli meneliti dan mengevaluasi keuangan daerah				
5	Pimpinan ahli membuat laporan akuntabilitas instansi pemerintah.				
6	Pimpinan ahli menyusun APBD.				
7	Pimpinan ahli merancang APBD.				
8	Pimpinan mampu menjalankan kebijakan yang menjadi program kerjanya.				
9	Pimpinan mampu menyelesaikan pekerjaannya secara akurat				
10	Pimpinan mampu menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu				

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
<b>Kedewasaan dan Hubungan Sosial Pemimpin</b>					
1	Pimpinan mendapatkan kepercayaan dari bawahannya dalam memimpin BPKD				
2	Pimpinan mampu bersikap tenang dalam menghadapi berbagai masalah.				
3	Pimpinan mampu mengidentifikasi permasalahan sebelum memberikan solusi..				
4	Pimpinan mengutamakan kepentingan kantor daripada kepentingan pribadi/keluarga.				
5	Pimpinan mampu bekerja sama atau mendelegasikan pekerjaan kepada bawahan				
6	Pimpinan mampu menerima masukan dalam menyusun program kerja BPKD.				
7	Pimpinan mampu melakukan bekerja sama dengan LSM anti korupsi untuk meningkatkan sinergi.				
8	Pimpinan mampu melakukan studi banding terhadap instansi/lembaga sejenis kenegara lain atau daerah lain.				
9	Pimpinan mampu melakukan kerjasama dengan pihak lain untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan.				

**B. VARIABEL KINERJA**

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1	Karyawan memberikan pelayanan kepegawaian (cuti, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, kenaikan berkala).				
2	Karyawan pernah diklat/pelatihan pengolahan keuangan daerah dan Binter penatausahaan keuangan daerah.				
3	BPKD melakukan pengadaan alat tulis kantor dan ongkos kantor.				
4	BPKD memberikan pengadaan barang inventaris				
5	BPKD memberikan pengadaan buku perpustakaan..				
6	Karyawan merawat peralatan pendukung kantor.				
7	Karyawan mendukung tugas-tugas BPKD				
8	Karyawan menginventarisir bahan penyusunan APBD.				
9	Karyawan melaksanakan uji kebenaran penagihan				
10	Karyawan melaksanakan penerbitan SPMU				
11	Karyawan membuat daftar penguji penagihan.				
12	Karyawan menyusun <i>cast budget</i>				
13	Karyawan menyusun DIKDA (Daftar Kegiatan Daerah) murni dan DIKDA perubahan.				
14	Karyawan menerbitkan SKO (Surat Keputusan Otonisasi).				
15	Karyawan menjalankan evaluasi perubahan dan perhitungan APBD				
16	Karyawan membuat daftar gaji karyawan				
17	Karyawan melakukan pengendalian pelaksanaan APBD				
18	Karyawan melakukan penyelesaian tunggakan retribusi.				



PEMERINTAH PROPINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA  
**BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH**

Kepatihan, Danurejan, Telepon : 562811 Pes. 117 s.d 122  
Y O G Y A K A R T A

Yogyakarta, 4 November 2004

Nomor : 070 / 10158 / SET  
Lampiran : - lb  
Perihal : Ijin Penelitian

K e p a d a Yth. :  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia,  
di Yogyakarta

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor 766/DEK/10/Bag.Um/X/2004 tanggal 25 Oktober 2004, perihal seperti tersebut pokok surat, bersama ini kami menyetujui ijin riset penelitian kepada :

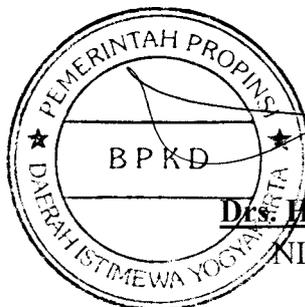
N a m a : Yoga Sangkara Sodharta  
No. Mahasiswa : 003111108  
Jurusan : Manajemen

A l a m a t : Kebonagung RT 04/RW31 Tridadi Sleman Yogyakarta  
dalam keperluan pembuatan skripsi dengan judul “ ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BPKD PROPINSI DIY “.

Hasil penelitian tersebut semata-mata bersifat keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar untuk publikasi dan 1 eksemplar dikirim ke BPKD Propinsi DIY sebagai bahan evaluasi peningkatan kinerja karyawan.

Demikian untuk mendapatkan perhatian.

K e p a l a,



**Drs. H. Mulyanto, MM**

NIP. 490018341



## **LAMPIRAN II**

**REKAPITULASI JAWABAN KUISIONER**

No	Kecerdasan / Intelegency (X1)										Total
	x1,1	x1,2	x1,3	x1,4	x1,5	x1,6	x1,7	x1,8	x1,9	x1,10	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	24
5	4	4	3	3	2	2	2	4	3	4	31
6	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
7	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
8	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
9	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
10	4	4	2	3	4	3	2	3	4	2	31
11	4	4	2	3	4	3	2	3	4	2	31
12	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
13	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
15	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	32
16	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	34
17	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	35
18	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	34
19	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	33
20	4	2	2	3	2	2	2	3	3	3	26
21	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	32
22	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
24	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	32
25	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	35
26	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	36
27	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	32
28	4	3	3	2	2	3	3	4	3	4	31
29	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
30	4	3	2	2	2	2	2	4	4	4	29
31	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32
32	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	36
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
34	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
35	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	33
36	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	33
37	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	34
38	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	35
39	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	32
40	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	35
41	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	29
42	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	36
43	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	31
44	4	3	2	4	3	2	2	4	4	4	32
45	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	34
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
47	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	34
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
49	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	36



Kedewasaan dan Hubungan Sosial Pemimpin (X2)										
No	x2,1	x2,2	x2,3	x2,4	x2,5	x2,6	x2,7	x2,8	x2,9	Total
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26
4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	24
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
6	4	3	3	3	3	3	3	4	4	30
7	4	4	4	4	4	4	4	3	2	33
8	4	3	3	3	3	3	4	3	3	29
9	4	3	3	3	3	3	3	4	3	29
10	4	3	4	3	4	3	4	4	2	31
11	4	3	4	3	4	3	4	4	2	31
12	4	3	3	3	3	3	3	4	3	29
13	4	3	3	3	3	3	3	4	3	29
14	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
15	4	4	4	4	3	4	4	3	4	34
16	3	3	3	4	3	4	4	3	4	31
17	3	4	4	4	4	4	3	4	4	34
18	3	3	3	4	3	4	4	3	4	31
19	3	4	3	3	4	3	3	3	3	29
20	4	2	3	3	3	3	3	2	1	24
21	3	4	3	3	3	4	3	3	3	29
22	4	4	3	4	3	3	3	2	3	29
23	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26
24	3	4	3	3	3	4	3	3	3	29
25	3	4	4	4	4	4	3	4	4	34
26	3	4	4	4	4	4	4	3	3	33
27	4	3	3	4	3	3	2	3	3	28
28	4	4	4	3	3	3	3	2	3	29
29	4	3	3	4	4	4	4	3	3	32
30	4	3	3	2	3	4	2	3	4	28
31	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
32	4	4	3	4	3	4	3	3	3	31
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
34	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
35	4	3	3	2	3	3	3	3	3	27
36	4	3	3	3	4	3	3	3	3	29
37	4	4	3	3	3	4	3	3	4	31
38	4	4	4	4	4	4	3	3	3	33
39	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28
40	4	4	4	3	4	4	3	3	4	33
41	4	3	3	3	3	3	3	2	3	27
42	4	3	3	3	4	3	3	3	3	29
43	4	4	4	3	4	3	3	4	3	32
44	4	4	4	3	4	3	3	3	4	32
45	4	3	3	3	3	3	4	3	3	29
46	4	4	3	3	4	4	3	3	3	31
47	2	4	4	4	4	4	3	3	3	31
48	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
49	4	4	4	3	3	4	3	3	4	32

Kedewasaan dan Hubungan Sosial Pemimpin (X2)										
No	x2,1	x2,2	x2,3	x2,4	x2,5	x2,6	x2,7	x2,8	x2,9	Total
50	4	4	4	3	3	4	4	3	3	32
51	3	3	3	2	3	3	4	3	3	27
52	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
54	4	3	3	3	4	4	3	3	3	30
55	4	4	4	3	3	3	4	3	4	32
56	4	3	3	3	3	3	3	3	4	29
57	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30
58	4	3	3	2	4	3	4	2	3	28
59	3	2	3	4	3	3	3	3	3	27
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
61	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
62	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
63	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
64	4	3	3	2	4	3	4	3	3	29
65	4	4	4	4	4	4	3	3	3	33
66	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
67	3	4	3	3	3	3	3	4	3	29
68	3	4	3	3	3	3	3	3	4	29
69	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
70	3	4	3	3	3	3	3	3	4	29
71	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28
72	3	3	3	2	3	3	3	2	3	25
73	4	4	3	4	3	4	3	3	4	32
74	3	3	3	3	3	3	2	2	2	24
75	3	4	4	3	3	3	3	2	3	28
76	4	4	3	3	3	3	3	3	4	30
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
78	4	3	3	4	3	4	3	3	4	31
79	4	3	3	3	3	4	3	3	3	29
80	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35
81	4	4	4	3	3	4	3	3	3	31
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
84	4	3	4	3	3	2	2	2	3	26
85	3	3	3	3	3	3	2	3	2	25
86	4	3	3	4	3	3	3	3	3	29
87	4	3	3	4	3	3	3	3	3	29
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
89	3	4	4	4	3	4	2	2	3	29
90	3	4	4	3	3	4	3	3	4	31
91	4	4	4	4	4	3	4	3	4	34
92	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
94	4	4	3	3	4	3	3	2	3	29
95	3	3	4	4	3	3	3	3	3	29
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
97	3	2	3	3	3	3	3	2	3	25

No	Motivasi dan Dorongan Berprestasi Pemimpin (X3)								Total
	x3,1	x3,2	x3,3	x3,4	x3,5	x3,6	x3,7	x3,8	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	24
2	3	3	3	3	3	3	3	3	24
3	4	4	3	3	2	3	2	3	24
4	3	3	3	3	3	3	2	2	22
5	4	4	3	2	2	2	2	2	21
6	4	4	4	3	4	3	3	3	28
7	4	4	4	3	2	3	3	2	25
8	3	3	3	4	4	4	4	4	29
9	3	4	4	3	3	3	3	3	26
10	2	3	4	4	3	4	3	4	27
11	2	3	4	4	3	4	3	4	27
12	3	4	4	3	3	3	3	3	26
13	3	4	4	3	3	3	3	3	26
14	4	3	3	3	3	4	4	4	28
15	4	4	4	3	2	4	3	3	27
16	4	4	4	3	2	3	3	3	26
17	4	4	4	3	2	3	2	2	24
18	4	3	3	3	3	4	4	4	28
19	3	4	3	4	4	4	3	3	28
20	3	4	3	3	3	4	4	3	27
21	4	4	3	3	3	3	3	2	25
22	4	3	3	3	2	4	4	4	27
23	3	3	3	3	3	3	4	3	25
24	4	4	3	3	3	3	3	2	25
25	4	4	4	3	2	3	2	2	24
26	4	4	4	3	3	4	3	3	28
27	4	4	3	4	3	3	3	3	27
28	4	4	3	2	3	2	2	1	21
29	3	4	2	4	3	4	3	2	25
30	3	4	2	3	2	4	3	1	22
31	3	3	3	3	3	3	3	3	24
32	3	4	4	3	3	3	4	3	27
33	3	3	3	3	3	3	3	3	24
34	4	3	3	3	3	3	3	3	25
35	4	3	3	3	3	2	3	3	24
36	3	4	3	3	3	4	3	3	26
37	3	4	3	3	4	3	3	3	26
38	4	4	3	3	3	3	3	3	26
39	3	4	3	3	3	4	3	3	26
40	4	4	4	3	3	3	3	3	27
41	3	3	3	3	2	3	2	2	21
42	4	4	3	4	4	4	3	3	29
43	3	4	3	3	3	4	3	3	26
44	3	4	4	4	4	4	3	3	29
45	3	4	3	3	3	3	3	3	25
46	3	3	3	3	3	3	3	3	24
47	4	4	4	2	2	4	4	2	26
48	4	4	4	4	4	4	4	4	32
49	4	4	4	4	3	4	4	4	31



Sikap Hubungan Kemanusiaan (X4)										
No	x4,1	x4,2	x4,3	x4,4	x4,5	x4,6	x4,7	x4,8	x4,9	Total
1	2	4	4	4	4	4	3	4	3	32
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	28
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
5	4	3	3	3	3	4	3	2	3	28
6	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
7	4	3	3	3	3	3	3	4	3	29
8	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29
9	4	4	3	3	3	3	3	3	4	30
10	4	4	2	3	4	3	4	4	4	32
11	4	4	2	3	4	3	4	4	4	32
12	4	4	3	3	3	3	3	3	4	30
13	4	4	3	3	3	3	3	3	4	30
14	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26
15	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28
16	2	4	3	3	3	2	4	3	4	28
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
18	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26
19	4	4	3	3	3	4	3	3	4	31
20	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
21	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28
22	2	2	3	3	4	3	3	3	3	26
23	3	4	4	4	4	3	3	3	3	31
24	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
26	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
28	3	2	3	3	3	3	3	3	4	27
29	2	2	3	4	4	3	3	2	4	27
30	2	2	3	4	4	3	3	2	1	24
31	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
32	3	3	4	4	4	4	3	3	3	31
33	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
34	4	3	4	4	4	3	3	3	3	31
35	2	3	3	3	3	3	2	3	4	26
36	4	3	4	4	4	4	3	2	3	31
37	3	4	3	4	3	3	3	3	4	30
38	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
40	3	3	4	4	4	4	3	3	4	32
41	2	3	3	3	3	1	3	3	3	24
42	2	3	4	4	4	4	2	3	3	29
43	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34
44	4	4	4	4	4	3	3	3	4	33
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
46	3	2	2	4	2	2	3	3	3	24
47	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
48	1	3	4	4	4	4	4	4	4	32
49	3	4	4	4	4	4	3	4	4	34



## VARIABEL KEPEMIMPINAN (Y)

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	53
4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	43
5	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	46
6	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	61
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	55
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	56
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	56
10	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	64
11	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3	4	63
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	56
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	56
14	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	61
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	52
16	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	52
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	52
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	52
19	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	58
20	3	3	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	2	4	2	54
21	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	55
22	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	47
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	47
24	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	55
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	52
26	2	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
27	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	46
28	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	50
29	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	48
30	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	47
31	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	52
32	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	48
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
35	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
36	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
37	4	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	49
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
39	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	52
40	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	56
41	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	48
42	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
43	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52
44	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
46	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	49
47	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	47
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	49
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	59
50	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	68

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	50
52	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	48
53	3	3	3	3	2	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	41
54	1	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	45
55	3	3	2	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	53
56	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	55
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	52
58	2	3	2	2	3	3	4	3	4	1	3	2	2	1	3	2	4	3	47
59	2	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	4	3	46
60	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
61	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	61
62	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	61
63	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	56
64	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	3	2	4	3	46
65	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	54
66	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	61
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
69	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	56
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
73	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	1	2	3	2	3	2	1	51
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
75	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	51
76	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	51
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
78	4	1	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	58
79	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56
80	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	59
81	4	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	53
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
84	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	46
85	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
86	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	54
87	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	54
88	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	61
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
90	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	58
91	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
92	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	61
93	4	3	4	2	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	60
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	55
95	3	3	3	3	4	4	4	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	52
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	52
97	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	52



## **LAMPIRAN III**

**HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS**

## Uji Validitas Kecerdasan / Intelegency (X1)

### Correlations

		X1.JML
X1.1	Pearson Correlation	.529**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X1.2	Pearson Correlation	.533**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X1.3	Pearson Correlation	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X1.4	Pearson Correlation	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X1.5	Pearson Correlation	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X1.6	Pearson Correlation	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X1.7	Pearson Correlation	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X1.8	Pearson Correlation	.617**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X1.9	Pearson Correlation	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X1.10	Pearson Correlation	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X1.JML	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	97

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

**Uji Validitas**  
**Kedewasaan dan Hubungan Sosial Pemimpin**  
**(X2)**

**Correlations**

		X2.JML
X2.1	Pearson Correlation	.435**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X2.2	Pearson Correlation	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X2.3	Pearson Correlation	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X2.4	Pearson Correlation	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X2.5	Pearson Correlation	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X2.6	Pearson Correlation	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X2.7	Pearson Correlation	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X2.8	Pearson Correlation	.577**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X2.9	Pearson Correlation	.430**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X2.JML	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	97

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

**Uji Validitas**  
**Motivasi dan Dorongan Berprestasi Pemimpin (X3)**

**Correlations**

		X3
X3.1	Pearson Correlation	.276**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	97
X3.2	Pearson Correlation	.253*
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	97
X3.3	Pearson Correlation	.515**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X3.4	Pearson Correlation	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X3.5	Pearson Correlation	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X3.6	Pearson Correlation	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X3.7	Pearson Correlation	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X3.8	Pearson Correlation	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X3	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	97

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

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

## Uji Validitas Kepemimpinan (Y)

### Correlations

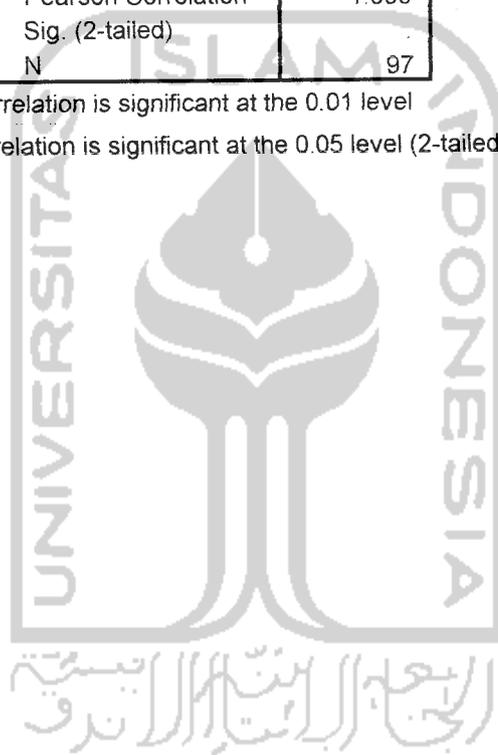
		Y.JML
Y1	Pearson Correlation	.535**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y2	Pearson Correlation	.305**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	97
Y3	Pearson Correlation	.493**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y4	Pearson Correlation	.542**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y5	Pearson Correlation	.233*
	Sig. (2-tailed)	.022
	N	97
Y6	Pearson Correlation	.211*
	Sig. (2-tailed)	.038
	N	97
Y7	Pearson Correlation	.373**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y8	Pearson Correlation	.437**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y9	Pearson Correlation	.472**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y10	Pearson Correlation	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y11	Pearson Correlation	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y12	Pearson Correlation	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y13	Pearson Correlation	.634**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y14	Pearson Correlation	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y15	Pearson Correlation	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97

### Correlations

		Y.JML
Y16	Pearson Correlation	.572**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y17	Pearson Correlation	.293**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	97
Y18	Pearson Correlation	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
Y.JML	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	97

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

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



## Uji Validitas

### Sikap Hubungan Kemanusiaan (X4)

#### Correlations

		X4.JML
X4.1	Pearson Correlation	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X4.2	Pearson Correlation	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X4.3	Pearson Correlation	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X4.4	Pearson Correlation	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X4.5	Pearson Correlation	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X4.6	Pearson Correlation	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X4.7	Pearson Correlation	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X4.8	Pearson Correlation	.398**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X4.9	Pearson Correlation	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	97
X4.JML	Pearson Correlation	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	97

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Uji Reliabilitas Kecerdasan / Intelegency (X1)

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X1.1	3.7320	.4452	97.0
2.	X1.2	3.3608	.5039	97.0
3.	X1.3	3.0722	.5253	97.0
4.	X1.4	3.1649	.5895	97.0
5.	X1.5	3.0928	.6305	97.0
6.	X1.6	3.0722	.5253	97.0
7.	X1.7	3.0619	.5555	97.0
8.	X1.8	3.4536	.5004	97.0
9.	X1.9	3.3814	.5672	97.0
10.	X1.10	3.4227	.5744	97.0

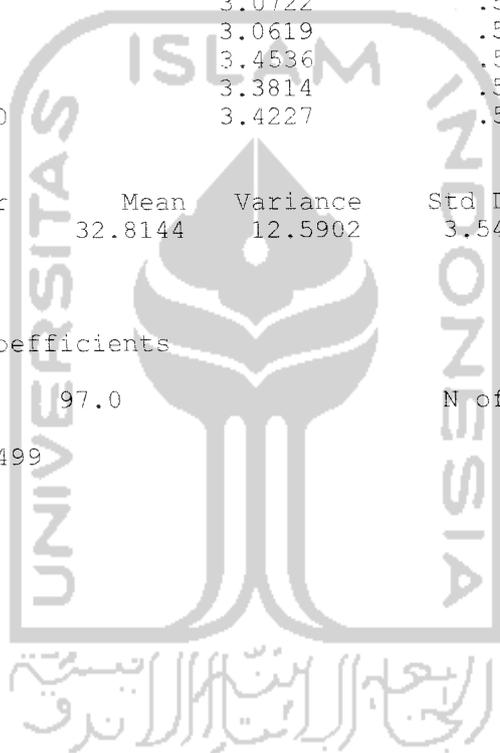
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	32.8144	12.5902	3.5483	10

Reliability Coefficients

N of Cases = 97.0

N of Items = 10

Alpha = .8499



## Uji Reliabilitas Kedewasaan dan Hubungan Sosial Pemimpin (X2)

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X2.1	3.5979	.5136	97.0
2.	X2.2	3.4433	.5584	97.0
3.	X2.3	3.3711	.4856	97.0
4.	X2.4	3.2577	.6171	97.0
5.	X2.5	3.3299	.4726	97.0
6.	X2.6	3.3608	.5039	97.0
7.	X2.7	3.1959	.5523	97.0
8.	X2.8	3.0412	.5575	97.0
9.	X2.9	3.1649	.5530	97.0

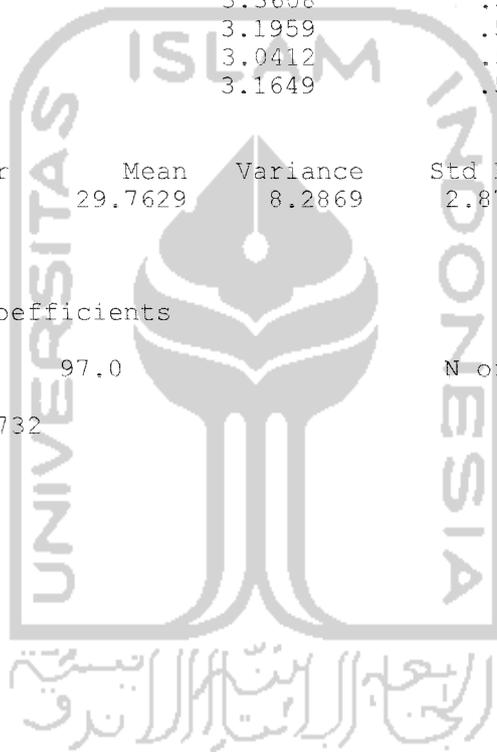
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	29.7629	8.2869	2.8787	9

Reliability Coefficients

N of Cases = 97.0

N of Items = 9

Alpha = .7732



### Uji Reliabilitas Motivasi dan Dorongan Berprestasi Pemimpin (X3)

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

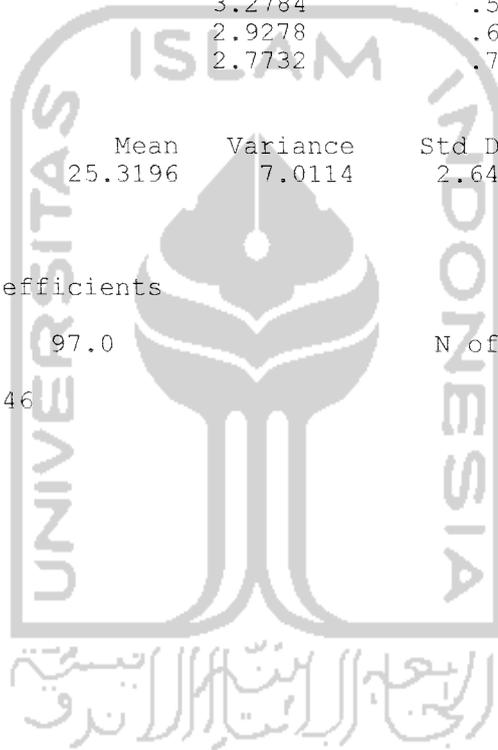
		Mean	Std Dev	Cases
1.	X3.1	3.4742	.5607	97.0
2.	X3.2	3.6495	.4796	97.0
3.	X3.3	3.3402	.5379	97.0
4.	X3.4	3.0515	.5659	97.0
5.	X3.5	2.8247	.7073	97.0
6.	X3.6	3.2784	.5351	97.0
7.	X3.7	2.9278	.6332	97.0
8.	X3.8	2.7732	.7289	97.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	25.3196	7.0114	2.6479	8

Reliability Coefficients

N of Cases = 97.0      N of Items = 8

Alpha = .6746



## Uji Reliabilitas Sikap Hubungan Kemanusiaan (X4)

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X4.1	3.0000	.8416	97.0
2.	X4.2	3.2784	.6413	97.0
3.	X4.3	3.2887	.5582	97.0
4.	X4.4	3.3196	.5113	97.0
5.	X4.5	3.3402	.5379	97.0
6.	X4.6	3.2577	.6171	97.0
7.	X4.7	3.1031	.4674	97.0
8.	X4.8	2.9588	.5759	97.0
9.	X4.9	3.3093	.5657	97.0

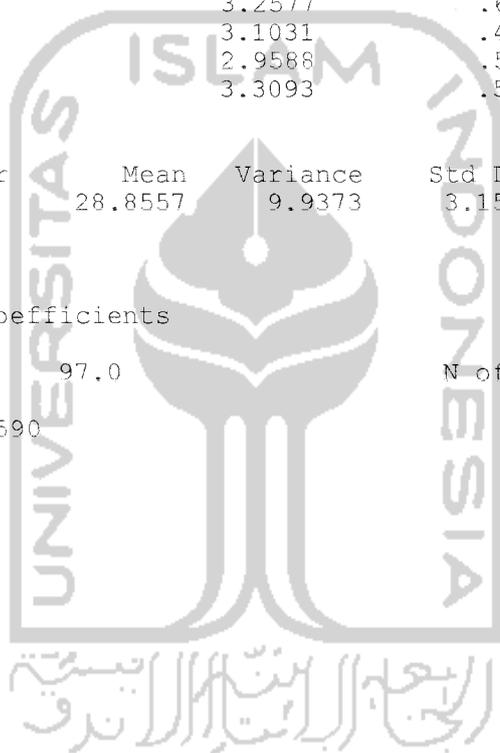
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	28.8557	9.9373	3.1523	9

Reliability Coefficients

N of Cases = 97.0

N of Items = 9

Alpha = .7590



## Uji Reliabilitas Kepemimpinan (Y)

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

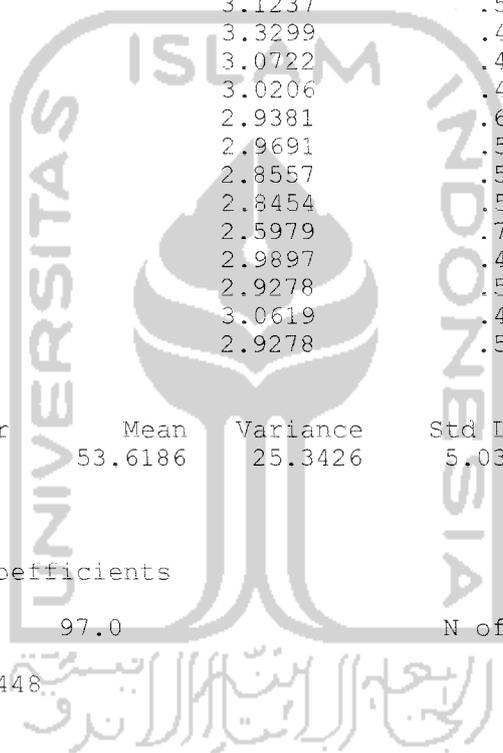
		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y1	3.1031	.5680	97.0
2.	Y2	3.0825	.4488	97.0
3.	Y3	3.0103	.4676	97.0
4.	Y4	2.9278	.5051	97.0
5.	Y5	2.8351	.5140	97.0
6.	Y6	3.1237	.5053	97.0
7.	Y7	3.3299	.4726	97.0
8.	Y8	3.0722	.4620	97.0
9.	Y9	3.0206	.4325	97.0
10.	Y10	2.9381	.6894	97.0
11.	Y11	2.9691	.5294	97.0
12.	Y12	2.8557	.5949	97.0
13.	Y13	2.8454	.5070	97.0
14.	Y14	2.5979	.7861	97.0
15.	Y15	2.9897	.4207	97.0
16.	Y16	2.9278	.5253	97.0
17.	Y17	3.0619	.4747	97.0
18.	Y18	2.9278	.5636	97.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	53.6186	25.3426	5.0341	18

Reliability Coefficients

N of Cases = 97.0 N of Items = 18

Alpha = .8448





## **LAMPIRAN IV**

**HASIL DISTRIBUSI FREKUENSI**

الجامعة الإسلامية  
الابن سفيان

## Deskriptif Statistik

### Frequency Table

X1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	3.1	3.1	3.1
Setuju	64	66.0	66.0	69.1
Sangat Setuju	30	30.9	30.9	100.0
Total	97	100.0	100.0	

X2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	70	72.2	72.2	72.2
Sangat Setuju	27	27.8	27.8	100.0
Total	97	100.0	100.0	

X3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	78	80.4	80.4	80.4
Sangat Setuju	19	19.6	19.6	100.0
Total	97	100.0	100.0	

X4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	2.1	2.1	2.1
Setuju	74	76.3	76.3	78.4
Sangat Setuju	21	21.6	21.6	100.0
Total	97	100.0	100.0	

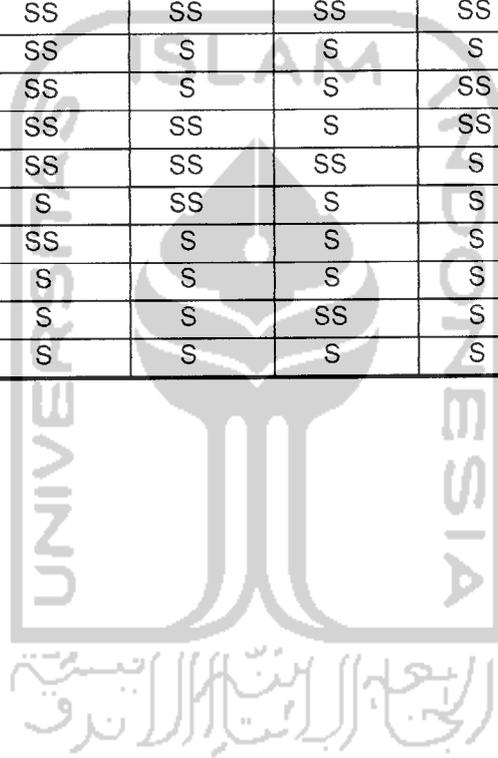
Y

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	9.3	9.3	9.3
Setuju	81	83.5	83.5	92.8
Sangat Setuju	7	7.2	7.2	100.0
Total	97	100.0	100.0	

	x1	x2	x3	x4	y
1	S	S	S	SS	S
2	S	S	S	S	S
3	S	S	S	S	S
4	TS	S	S	S	TS
5	S	S	S	S	S
6	SS	S	SS	S	SS
7	S	SS	S	S	S
8	SS	S	SS	S	S
9	SS	S	S	S	S
10	S	S	S	SS	SS
11	S	S	S	SS	SS
12	SS	S	S	S	S
13	SS	S	S	S	S
14	S	S	SS	S	SS
15	S	SS	S	S	S
16	S	S	S	S	S
17	SS	SS	S	S	S
18	S	S	SS	S	S
19	S	S	SS	S	S
20	S	S	S	SS	S
21	S	S	S	S	S
22	S	S	S	S	S
23	S	S	S	S	TS
24	S	S	S	S	S
25	SS	SS	S	S	S
26	SS	SS	SS	SS	S
27	S	S	S	S	S
28	S	S	S	S	S
29	S	SS	S	S	TS
30	S	S	S	S	TS
31	S	S	S	S	S
32	SS	S	S	S	S
33	S	S	S	SS	S
34	S	S	S	S	S
35	S	S	S	S	S
36	S	S	S	S	S
37	S	S	S	S	S
38	SS	SS	S	S	S
39	S	S	S	S	S

	x1	x2	x3	x4	y
40	SS	SS	S	SS	S
41	S	S	S	S	S
42	SS	S	SS	S	S
43	S	SS	S	SS	S
44	S	SS	SS	SS	S
45	S	S	S	S	S
46	S	S	S	S	S
47	S	S	S	SS	S
48	S	SS	SS	SS	S
49	SS	SS	SS	SS	S
50	SS	SS	SS	SS	SS
51	S	S	S	S	S
52	SS	SS	S	S	S
53	TS	S	S	TS	TS
54	SS	S	S	S	TS
55	S	SS	S	S	S
56	SS	S	S	S	S
57	S	S	S	S	S
58	S	S	S	S	S
59	S	S	S	S	S
60	SS	S	SS	SS	S
61	SS	SS	SS	S	S
62	SS	SS	SS	S	S
63	S	SS	S	SS	S
64	S	S	S	S	S
65	S	SS	S	S	S
66	SS	SS	SS	S	S
67	S	S	S	S	S
68	S	S	S	S	S
69	S	SS	S	SS	S
70	S	S	S	S	S
71	S	S	S	SS	S
72	TS	S	S	S	S
73	S	SS	S	S	TS
74	SS	S	SS	S	S
75	S	S	S	S	S
76	S	S	S	S	TS
77	S	S	S	TS	S
78	S	S	S	S	S

	x1	x2	x3	x4	y
79	S	S	S	SS	S
80	S	SS	S	S	S
81	S	S	S	S	S
82	S	S	S	S	S
83	S	S	S	S	S
84	SS	S	S	S	TS
85	SS	S	S	S	S
86	S	S	S	S	S
87	S	S	S	S	S
88	SS	SS	SS	SS	S
89	SS	S	S	S	S
90	SS	S	S	SS	S
91	SS	SS	S	SS	SS
92	SS	SS	SS	S	SS
93	S	SS	S	S	S
94	SS	S	S	S	S
95	S	S	S	S	S
96	S	S	SS	S	S
97	S	S	S	S	S



## Variabel Kecerdasan / Intelegency (X1)

### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	26	26.8	26.8	26.8
	SS	71	73.2	73.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.0	1.0	1.0
	S	60	61.9	61.9	62.9
	SS	36	37.1	37.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	10	10.3	10.3	10.3
	S	70	72.2	72.2	82.5
	SS	17	17.5	17.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

### X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	10	10.3	10.3	10.3
	S	61	62.9	62.9	73.2
	SS	26	26.8	26.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

### X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	15	15.5	15.5	15.5
	S	58	59.8	59.8	75.3
	SS	24	24.7	24.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	10	10.3	10.3	10.3
	S	70	72.2	72.2	82.5
	SS	17	17.5	17.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	12	12.4	12.4	12.4
	S	67	69.1	69.1	81.4
	SS	18	18.6	18.6	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	53	54.6	54.6	54.6
	SS	44	45.4	45.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	4.1	4.1	4.1
	S	52	53.6	53.6	57.7
	SS	41	42.3	42.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	4.1	4.1	4.1
	S	48	49.5	49.5	53.6
	SS	45	46.4	46.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	3.1	3.1	3.1
	S	64	66.0	66.0	69.1
	SS	30	30.9	30.9	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Deskriptif Statistik

### Variabel Kedewasaan dan Hubungan Sosial Pemimpin (X2)

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	1.0	1.0	1.0
S	37	38.1	38.1	39.2
SS	59	60.8	60.8	100.0
Total	97	100.0	100.0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	3	3.1	3.1	3.1
S	48	49.5	49.5	52.6
SS	46	47.4	47.4	100.0
Total	97	100.0	100.0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	61	62.9	62.9	62.9
SS	36	37.1	37.1	100.0
Total	97	100.0	100.0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	9	9.3	9.3	9.3
S	54	55.7	55.7	64.9
SS	34	35.1	35.1	100.0
Total	97	100.0	100.0	

X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	65	67.0	67.0	67.0
SS	32	33.0	33.0	100.0
Total	97	100.0	100.0	

**X2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.0	1.0	1.0
	S	60	61.9	61.9	62.9
	SS	36	37.1	37.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X2.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	7.2	7.2	7.2
	S	64	66.0	66.0	73.2
	SS	26	26.8	26.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X2.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	13	13.4	13.4	13.4
	S	67	69.1	69.1	82.5
	SS	17	17.5	17.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X2.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	5	5.2	5.2	6.2
	S	68	70.1	70.1	76.3
	SS	23	23.7	23.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	70	72.2	72.2	72.2
	SS	27	27.8	27.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X3.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	4.1	4.1	4.1
	S	62	63.9	63.9	68.0
	SS	31	32.0	32.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X3.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	3.1	3.1	3.1
	TS	14	14.4	14.4	17.5
	S	67	69.1	69.1	86.6
	SS	13	13.4	13.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X3.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	3.1	3.1	3.1
	TS	30	30.9	30.9	34.0
	S	50	51.5	51.5	85.6
	SS	14	14.4	14.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	78	80.4	80.4	80.4
	SS	19	19.6	19.6	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Deskriptif Statistik

### Variabel Motivasi dan Dorongan Berprestasi Pemimpin (X3)

#### X3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	3	3.1	3.1	3.1
S	45	46.4	46.4	49.5
SS	49	50.5	50.5	100.0
Total	97	100.0	100.0	

#### X3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S	34	35.1	35.1	35.1
SS	63	64.9	64.9	100.0
Total	97	100.0	100.0	

#### X3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	3	3.1	3.1	3.1
S	58	59.8	59.8	62.9
SS	36	37.1	37.1	100.0
Total	97	100.0	100.0	

#### X3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	13	13.4	13.4	13.4
S	66	68.0	68.0	81.4
SS	18	18.6	18.6	100.0
Total	97	100.0	100.0	

#### X3.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	2	2.1	2.1	2.1
TS	28	28.9	28.9	30.9
S	52	53.6	53.6	84.5
SS	15	15.5	15.5	100.0
Total	97	100.0	100.0	

## Deskriptif Statistik

### Variabel Sikap Hubungan Kemanusiaan (X4)

X4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	3	3.1	3.1	3.1
TS	25	25.8	25.8	28.9
S	38	39.2	39.2	68.0
SS	31	32.0	32.0	100.0
Total	97	100.0	100.0	

X4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	10	10.3	10.3	10.3
S	50	51.5	51.5	61.9
SS	37	38.1	38.1	100.0
Total	97	100.0	100.0	

X4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	5	5.2	5.2	5.2
S	59	60.8	60.8	66.0
SS	33	34.0	34.0	100.0
Total	97	100.0	100.0	

X4.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	2	2.1	2.1	2.1
S	62	63.9	63.9	66.0
SS	33	34.0	34.0	100.0
Total	97	100.0	100.0	

X4.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	3	3.1	3.1	3.1
S	58	59.8	59.8	62.9
SS	36	37.1	37.1	100.0
Total	97	100.0	100.0	

**X4.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	6	6.2	6.2	7.2
	S	57	58.8	58.8	66.0
	SS	33	34.0	34.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X4.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	6.2	6.2	6.2
	S	75	77.3	77.3	83.5
	SS	16	16.5	16.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X4.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	15	15.5	15.5	16.5
	S	68	70.1	70.1	86.6
	SS	13	13.4	13.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X4.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	2	2.1	2.1	3.1
	S	60	61.9	61.9	64.9
	SS	34	35.1	35.1	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

**X4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.1	2.1	2.1
	S	74	76.3	76.3	78.4
	SS	21	21.6	21.6	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Deskriptif Statistik

### Variabel Kecerdasan / Intelegency (X1)

Y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	1	1.0	1.0	1.0
TS	8	8.2	8.2	9.3
S	68	70.1	70.1	79.4
SS	20	20.6	20.6	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	1	1.0	1.0	1.0
TS	3	3.1	3.1	4.1
S	80	82.5	82.5	86.6
SS	13	13.4	13.4	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	10	10.3	10.3	10.3
S	76	78.4	78.4	88.7
SS	11	11.3	11.3	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	16	16.5	16.5	16.5
S	72	74.2	74.2	90.7
SS	9	9.3	9.3	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	22	22.7	22.7	22.7
S	69	71.1	71.1	93.8
SS	6	6.2	6.2	100.0
Total	97	100.0	100.0	

## Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	7.2	7.2	7.2
	S	71	73.2	73.2	80.4
	SS	19	19.6	19.6	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	65	67.0	67.0	67.0
	SS	32	33.0	33.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	7.2	7.2	7.2
	S	76	78.4	78.4	85.6
	SS	14	14.4	14.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	8	8.2	8.2	8.2
	S	79	81.4	81.4	89.7
	SS	10	10.3	10.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	3.1	3.1	3.1
	TS	17	17.5	17.5	20.6
	S	60	61.9	61.9	82.5
	SS	17	17.5	17.5	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	12	12.4	12.4	13.4
	S	73	75.3	75.3	88.7
	SS	11	11.3	11.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.1	2.1	2.1
	TS	19	19.6	19.6	21.6
	S	67	69.1	69.1	90.7
	SS	9	9.3	9.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	18	18.6	18.6	19.6
	S	73	75.3	75.3	94.8
	SS	5	5.2	5.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Y14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	9	9.3	9.3	9.3
	TS	30	30.9	30.9	40.2
	S	49	50.5	50.5	90.7
	SS	9	9.3	9.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Y15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.0	1.0	1.0
	TS	6	6.2	6.2	7.2
	S	83	85.6	85.6	92.8
	SS	7	7.2	7.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Y16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.1	2.1	2.1
	TS	11	11.3	11.3	13.4
	S	76	78.4	78.4	91.8
	SS	8	8.2	8.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Y17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	8	8.2	8.2	8.2
	S	75	77.3	77.3	85.6
	SS	14	14.4	14.4	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Y18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	2.1	2.1	2.1
	TS	13	13.4	13.4	15.5
	S	72	74.2	74.2	89.7
	SS	10	10.3	10.3	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

## Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	9	9.3	9.3	9.3
	S	81	83.5	83.5	92.8
	SS	7	7.2	7.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7
1	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
2	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
3	TS	S	S	S	S	S	S	SS	SS	S	S	TS	S	TS
4	TS	S	S	TS	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	TS
5	S	S	S	S	S	S	S	SS	SS	S	TS	TS	TS	TS
6	S	S	S	S	SS	SS	S	SS	SS	SS	S	SS	S	S
7	SS	SS	SS	SS	S	TS	SS	SS	SS	SS	S	TS	S	S
8	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	S	SS	SS	SS	SS
9	S	S	S	S	SS	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S
10	S	SS	S	SS	SS	TS	S	TS	S	SS	SS	S	SS	S
11	S	SS	S	SS	SS	TS	S	TS	S	SS	SS	S	SS	S
12	S	S	S	S	SS	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S
13	S	S	S	S	SS	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S
14	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S	S	SS	SS
15	SS	S	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	TS	SS	S
16	SS	S	SS	SS	S	SS	S	SS	SS	SS	S	TS	S	S
17	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	TS	S	TS
18	SS	S	SS	SS	S	SS	S	SS	S	S	S	S	SS	SS
19	S	SS	S	S	S	S	S	S	SS	S	SS	SS	SS	S
20	S	S	S	S	TS	ST	S	S	SS	S	S	S	SS	SS
21	S	S	SS	S	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S	S
22	SS	S	S	S	TS	S	S	SS	S	S	S	TS	SS	SS
23	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS
24	S	S	SS	S	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S	S
25	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	TS	S	TS
26	SS	SS	SS	SS	S	S	SS	SS	SS	SS	S	S	SS	S
27	SS	S	S	TS	S	S	S	SS	SS	S	SS	S	S	S
28	S	S	S	S	TS	S	S	SS	SS	S	TS	S	TS	TS
29	SS	SS	SS	SS	S	S	SS	S	SS	TS	SS	S	SS	S
30	TS	S	SS	TS	S	SS	S	S	SS	TS	S	TS	SS	S
31	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
32	SS	S	SS	S	S	S	S	S	SS	SS	S	S	S	SS
33	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
34	S	S	S	SS	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	S
35	TS	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S	S	TS	S
36	S	SS	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S	SS	S
37	S	S	SS	S	S	SS	S	S	SS	S	S	SS	S	S
38	SS	SS	SS	S	S	S	SS	SS	SS	S	S	S	S	S
39	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S	SS	S

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1	x2.1	x2.2	x2.3
1	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
2	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
3	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
4	S	S	TS	TS	TS	TS	TS	S	TS	S	TS	S	S	S
5	SS	SS	S	S	TS	TS	TS	SS	S	SS	S	S	S	S
6	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	S
7	SS	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	SS	SS
8	SS	SS	S	SS	SS	SS	S	S						
9	SS	SS	S	SS	SS	SS	S	S						
10	SS	SS	TS	S	SS	S	TS	S	SS	TS	S	SS	S	SS
11	SS	SS	TS	S	SS	S	TS	S	SS	TS	S	SS	S	SS
12	SS	SS	S	SS	SS	SS	S	S						
13	SS	SS	S	SS	SS	SS	S	S						
14	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	S
15	S	S	SS	S	S	S	S	SS	S	S	S	SS	SS	SS
16	SS	SS	S	S	S	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S
17	SS	S	SS	S	S	S	S	SS	SS	SS	SS	S	SS	SS
18	SS	SS	S	S	S	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S
19	SS	S	S	S	S	S	S	SS	S	SS	S	S	SS	S
20	SS	TS	TS	S	TS	TS	TS	S	S	S	S	SS	TS	S
21	SS	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S	S	SS	S
22	SS	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	SS	S
23	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
24	SS	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S	S	SS	S
25	SS	S	SS	S	S	S	S	SS	SS	SS	SS	S	SS	SS
26	SS	SS	SS	SS	S	S	S	S	SS	SS	SS	S	SS	SS
27	S	SS	TS	SS	S	SS	S	S	S	S	S	SS	S	S
28	SS	S	S	TS	TS	S	S	SS	S	SS	S	SS	SS	SS
29	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	S
30	SS	S	TS	TS	TS	TS	TS	SS	SS	SS	S	SS	S	S
31	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	SS	S	SS	S	S
32	SS	S	S	SS	SS	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S
33	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
34	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
35	SS	SS	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	SS	S	S
36	SS	S	S	S	S	S	S	SS	S	SS	S	SS	S	S
37	SS	S	S	SS	SS	S	S	SS	S	S	S	SS	SS	S
38	SS	SS	S	S	S	SS	SS	SS	S	S	SS	SS	SS	SS
39	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	SS	S

	x3.8	x3	x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	x4.5	x4.6	x4.7	x4.8	x4.9	x4	y1	y2
1	S	S	TS	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	S	SS	S	S
2	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
3	S	S	TS	SS	S	S	S	S	S	S	SS	S	SS	S
4	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
5	TS	S	SS	S	S	S	S	SS	S	TS	S	S	S	S
6	S	SS	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S
7	TS	S	SS	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S	S
8	SS	SS	SS	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
9	S	S	SS	SS	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S
10	SS	S	SS	SS	TS	S	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS
11	SS	S	SS	SS	TS	S	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS
12	S	S	SS	SS	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S
13	S	S	SS	SS	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S
14	SS	SS	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
15	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S
16	S	S	TS	SS	S	S	S	TS	SS	S	SS	S	S	SS
17	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
18	SS	SS	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
19	S	SS	SS	SS	S	S	S	SS	S	S	SS	S	S	S
20	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	S	S
21	TS	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S
22	SS	S	TS	TS	S	S	SS	S	S	S	S	S	TS	S
23	S	S	S	SS	SS	SS	SS	S	S	S	S	S	S	S
24	TS	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S
25	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
26	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	SS	TS	S
27	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	TS	S
28	ST	S	S	TS	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S
29	TS	S	TS	TS	S	SS	SS	S	S	TS	SS	S	TS	S
30	ST	S	TS	TS	S	SS	SS	S	S	TS	ST	S	S	S
31	S	S	S	S	S	S	S	S	S	TS	S	S	S	TS
32	S	S	S	S	SS	SS	SS	SS	S	S	S	S	S	TS
33	S	S	SS	S	SS	SS	S	S						
34	S	S	SS	S	SS	SS	SS	S	S	S	S	S	S	S
35	S	S	TS	S	S	S	S	S	TS	S	SS	S	S	S
36	S	S	SS	S	SS	SS	SS	SS	S	TS	S	S	S	S
37	S	S	S	SS	S	SS	S	S	S	S	SS	S	SS	S
38	S	S	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
39	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	TS	S

	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15	y16
1	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
2	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
3	S	S	TS	SS	SS	S	S	S	TS	TS	S	TS	S	S
4	S	S	TS	S	S	TS	TS	TS	TS	TS	TS	TS	TS	S
5	S	TS	TS	S	S	TS	TS	S	S	TS	TS	TS	S	S
6	S	S	S	S	S	S	SS	SS	SS	SS	S	S	S	SS
7	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	S
8	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	S
9	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	S
10	SS	SS	TS	S	SS	S	SS	SS	SS	S	S	SS	SS	S
11	SS	SS	TS	S	SS	S	SS	SS	SS	S	S	SS	SS	TS
12	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	S
13	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	S
14	S	S	S	S	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS
15	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	ST	S	S
16	S	S	S	TS	S	S	S	S	S	S	S	TS	S	TS
17	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	ST	S	S
18	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	ST	S	S
19	S	S	S	S	SS	S	S	SS	S	S	SS	SS	S	S
20	TS	TS	TS	SS	SS	SS	SS	S	S	S	TS	S	SS	TS
21	S	S	S	SS	SS	SS	S	S	S	S	TS	TS	S	S
22	S	TS	S	S	S	TS	TS	S	S	S	S	TS	S	TS
23	S	S	S	S	S	S	S	S	TS	TS	TS	TS	TS	TS
24	S	S	S	SS	SS	SS	S	S	S	S	TS	TS	S	S
25	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	ST	S	S
26	S	TS	TS	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
27	S	TS	S	S	S	TS	S	TS	S	TS	TS	TS	S	TS
28	S	S	SS	S	S	S	TS	TS	TS	S	S	TS	S	S
29	S	S	S	S	S	SS	S	TS	TS	TS	TS	TS	S	S
30	TS	TS	S	S	S	SS	S	TS	TS	TS	TS	TS	S	S
31	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	TS	S	S
32	TS	TS	S	S	S	TS	S	S	S	TS	S	S	S	S
33	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
34	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
35	S	TS	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
36	S	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S
37	TS	TS	TS	S	S	S	S	TS	TS	S	S	TS	S	S
38	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
39	S	S	TS	S	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	TS

	y17	y18	y
1	S	S	S
2	S	S	S
3	S	S	S
4	TS	TS	TS
5	S	TS	S
6	SS	S	SS
7	S	S	S
8	S	SS	S
9	S	SS	S
10	S	SS	SS
11	S	SS	SS
12	S	SS	S
13	S	SS	S
14	S	S	SS
15	S	S	S
16	S	S	S
17	S	S	S
18	S	S	S
19	S	S	S
20	SS	TS	S
21	S	S	S
22	S	TS	S
23	S	TS	TS
24	S	S	S
25	S	S	S
26	S	S	S
27	S	S	S
28	S	TS	S
29	S	TS	TS
30	S	TS	TS
31	S	S	S
32	TS	S	S
33	S	S	S
34	S	S	S
35	S	S	S
36	S	S	S
37	S	S	S
38	S	S	S
39	S	S	S

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1	x2.1	x2.2	x2.3
40	SS	SS	S	S	S	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS
41	SS	S	S	TS	TS	S	S	S	S	S	S	SS	S	S
42	SS	S	S	SS	SS	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	S
43	SS	S	S	TS	S	S	SS	S	S	S	S	SS	SS	SS
44	SS	S	TS	SS	S	TS	TS	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS
45	SS	S	S	S	S	S	S	SS	SS	SS	S	SS	S	S
46	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	SS	S
47	SS	SS	S	S	TS	S	S	SS	SS	SS	S	TS	SS	SS
48	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	SS	SS
49	SS	SS	SS	S	S	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS
50	SS	S	S	S	SS	SS	SS	SS						
51	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
52	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS							
53	S	S	TS	TS	TS	TS	TS	S	TS	TS	TS	S	S	S
54	SS	SS	S	S	SS	S	S	SS	SS	S	SS	SS	S	S
55	SS	S	S	SS	S	S	S	SS	S	S	S	SS	SS	SS
56	SS	SS	S	S	S	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	S
57	SS	SS	S	S	S	S	S	SS	S	S	S	SS	SS	SS
58	SS	S	S	TS	TS	S	S	S	SS	SS	S	SS	S	S
59	SS	S	S	S	S	S	S	S	TS	S	S	S	TS	S
60	SS	SS	S	S	S									
61	SS	S	S	SS	SS	S	S	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS
62	SS	S	S	SS	SS	S	S	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS
63	SS	S	S	S	S	S	S	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS
64	SS	S	TS	S	TS	S	S	S	SS	SS	S	SS	S	S
65	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	SS	SS
66	SS	S	S	SS	SS	S	S	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS
67	SS	SS	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S	S	SS	S
68	SS	SS	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S	S	SS	S
69	SS	S	S	S	S	S	S	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS
70	SS	SS	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S	S	SS	S
71	SS	SS	S	S	S	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S
72	S	S	TS	TS	TS	TS	TS	S	TS	TS	TS	S	S	S
73	SS	S	S	S	S	S	S	SS	SS	SS	S	SS	SS	S
74	SS	S	S	S	SS	S	S	S						
75	S	S	S	S	S	S	S	SS	SS	SS	S	S	SS	SS
76	SS	SS	S	S	TS	TS	TS	S	S	S	S	SS	SS	S
77	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
78	S	S	SS	SS	SS	S	S	S	S	S	S	SS	S	S

	x3.8	x3	x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	x4.5	x4.6	x4.7	x4.8	x4.9	x4	y1	y2
40	S	S	S	S	SS	SS	SS	SS	S	S	SS	SS	S	S
41	TS	S	TS	S	S	S	S	ST	S	S	S	S	S	S
42	S	SS	TS	S	SS	SS	SS	SS	TS	S	S	S	SS	S
43	S	S	S	S	SS	SS	S	TS						
44	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	S	S	SS	SS	S	S
45	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
46	S	S	S	TS	TS	SS	TS	TS	S	S	S	S	S	S
47	TS	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	S	S	S	SS	S	S
48	SS	SS	ST	S	SS	SS	S	S						
49	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS
50	SS	SS	TS	SS	SS	S	S							
51	S	S	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
52	ST	S	TS	SS	SS	SS	SS	SS	S	S	S	S	S	S
53	TS	S	S	S	TS	TS	TS	TS	S	S	TS	TS	S	S
54	S	S	TS	TS	SS	S	S	S	S	S	SS	S	ST	SS
55	TS	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	TS	S	S	S	S
56	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	SS	S
57	TS	S	SS	SS	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S
58	TS	S	S	TS	S	S	S	SS	S	TS	SS	S	TS	S
59	S	S	SS	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S	TS	S
60	SS	SS	SS	SS	SS	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	S
61	SS	SS	SS	SS	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S	SS
62	SS	SS	SS	SS	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S	SS
63	TS	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	TS	S	SS	S	S
64	TS	S	S	TS	S	S	S	SS	S	TS	S	S	TS	S
65	S	S	S	S	SS	SS	SS	SS	S	S	S	S	S	S
66	SS	SS	SS	SS	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S	SS
67	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
68	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
69	TS	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	TS	S	SS	S	S
70	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
71	S	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	S	S	SS	S	S
72	S	S	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
73	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	SS
74	SS	SS	S	S	S	S	SS	SS	SS	S	S	S	S	S
75	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	S	ST	SS	S	S	S
76	TS	S	TS	S	SS	SS	SS	S	S	S	S	S	SS	S
77	S	S	TS	S	TS	TS	TS	TS	S	S	S	TS	S	S
78	S	S	SS	SS	S	S	S	S	S	TS	SS	S	SS	ST

	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7
40	S	SS	SS	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	S	S	S
41	S	S	S	S	TS	S	S	S	S	S	S	TS	S	TS
42	S	SS	S	S	S	S	S	SS	SS	S	SS	SS	SS	S
43	S	SS	S	S	SS	S	SS	S	SS	S	S	S	SS	S
44	S	SS	S	S	S	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	S
45	S	S	S	SS	S	S	S	S	SS	S	S	S	S	S
46	S	SS	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
47	SS	SS	SS	S	S	S	S	SS	SS	SS	TS	TS	SS	SS
48	SS	SS	SS	SS	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS
49	S	S	SS	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	SS
50	S	S	SS	SS	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	S
51	TS	S	S	SS	S	S	S	S	S	S	SS	TS	S	S
52	SS	SS	SS	SS	S	S	SS	SS	SS	SS	TS	TS	S	ST
53	S	S	S	S	S	S	S	SS	SS	SS	S	TS	S	TS
54	S	SS	SS	S	S	S	S	SS	SS	S	S	TS	S	S
55	S	S	S	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	TS	S	TS
56	S	S	S	S	S	SS	S	SS	SS	SS	TS	TS	S	S
57	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	TS	SS	TS
58	TS	SS	S	SS	TS	S	S	SS	SS	S	S	ST	S	S
59	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
60	S	S	S	S	S	S	S	SS						
61	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	S
62	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	S
63	SS	SS	S	S	S	S	SS	S	SS	S	TS	TS	S	ST
64	TS	SS	S	SS	S	S	S	S	SS	S	S	ST	S	S
65	SS	SS	SS	S	S	S	SS	S	SS	S	S	S	S	S
66	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	S	SS	S	S
67	S	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S
68	S	S	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	S	S	S
69	SS	SS	S	S	S	S	SS	S	SS	S	TS	TS	S	ST
70	S	S	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	S	S	S
71	SS	S	S	S	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S	S
72	TS	S	S	S	TS	S	S	SS	S	S	S	TS	S	TS
73	SS	S	SS	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	TS	S	S
74	S	S	S	TS	TS	TS	S	SS	SS	SS	S	S	SS	S
75	S	S	S	S	TS	S	S	SS	S	S	S	S	S	S
76	S	S	S	S	S	SS	S	S	SS	SS	S	S	S	S
77	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	SS	S
78	SS	S	SS	S	S	SS	S	SS	SS	S	TS	TS	S	S

	y17	y18	y
40	SS	SS	S
41	TS	S	S
42	S	S	S
43	S	S	S
44	S	S	S
45	S	S	S
46	S	S	S
47	S	S	S
48	TS	S	S
49	S	S	S
50	SS	SS	SS
51	S	S	S
52	S	S	S
53	SS	ST	TS
54	TS	TS	TS
55	SS	S	S
56	SS	S	S
57	S	S	S
58	SS	S	S
59	SS	S	S
60	S	S	S
61	S	S	S
62	S	S	S
63	SS	S	S
64	SS	S	S
65	S	S	S
66	S	S	S
67	S	S	S
68	S	S	S
69	SS	S	S
70	S	S	S
71	S	S	S
72	S	S	S
73	TS	ST	TS
74	S	S	S
75	TS	TS	S
76	S	TS	TS
77	S	S	S
78	S	S	S

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1	x2.1	x2.2	x2.3
79	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	S
80	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	SS	SS
81	SS	S	S	TS	TS	TS	TS	S	S	SS	S	SS	SS	SS
82	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
83	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
84	SS	S	SS	SS	SS	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS
85	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	S	S	S
86	S	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	S
87	SS	S	S	TS	TS	TS	TS	S	S	SS	S	SS	S	S
88	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS
89	SS	S	SS	SS	S	S	S	S	SS	SS	SS	S	SS	SS
90	SS	SS	S	SS	SS	S	S	SS	SS	S	SS	S	SS	SS
91	SS	SS	SS	SS	SS									
92	SS	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS
93	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	SS	SS
94	SS	S	SS	S	S	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S
95	SS	S	S	S	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	SS
96	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
97	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	TS	S



## Data Deskriptif Item

	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15	y16
40	S	S	TS	S	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S
41	S	S	S	TS	S	S	S	TS	TS	TS	S	TS	S	S
42	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S
43	S	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
44	S	S	S	SS	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S
45	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
46	S	S	TS	TS	S	S	TS	S	S	S	TS	TS	S	S
47	TS	TS	TS	S	S	S	S	TS	TS	TS	S	TS	S	S
48	S	S	S	S	S	S	S	TS	TS	TS	S	TS	S	S
49	SS	SS	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
50	SS	SS	SS	S	S	SS	SS							
51	S	S	S	S	S	S	S	TS	TS	TS	S	TS	S	S
52	TS	TS	TS	S	S	S	S	S	S	TS	TS	TS	S	S
53	S	S	TS	S	SS	SS	SS	ST						
54	S	S	S	S	SS	TS	S	S	S	TS	TS	ST	TS	TS
55	TS	S	TS	SS	SS	S	S	TS	S	S	S	TS	S	S
56	S	S	S	S	S	S	S	TS	S	S	S	TS	S	SS
57	S	S	S	S	S	S	S	TS	S	S	S	TS	S	S
58	TS	TS	S	S	SS	S	SS	ST	S	TS	TS	ST	S	TS
59	S	TS	TS	S	S	S	S	ST	S	S	S	ST	S	ST
60	S	SS	S	S	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S
61	S	S	S	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	S	S	S	S
62	S	S	S	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	S	S	S	S
63	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
64	TS	TS	S	S	S	S	S	TS	S	TS	TS	ST	S	TS
65	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	S	S	TS	S	S
66	S	S	S	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	S	S	S	S
67	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
68	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
69	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
70	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
71	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
72	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
73	S	S	SS	SS	SS	S	S	S	S	ST	TS	S	TS	S
74	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
75	S	S	S	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
76	SS	SS	S	S	S	S	TS	S	S	TS	TS	TS	TS	S
77	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
78	SS	S	S	SS	SS	SS	S	S	S	S	S	SS	S	S

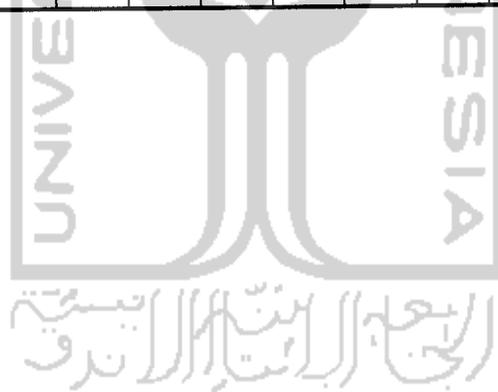
	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7
79	S	S	SS	S	S	S	S	SS	SS	S	S	TS	S	S
80	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	S	S	SS	S
81	S	S	SS	S	S	S	S	SS	SS	SS	S	S	S	S
82	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
83	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
84	S	S	TS	TS	TS	S	S	S	S	TS	S	S	S	TS
85	S	S	S	TS	S	TS	S	TS	S	S	S	S	S	S
86	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
87	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S
88	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS
89	SS	S	SS	TS	TS	S	S	S	SS	S	TS	S	SS	S
90	S	S	SS	S	S	SS	S	S	S	S	TS	TS	S	TS
91	SS	SS	S	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	TS	S	TS	S
92	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	S	SS	SS	SS	SS	S
93	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	S	TS	S	S
94	S	SS	S	S	TS	S	S	SS	SS	S	TS	TS	S	TS
95	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	TS	TS	S	S
96	S	S	S	S	S	S	S	SS						
97	S	S	S	S	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S



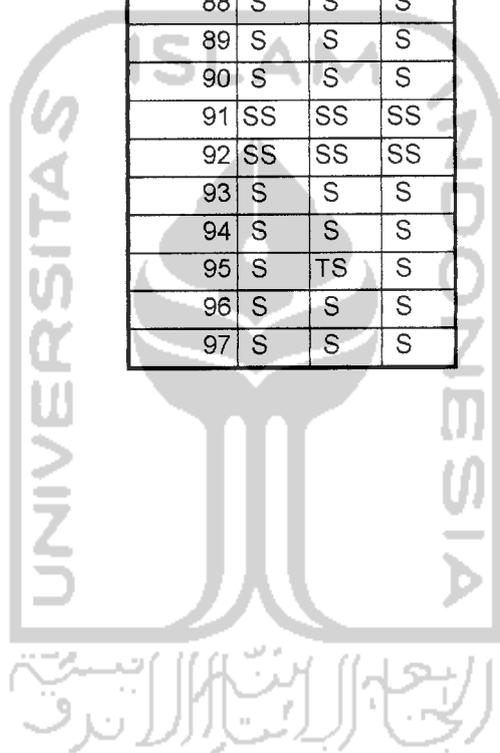
	x3.8	x3	x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	x4.5	x4.6	x4.7	x4.8	x4.9	x4	y1	y2
79	S	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	SS	S	SS	S	S
80	TS	S	ST	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S
81	TS	S	S	S	S	S	S	S	TS	S	SS	S	SS	S
82	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
83	S	S	S	S	SS	SS	SS	SS	S	S	S	S	S	S
84	S	S	TS	TS	S	S	S	S	S	TS	S	S	S	S
85	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	SS
86	TS	S	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S
87	TS	S	TS	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	SS	S
88	TS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS
89	S	S	TS	SS	SS	SS	SS	SS	TS	TS	S	S	S	S
90	TS	S	SS	SS	S	S	S	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS
91	TS	S	SS	SS	SS	SS	SS	S	SS	S	SS	SS	SS	SS
92	S	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S
93	TS	S	ST	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S
94	TS	S	TS	TS	S	S	S	S	TS	S	S	S	S	S
95	S	S	S	S	S	S	S	TS	S	TS	S	S	S	S
96	TS	SS	S	S	S	S	S	TS	TS	TS	TS	S	S	S
97	TS	S	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S



	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15	y16
79	SS	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
80	SS	S	S	S	SS	S	S	S	S	S	SS	S	S	SS
81	S	S	TS	S	SS	S	S	TS	S	S	S	TS	S	S
82	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
83	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
84	S	S	S	S	S	S	TS	TS	TS	S	TS	TS	TS	S
85	SS	SS	S	TS	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
86	S	S	TS	S	SS	S	S	S	S	S	S	TS	S	S
87	S	S	TS	S	SS	S	S	S	S	S	S	TS	S	S
88	TS	S	TS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	S	S	S	S
89	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
90	S	S	S	S	SS	S	S	SS	SS	TS	S	S	S	S
91	SS	SS	SS	TS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS
92	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	SS	SS	SS
93	SS	TS	TS	S	SS	SS	S	SS	S	S	S	SS	SS	SS
94	S	S	S	S	S	S	S	S	S	SS	S	S	S	S
95	S	S	SS	SS	SS	TS	TS	S	S	TS	S	S	S	TS
96	S	S	S	S	S	S	S	TS	S	S	S	TS	S	S
97	S	S	S	TS	S	S	S	S	S	S	TS	S	S	S



	y17	y18	y
79	S	S	S
80	S	S	S
81	S	S	S
82	S	S	S
83	S	S	S
84	TS	TS	TS
85	S	S	S
86	S	S	S
87	S	S	S
88	S	S	S
89	S	S	S
90	S	S	S
91	SS	SS	SS
92	SS	SS	SS
93	S	S	S
94	S	S	S
95	S	TS	S
96	S	S	S
97	S	S	S





## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X2, X3, X1 <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571 <sup>a</sup>	.326	.297	4.2210

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	793.718	4	198.429	11.137	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1639.169	92	17.817		
	Total	2432.887	96			

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

b. Dependent Variable: Y

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.348	5.943		2.414	.018
	X1	.303	.137	.213	2.210	.030
	X2	.353	.166	.202	2.124	.036
	X3	.348	.180	.183	1.940	.055
	X4	.347	.152	.217	2.285	.025

a. Dependent Variable: Y



## **LAMPIRAN VI**

**STRUKTUR ORGANISASI BPKD**

**Struktur Organisasi BPKD Struktur Organisasi BPKD DIY  
Sesuai Peraturan Daerah Propinsi DIY Nomor : 2 Tahun 2004, Tanggal 5 Februari 2004**

