



UNIVERSITAS INDONESIA

**BEBERAPA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA
PEGAWAI SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL
MANAJEMEN PEDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH**

TESIS

**AGUS ROHMANI
0806440910**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN
JAKARTA
JULI 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**BEBERAPA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA
PEGAWAI SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL
MANAJEMEN PEDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

**AGUS ROHMANI
0806440910**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN
JAKARTA
JULI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Agus Rohmani

NPM : 0806440910

Tanda Tangan :

Tanggal : 5 Juli 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Agus Rohmani
NPM : 0806440910
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Syafri Nurmantu, M.Si (.....)
Pembimbing : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA (.....)
Penguji Ahli : Prof. Dr. Bob Waworuntu (.....)
Sekretaris Sidang : Drs. Pantius Drahen Soeling, M.Si (.....)

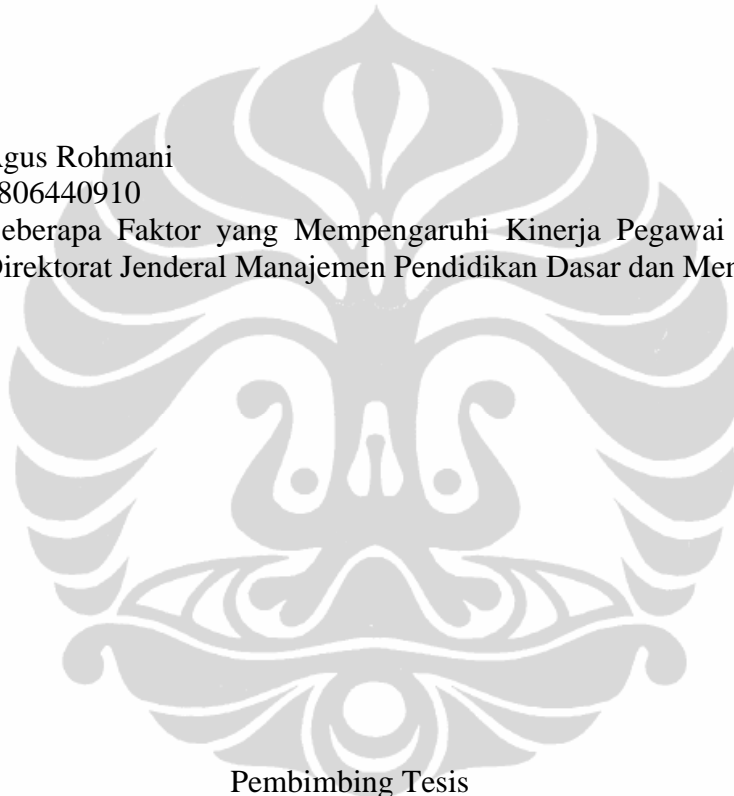
Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 5 Juli 2010

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN**

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Agus Rohmani
NPM : 0806440910
Judul : Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Sekretariat
Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah



Pembimbing Tesis

(Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) dalam bidang ilmu administrasi kekhususan dan kebijakan pendidikan, fakultas ilmu sosial dan ilmu politik, Universitas Indonesia.

Tesis ini berbicara mengenai temuan beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah (Setditjen Mandikdasmen). Oleh sebab itu, hasil temuan-temuan yang termuat dalam tesis ini diharapkan berguna bagi upaya-upaya peningkatan kinerja pegawai Setditjen Mandikdasmen.

Selesainya penulisan tesis ini tentu tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, dan pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Prof. Azhar Kasim, MPA selaku pembimbing yang telah mencurahkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

Selain itu, penulis juga ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada berbagai pihak yang turut berpartisipasi dalam penyelesaian penulisan tesis ini, yaitu kepada:

1. Bapak Dr. Bambang Shergi Laksmono, selaku Ketua Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia;
2. Bapak Prof. Eko Prasajo, Mag.rer.publ selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia;
3. Bapak/Ibu Dosen dan Staf di lingkungan Program Studi Ilmu Administrasi yang telah banyak memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan bantuan selama penulis menjalankan perkuliahan;
4. Bapak/Ibu pejabat eselon dan staf di lingkungan Setditjen Mandikdasmen yang telah bersedia membantu kelancaran penulisan tesis ini dengan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian sebagai data yang diperlukan dalam penulisan tesis ini;

5. Seluruh teman-teman kuliah Program Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan Angkatan I yang telah banyak membantu, baik semasa perkuliahan maupun saat proses penulisan tesis;
6. Seluruh keluarga penulis yang telah memberikan doa, semangat dan dorongan moril sehingga tesis ini selesai;
7. Berbagai pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, namun telah banyak membantu penyelesaian penulisan tesis ini.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan berkat dan rahmat kepada mereka semua yang telah membantu penyelesaian penulisan tesis ini. Namun demikian, penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini mungkin belum sempurna, oleh sebab itu kritik dan saran yang membangun tentu sangat diharapkan penulis guna perbaikan dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Jakarta, Juli 2010

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Agus Rohmani
NPM : 0806440910
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 5 Juli 2010
Yang menyatakan

(Agus Rohmani)

ABSTRAK

Nama : Agus Rohmani
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah

Penelitian ini membahas tentang beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Setditjen Mandikdasmen. Adapun faktor-faktor tersebut adalah pendidikan dan pelatihan (diklat), prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan yang dijadikan sebagai variabel bebas, dan kinerja sebagai variabel terikat. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 297 responden, dan setelah dilakukan uji hipotesa dengan model regresi, maka diperoleh jawaban bahwa faktor pendidikan dan pelatihan, prosedur kerja, dan kompensasi, serta kepemimpinan yang diduga berpengaruh tersebut diterima secara signifikan. Selanjutnya, terkait dengan hasil temuan dalam penelitian ini, disarankan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai Setditjen Mandikdasmen agar dilakukan secara konseptual dan terencana dalam suatu program yang sistematis.

Kata Kunci :

Diklat, prosedur kerja, kompensasi, kepemimpinan, kinerja pegawai

ABSTRACT

Name : Agus Rohmani
Study Program : Administrative Science
Title : Factors Affecting The Employees' Performances in The Secretariat of the Directorate General of The Management for Primary and Secondary Education

This research is trying to examine some factors which affect the performance of the employees in the Secretariat of the Directorate General of the Management for Primary and Secondary Education. Those factors are divided into two variables. The independent variables are training, working procedures, compensation, and leadership, while performance is the dependent variable. Based on the study towards 297 respondents as well as after the result of the regression test towards the hypothesis, those factors significantly give influences to the performance of the employees. Furthermore, based on the findings of this research, it is suggested that the performance of the employees should be improved conceptionally and planned in such a systematical program.

Keywords:

Training, job descriptions, compensation, leadership, performance

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	8
1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian.....	9
1.4 Keterbatasan Penelitian.....	10
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Kinerja Pegawai.....	11
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	11
2.1.2 Penilaian Kinerja.....	13
2.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja.....	20
2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	23
2.2 Pendidikan dan Pelatihan.....	31
2.2.1 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan.....	31
2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan.....	33
2.2.3 Prinsip-prinsip Pendidikan dan Pelatihan.....	35
2.2.4 Tahapan Pendidikan dan Pelatihan.....	37
2.2.5 Analisis Kebutuhan Pelatihan.....	39
2.2.6 Metode Pendidikan dan Pelatihan.....	43
2.2.7 Evaluasi Pelatihan.....	46
2.3 Prosedur Kerja.....	47
2.4 Kompensasi.....	50
2.4.1 Pengertian dan Tujuan Kompensasi.....	50
2.4.2 Jenis-jenis Kompensasi.....	52
2.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi.....	53
2.4.4 Kriteria Pemberian Kompensasi.....	56
2.4.5 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja.....	57
2.5 Kepemimpinan.....	58
2.5.1 Pengertian Kepemimpinan.....	58
2.5.2 Fungsi Kepemimpinan.....	62
2.5.3 Gaya Kepemimpinan.....	72
2.5.4 Tipe Pemimpin.....	73

2.6 Kerangka Berpikir.....	76
2.7 Hipotesis	77
2.8 Operasionalisasi Konsep dan Indikator Variabel.....	78
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	83
3.1 Rancangan Penelitian.....	83
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	83
3.3 Populasi dan Sample	84
3.4 Teknik Analisis Data	84
3.4.1 Uji Validitas	85
3.4.2 Uji Reliabilitas.....	89
3.4.3 Konversi Skala Ordinal ke Interval	90
3.5 Metode Analisis	92
BAB 4 PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	94
4.1 Pengujian Hipotesis Penelitian	94
4.1.1 Model Persamaan Regresi	94
4.1.2 Hasil Perhitungan dan Pembahasan Hasil Penelitian	95
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN.....	100
5.1 Simpulan	100
5.2 Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN.....	106

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Rekapitulasi Data Pegawai Setditjen Per Golongan Keadaan Bulan November 2009 – 2010	3
Tabel 2.1	Penyebab Rendahnya Kinerja dan Upaya Peningkatan Kinerja	26
Tabel 2.2	Faktor-faktor yang Berpengaruh Langsung/Dominan Terhadap Kinerja Pegawai	30
Tabel 2.3	Operasional Variabel Penelitian.....	80
Tabel 3.1	Validitas Variabel Diklat.....	86
Tabel 3.2	Validitas Variabel Prosedur Kerja	87
Tabel 3.3	Validitas Variabel Kompensasi.....	87
Tabel 3.4	Validitas Variabel Kepemimpinan.....	88
Tabel 3.5	Validitas Variabel Kinerja.....	88
Tabel 4.1	Nilai Koefisien Regresi	95
Tabel 4.2	Analisis Varians (ANOVA) untuk Regresi Ganda $\hat{Y} = 23,234 + 0,327X_1 + 0,174X_2 + 0,441X_3 - 0,001X_4$	96
Tabel 4.3	Hasil Analisis Koefisien Determinasi	96



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Struktur Bagan Organisasi Setditjen Mandikdasmen.....	2
Gambar 2.1	Tujuan Penilaian Kinerja (Nawawi, 2008).....	22
Gambar 2.2	Penentuan Kebutuhan Pelatihan	42
Gambar 2.3	Klasifikasi Metode Pelatihan.....	45
Gambar 2.4	Peranan Manajer/Pemimpin (Henry Mintzberg, dalam Wahjosumidjo, 1978:37)	66
Gambar 2.5	Kerangka Konseptual Penelitian Hubungan Antar Variabel.....	77



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	106
Lampiran 2	Uji Validitas dan Reliabilitas	110
Lampiran 3	Koversi Data Ordinal ke Interval	116
Lampiran 4	Tabel-Tabel	153



BAB 1

PENDAHULUAN

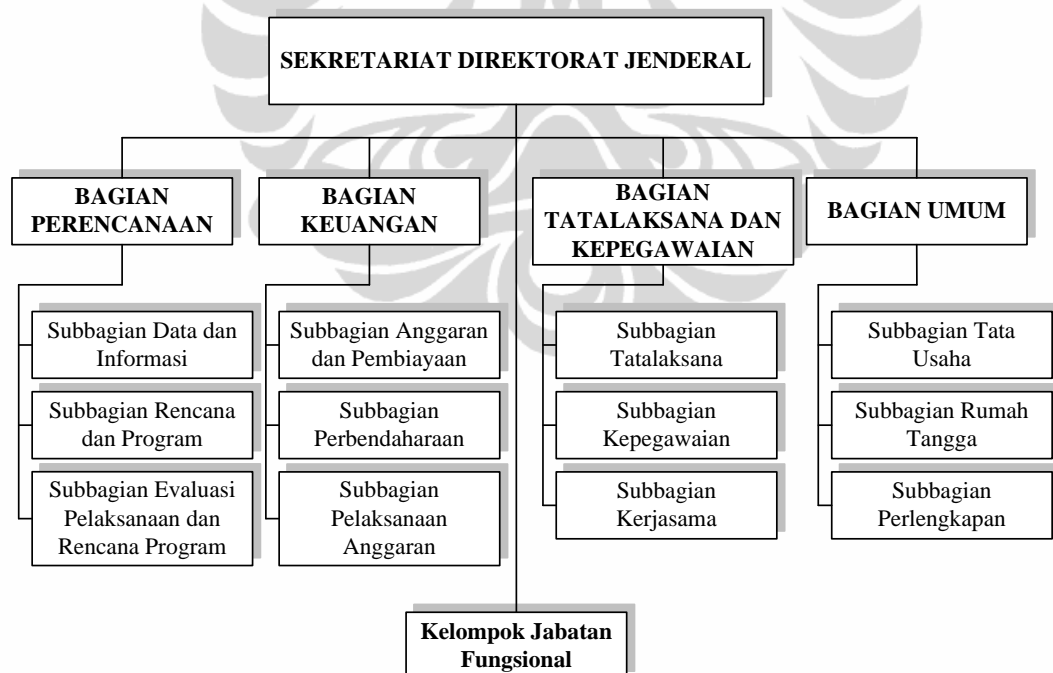
1.1 Latar Belakang

Kajian tentang sumber daya manusia (SDM) akan terus berkembang dan mendapat sorotan yang cukup tajam dari berbagai kalangan, baik mereka yang bergerak di bidang organisasi sektor publik maupun sektor swasta. Banyak studi yang telah dilakukan oleh para pakar dan peneliti, dan mereka menempatkan sumber daya manusia pada posisi yang penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Substansinya adalah bahwa keberadaan pegawai sangat berpengaruh dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Sedarmayanti (2008:13), tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

- a. memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan;
- b. meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka;
- c. mengembangkan sistem kerja tinggi dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”;
- d. mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama;
- e. menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dan karyawan;
- f. mengembangkan lingkungan, dinamika kerjasama tim dan fleksibilitas dapat dikembangkan;
- g. membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait;

- h. memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai;
- i. mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi;
- j. memastikan bahwa kebersamaan kesempatan tersedia untuk semua;
- k. mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi; dan
- l. mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 14 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Sekretariat Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah (Setditjen Mandikdasmen) mempunyai tugas melaksanakan pelayanan teknis dan administratif serta pembinaan dan koordinasi pelaksanaan tugas unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal. Struktur bagan susunan organisasi Setditjen Mandikdasmen nampak pada gambar di bawah ini:



Gambar 1.1 Struktur Bagan Organisasi Setditjen Mandikdasmen

Bagian Perencanaan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana, program, dan laporan Direktorat Jenderal, Bagian Keuangan mempunyai tugas

melaksanakan urusan keuangan di lingkungan Direktorat Jenderal. Bagian Tatalaksana dan Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan urusan tatalaksana, hukum, perundang-undangan, dan kepegawaian Direktorat Jenderal, sedangkan Bagian Umum memiliki tugas melaksanakan urusan ketatausahaan, kerumahtanggaan, dan perlengkapan.

Adapun jumlah data pegawai Setditjen Mandikdasmen nampak seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1 Rekapitulasi Data Pegawai Setditjen Per Golongan Keadaan Bulan November 2009 - 2010

No	Unit Kerja	Golongan IV					Golongan III				Golongan II				JUMLAH				
		IV/e	IV/d	IV/c	IV/b	IV/a	III/d	III/c	III/b	III/a	II/d	II/c	II/b	II/a					
1	Ditjen Mandikdasmen	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
2	Setditjen Mandikdasmen	0	1	0	3	17	32	34	121	28	15	4	12	34	2	5	0	4	312
3	Dit Pembinaan TK/SD	0	1	0	3	44	32	29	57	9	7	1	6	5	0	1	0	0	195
4	Dit Pembinaan SMP	0	0	0	3	18	27	23	56	27	6	11	0	36	0	2	0	0	209
5	Dit Pembinaan SMA	0	1	0	4	17	27	22	63	15	7	5	1	8	0	3	0	1	174
6	Dit Pembinaan SMK	0	0	1	4	32	45	34	78	17	9	2	2	12	0	0	0	0	236
7	Dit Pembinaan SLB	0	1	0	2	26	20	11	30	15	4	1	2	40	0	5	0	2	159
JUMLAH		1	4	1	19	154	183	153	405	111	48	24	23	135	2	16	0	7	1286

Sumber: Setditjen Mandikdasmen, 2009

Tantangan paling penting yang dihadapi organisasi adalah menyesuaikan dengan orang yang berbeda-beda. Istilah yang dapat digunakan untuk menggambarkan tantangan ini adalah keberagaman sumber daya manusia. Keberagaman sumber daya manusia mempunyai implikasi penting pada praktik manajemen. Para manajer harus merubah filosofi mereka dari memperlakukan setiap orang dengan cara yang sama menjadi mengenali perbedaan dan menyikapi perbedaan mereka yang berbeda dengan cara-cara yang menjamin kesetiaan karyawan tanpa ada deskriminasi dalam upaya peningkatan produktivitas. Perubahan ini antara lain melibatkan, misalnya, memberikan pelatihan keberagaman dan memperbaiki program-program tunjangan untuk mengakomodasi kebutuhan berbeda karyawan yang berbeda. Robbins (2008:19) mengatakan perbedaan, jika dikelola secara positif, dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam organisasi sekaligus memperbaiki pengambilan keputusan dengan memberikan sudut pandang berbeda atas masalah.

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, nampak bahwa jumlah data pegawai di lingkungan Setditjen Mandikdasmen cukup banyak dan terdiri dari empat bagian, hal ini tentu memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat guna meminimalkan berbagai tindakan-tindakan indisipliner dari pegawai. Dibutuhkan pimpinan yang mampu menjadi motivator, menciptakan situasi kerja yang kondusif, melaksanakan program-program peningkatan kompetensi pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan dan tercapainya apa yang menjadi tujuan dari organisasi.

Organisasi memerlukan manajemen sebagai upaya mendayagunakan sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya. Seiring dengan perkembangan era globalisasi yang semakin kompetitif, menurut Nawawi (2008:366), organisasi harus mampu mengelola tiga aspek penting, yaitu: 1) kemampuan mengelola informasi; 2) kemampuan mempergunakan kekuasaan (wewenang); dan 3) kemampuan memberikan ganjaran dalam mendorong agar SDM sebagai tenaga kerja melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, organisasi baik profit maupun non profit semakin dituntut untuk mengubah pola manajemennya menjadi manajemen partisipatif, yaitu suatu strategi manajemen yang melibatkan/mengikutsertakan pekerja secara maksimal.

Keberhasilan suatu organisasi memang tidak semata-mata terletak pada kualitas sumber daya manusianya saja, tetapi porsi pengelolaan sumber daya manusia ini tetap harus mendapatkan prioritas utama dalam organisasi. Bagaimana sumber daya manusia menjalankan tugas dan fungsinya akan berpengaruh terhadap hasil keluaran organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, organisasi yang berhasil adalah organisasi yang secara efektif dan efisien dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan pendapat Dessler (2008:5) yang mengatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia sangat penting, karena sebagai manajer diharapkan tidak melakukan beberapa kesalahan yang akan berakibat fatal, kesalahan tersebut seperti:

- Mempekerjakan orang yang salah pada suatu pekerjaan;
- Mengalami proses pergantian karyawan yang tinggi;
- Orang-orang yang diandalkan tidak melakukan yang terbaik;
- Menghabiskan waktu untuk wawancara yang tidak berguna;

- Membuat organisasi dituntut oleh pengadilan karena tindakan diskriminasi;
- Mengakibatkan sebagian karyawan berpikir bahwa gaji mereka tidak adil dan tidak sebanding dengan karyawan lain di dalam organisasi;
- Membiarkan kurangnya pelatihan mengakibatkan kurangnya efektivitas;
- Melakukan praktik kerja yang tidak adil.

Hasil diskusi dengan salah seorang pejabat eselon di Bagian Tatalaksana dan Kepegawaian Setditjen Mandikdasmen dan beberapa staf dari bagian tersebut, serta Bagian Perencanaan, penulis memperoleh data dan informasi bahwa terdapat kesulitan/hambatan di Bagian Tatalaksana dan Kepegawaian ketika mengembangkan program dan infrastruktur IT (*Information Technology*). Hal ini disebabkan Bagian Tatalaksana dan Kepegawaian harus mendapatkan persetujuan dan dukungan dana dari Bagian Perencanaan untuk menjalankan program tersebut. Sementara itu, Bagian Tatalaksana dan Kepegawaian sangat membutuhkan pemanfaatan sarana IT untuk menunjang pelaksanaan tupoksinya. Hal ini tentu menjadi hambatan bagi pengembangan dan peningkatan kinerja organisasi itu sendiri. Dari hasil diskusi tersebut, penulis melihat bahwa mekanisme kerja di tubuh Setditjen Mandikdasmen masih terdapat hal-hal yang menjadi penghambat proses pengembangan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagaimana kita ketahui bersama, bahwa semua organisasi dalam menghadapi era globalisasi ini dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang proaktif terhadap perubahan, baik organisasi bisnis terlebih organisasi publik yang menghasilkan barang dan jasa yang bermutu untuk tinggi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat atau pelanggan. Sementara, kualitas sumber daya manusia itu sendiri sangat mempengaruhi oleh kinerja bawahan ataupun atasannya, dan juga berbagai faktor lainnya yang turut mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Menurut Mangkuprawira (2009:212), untuk memperoleh kinerja optimal dari keberadaan karyawan dalam perusahaan, maka perusahaan perlu menetapkan strategi yang tepat, yaitu dengan bagaimana mengelola karyawan agar mau mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Seiring dengan semangat demokratisasi saat ini, aparatur pemerintah sebagai sumber daya manusia pada organisasi publik semakin dituntut kemampuannya dalam memberikan layanan kepada masyarakat agar lebih

optimal. Program yang dilaksanakan Pemerintah, baik tingkat pusat hingga daerah harus mampu mengakomodir berbagai harapan dan keinginan masyarakat yang semakin kompleks. Hal ini tentunya dapat terwujud jika institusi pemerintah memiliki sumber daya manusia yang berkualitas.

Pada kenyataan di lapangan, masih banyak aparatur di lembaga pemerintah atau disebut Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tidak melaksanakan tugas dengan baik, dan pelayanan tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan masyarakat. Sebagai salah satu unit utama di Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Kementerian Pendidikan Nasional, berbagai fenomena persoalan kepegawaian masih terlihat di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah (Setditjen Mandikdasmen), dimana tingkat kedisiplinan pegawai masih memerlukan perhatian, khususnya tingkat kehadiran pegawai. Menurut Bagian Kepegawaian Setditjen Mandikdasmen, keterlambatan kehadiran pegawai tiba di kantor mencapai angka di atas 60 persen, belum lagi pegawai yang sering meninggalkan tempat bekerja tanpa alasan yang jelas dan sepengetahuan atasannya, pulang lebih awal, dan tindakan-tindakan indisipliner lainnya. Persoalan sebagian pegawai Setditjen Mandikdasmen yang sering datang terlambat boleh jadi karena lokasi tempat tinggal yang jauh dari tempat bekerja, namun hal ini bukan satu-satunya yang dapat dijadikan alasan mengapa pegawai sering datang terlambat. Banyak faktor lain seperti tingkat ketaatan pegawai yang kurang terhadap peraturan, unsur pimpinan yang belum menerapkan sanksi yang tegas terhadap pegawai yang tidak disiplin.

Kondisi di atas semakin diperparah dengan pandangan sejumlah pegawai Setditjen Mandikdasmen bahwa “bekerja rajin dan tidak rajin tetap mendapatkan gaji yang sama”. Pandangan ini tentu sangat mempengaruhi kinerja dari pegawai itu sendiri, dan diperlukan manajemen kinerja yang tepat dan solid untuk merubah pandangan pegawai tersebut. Belum lagi kondisi lingkungan kerja yang harus diciptakan dalam bentuk situasi yang mampu menjadi pendorong pegawai dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik. Melalui lingkungan kerja yang kondusif, prosedur kerja yang jelas, dapat dihindari permasalahan komunikasi dan ketidakharmonisan dalam pelaksanaan tugas, yang pada akhirnya dapat mengatasi faktor-faktor penghambat pencapaian tujuan organisasi itu sendiri.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang melaju begitu pesat tentu harus dapat kita kuasai agar mampu untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Perkembangan teknologi telah mempengaruhi berbagai peralatan dalam bekerja, dan ilmu pengetahuan telah merubah cara bekerja yang lebih efektif dan efisien. Sesuatu yang mustahil sebuah organisasi dapat bertahan apalagi berkembang tanpa mengikuti perubahan paradigma ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh sebab itu, diperlukan adanya pengembangan kemampuan pegawai dalam bekerja guna menyesuaikan perkembangan zaman. Salah satu langkah yang dapat ditempuh adalah melalui jalur pendidikan dan pelatihan bagi pegawai, dan meningkatnya kemampuan serta keterampilan pegawai dalam bekerja, tentu memiliki implikasi terhadap kinerja suatu organisasi.

Berdasarkan hasil studi dokumen kepanitiaan mengenai pelaksanaan diklat pengembangan SDM yang diselenggarakan Setditjen Mandikdasmen tahun 2009 - 2010, tingkat kehadiran peserta pelatihan tidak maksimal, sehingga terkesan bahwa pelatihan hanya sebuah rutinitas tanpa melihat hasil/dampak dari pelatihan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kehadiran peserta pelatihan hampir tidak pernah mencapai 90 persen dari total keseluruhan jumlah peserta. Bahkan, dalam satu angkatan pelatihan, peserta yang hadir silih berganti. Selain itu, tidak ditemukan adanya bentuk-bentuk evaluasi dari hasil pelaksanaan diklat tersebut. Kondisi ini menjadi tanda tanya bagi penulis, apakah metode atau materi pelatihan tidak menarik bagi peserta? atau apakah pelatihan yang diselenggarakan tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai?.

Namun demikian, pada hakekatnya dalam diri seorang pegawai selalu terdapat keinginan untuk mencapai yang terbaik, seperti yang dikatakan oleh Maslow dalam teori hirarki kebutuhan yang mendorong motivasi, hanya bagaimana seorang pemimpin mengelola sumber daya manusia yang ia miliki, dan berfungsi sebagai motivator bagi pegawainya.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk meneliti dan menganalisa tantang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, sistem dan prosedur kerja, serta beberapa faktor lainnya yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah.

1.2 Pokok Permasalahan

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan tidak lepas dari kinerja organisasi itu sendiri, dan kinerja organisasi tidak lepas dari kinerja pegawainya. Oleh sebab itu, kinerja pegawai merupakan suatu ukuran dari tercapainya tujuan organisasi itu sendiri. Sekretariat Mandikdasmen sebagai organisasi publik dengan jumlah pegawai yang cukup banyak, tentu memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat agar mampu memberikan kualitas pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik pula.

Kemampuan sebuah organisasi dalam mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki akan mempengaruhi kinerja organisasi itu sendiri, terutama mengenai pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini senada dengan apa yang dikatakan oleh Notoatmodjo (2009:86), bahwa tujuan utama dari pengelolaan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (pegawai) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.

Bagaimana organisasi tersebut mampu meningkatkan motivasi pegawai melalui berbagai faktor seperti peningkatan kemampuan dan keterampilan dalam bekerja, pemberian kompensasi yang menganut azas keadilan, sistem dan prosedur kerja yang tepat, hingga kemampuan manajerial seorang pemimpin turut mempengaruhi kinerja organisasi.

Menurut Notoatmodjo (2009:16), pendidikan dan pelatihan adalah merupakan salah satu upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia. Nawawi (2008:217), mengatakan bahwa program pelatihan dapat didesain untuk meningkatkan kemampuan kerja, baik secara individual, kelompok, maupun sebagai kegiatan organisasi secara keseluruhan.

Pendapat di atas menyiratkan bahwa, program pelatihan harus didesain sesuai dengan kebutuhan pegawai dan organisasi. Oleh karenanya, program pelatihan pun harus dievaluasi apakah membawa perubahan terhadap peningkatan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan.

Namun demikian, fakta yang diperoleh penulis mengenai manajemen program pelatihan yang dilakukan Setditjen Mandikdasmen sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai, tidak menemukan bentuk atau disain pendataan analisis kebutuhan diklat bagi pegawai yang disusun secara sistematis. Kondisi ini

boleh jadi menyebabkan pegawai tidak antusias mengikuti program pelatihan karena tidak sesuai dengan keinginan pegawai. Hal inipun dapat dilihat dari kehadiran peserta pelatihan yang tidak pernah mencapai sasaran. Selain itu, tidak ditemukan pula bentuk-bentuk evaluasi terhadap alumni peserta diklat untuk mengetahui apakah terjadi perubahan-perubahan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku alumni peserta diklat yang membawa implikasi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Kedisiplinan pegawaipun masih tergolong rendah jika dilihat dari tingkat kehadiran pegawai, masih banyak pegawai yang sering datang terlambat, meninggalkan kantor tanpa alasan yang jelas, pulang lebih awal dan lain sebagainya. Hal ini terjadi selain lemahnya unsur pimpinan dalam melakukan pembinaan pegawai dan penerapan sanksi bagi pegawai yang melakukan tindakan indisipliner, proses pemberian kompensasi bagi pegawaipun belum mencerminkan azas keadilan yang berbasis pada kinerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas pekerjaan. Di samping itu, terjadi hambatan/kemacetan salah satu bagian di Setditjen Mandikdasmen ketika bagian tersebut hendak melakukan pengembangan program dan infrastruktur karena terbentur bagian lain.

Berdasarkan uraian di atas dan pembatasan masalah seperti yang diungkapkan pada latar belakang, penulis tertarik untuk meneliti dan memperoleh jawaban mengenai pengaruh pendidikan dan pelatihan, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Setditjen Mandikdasmen.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan ruang lingkup permasalahan seperti dikemukakan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan memperoleh gambaran mengenai pengaruh pendidikan dan pelatihan, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Setditjen Mandikdasmen.

Diharapkan terdapat dua hal manfaat yang akan diperoleh melalui penelitian ini, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Ditinjau dari manfaat teoritis, hasil penelitian ini diharap mampu untuk memberikan sumbangan kepada para pengembang konsep faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai

pada suatu organisasi, terutama faktor pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, struktur organisasi, disain pekerjaan, dan kompensasi.

Sedangkan maksud dari manfaat praktis, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi para pembuat keputusan atau pejabat yang berwenang di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Kementerian Pendidikan Nasional terkait dengan upaya-upaya peningkatan kinerja pegawai.

1.5 Keterbatasan Penelitian

Walaupun telah dilakukan pembatasan permasalahan sebagai upaya untuk mempermudah dalam melakukan penelitian dan mempertajam analisisnya, namun kajian dalam penelitian ini tetap memiliki keterbatasan atau kelemahan.

Kelemahan dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian ini hanya terfokus pada empat variabel bebas sebagai faktor yang dianggap paling mempengaruhi kinerja pegawai Setditjen Mandikdasmen, dan empat variabel dimaksud dapat berbeda karakteristiknya bila diuji/dikaji pada unit organisasi yang lain;
- b. Penelitian ini menggambarkan persepsi pegawai Setditjen Mandikdasmen terhadap kinerjanya. Artinya, dalam penelitian ini mungkin terdapat subjektivitas pegawai ketika menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Pegawai

2.1.1 Pengertian Kinerja

Untuk sampai kepada pemahaman yang meyakinkan tentang kinerja, perlu diuraikan bahasan mengenai kinerja. Kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses, jika output itu berasal dan atau sebagai hasil kerja pegawai, maka hal itu dinamakan kinerja pegawai.

Menurut Salim Peter (1991) seperti dikutip oleh Husaini Usman (2008:457), kinerja digunakan apabila seseorang menjalankan tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Pandangan ini menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil karya nyata dari seseorang atau organisasi nyata yang dapat dilihat, dihitung jumlahnya, dan dapat dicatat waktu perolehannya.

Menurut Usman (2008:456), kinerja adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika. Sedangkan menurut Nawawi (2008:234), kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non-pisik/non-material.

Menurut Mangkuprawira (2009:218), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Ilyas (2001:66), kinerja adalah penampilan hasil karya personel, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel dari keseluruhan jajaran personel dalam suatu organisasi.

Menurut Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994) dikutip oleh Mangkuprawira (2009:219), kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan

dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Sependapat dengan Donnelly dkk, Mondy (2009:256), mendefinisikan manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya, organisasi.

Sementara itu, Notoatmodjo (2009:133), mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi, setiap orang sebagai sumber daya manusia ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.

Mempelajari berbagai teori yang telah uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja memperlihatkan perilaku seseorang yang dapat diamati, yaitu: 1) ia tidak diam tetapi bertindak, melaksanakan suatu pekerjaan; 2) melakukan dengan cara-cara tertentu; 3) mengarah pada hasil yang hendak dicapai sehingga kinerja sesungguhnya bersifat faktual. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konsepsi kinerja pada hakikatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui proses atau prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan.

Sedangkan menurut Usman (2008:458), penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan pegawai. Lebih lanjut, Usman (2008:459), mengatakan manfaat yang diharapkan dari penilaian kinerja antara lain:

- a. meningkatnya objektivitas penilaian kinerja pegawai;
- b. meningkatnya keefektifan penilaian kinerja pegawai;
- c. meningkatkan kinerja pegawai; dan

- d. mendapatkan bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan pegawai tersebut, baik berdasarkan sistem karier maupun prestasi.

Pada suatu organisasi yang telah maju, hasil dari penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan proses manajemen SDM seperti, promosi, program pendidikan dan pelatihan, kompensasi, pemutusan hubungan kerja, dan lain sebagainya. Dengan menerapkan penilaian kinerja sebagai bahan pertimbangan manajemen SDM, akan membawa dampak bagi pegawai untuk meningkatkan kapabilitasnya dalam bekerja.

2.1.2 Penilaian Kinerja

Salah satu fungsi manajemen adalah pengarahan, yaitu meliputi bagaimana meningkatkan dan menilai kinerja pegawai. Penilaian secara luas dapat diartikan sebagai evaluasi dari sebuah organisasi, dan secara sempit berupa penilaian terhadap kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai merupakan kegiatan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, penilaian ini harus berpedoman pada ukuran-ukuran yang telah disepakati bersama dalam standar kerja.

Menurut Mondy (2008:257), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Sedangkan penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2008:261) adalah uraian sistematis, tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang/kelompok. Sedangkan Nawawi (2008:236-237), mendefinisikan arti penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Penilaian kinerja adalah pendadaran (deskripsi) secara sistematis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja;
- b. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan organisasi;
- c. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi;

- d. Penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran (*measurement*) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai panduan para pemimpin dalam mengetahui sejauhmana implementasi strategi organisasi, yaitu dengan membandingkan antara hasil kerja, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja juga dapat menjadi sarana bagi pimpinan untuk beradaptasi dan melakukan pembelajaran.

Sedangkan menurut Notoatmodjo (2009:133), mengatakan bahwa dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja, asumsi-asumsi tersebut antara lain:

- a. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya (prestasinya) sampai tingkat maksimal;
- b. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila dinilai mampu melaksanakan tugas dengan baik;
- c. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang dinaiki atau dilewatinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik;
- d. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan yang objektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya;
- e. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar; dan
- f. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang bersifat rutin tanpa informasi tentang hasil kerjanya tersebut atau umpan balik (*feed back*).

Untuk mengetahui baik atau buruknya kinerja seseorang, dilakukan penilaian prestasi kerjanya melalui output yang dihasilkan apakah sudah memenuhi standar yang telah ditetapkan atau tidak, juga sikap atau perilaku pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya sudah efektif dan efisien atau tidak, dan kesemuanya dapat dijadikan tolok ukur bagi organisasi untuk melihat kinerja organisasi, karena kinerja pegawai akan mencerminkan kinerja organisasi.

Penilaian kinerja yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur, artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi karyawan yang dinilai. Agar penilaian mencapai tujuan ini, Notoatmodjo (2009:135), mengatakan beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu:

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi;
- b. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standards*), agar penilaian efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan;
- c. Praktis, sistem penilaian hendaknya bersifat praktis sehingga mudah untuk dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai prestasi kinerja maupun karyawan yang dinilai.

Sependapat dengan Notoatmodjo, Husein Umar (2008:15), mengatakan bahwa sistem penilaian prestasi kerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, memiliki standar-standar, dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan.

Begitu pula dengan Mondy (2008:275-276), mengatakan beberapa karakteristik sistem penilaian yang efektif adalah:

- a. Kriteria yang Terkait Pekerjaan
Keterkaitan dengan pekerjaan (*job relatedness*) merupakan prinsip paling dasar yang diperlukan dalam penilaian kinerja karyawan. Faktor-faktor subjektifitas, seperti inisiatif, antusiasme, loyalitas, dan kerjasama jelas-jelas penting, namun tanpa dibuktikan secara jelas keterkaitannya dengan pekerjaan, faktor-faktor tersebut tidak dapat dipergunakan
- b. Harapan-harapan Kinerja
Harus ada kesepakatan dalam suatu organisasi mengenai harapan-harapan kinerja sebelum periode penilaian. Karyawan akan lebih efektif jika mereka mengetahui dengan jelas atas dasar apa mereka diukur. Jika karyawan memahami dengan jelas harapan-harapan tersebut, mereka bisa mengevaluasi kinerja mereka sendiri dan melakukan penyesuaian yang

tepat waktu saat mereka menjalankan pekerjaan mereka tanpa harus menunggu penilaian evaluasi formal.

c. Standardisasi

Organisasi harus menggunakan instrumen penilaian yang sama untuk seluruh yang berada dalam kategori pekerjaan yang sama dan bekerja untuk atasan yang sama.

d. Penilai yang Terlatih

Atasan langsung karyawan harus memiliki kemampuan dalam melakukan penilaian kinerja bawahannya. Kekurangan umum sistem penilaian adalah bahwa para evaluator jarang menerima pelatihan mengenai cara melaksanakan evaluasi penilaian yang efektif. Oleh sebab itu, diperlukan pelatihan khusus bagi penilai mengenai sistem atau cara melaksanakan evaluasi yang efektif.

e. Komunikasi Terbuka Berkelanjutan

Sebagian besar karyawan memiliki kebutuhan yang kuat untuk mengetahui seberapa baik mereka bekerja. Sistem penilaian yang baik memberikan umpan balik yang sangat diinginkan dalam basis yang berkelanjutan.

f. Melaksanakan Tinjauan Kinerja

Sebagai tambahan dari kebutuhan akan komunikasi berkelanjutan antara para manajer dan karyawan mereka, waktu khusus harus ditetapkan untuk sebuah diskusi formal mengenai kinerja karyawan. Karena perbaikan kinerja merupakan tujuan utama sistem penilaian, merahasiakan hasil-hasil penilaian adalah hal yang bodoh.

Ivanchevich (2001:249), berpendapat agar sistem penilaian kinerja menjadi lebih efektif, diperlukan empat kriteria, yaitu:

a. *Relevance*

Penilaian harus menunjukkan kejelasan tentang hubungan antar standar kinerja yang harus dicapai pegawai dengan tujuan organisasi, dan kejelasan antara deskripsi tugas dengan unsur penilaian yang tertera dalam formulir evaluasi.

b. *Sensitivity*

Penilaian harus menunjukkan kemampuan atau kepekaan untuk membedakan kinerja yang efektif dan kinerja yang tidak efektif. Kunci sistem penilaian yang mampu membedakan kegagalan dan keberhasilan terletak pada sejauhmana skala rating dapat dirumuskan dan dimengerti oleh kedua belah pihak, yaitu penilai dan yang dinilai.

c. *Reliability*

Hasil dari penilaian harus dapat dipercaya, dimana reliabilitas penilai dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain waktu dan frekuensi penilaian. Penilaian akan mempunyai reliabilitas yang tinggi apabila dua penilai atau lebih terhadap pegawai yang sama memperoleh hasil penilaian yang relatif sama.

d. *Practicality*

Sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan produktifitas para pegawai.

Mengingat arti pentingnya penilaian kinerja, sudah seharusnya apabila pengukuran kinerja dilakukan secara sistematis, teratur, dan konsisten. Dengan demikian, diharapkan bahwa penilaian kinerja yang dilaksanakan dapat memberi kontribusi yang nyata bagi perbaikan dan pengembangan organisasi.

Sebagai tolok ukur penilaian kinerja, maka organisasi terlebih dahulu menetapkan ukuran kinerja. Seperti dikatakan oleh Mondy (2008:259-260), bahwa di dalam proses penilaian kinerja, salah satu titik awal adalah menetapkan kriteria standar kinerja, yaitu menetapkan aspek-aspek apa saja dari kinerja seseorang dapat ditentukan atau diukur.

Ukuran kinerja ini merupakan dasar bagi organisasi dalam melakukan pengukuran atau penilaian kinerja pegawainya. Seperti dikatakan oleh Mondy, dalam menetapkan ukuran kinerja harus memperhatikan berbagai aspek. Pendapat Hasibuan dikutip oleh Mangkunegara (2005:17), mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja meliputi sebagai berikut:

- | | |
|---------------|------------------|
| a. Kesetiaan, | b. Hasil kerja, |
| c. Kejujuran, | d. Kedisiplinan, |

- e. Kreativitas,
- g. Kepemimpinan,
- i. Prakarsa,
- k. Tanggungjawab.
- f. Kerjasama,
- h. Kepribadian,
- j. Kecakapan, dan

Adapun pendapat Umar, dikutip oleh Mangkunegara (2005:17), membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

- a. Mutu pekerjaan,
- c. Inisiatif,
- e. Sikap,
- g. Keandalan,
- i. Tanggungjawab, dan
- b. Kejujuran karyawan,
- d. Kehadiran,
- f. Kerjasama,
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan,
- j. Pemanfaatan waktu kerja.

Sedangkan aspek-aspek standar pekerjaan menurut Mangkunegara (2005:17), terdiri dari aspek kuantitatif dan kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

- a. Proses kerja dan kondisi kerja;
- b. Waktu yang diperlukan atau lamanya waktu melaksanakan pekerjaan;
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan; dan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif, yaitu:

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan;
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja;
- c. Kemampuan menganalisa data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin atau peralatan; dan
- d. Kemampuan mengevaluasi.

Mangkunegara (2005:29), mengutip pendapat Neal, mengatakan pengukuran kinerja meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, motivasi, profesionalisme, prestasi, tanggungjawab, kualitas, kreatifitas, kerjasama, dan dapat diandalkan. Sedangkan Gomes (2009:142), mengemukakan bahwa kriteria *performance* atau kinerja pegawai meliputi:

- a. *Quantity of Work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;
- b. *Quality of Work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan;

- c. *Job Knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan;
- d. *Creativeness*, keasliannya gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
- e. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama;
- f. *Dependendability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan;
- g. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya;
- h. *Personal Qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Menurut Usman (2008:458), ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu 1) kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran; 2) kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi; 3) supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan; 4) kehadiran, meliputi: regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu; 5) konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

Menurut Nawawi (2008:235), hasil penilaian kinerja, baik yang menyatakan kelemahan/kekurangan pekerja, maupun prestasi atau keberhasilannya, pada dasarnya merupakan informasi yang sangat berharga bagi para manajer, karena hasil tersebut tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan para manajer.

Sedangkan menurut Mondy (2008:281), data penilaian kinerja bisa memiliki nilai potensial untuk digunakan dalam sejumlah bidang fungsional sumber daya manusia yang meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, program kompensasi, hubungan karyawan internal, dan penilaian potensi karyawan.

Oleh sebab itu, kriteria atau aspek-aspek penilaian kinerja seperti yang diungkapkan di atas, akan dijadikan sebagai indikator-indikator kinerja dalam penelitian ini.

2.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan atau kegunaan sistem penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2008:262) adalah sebagai berikut:

- a. meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi;
- b. memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Mondy (2008:257), mengatakan bahwa tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja individu dan organisasi. Sedangkan tujuan penilaian kinerja menurut Usman (2008:459), adalah untuk 1) lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan calon pegawai dan pegawai berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Untuk maksud tersebut, Pemerintah telah mengeluarkan PP No 10 Tahun 1979 tentang penilaian PNS; 2) memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif (masukkan) dalam pembinaan capeg dan PNS dalam membuat kebijakan seperti promosi, demosi, transfer (mutasi), hukuman, pemecatan, bonus, *job design*; 3) memberi masukkan untuk mengatasi masalah yang ada, misalnya kurang terampil atau perlu mengambil keterampilan baru (untuk menentukan jenis pelatihan dan pengembangan karier pegawai; 4) mengukur validitas metode penilaian kinerja yang digunakan; 5) mendiagnosa masalah-masalah organisasi; dan 6) umpan balik bagi capeg dan pegawai, serta pimpinan.

Dalam memberikan penilaian untuk mengetahui prestasi kerja pegawai tentu harus memperhatikan pula berbagai situasi dan kondisi yang mempengaruhi pekerjaannya, karena penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan salah satu mekanisme untuk memberikan motivasi bagi pegawai untuk mengenali kekurangannya dan menjadi umpan balik sehingga dapat mendorong mereka untuk memperbaiki prestasi kerjanya. Seperti yang dikatakan Mondy (2009:266), bahwa sebuah rencana yang efektif untuk mengembangkan para karyawan, mungkin bukan yang terbaik untuk menentukan kenaikan bayaran. Bagaimanapun juga, sistem yang secara tepat dapat membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan meningkatkan kinerja karyawan, dan dalam kenyatannya, data penilaian kinerja bisa

memiliki nilai potensial untuk hampir semua bidang fungsional sumber daya manusia.

Menurut Mangkunegara (2005:10), tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi.

Sementara itu, Nawawi (2008:248-251), membagi tujuan penilaian kinerja menjadi dua, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Adapun tujuan umum penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

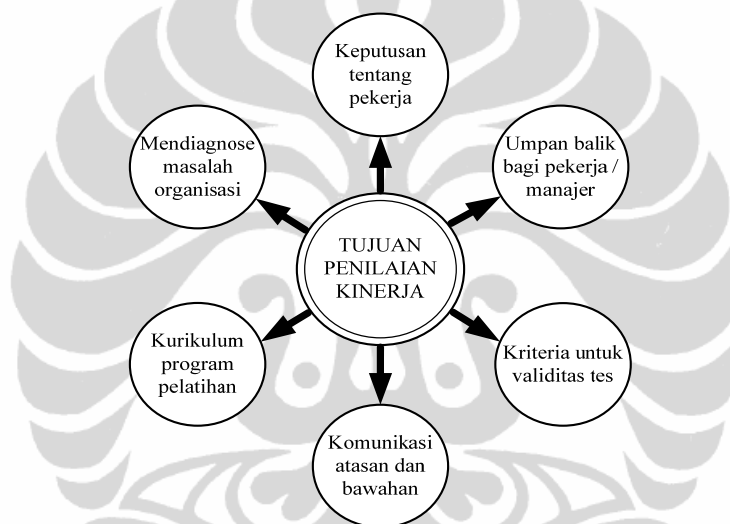
- a. Memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerjaan mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi melalui pekerjaan masing-masing;
- b. Menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi di tempatnya kerja;
- c. Menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi, yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan, dan guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi;
- d. Meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Sedangkan tujuan khusus penilaian kinerja adalah:

- a. Merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa, dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan SDM;
- b. Menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat tes rekrutment dan seleksi yang validitasnya tinggi;
- c. Menghasilkan informasi sebagai umpan balik (*feedback*) bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan/kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan;

- d. Penilaian kinerja berisi informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan/keahliannya dalam bekerja, maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya;
- e. Penilaian kinerja berisi informasi tentang spesifikasi jabatan, baik dalam pembidangnya maupun berdasarkan penjenjangannya dalam struktur organisasi.

Secara singkat, pendapat Nawawi tentang tujuan penilaian kinerja nampak pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.1 Tujuan Penilaian Kinerja (Nawawi, 2008)

Sedangkan Robbins (2008:684), mengatakan evaluasi kinerja mempunyai sejumlah tujuan dalam organisasi, yakni:

- a. Evaluasi memberi masukan untuk keputusan penting seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja;
- b. Evaluasi itu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan;
- c. Evaluasi digunakan sebagai kriteria untuk mengukur kesahihan program seleksi dan pengembangan; dan
- d. Evaluasi juga memenuhi maksud pemberian umpan balik kepada karyawan; serta
- e. Evaluasi juga berfungsi sebagai dasar untuk alokasi imbalan.

2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Robbins (1996) dikutip oleh Mangkuprawira (2009:220), mengartikan kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Artinya, kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Robbins menyatakan meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu untuk melakukan suatu pekerjaan, tetapi mungkin ada rintangan yang menghalangi untuk berkinerja, berupa kesempatan. Kesempatan yang dimaksud adalah kesempatan untuk pengembangan kepribadian, kesempatan untuk karir, kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Apa yang dikatakan oleh Robbins tersebut, menunjukkan bahwa kinerja dinyatakan sebagai suatu produk, yakni produk kerja dari orang maupun dari institusi atau organisasi.

Sependapat dengan Robbins, Hunsaker (2001) yang dikutip oleh Usman (2008:457), memberikan rumus tentang faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan motivasi, salah satu unsur dalam meningkatkan kemampuan adalah melalui proses pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan organisasi. Sejalan dengan Hunsaker, Sutermeister (1974) dikutip oleh Usman (2008:457), mengatakan bahwa kinerja pegawai tergantung pada motivasi dan kemampuannya.

Menurut Prawirosentono seperti dikutip oleh Usman (2008:457), kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika.

Selain itu, Robbins (2008:451) mengatakan bahwa kemampuan pemimpin memperkirakan yang lebih akurat akan bermanfaat bernilai dalam memperbaiki kinerja kelompok. Definisi singkat Robbins, mengisyaratkan bahwa unsur kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam proses peningkatan kinerja pegawai.

Sedangkan menurut Mangkuprawira (2009:218), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai

kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Beberapa pendapat di atas pada prinsipnya sama, yang membedakan hanya redaksionalnya saja. Namun apa yang mereka katakan pada dasarnya bahwa kinerja mengarah pada suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi yang lebih baik.

Stoner (1981) dikutip oleh Notoatmodjo (2009:125), mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, dan faktor persepsi. Sedangkan Bacal (2001:149), berpendapat bahwa secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor individual dan faktor sistem. Faktor individual yaitu ciri-ciri karyawan yang dapat menentukan keberhasilan, diantaranya adalah keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpikir. Unsur untuk mencapai keberhasilan individu berupa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpikir ini tentu dapat diupayakan melalui proses pendidikan dan pelatihan. Sedangkan faktor sistem adalah sesuatu yang berada di luar kendali para karyawan secara perseorangan, seperti alur kerja yang buruk, birokrasi yang berlebihan, komunikasi yang jelek, dan peralatan serta perlengkapan yang tidak memadai.

Mangkuprawira (2009:222-224), mengatakan bahwa berdasarkan kenyataan empiris dan praktis menunjukkan, perilaku seseorang, misalnya dalam pekerjaan yakni produktivitas kerja, dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik. Adapun yang termasuk dalam unsur intrinsik (X_i) antara lain:

- a. Tingkat pendidikan, dilihat dari penguasaan pengetahuan, sikap, dan keterampilan dalam penguasaan bidang;
- b. Tingkat pengetahuan, terkait dengan kompetensi dalam pekerjaannya;
- c. Tingkat keterampilan, terkait dengan penguasaan penerapan ilmu dan pengetahuan dan teknologi yang dimiliki seseorang yang dipraktikkan dalam pekerjaannya;
- d. Motivasi terhadap kerja, hal ini berpengaruh terhadap kinerja, makin tinggi penghargaan dan dorongan seseorang terhadap pelaksanaan pekerjaannya, semakin tinggi kinerjanya;

- e. Tingkat pengalaman, merupakan akumulasi dari keberhasilan dan kegagalan serta gabungan dari kekuatan dan kelemahan di dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan yang termasuk dalam unsur ekstrinsik (X_e) antara lain:

- a. Lingkungan keluarga, yang dimaksud di sini adalah sikap dan motivasi anggota suatu keluarga di dalam memandang makna suatu pekerjaan. Interaksi dalam bentuk sosialisasi keluarga yang intensif terhadap makna pekerjaan akan membantu setiap anggota keluarga untuk mengoptimalkan kinerjanya;
- b. Lingkungan sosial-budaya, seperti tingginya aspek kedisiplinan sosial, tanggung jawab sosial dan sistem nilai tentang pekerjaan akan mendorong seseorang terlibat aktif dalam meningkatkan kinerjanya;
- c. Lingkungan ekonomi, antara lain dicirikan oleh pertumbuhan ekonomi, dan pendapatan perkapita. Jika seseorang memiliki persoalan dalam hal pendapatan, tentu hal ini akan mempengaruhi kinerjanya;
- d. Lingkungan belajar, dapat dilihat dari perilaku masyarakat dalam hal mengikuti pendidikan dan pelatihan. Lingkungan belajar yang semakin baik, mendorong masyarakat untuk meningkatkan kualitas belajarnya, sehingga akan meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan serta produktivitas dalam bekerja;
- e. Lingkungan kerja termasuk budaya kerja, suasana kerja dicirikan oleh aspek-aspek budaya produktif, kepemimpinan, hubungan karyawan dengan sesama rekan dan atasan, manajemen kinerja, manajemen karir, manajemen pendidikan dan pelatihan, manajemen kompensasi. Beragam aspek lingkungan tersebut mempengaruhi motivasi, dan kinerja para karyawan;
- f. Teknologi, semakin tinggi kualitas atau efisiensi teknologi yang digunakan, semakin tinggi pula produktivitas kerja karyawan.

Apa yang telah dikemukakan oleh Mangkuprawira, dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk mengembangkan kompetensi pegawai berdasarkan unsur intrinsik dapat diupayakan melalui proses pendidikan dan pelatihan, sedangkan lingkungan keluarga, sosial, dan ekonomi yang termasuk dalam unsur ekstrinsik adalah sesuatu yang sulit disentuh sebagai bentuk upaya

peningkatan kinerja pegawai. Hanya lingkungan kerja yang dapat dikemas sedemikian rupa oleh organisasi melalui unsur kepemimpinan guna meningkatkan kinerja pegawainya.

Menurut Purwadi (2003:6), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu faktor kemampuan, faktor usaha, dan faktor situasi. Kinerja pegawai tidak memuaskan dapat disebabkan pegawai tidak memiliki kemampuan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, kinerja pegawai yang tidak memuaskan dapat dikarenakan usahanya kurang. Sebenarnya, pegawai memiliki kemampuan, akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Pada situasi dan kondisi yang kurang menguntungkan, bisa saja kinerja pegawai tidak memuaskan. Meskipun pegawai yang bersangkutan mempunyai kemampuan dan kemauan. Singkatnya, penyebab rendahnya kinerja pegawai dan upaya peningkatannya dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penyebab Rendahnya Kinerja dan Upaya Peningkatan Kinerja

FAKTOR PENYEBAB	KEMUNGKINAN PEMECAHAN
Kekurangmampuan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peningkatan kemampuan (melalui diklat)
Kekurangmauan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peninjauan insentif dan dis-insentif (kompensasi) ▪ Penyesuaian pekerjaan (alih tugas) ▪ Pemotivasian
Situasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peninjauan ulang pekerjaan ▪ Perbaikan pada prosedur dan sistem kerja ▪ Reformasi, dan reorganisasi ▪ Alih tugas

Sumber: Purwadi (2003:6)

Apa yang telah dijelaskan oleh Purwadi terkait dengan faktor penyebab rendahnya kinerja pegawai, sistem dan prosedur kerja dapat dikatakan sebagai salah satu yang harus diperhatikan sehubungan dengan perubahan situasi. Dengan kata lain, prosedur dan sistem kerja yang diterapkan oleh suatu organisasi harus mengikuti perubahan dan perkembangan situasi yang terjadi guna mencapai kinerja yang lebih maksimal.

Organisasi sebagai wadah atau tempat kerjasama, dimana motor penggeraknya adalah manusia, menurut Ismail (2009:141), harus ditunjang dengan tata hubungan yang didasari oleh ketentuan atau peraturan yang dapat memaksa setiap anggota organisasi mengarah kepada terciptanya pengaturan dan keteraturan dalam suatu pola atau tata hubungan. Berdasarkan pendapat Ismail, dapat ditarik kesimpulan bahwa, organisasi harus memiliki kerangka dasar tata hubungan yang terstruktur sehingga terdapat kejelasan tentang wewenang tanggung jawab, pembagian kerja, prosedur kerja, dan sebagainya dari semua anggota organisasi.

Sementara itu, menurut Gibson (1977) seperti dikutip oleh Notoatmodjo (2009:124), mengatakan bahwa faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang, dikelompokkan menjadi 3 faktor utama, yakni:

- a. Variabel individu, yang terdiri dari: kemampuan dan keterampilan, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi, dan faktor demografi (umur, jenis kelamin, etnis, dan sebagainya);
- b. Variabel organisasi, yang antara lain terdiri dari: kepemimpinan, struktur organisasi, desain pekerjaan, sumber daya yang lain, dan sebagainya;
- c. Variabel psikologis, yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian, belajar, dan sebagainya.

Variabel individu dapat dikelompokkan menjadi sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu, demikian pula dengan variabel organisasi.

Sub variabel latar belakang keluarga dan demografis, mempunyai efek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Begitu pula variabel psikologis, variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman dan demografis, sehingga variabel psikologis merupakan variabel yang sangat kompleks dan sulit diukur.

LL. Cumming dan Donald P. Schwab (1973:3), mengatakan “*Since performance is ultimately an individual phenomenon, environmental variables influence performance primarily through their effect the individual determinants of performance....*”.

Pendapat Cumming dan Schwab, secara singkat dapat dijelaskan bahwa kinerja seseorang sangat dominan dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Sedangkan kemampuan dan motivasi tersebut dapat dipengaruhi oleh lingkungan, seperti pola atau bentuk pekerjaan, pengawasan, hubungan kerja, termasuk di dalamnya prosedur dan sistem kerja, kompensasi, latihan, dan penilaian.

Sedangkan Flippo berpendapat bahwa berbagai kekurangan atau keterbatasan keterampilan, pengetahuan, dan keahlian seorang pegawai guna menyelesaikan pekerjaannya, dapat diminimalisasi melalui proses pendidikan dan pelatihan. Edwin B. Flippo (1994) dikutip oleh Hasibuan (2001:76-77), menyebutkan bahwa:

Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our environment. (Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh)

Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job. (Pelatihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu).

Senada dengan pendapat Flippo, Nawawi (2008:208), mengatakan bahwa pelatihan sebagai program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individu, kelompok dan/atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi. Dengan kata lain, pendapat Nawawi mengisyaratkan bahwa pelatihan merupakan sebuah proses untuk melengkapi kemampuan atau keterampilan pegawai dalam rangka memperbaiki pelaksanaan pekerjaan.

Mondy (2008:210), mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Pelatihan memberikan para pembelajar (pegawai) pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka.

Dalam teori harapan menurut Robbins (1996:238), menyatakan bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu

bergantung pada kekuatan pengharapan bahwa tindakan itu diikuti oleh *output* tertentu dan bergantung pada daya tarik *output* itu bagi individu tersebut. Dalam istilah yang lebih praktis, teori ini mengatakan bahwa karyawan akan melakukan upaya lebih keras karena bila ia meyakini upaya tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Penilaian kinerja yang baik akan mendorong imbalan organisasi seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi, dan imbalan itu akan memenuhi sasaran pribadi karyawan yang bersangkutan.

Penjelasan Robbins mengenai teori pengharapan (ekspektasi) yang dicetuskan oleh Victor Vroom, mengandung makna bahwa, berbagai jenis imbalan atau kompensasi yang diberikan organisasi mempengaruhi karyawan untuk berkinerja pada tingkat tertentu.

Simanjuntak (2005:14), mengatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah kompensasi sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai. Pendapat ini semakin menguatkan pandangan bahwa, pengelolaan kompensasi yang tepat mampu mendongkrak upaya peningkatan kinerja pegawai yang sudah barang tentu berimplikasi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Namun demikian, keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh mutu kepemimpinan. Dikatakan oleh Siagian (1998), bahwa keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat bergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja pegawainya.

Kartini Kartono (2008:170), mengatakan bahwa pemimpin dan kepemimpinan berkaitan erat dengan usaha manajemen bahkan menjadi unsur inti dari organisasi, manajemen, dan administrasi. Pada umumnya, pengertian manajemen itu lebih diperjelas dengan macam-macam fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, aktualisasi/pengarahan,

dan pengawasan yang harus dikuasai oleh setiap pemimpin. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang efektif dituntut kompetensinya dalam menjalankan berbagai fungsi manajerial, termasuk di dalamnya bagaimana seorang pemimpin menerapkan dan mengembangkan sistem manajemen kinerja, manajemen karir, manajemen kompensasi pada organisasi yang dipimpinnya secara adil.

Dengan demikian, dapat diartikan bahwa peranan pemimpin merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan kata lain, guna meningkatkan kinerja pegawai, diperlukan pemimpin yang mampu menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi/kemampuan kerja yang dimiliki pegawai, mampu membangun dan meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga pegawai dapat melakukan tugasnya dengan semangat tinggi dan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Selain itu, pemberian kompensasi yang layak dan adil sebagai bentuk dukungan organisasi, juga mampu memicu motivasi pegawai untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan hasil temuan/pendapat para pakar mengenai berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai, pada akhirnya tidak seluruh faktor akan diteliti dalam penelitian ini, namun hanya beberapa faktor yang dinilai paling berpengaruh atau dominan terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai. Untuk lebih jelasnya, faktor-faktor dominan tersebut dirangkum dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.2 Faktor-faktor yang Berpengaruh Langsung/Dominan Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	Referensi
X1	Pendidikan dan Pelatihan	Robbins (1996), Hunsaker (2001), Sutermeister (1974), Stoner (1981), Mangkuprawira (2009), Nawawi (2008), Mondy (2008)
X2	Prosedur Kerja	Cumming & Schwab (1973), Purwadi (2003), Ismail (2009)
X3	Kompensasi	Robbins (2008), Mangkuprawira (2009), Simajuntak (2005)
X4	Kepemimpinan	Robbins (1996), Gibson (1977), Sutermeister (1974), Mangkuprawira (2009)

Selanjutnya, untuk memperoleh pemahaman lebih mendalam beberapa faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka perlu dikaji lebih dalam berbagai hal yang terkait dengan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja tersebut sebagai berikut.

2.2 Pendidikan dan Pelatihan

2.2.1 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Sumber daya manusia merupakan unsur, aset, dan investasi dalam menentukan keberhasilan dalam suatu kegiatan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus diatur dan dikendalikan serta dikembangkan secara efektif guna mewujudkan pekerjaan yang terarah. Salah satu upaya mengembangkan potensi sumber daya manusia adalah melalui proses pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan di mana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Mangkuprawira (2009:149) pelatihan bagi karyawan merupakan suatu proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera. Lebih lanjut Mangkuprawira mengatakan bahwa pendidikan memberikan pengetahuan tentang subjek tertentu, tetapi sifatnya lebih umum dan lebih terstruktur untuk jangka waktu yang jauh lebih panjang.

Pendidikan dan pelatihan adalah proses memberikan atau meningkatkan kemampuan dan keterampilan serta menanamkan atau menyesuaikan sikap kepada karyawan atau proses membantu karyawan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan dalam kinerjanya di masa lalu. Oleh sebab itu, pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Gary Dessler (2008:280) pelatihan adalah proses terintegrasi yang digunakan oleh pengusaha untuk

memastikan agar para karyawan bekerja untuk mencapai tujuan. Lebih lanjut, Dessler juga mengatakan bahwa pelatihan juga berperan penting dalam proses manajemen kinerja. Melakukan pendekatan manajemen kinerja berarti bahwa upaya-upaya pelatihan yang dilakukan harus sesuai dengan apa yang diinginkan pengusaha untuk diberikan kepada karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Sependapat dengan Dessler, Sedarmayanti (2008:163) mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdayaguna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian pelatihan menurut William G. Scott seperti dikutip oleh Sedarmayanti (2008:163), mengatakan bahwa:

Training in the behavioral sciences is an activity of line and staff which he has its goal executive development to achieve greater individual job effectiveness, improved interpersonal relationship in organization, and enhanced executive adjustment to the context of his total environment.

(Pelatihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan pemimpin untuk mencapai efektivitas pekerjaan perorangan yang lebih besar, hubungan antar pribadi dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuaian pemimpin yang ditingkatkan kepada konteks seluruh lingkungannya)

Sedangkan menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Sedarmayanti (2008:164), menyebutkan bahwa pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu bentuk upaya peningkatan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan pegawai guna mendukung

pelaksanaan pekerjaan, serta membentuk sikap dan mental pegawai ke arah peningkatan kinerja.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Salah satu penyebab penurunan kinerja pegawai adalah ketidakmampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini bisa terjadi karena keterampilan pegawai sudah tidak lagi relevan dengan kemajuan teknologi dan perkembangan ilmu pengetahuan. Oleh sebab itu pentingnya pendidikan dan pelatihan tidak saja menambah pengetahuan karyawan, tetapi juga meningkatkan keterampilan yang mengakibatkan peningkatan produktivitas kerja.

Setiap organisasi, perlu mengadakan program pelatihan dan pengembangan karyawan untuk memajukan organisasi. Sedarmayanti berpendapat (2008:167) bahwa perlunya diselenggarakan program pelatihan dan pengembangan, diantaranya karena:

- a. Karyawan baru;
- b. Karyawan yang ditempatkan pada pekerjaan lama;
- c. Kurang persiapan dalam mengangkat karyawan baru;
- d. Fasilitas yang baru diberikan dalam kegiatan tertentu;
- e. Penemuan atau alat dan cara baru;
- f. Pengawas, administrator;
- g. Hubungan dengan kantor lain dan dengan masyarakat;
- h. Karyawan ingin menambah pengetahuan, keterampilan dan merubah sikap.

Sedangkan Notoatmodjo (2009:18), mengatakan pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi antara lain sebagai berikut:

- a. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut;
- b. Adanya kemajuan ilmu dan teknologi;
- c. Promosi dalam suatu organisasi menuntut keterampilan tertentu bagi pegawai yang dipromosikan;

- d. Penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan terkait dengan efektivitas dan efisiensi kerja.

Namun demikian, Dessler (2008:281) mengatakan bahwa pelatihan tidak bermanfaat jika peserta tidak mendapatkan kemampuan atau motivasi untuk mendapatkan keuntungan darinya. Demikian pula dengan apa yang dikatakan oleh Sedarmayanti (2008:166) bahwa program pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilaksanakan harus mampu mengurangi bahkan meniadakan kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kemampuan yang diperlukan organisasi.

Berdasarkan pendapat Dessler dan Sedarmayanti, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan yang diberikan kepada pegawai harus benar-benar sesuai dengan kebutuhan pegawai dan organisasi. Dengan kata lain, jika pelatihan diberikan tanpa memperhatikan kebutuhan dimaksud, maka pelatihan hanya merupakan hal sia-sia dan sebuah pemborosan tanpa ada manfaat apapun bagi pegawai dan organisasi.

Terkait dengan pentingnya pengembangan keterampilan pegawai melalui pelatihan dalam rangka menunjang peningkatan kinerja, maka dalam tulisan ini, penulis menyampaikan tiga tujuan utama dari program pendidikan dan pelatihan, yaitu:

- a. Pendidikan dan pelatihan dilakukan untuk menutup dan mempersempit jarak antara kecakapan dan kemampuan peserta dengan kesempatan kerja;
- b. Pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan;
- c. Pendidikan dan pelatihan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari kebosanan agar bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Lebih ringkas lagi, pada dasarnya tujuan dari pendidikan dan pelatihan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam menggapai hasil-hasil yang telah ditetapkan.

2.2.3 Prinsip-prinsip Pendidikan dan Pelatihan

Guna mencapai apa yang menjadi tujuan dari program pendidikan dan pelatihan, hendaknya program tersebut harus didasarkan pada prinsip-prinsip seperti diungkapkan oleh Dale Yoder yang dikutip oleh Sedarmayanti (2008:172) yaitu: (a) *Individual differences* (perbedaan individu), (b) *Relation to job analysis* (berhubungan dengan analisis jabatan), (c) *Motivation* (motivasi), (d) *Active participation* (partisipasi aktif), (e) *Selection of trainees* (seleksi peserta pelatihan), (f) *Selection of trainer* (seleksi pelatih), (g) *Trainer training* (pelatihan pelatih), (h) *Training methods* (metoda pelatihan), dan (i) *Principles of learning* (prinsip belajar).

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai prinsip-prinsip tersebut, berikut diuraikan mengenai prinsip-prinsip tersebut:

a. *Individual differences* (perbedaan individu)

Merencanakan pendidikan dan pelatihan hendaknya memperhatikan perbedaan-perbedaan individu yang meliputi tingkat pendidikan, pengalaman, kemampuan, dan minat pegawai.

b. *Relation to job analysis* (berhubungan dengan analisis jabatan)

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai harus berdasarkan pada analisis jabatan, karena dalam analisis jabatan telah ditentukan berbagai persyaratan untuk memangku suatu jabatan tertentu. Perlu pertimbangan apakah suatu jabatan memerlukan personil yang harus mengikuti suatu pelatihan terlebih dahulu atau tidak.

c. *Motivation* (motivasi)

Diperlukan motivasi atau dorongan kepada peserta pelatihan agar mereka bersungguh-sungguh dalam mengikuti program pelatihan. Dalam hal ini berbagai cara tentu dapat ditempuh seperti promosi, kenaikan pangkat/golongan, dan surat penghargaan.

d. *Active participation* (partisipasi aktif)

Para peserta hendaknya berpartisipasi aktif dalam program pelatihan, sehingga mampu menyerap seluruh ilmu dan pengetahuan yang diberikan selama proses pendidikan dan pelatihan.

e. *Selection of trainees* (seleksi peserta pelatihan)

Tujuan menseleksi peserta agar diperoleh kesesuaian antara program pelatihan dengan kualifikasi peserta, sehingga diharapkan program pelatihan dapat berjalan sesuai harapan.

f. *Selection of trainer* (seleksi pelatih)

Salah satu aspek penentu keberhasilan suatu program pelatihan adalah pelatih itu sendiri. Oleh sebab itu, hendaknya para pelatih/instruktur harus dipilih orang-orang yang memiliki kompetensi memadai dan sesuai dengan program pelatihan.

g. *Trainer training* (pelatihan pelatih)

Sebelum pelatih memberikan pelatihan, mereka tentu harus dilatih terlebih dahulu. Latihan untuk para pelatih dapat mencakup:

- Metode pelatihan yang akan dipergunakan;
- Materi yang akan diberikan;
- Sistem penilaian.

h. *Training methods* (metoda pelatihan)

Metode yang digunakan untuk setiap program pelatihan tentu berbeda-beda tergantung pada:

- Ruang lingkup pelatihan;
- Tujuan setiap materi yang diberikan;
- Sifat pelatih;
- Kemampuan dan kecakapan pelatih;
- Pengalaman para pelatih;

i. *Principles of learning* (prinsip belajar)

Para pelatih hendaknya dapat memberikan gambaran bagaimana prinsip belajar yang baik. Belajar yang baik dimulai dari materi yang mudah kemudian meningkat ke materi yang lebih sukar, atau mulai dari materi yang sudah diketahui kemudian meningkat ke materi yang belum diketahui.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2008:111), beberapa prinsip dasar penting yang harus diperhatikan agar hasil pelatihan betul-betul sesuai dengan apa yang diharapkan yaitu:

a. Relevansi

Secara umum, relevansi pendidikan dan pelatihan dapat diartikan kesesuaian atau keserasian dengan tuntutan kehidupan. Artinya, pendidikan dan pelatihan dipandang relevan bila hasil yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan tersebut berguna atau fungsional bagi kehidupan (relevan dengan kehidupan peserta pelatihan, relevan dengan kehidupan sekarang dan masa yang akan datang, dan yang terpenting relevan dengan dunia pekerjaan).

b. Efektifitas dan Efisiensi

Efektifitas dalam suatu kegiatan pendidikan dan pelatihan merupakan pencapaian sejumlah target yang telah direncanakan. Sedangkan efisiensi suatu usaha pada dasarnya merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan usaha yang telah dikeluarkan (*input*). Walaupun dalam dunia pelatihan terkadang kita kesulitan untuk mengukur tingkat efisiensi, namun paling tidak perlu diperhatikan efisiensi dari sisi waktu, tenaga, peralatan, dan lain sebagainya yang tentunya akan menghasilkan efisiensi biaya.

c. Kesenambungan

Adalah saling berhubungan atau terjalinnya antara berbagai tingkat dan jenis program pelatihan. Kesenambungan antara berbagai bidang studi perlu diperhatikan, karena bahan yang diajarkan terkadang memiliki hubungan satu dengan lainnya. Oleh sebab itu, urutan dalam penyajian berbagai bidang studi dalam pelatihan hendaknya diusahakan sedemikian rupa agar hubungan tersebut dapat terjalin dengan baik.

2.2.4 Tahapan Pendidikan dan Pelatihan

Dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan tentu melalui berbagai tahapan agar program tersebut dapat berjalan dengan baik. Tahapan-tahapan ini menjadi sesuatu yang penting untuk diperhatikan, sehingga program pelatihan mampu menghasilkan perubahan-perubahan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku peserta pelatihan. Karena itu, Dessler (2008:281) mengatakan terdapat lima langkah proses pelatihan dan pengembangan:

- a. Analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi;
- b. Merencanakan instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan;
- c. Validasi, dimana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa peserta yang dapat mewakilinya;
- d. Menerapkan program, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan;
- e. Evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program pelatihan.

Sementara itu, Sedarmayanti (2008:173) mengatakan pelatihan harus mengikuti langkah tertentu dan sistematis. Adapun langkah pengorganisasian program pelatihan antara lain:

- a. melakukan penelitian dan pengumpulan data tentang aspek objek yang akan dikembangkan;
- b. menentukan materi;
- c. menentukan metode pelatihan;
- d. memilih pelatih sesuai kebutuhan;
- e. mempersiapkan fasilitas yang dibutuhkan;
- f. memilih peserta;
- g. melaksanakan program, dan;
- h. melakukan evaluasi program pelatihan.

Apa yang telah diungkapkan oleh Dessler dan Sedarmayanti mengenai tahapan-tahapan dalam program pelatihan, pada prinsipnya dapat diklasifikasikan ke dalam tiga bagian, yaitu:

- a. Tahap Perencanaan, yaitu analisis kebutuhan program pelatihan. Pada tahapan ini akan menghasilkan berbagai informasi tentang pengetahuan/keterampilan yang dibutuhkan pegawai dan organisasi. Di samping itu, tahapan ini juga akan menghasilkan ketepatan seleksi peserta untuk mengikuti program pelatihan yang sesuai.

- b. Tahap Pelaksanaan, yaitu melihat kesesuaian antara rencana dengan pelaksanaan program pelatihan. Diantaranya, menyangkut kesesuaian materi, metoda, dan ketepatan pemilihan tenaga pengajar/instruktur.
- c. Tahap Evaluasi, dilakukan untuk melihat tingkat keberhasilan program pelatihan. Apakah terjadi perubahan sikap/perilaku, pengetahuan, dan keterampilan peserta pelatihan, sehingga program pelatihan memiliki makna bagi peningkatan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, pelaksanaan evaluasi harus mengacu pada kondisi kerja.

Sementara itu, Andrew E. Sikula (1981) dikutip oleh Mangkunegara (2008:71), menegaskan bahwa tujuan pelatihan dan pengembangan harus didasarkan pada kebutuhan peserta dan tujuan organisasi. Metode pelatihan dan pengembangan yang digunakan harus didasarkan pada teori belajar dan metode belajar. Program pelatihan dan pengembangan juga harus mendapat dukungan dari pimpinan, adanya dukungan biaya, adanya tanggungjawab pengawas dari bagian personalia untuk mengevaluasi program penilaian pelatihan dan pengembangan.

Wahjosumidjo (1987), mengatakan bahwa pelatihan akan lebih sempurna apabila pelatih menggunakan berbagai sarana dan metoda yang lebih mampu menciptakan suasana dinamis antara para peserta sendiri, serta antarpeserta dengan pelatih.

2.2.5 Analisis Kebutuhan Pelatihan

Menurut Notoatmodjo (2009:19), tujuan analisis kebutuhan pelatihan ini antara lain untuk mencari atau mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan oleh karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2008:83), apabila memang terjadi kurang-mampuan personil dalam melaksanakan tugasnya, selanjutnya bagaimana kita harus memprogramkan pelatihan agar kesenjangan (*descripancy*) tersebut teratasi, perlu dilakukan suatu analisis yaitu *job and task analysis*.

Job and task analysis adalah suatu analisa untuk mendapatkan data materi pekerjaan beserta data pendukung yang diperlukan sebagai dasar

penyusunan program pelatihan dan perangkatnya agar pelatihan yang dilaksanakan benar-benar memenuhi kebutuhan pelaksanaan tugas (*job needs*). Secara singkat dikatakan oleh Mangkunegara (2008:83), *job and task analysis* merupakan analisis untuk menemukan kebutuhan pelatihan yang sesuai dengan tuntutan tugas di lingkungan pekerjaan (*job requirements*).

Lebih lanjut Mangkunegara (2008:96), menyebutkan data-data yang harus diperoleh dari *job and task analysis* adalah:

- a. Macam dan jenis pekerjaan yang ada;
- b. Macam dan jenis yang diajarkan (*critical task*);
- c. Peralatan dan referensi yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan;
- d. Pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan;
- e. Tingkat kesukaran, kepentingan dan keseringannya, dan;
- f. Tingkat bahaya.

Sedangkan Sedarmayanti (2009:174) mengatakan bahwa, penentuan kebutuhan pelatihan harus dianalisa, baik ditingkat organisasi, jabatan/pekerjaan, maupun individu. Hal ini dilakukan dengan bertujuan:

- a. Analisis tingkat organisasi: untuk mengetahui pada bagian mana dalam organisasi yang membutuhkan pelatihan;
- b. Analisis tingkat jabatan/pekerjaan: untuk mengidentifikasi isi pelatihan yang dibutuhkan, artinya apa yang harus dilakukan karyawan agar dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan dengan kompeten;
- c. Analisis tingkat individu: untuk mengidentifikasi karakteristik karyawan, artinya keterampilan apa yang masih diperlukan untuk melaksanakan tugas sesuai jabatan.

Seiring dengan pendapat Sedarmayanti, Notoatmodjo (2009:20-21) pun mengatakan bahwa, untuk mempertajam analisis kebutuhan diklat, harus dilakukan dengan survei peninjauan kebutuhan (*need assessment*) yang secara umum mencakup tiga jenis analisis, yaitu:

- a. Analisis organisasi, yang pada hakikatnya menyangkut pertanyaan-pertanyaan dimana atau bagaimana di dalam organisasi ada personil yang memerlukan pelatihan. Lalu organisasi mempertimbangkan biaya, peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan. Kemudian dilakukan

analisis iklim organisasi, sebab hal ini akan berpengaruh terhadap keberhasilan suatu program pelatihan.

- b. Analisis pekerjaan (*job analysis*), yang antara lain menjawab pertanyaan: apa yang harus diajarkan atau diberikan dalam pelatihan agar para karyawan yang bersangkutan mampu melakukan pekerjaan secara efektif.
- c. Analisis pribadi, yang menjawab akan pertanyaan: siapa membutuhkan pelatihan dan pelatihan macam apa. Untuk hal ini, diperlukan diagnosis yang lengkap terhadap masing-masing personil mengenai kemampuan-kemampuan mereka.

Sementara itu, menurut Sedarmayanti (2009:175), untuk menentukan kebutuhan pelatihan dengan analisis di tingkat organisasi, jabatan/tugas, dan individu dapat dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan:

- a. *Performance analysis* (analisis kinerja)

Menganalisis untuk menjawab pertanyaan: kinerja jabatan apa yang dibutuhkan?. Pertanyaan ini untuk menetapkan langkah dalam menentukan: 1) kinerja jabatan yang dibutuhkan; 2) titik kritis keluaran yang diharapkan dari jabatan; 3) tugas yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan kinerja jabatan; 4) kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan; 5) dan faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja jabatan.

- b. *Taks analysis* (analisis tugas)

Menganalisis untuk menjawab pertanyaan, tugas apa yang dibutuhkan?. Pertanyaan ini untuk menetapkan langkah dalam menentukan: 1) tugas yang harus dilaksanakan; 2) kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan; dan 3) skala prioritas kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan guna merumuskan kurikulum pelatihan.

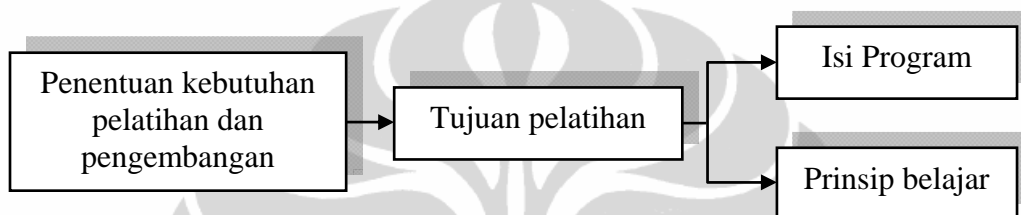
- c. *Competency study* (studi kompetensi)

Pendekatan ini untuk menjawab pertanyaan, tugas apa yang dibutuhkan?. Pertanyaan ini untuk menentukan: 1) kompetensi yang harus dimiliki pegawai sesuai jabatan; 2) kemampuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan agar memiliki kompetensi tersebut; dan 3) skala prioritas tentang kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan guna merumuskan kurikulum pelatihan.

d. *Training need survey* (survei kebutuhan pelatihan)

Menganalisis untuk menjawab pertanyaan, kemampuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan?. Pertanyaan ini untuk menentukan: 1) kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan; dan 2) skala prioritas tentang kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan guna merumuskan kurikulum pelatihan.

Berdasarkan apa yang telah diungkapkan Sedarmayanti di atas, secara ringkas urutan penentuan kebutuhan pelatihan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Penentuan Kebutuhan Pelatihan

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa, pelatihan harus memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan. Peserta pelatihan harus memandang hubungan antara isi program dengan kebutuhan pegawai, atau motivasi pegawai untuk belajar. Oleh sebab itu, agar program pelatihan menjadi efektif, menurut Sedarmayanti (2009:177) perlu dipikirkan prinsip belajar secara khusus. Semakin banyak prinsip belajar tersebut digunakan dalam pelatihan, kemungkinan pelatihan itu menjadi lebih efektif.

Adapun prinsip belajar menurut Sedarmayanti, terdiri dari:

a. Partisipasi

Belajar biasanya akan lebih cepat dan lebih tahan lama apabila peserta pelatihan berpartisipasi secara aktif. Partisipasi menambah motivasi dan dapat menggunakan lebih banyak pengertian yang membantu memperkuat proses belajar.

b. Tes/evaluasi

Walaupun tes/evaluasi kurang menyenangkan, namun dapat menggambarkan suatu pola dalam ingatan.

c. Hubungan

Belajar itu mendapat bantuan apabila bahan yang dipelajari ada artinya. Penjelasan akan memungkinkan pegawai melihat hubungan tiap-tiap tugas dan hubungan mengikuti prosedur yang benar.

d. Pemindahan

Semakin dekat tuntutan program pelatihan untuk disesuaikan dengan tujuan jabatan, maka semakin cepat seseorang belajar menguasai jabatan.

e. Umpan balik

Umpan balik memberi informasi kepada peserta mengenai kemajuan mereka. Tanpa adanya umpan balik, tidak dapat mengukur kemajuan dan dapat membuat kecil hati peserta.

2.2.6 Metode Pendidikan dan Pelatihan

Ada beragam metode yang dapat digunakan dalam pelatihan. Menurut Dessler (2008:285), salah satu metode yang paling populer adalah *on the job training (OJT)*, yaitu proses pelatihan yang meminta seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan dan langsung mengerjakannya.

Masih merujuk pada sumber yang sama, jenis pelatihan OJT yang paling dikenal adalah metode *coaching* (membimbing) atau *understudy* (sambil belajar). Dalam hal ini, seorang pekerja yang telah berpengalaman atau penyelia yang dilatih ditugaskan untuk melatih karyawan. Teknik OJT yang lain yaitu *rotasi pekerjaan*, dimana seorang karyawan pindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain secara sistematis. Selain itu, *tugas khusus* juga mampu memberikan pengalaman langsung kepada seorang karyawan dalam menyelesaikan permasalahan nyata.

Menurut pendapat Wayne E. Casio yang dikutip oleh Sedarmayanti (2008:180) membagi metode pelatihan dan pengembangan berdasarkan cara pelaksanaannya, yaitu:

a. *The practical (on the job)*

Metode pelatihan praktis yang dilaksanakan dengan melakukan kerja praktek sesuai dengan jabatan/pekerjaan dan alat yang digunakan sebenarnya (ditempat kerja sebenarnya), dan sasarannya adalah peningkatan keterampilan karyawan. Beberapa teknik yang dapat

dilakukan adalah *job rotation*, *committee assignment*, dan *on the job coaching*

b. *Simulation*

Metode pelatihan yang dilaksanakan menggunakan alat tiruan atau dalam situasi dan kondisi yang dibuat sama dengan sebenarnya, sasarannya adalah pengembangan konsepsi dan keterampilan. Teknik yang dapat dilakukan yaitu: *case method*, *role playing*, *business game*, *in basket method*.

c. *Information presentation*

Metode pelatihan dilakukan dengan cara memberi ceramah, dengan sasaran mengembangkan sikap karyawan. Teknik yang dapat digunakan yaitu: *lecture*, *conference method*, *programmed instruction*, *transactional analysis*.

Berdasarkan pendapat Wayne, secara lebih rinci metode pelatihan dapat diklasifikasi sebagai berikut:

a. *On the job* (pelatihan di tempat kerja), yaitu meliputi:

- *Rotation of assignment/job rotation/planned progression* (pertukaran pekerjaan)
- *Coaching and counseling* (bimbingan dan penyuluhan)
- *Demonstration and example* (demonstrasi dan pemberian contoh/unjuk kerja)
- *Evaluation system* (sistem evaluasi)
- *Temporary assignment* (penugasan sementara)
- *Job instruction* (instruksi pekerjaan)
- *Task force* (proyek khusus)

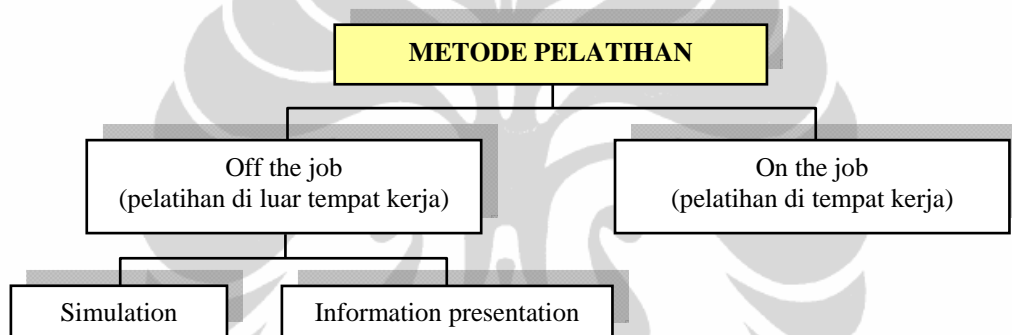
b. *Off the job* (pelatihan di luar tempat kerja yang sebenarnya) terdiri dari:

1) *Simulation* (simulasi)

- *Case study* (studi kasus)
- *Role playing* (bermain peran)
- *Business game* (permainan peran dalam bisnis)
- *Vestibule training* (pelatihan beranda)
- *Laboratory training* (pelatihan laboratorium)
- *Behaviour modelling* (peniruan perilaku)

- *Exercise* (latihan)
 - *Brainstorming* (curah pendapat)
- 2) *Information presentation* (presentasi informasi)
- *Lecture* (kuliah)
 - *Conference* (seminar)
 - *Video presentation* (presentasi video)
 - *Programmed instruction* (instruksi terprogram)
 - *Supervised reading and research* (tugas baca dan riset yang diawasi)

Uraian di atas, secara sederhana klasifikasi metode pelatihan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Klasifikasi Metode Pelatihan

Adapun manfaat yang dapat diperoleh melalui metode *on the job training*, antara lain:

- a. Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, bukan merupakan tugas-tugas yang disimulasikan.
- b. Karyawan mendapatkan instruksi-instruksi dari karyawan senior atau penyelia yang berpengalaman yang telah melaksanakan tugas dengan baik.
- c. Pelatihan dilaksanakan di dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya, di bawah kondisi normal dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
- d. Pelatihan bersifat informal, dan relatif tidak mahal serta mudah dijadwalkan.
- e. Pelatihan dapat menciptakan hubungan kerjasama antara karyawan dan pelatih.

- f. Program ini sangat relevan dengan pekerjaan, tidak membutuhkan biaya yang besar, dan membantu memotivasi kinerja yang kuat.

Namun demikian, metode *on the job training* ini pun tidak menutup adanya berbagai kelemahan, diantaranya:

- a. Pelatih tidak termotivasi untuk melatih, atau tidak menerima tanggungjawab dengan sungguh-sungguh sebagai pelatih, sehingga pelatihan dilakukan seenaknya saja.
- b. Seseorang yang mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik, tetapi kurang mampu untuk melatih orang lain agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- c. Keterbatasan waktu pelatih untuk melatih, sehingga melupakan elemen yang penting dari proses pelatihan.

2.2.7 Evaluasi Pelatihan

Langkah akhir dari program pelatihan tentu adalah evaluasi. Menilai hasil pendidikan dan latihan mutlak dilakukan untuk mengetahui apakah program pendidikan dan latihan yang telah dilaksanakan efektif atau tidak, berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan atau tidak.

Bagian terpenting dari evaluasi ini adalah untuk mengetahui apakah terjadi perubahan pada sikap karyawan, dan apakah program pelatihan menyebabkan bertambahnya keuntungan bagi organisasi.

Menurut Barry (1994) dikutip oleh Husein Umar (2009:14), untuk mengevaluasi pelatihan menyarankan hal-hal sebagai berikut:

- a. Tingkat reaksi peserta, yaitu untuk melihat reaksi peserta terhadap pelatihan, pelatih, dan lainnya;
- b. Tingkat belajar, yaitu melihat perubahan pada pengetahuan, keahlian, dan sikap;
- c. Tingkat tingkah laku kerja, yaitu untuk melihat perubahan pada tingkah laku kerja;
- d. Tingkat organisasi, yaitu melihat efek pelatihan terhadap organisasi; dan
- e. Nilai akhir, yaitu bermanfaat tidak hanya untuk organisasi, tetapi juga untuk individu.

Di samping itu, Notoatmodjo (2009:61), mengatakan bahwa evaluasi dapat dibedakan berdasarkan atas kapan pengukuran dan evaluasi itu dilakukan. Oleh sebab itu, evaluasi dibedakan menjadi:

a. Evaluasi Formatif

Evaluasi ini dilakukan dalam proses pelatihan yang sedang berlangsung, yang bertujuan untuk mengadakan perbaikan proses belajar mengajar, termasuk kurikulum, metode pengajaran, dan sebagainya.

b. Evaluasi Sumatif

Evaluasi sumatif dilakukan pada akhir proses pendidikan dan pelatihan atau proses belajar mengajar. Evaluasi ini diperlukan untuk menentukan kedudukan para peserta pelatihan di dalam suatu jenjang atau tingkat tertentu, dan untuk memberikan keterangan dalam pengambilan keputusan tentang kenaikan tingkat dan lain sebagainya. Selain itu, evaluasi ini tentu untuk mengetahui performance lulusan, sampai dimana mereka dapat mengaplikasikan teori-teori dan kemampuan mereka sehubungan dengan pekerjaan/tugas mereka.

2.3 Prosedur Kerja

Telah dijelaskan di awal, bahwa terdapat beberapa hal penting sebagai komponen yang dapat mempengaruhi kinerja, diantaranya yaitu kepemimpinan yang mengacu pada kemampuan untuk mengatur/membimbing, memberikan motivasi, dan mempertahankan disiplin serta memberi penghargaan/pujian. Hal lain yaitu kemampuan dan motivasi, dimana kemampuan mengacu pada pengetahuan dan keterampilan, sedangkan motivasi mengacu pada semangat dan harapan, dan salah satu pemicu motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya adalah kompensasi.

Komponen-komponen tersebut tentu tidak secara otomatis terjadi begitu saja, karena dalam suatu organisasi itu ada struktur organisasi yang mengendalikan perilaku dalam suatu kerangka hubungan satu sama lain. Sementara itu, menurut Ismail (2009:126) mengutip pendapat Kast dan James E. Rosenzweig (2002), mendefinisikan organisasi sebagai kelompok orang yang terikat secara formal dalam hubungan atasan dan bawahan yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Definisi sederhana Kast dan Rosenzweig tersebut, memberikan petunjuk bahwa organisasi dapat disoroti dari dua sudut pandang, yaitu sebagai wadah berbagai kegiatan, dan sebagai proses interaksi antara orang-orang yang terdapat di dalamnya. Dengan demikian, membicarakan suatu organisasi, tentu tidak lepas dari pembahasan mengenai struktur organisasi, karena menurut Robbins (2008:584), organisasi-organisasi memiliki struktur yang berbeda, dan struktur-struktur ini mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan.

Huseini dan Lubis (1987:120) mengutip pendapat John Child (1972), mengatakan bahwa struktur organisasi itu adalah untuk memperlihatkan: 1) kerangka hubungan antar satuan-satuan organisasi yang ada, 2) kerangka hubungan antar orang-orang dalam organisasi, dan 3) kerangka hubungan antar tugas dan wewenang dalam organisasi.

Sedangkan menurut Usman (2008:163), struktur organisasi sebagai sistem formal dari hubungan aturan-aturan dan tugas serta keterkaitan otoritas yang mengontrol tentang cara orang bekerjasama dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Bagan atau struktur organisasi adalah alat yang berguna bagi pimpinan organisasi untuk mentransformasikan kebijaksanaan melalui suatu organisasi dan garis wewenang, yang dapat membentuk suatu sistem kerja dari organisasi itu sendiri. Dengan adanya struktur organisasi, pimpinan dan bawahan dapat mengetahui tugas-tugas apa yang harus dilakukan, dan jika terdapat masalah maka kita akan dapat mengetahui kebagian mana kita harus menghubungi.

Organisasi itu sendiri merupakan alat penggerak bagi pimpinan untuk mengatur, mendistribusikan, mengendalikan suatu kegiatan melalui sarana/kerangka sistem yang ada. Namun demikian, pembagian tugas dalam organisasi haruslah diatur sedemikian rupa sehingga dapat menopang tercapainya tujuan bersama. Pola-pola pembagian tugas ini akan membentuk sistem dan prosedur kerja dari suatu organisasi.

Suatu sistem kerja tentu diawali dari prosedur kerja, yaitu rangkaian dari suatu tata urutan kerja, tahapan-tahapan, dan arus (*flow*) yang harus ditempuh darimana pekerjaan berasal, dan kemana diteruskan, serta kapan dan dimana selesainya suatu pekerjaan. Dengan demikian, tata kerja atau prosedur kerja akan

membentuk suatu sistem, yang kemudian membentuk suatu pola kerja tertentu untuk suatu pekerjaan tertentu pula.

Sudjadi (1995), merumuskan pengertian tata kerja atau prosedur kerja adalah suatu pola atau cara-cara pelaksanaan kerja yang seefisien mungkin atas sesuatu tugas dengan mengingat segi-segi tujuan, tenaga kerja, biaya, fasilitas, peralatan, waktu, ruang, dan sebagainya.

Jadi, tata kerja atau prosedur kerja merupakan suatu rangkaian yang membentuk sistem kerja suatu organisasi. Hal ini bertujuan terutama untuk menghindari pemborosan, kemacetan-kemacetan, dan menjamin terjadinya pembagian kerja yang jelas, serta pembagian waktu yang tepat dari unit-unit kerja yang terkait dalam penanganan atau pelaksanaan suatu pekerjaan.

Sistem dan prosedur kerja merupakan suatu hal rutin ada pada setiap organisasi, jadi sebenarnya merupakan suatu hal dan fungsi yang lumrah. Sistem dan prosedur membawa atau mentransformasikan fungsi-fungsi dan kebijaksanaan pimpinan menjadi kegiatan-kegiatan pelaksanaan. Oleh sebab itu, menurut F.X. Sudjadi (1995:88), ada beberapa hal yang harus diperhatikan mengenai sistem dan prosedur kerja sebagai komponen dari suatu organisasi, yaitu:

- a. membuat bagan prosedur atas suatu pelaksanaan pekerjaan, yang memperlihatkan: tahap awal, proses, tujuan akhir;
- b. dalam penetapan urutan tahap demi tahap dalam rangkaian pekerjaan, maka antara tahap yang satu dengan tahap berikutnya harus terdapat saling hubungan yang sangat erat yang keseluruhannya menuju ke satu tujuan, dan;
- c. tata kerja dan prosedur kerja harus disusun sedemikian rupa, sehingga memiliki stabilitas dan fleksibilitas. Stabilitas artinya, bahwa tata kerja dan prosedur kerja harus mengandung unsur tetap, stabil, sehingga menjamin kelancaran dan kemandirian. Flaksibilitas artinya, bahwa dalam pelaksanaannya tidak kaku (*rigid*), tetapi disesuaikan dengan perkembangan dan kemajuan teknologi.

Uraian singkat Sudjadi (1995) tersebut, dapat disimpulkan bahwa suatu tata kerja atau prosedur kerja yang efisien berarti harus memenuhi persyaratan-persyaratan yang mutlak diperlukan dalam proses manajemen dan organisasi,

maka ditegaskan bahwa pemakaian prosedur kerja yang tepat pada pokoknya ditujukan untuk:

- a. Menghindarkan terjadinya pemborosan dalam pendayagunaan faktor-faktor tenaga kerja, biaya, material, waktu, dan sebagainya;
- b. Menghindari kemacetan dan kesimpangsiuran dalam proses pencapaian tujuan;
- c. Menjamin adanya pembagian kerja, pembagian waktu, dan kordinasi yang tepat.

2.4 Kompensasi

2.4.1 Pengertian dan Tujuan Kompensasi

Dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), kompensasi menjadi bagian yang sangat penting, karena kompensasi merupakan upaya organisasi mempertahankan SDM. Kompensasi yang tidak baik dapat menurunkan motivasi pegawai, prestasi kerja menurun sehingga berpotensi menurunkan kinerja organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2008:239), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa kerja mereka. Sedangkan menurut Simamora (1997:541), kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan (*finance reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui kepegawaian mereka dalam sebuah organisasi.

Menurut Nawawi (2008:315), kompensasi bagi organisasi berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Lebih lanjut Nawawi mengatakan bahwa, dari pengertian di atas, segera terlihat adanya dua pihak yang memikul kewajiban dan tanggungjawab yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama yaitu para pekerja yang wajib dan bertanggungjawab untuk bekerja, pihak kedua adalah organisasi yang wajib memberikan penghargaan atas pelaksanaan pekerjaan pihak pertama. Kewajiban dan tanggungjawab tersebut muncul karena terdapat hubungan kerja di dalam suatu organisasi. Dari sisi lain, pengertian tersebut juga menggambarkan bahwa pekerjaan

yang dilaksanakan harus relevan, sehingga merupakan kontribusi dalam usaha mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Notoatmodjo (2009:142), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri.

Adapun tujuan sistem kompensasi menurut Sedarmayanti (2008:239) adalah: a) menghargai kinerja; b) menjamin keadilan; c) mempertahankan karyawan; d) memperoleh karyawan yang bermutu; e) mengendalikan biaya; dan e) memenuhi peraturan. Sedangkan tujuan pemberian kompensasi menurut Simamora (1997:548), adalah dalam rangka menahan karyawan dan memikat karyawan yang cakap, dan memberikan motivasi kepada karyawan.

Menurut Notoatmodjo (2009:143), kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam organisasi, karena sistem kompensasi memiliki tujuan yaitu:

a. Menghargai prestasi

Kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan, selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau performance karyawan sesuai dengan keinginan organisasi.

b. Menjamin keadilan

Dengan kompensasi yang baik menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi, dimana setiap karyawan akan memperoleh imbalan sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

c. Mempertahankan karyawan

Kompensasi yang baik mampu mempertahankan karyawan, dengan kata lain, karyawan akan betah bekerja pada organisasi tersebut.

d. Memperoleh karyawan yang bermutu

Sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan, dengan banyaknya calon karyawan tentu memberikan peluang untuk memilih karyawan yang berkualitas.

e. Pengendalian biaya

Sistem kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat seringnya karyawan keluar mencari pekerjaan yang lebih baik. Hal ini tentu terjadi penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama organisasi merancang sistem kompensasi adalah untuk memotivasi pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja serta sebagai usaha untuk mempertahankan pegawai yang kompeten. Dengan merancang sistem kompensasi yang baik akan memiliki minimal dua dampak bagi organisasi, yaitu, di satu sisi kompensasi berdampak pada biaya organisasi, sedangkan di sisi lain kompensasi akan mempengaruhi perilaku dan sikap kerja pegawai sesuai dengan keinginan organisasi agar pegawai dapat meningkatkan kinerjanya.

2.4.2 Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Nawawi (2008:316-317), kompensasi dapat dibedakan menurut jenisnya, yaitu:

a. Kompensasi langsung (*direct compensation*)

Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

b. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Dengan kata lain, kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas, contoh: THR, pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti, dana bantuan belajar, penghargaan bagi pekerja yang berprestasi, dan lain-lain.

c. Insentif

Insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau

sewaktu-waktu. Program insentif diberikan kepada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi, misalnya dalam bentuk pemberian bonus, dan dapat juga dalam bentuk berupa barang. Dalam manifestasinya dapat dibedakan antara kompensasi total dan kompensasi khusus. Kompensasi total yaitu keseluruhan kompensasi yang diterima oleh seorang pekerja untuk seluruh pekerjaan yang dilakukannya sebagai kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Komponennya terdiri dari ketiga jenis kompensasi. Sedangkan kompensasi khusus, diberikan kepada pekerja dengan status tertentu dalam organisasi. Misalnya dalam bentuk kendaraan, pembayaran-pembayaran tertentu dan lain-lain.

Sedangkan Ivancevich (2001:287), menyatakan bahwa kompensasi terdiri dari:

- a. Kompensasi Finansial Langsung (*Direct Financial Compensation*)
Meliputi pembayaran dari perusahaan/organisasi kepada pegawai berupa gaji pokok, insentif, dan bonus
- b. Kompensasi Finansial Tidak Langsung (*Indirect Financial Compensation*)
Meliputi berbagai tunjangan yang diperoleh pegawai, yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung, seperti jaminan pensiun, jaminan asuransi, jaminan kesehatan, dan tunjangan-tunjangan lainnya.
- c. Kompensasi Non Finansial
Kompensasi yang diperoleh pegawai berupa kepuasan dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan pekerjaan. Jenis kompensasi ini misalnya, pekerjaan yang menarik minat, tantangan pekerjaan, tanggungjawab, pengakuan yang memadai dari organisasi atas prestasi yang dicapai, serta peluang promosi bagi pegawai yang memiliki potensi dan kinerja yang tinggi.

2.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Sistem penghargaan berkenaan dengan seluruh aspek kompensasi, bahkan termasuk juga di luar organisasi. Penghargaan pada dasarnya berarti menumbuhkan perasaan diterima/diakui di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara pegawai yang satu

dengan yang lainnya. Oleh sebab itu, pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus adil dan mampu menjadi motivator bagi pegawainya dalam bekerja. Terkait dengan hal itu, maka sistem pemberian kompensasi dipengaruhi oleh berbagai faktor.

Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijakan kompensasi. Menurut Notoatmodjo (2009:144), faktor-faktor tersebut antara lain:

a. Produktivitas

Organisasi tentu selalu berkeinginan untuk memperoleh keuntungan baik material maupun non material. Oleh sebab itu, organisasi harus mempertimbangkan produktivitas pegawainya dalam kontribusinya terhadap keuntungan organisasi.

b. Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi akan bergantung pada kemampuan organisasi itu untuk membayar (*ability to pay*). Oleh sebab itu, organisasi tidak akan membayar karyawannya sebagai kompensasi melebihi kemampuannya.

c. Kesiediaan untuk membayar

Kesiediaan untuk membayar (*willingness to pay*) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawan. Banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, namun belum tentu mereka mau membayar kompensasi yang memadai.

d. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat di pasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan yang kemampuannya langka di pasaran kerja.

e. Organisasi karyawan

Dengan adanya organisasi-organisasi karyawan (serikat kerja) akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Organisasi karyawan ini biasanya akan memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang sepadan.

f. Berbagai peraturan dan perundang-undangan

Peraturan perundang-undangan jelas mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta.

Sedangkan menurut Nawawi (2008:321), faktor-faktor yang mempengaruhi sistem kompensasi adalah:

- a. Tingkat kecukupannya sebagai ganjaran dalam memenuhi kebutuhan dasar/minimum;
- b. Bersifat wajar/adil dilihat dari sudut pasar tenaga kerja (eksternal organisasi);
- c. Bersifat wajar/adil dari sudut kemampuan organisasi (internal organisasi);
- d. Memperhatikan perbedaan untuk setiap anggota organisasi berdasarkan kebutuhan individual, yang terkait dengan perbedaan posisi/jabatan, yang berarti perbedaan kewajiban dan tanggungjawab dalam keikutsertaan mewujudkan tujuan bisnis organisasi.

Faktor kewajaran/keadilan seperti dikemukakan di atas, berarti mengindikasikan bahwa sistem pemberian kompensasi harus fair. Untuk menetapkan upah yang wajar/adil, menurut Nawawi (2008:322) harus memperhatikan prinsip-prinsip:

- a. Buat perkiraan mengenai kriteria kontribusi (kuantitas dan kualitas) maksimal yang dapat diberikan pekerja dalam setiap pekerjaan/jabatan, kemudian perkirakanlah upah yang fair berdasarkan kontribusi yang diberikan para pekerja, baik yang maksimal maupun tidak maksimal berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan;
- b. Pergunakan konsep “perbandingan sosial” dalam menetapkan besarnya upah. Konsep tersebut didasarkan pada masukkan (input) yang diberikan pekerja berupa keterampilan, pendidikan, usaha/kegiatannya dan lain-lain dibandingkan dengan keluaran (output) yang diperolehnya berupa gaji, promosi, jabatan/status dan lain-lain;
- c. Dalam pelaksanaannya monitor, apakah ada pekerja yang merasa tidak puas, karena secara teoritis, jika ada pekerja yang merasa diperlakukan

tidak adil/tidak wajar, akan berusaha untuk menolak atau memprotes ketidakadilan itu.

Sedangkan Sedarmayanti (2008:239) mengatakan, secara umum, tujuan pengelolaan kompensasi adalah membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis dan menjamin hak internal dan eksternal secara adil. Keadilan internal menjamin bahwa posisi yang lebih banyak persyaratannya atau orang yang lebih cakap/mampu di dalam organisasi diberi kompensasi lebih tinggi. Sedangkan keadilan eksternal, menjamin bahwa pekerja diberi imbalan yang wajar, sebanding dengan pekerjaan serupa di pasar kerja.

2.4.4 Kriteria Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi oleh suatu organisasi bukan merupakan sesuatu yang bersifat statis melainkan dinamis. Artinya, pemberian kompensasi sewaktu-waktu dapat berubah. Menurut Notoatmodjo (2009:147-148), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perubahan ketentuan pemberian kompensasi antara lain: keadaan perekonomian, kebijakan pemerintah, tuntutan organisasi pegawai, perkembangan ilmu dan teknologi, dan lain sebagainya. Namun demikian, agar perubahan yang terjadi tidak terlalu menimbulkan guncangan, ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi seperti dijelaskan sebagai berikut:

a. Biaya hidup

Kriteria ini sebenarnya berorientasi kepada karyawan, atau lebih mementingkan kebutuhan karyawan, dengan tujuan jika karyawan memperoleh kompensasi sebesar biaya hidup saat ini, maka diharapkan produktivitas lebih optimal.

b. Produktivitas

Produktivitas karyawan tentu berpengaruh terhadap peningkatan pencapaian tujuan organisasi atau penghasilan organisasi. Artinya, karyawan memiliki andil cukup besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, wajar apabila hal ini dijadikan kriteria untuk pemberian kompensasi kepada karyawan.

c. Skala upah atau gaji yang umum berlaku

Memang sulit untuk mengambil skala pemberian kompensasi yang umum berlaku, karena variasi jenis organisasi, baik dilihat dari sifat maupun besar kecilnya organisasi memiliki skala penggajian yang berbeda-beda. Namun, organisasi yang bersangkutan dapat mengacu kepada organisasi yang sederajat dan sejenis sebagai kriteria pemberian kompensasi bagi karyawan.

d. Kemampuan membayar

Setiap organisasi tentu selalu memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk kompensasi bagi pegawainya dikaitkan dengan biaya keseluruhan organisasi. Begitu pula biaya-biaya operasional lainnya, harus diperhitungkan pula. Oleh sebab itu, dalam membuat kriteria pemberian kompensasi ini, kemampuan membayar dari suatu organisasi perlu diperhitungkan.

e. Upah atau gaji sebagai alat untuk mempertahankan, dan memberikan motivasi kepada karyawan

Organisasi yang baik akan selalu menarik calon karyawan untuk bekerja di dalamnya, serta mempertahankan karyawan yang sudah bekerja. Di samping itu, kompensasi seharusnya mampu untuk memotivasi karyawan apabila diberikan secara tepat.

2.4.5 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja

Menurut Simamora (1997:557), para karyawan mendambakan kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan-imbalan yang diperoleh dari organisasi. Para karyawan menentukan pengharapan-pengharapan mengenai imbalan-imbalan dan kompensasi yang diterima jika tingkat kinerja tertentu tercapai. Jika karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang unggul diakui dan diberikan imbalan oleh organisasi, mereka akan mengharapkan hubungan yang terus berlanjut dimasa depan. Oleh karena itu, mereka akan menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi yang mengharapkan kompensasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, jika karyawan memperkirakan hubungan yang lemah antara kinerja dan kompensasi, maka mereka mungkin akan menentukan tujuan-tujuan minimal guna mempertahankan pekerjaan

mereka. Oleh sebab itu, penggunaan sistem kompensasi untuk memotivasi kinerja yang efektif membutuhkan kaitan yang jelas dan terlihat antara kinerja dan kompensasi serta iklim kepercayaan antara orang-orang yang bekerja dengan orang-orang yang memberikan kompensasi.

Menurut Notoatmodjo (2009:142), kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan tersebut. Besar kecilnya kompensasi akan berpengaruh terhadap prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya. Sedangkan menurut Umar (2008:16), salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Berbagai pendapat yang telah diungkapkan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diterima seorang pegawai akan memotivasi pegawai tersebut untuk melakukan usaha yang lebih giat lagi dalam bekerja. Namun kompensasi yang diberikan harus mencerminkan nilai atau hasil pekerjaan baik secara kuantitas maupun kualitas. Oleh sebab itu, kompensasi yang diberikan harus mencerminkan pula azas keadilan. Dengan kata lain, kompensasi yang diberikan dengan adil dan merujuk pada nilai/hasil pekerjaan akan mempengaruhi pegawai untuk saling berkompetisi meningkatkan kinerjanya.

Menurut Ma'arif (2009), dalam kuliah Manajemen Kompensasi, disebutkan bahwa kompensasi yang tidak berbasis kinerja akan mengakibatkan: pertama, kompensasi tidak mampu mendorong pencapaian kinerja, pertumbuhan dan pengembangan; dan kedua, kompensasi tidak mampu membentuk karyawan untuk berkompetisi, melakukan pembaruan dan meningkatkan kapabilitas kinerja.

2.5 Kepemimpinan

2.5.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor utama dalam kehidupan suatu organisasi, karena diharapkan mampu memecahkan permasalahan yang

timbul. Pemimpin merupakan unsur esensial dari kepemimpinan, tanpa pemimpin tidak ada kepemimpinan. Peranan pemimpin yang dominan itu tampak lebih jelas lagi apabila dikaitkan dengan keharusan berinteraksi dengan lingkungannya yang selalu berubah dan berkembang, antara lain karena kemajuan pesat yang terjadi di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kartini Kartono (2008:14), mengatakan bahwa:

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung kepada kepemimpinannya, yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana, dan waktu secara efektif-efisien serta terpadu dalam proses manajemen. Karena itu, kepemimpinan merupakan inti dari organisasi, manajemen, dan administrasi.

Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, artinya kepemimpinan terjadi jika ada pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Sedangkan kepemimpinan adalah suatu proses interaksi sosial diantara sosok yang berperan sebagai pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain yang berkedudukan sebagai pengikut atau pihak yang dipimpin untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Robbins (1996:39) mengatakan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai kemauan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Menurut Yulk (1987) seperti dikutip oleh Usman (2008:273), beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*);
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu;
- c. Kepemimpinan adalah pembentuk awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi;

- d. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan beberapa di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarah-pengarah rutin organisasi;
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan;
- f. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran;
- g. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.

Sementara Siagian (1995:24), mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Stogdill (1948) dikutip oleh Wahjosumidjo (1987:21), mengatakan, *leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement* (kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan).

Menurut Robert Tennenbaum, Irving R. Wischler, dan Fred Massarik dikutip oleh Wahjosumidjo (1987:25), *leadership as interpersonal influence exercise in a situation and directed, through the communication process, toward the attainment of a specialized goal or goals* (kepemimpinan sebagai pengaruh antarpribadi yang terjadi pada suatu keadaan, dan diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah tercapainya suatu tujuan ataupun tujuan-tujuan yang telah ditetapkan).

Sedangkan menurut Harold Koontz dan Cyrill O'Donnel dikutip oleh Wahjosumidjo (1987:25), *leadership is influencing poeple to follow in the achievement of a common goal* (kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum).

Gitosudarmo (2009:12), mengemukakan pendapat bahwa kepemimpinan dilakukan oleh manajer untuk mengarahkan, mengkoordinasikan dan mempengaruhi kepada bawahan untuk bekerja dengan sadar tanpa paksaan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Jika perencanaan dan pengorganisasian berhubungan dengan aspek proses manajemen yang lebih abstrak sifatnya, maka kegiatan kepemimpinan lebih konkrit sifatnya karena berhubungan langsung dengan orang-orang yang bekerja disuatu organisasi/perusahaan dalam rangka mendorong, membimbing, memotivasi, mengarahkan dengan cara persuasif, komunikatif, bersahabat, dan bersemangat.

Pendapat Gitosudarmo menggambarkan bahwa kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh, dan banyak sifat dan gaya-gaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Hal ini memerlukan kesiapan dan kemauan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mendorong, mengajak dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

Wahjosumidjo (1987:26) mengatakan, pada hakikatnya kepemimpinan mempunyai makna sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*);
- b. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan/posisi serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri;
- c. Kepemimpinan adalah sebagai proses antarhubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Bila semua pemikiran di atas disatukan, maka ada dua hal pokok yang terangkum dalam konsep pemahaman kepemimpinan, yaitu:

Pertama, pemimpin adalah seseorang atau bisa juga sekelompok orang (pimpinan) yang oleh sebab pengakuan formal atau pengakuan informal berkedudukan dan berperan mempengaruhi, memotivasi, mengatur, mengarahkan, memantau, dan mengendalikan sikap dan perilaku para pengikut atau orang-orang yang dipimpin, agar secara sadar orang-orang itu

melakukan hal-hal tertentu dalam rangka mencapai tujuan tertentu melalui suatu proses kerjasama.

Kedua, kepemimpinan adalah suatu pola dan proses interaksi sosial diantara seorang atau lebih yang berperan mempengaruhi dengan sekelompok atau banyak orang yang dipengaruhi, berlangsung dalam situasi sosial tertentu, dan menjalin ketergantungan satu sama lain hingga terbentuknya suatu rangkaian kerjasama menurut kedudukan dan tugas masing-masing.

2.5.2 Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan dengan kecerdasan yang dimilikinya dapat mempertimbangkan pengaruh kekuatan bawahan. Bagaimana pengetahuan bawahan tentang situasi atau masalah yang berkembang, apakah bawahan tertarik dalam pemecahan masalah yang berkembang, apakah mereka akan mandiri dalam menjalankan tugasnya. Di samping itu proses kepemimpinan terjadi dalam bentuk interaksi antar pribadi yang satu dengan lainnya, dengan demikian interaksi merupakan aspek penting dalam kepemimpinan yang efektif. Interaksi antara pemimpin dan bawahannya dapat dilakukan dengan cara partisipatif atau instruksi, dan cara berinteraksi yang dilakukan pimpinan sangat tergantung pada cara pandang seorang pemimpin terhadap bawahannya.

Adair (2008:11-12), mengatakan beberapa hal terkait dengan fungsi utama kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Perencana
 - Mencari semua informasi yang tersedia;
 - Mendefinisikan tugas, maksud, atau tujuan kelompok;
 - Membuat rencana yang dapat terlaksana (dalam kerangka membuat keputusan yang tepat.
- b. Pemrakarsa
 - Memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran dan rencana;
 - Menjelaskan mengapa penetapan sasaran atau rencana merupakan hal penting;

- Membagi tugas pada anggota kelompok;
 - Menetapkan standar kelompok.
- c. Pengendalian
- Memelihara standar kelompok;
 - Memengaruhi tempo;
 - Memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan;
 - Menjaga relevansi diskusi;
 - Mendorong kelompok mengambil tindakan/keputusan.
- d. Pendukungan
- Mengungkapkan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka;
 - Memberi semangat pada kelompok/individu;
 - Mendisiplinkan kelompok/individu;
 - Menciptakan semangat tim;
 - Meredakan ketegangan dengan humor;
 - Merukunkan perselisihan atau meminta orang lain menyelidikinya.
- e. Penginformasian
- Menjelaskan tugas dan rencana;
 - Memberi informasi baru pada kelompok, seperti melibatkan mereka;
 - Menerima informasi dari kelompok;
 - Membuat ringkasan atas usul dan gagasan yang masuk akal.
- f. Pengevaluasian
- Mengevaluasi kelayakan gagasan;
 - Menguji konsekuensi solusi yang diusulkan;
 - Mengevaluasi prestasi kelompok;
 - Membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan standar yang ada.

Dengan demikian, seorang pemimpin memiliki peranan yang sangat penting dalam mendorong, membimbing, dan mengarahkan bawahan untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu contoh keteladanan dari seorang pemimpin merupakan prasyarat yang harus dimiliki dengan mengimplementasikan dalam kehidupan nyata di organisasi.

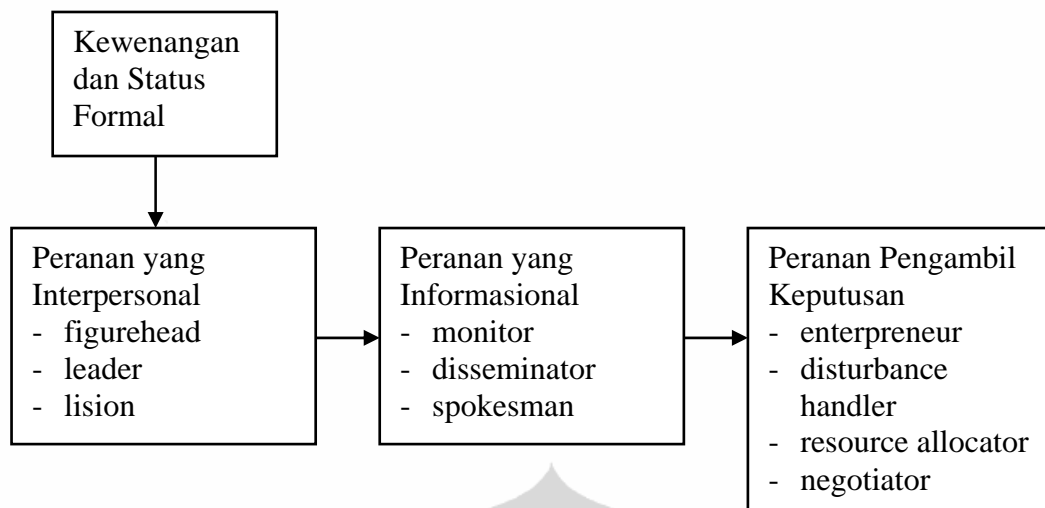
Menurut James A.F. Stoner dikutip oleh Wahjosumidjo (1987:34), dikatakan bahwa setiap manajer (pemimpin) memiliki delapan macam

tugas/fungsi. Kedelapan tugas tersebut akan diuraikan secara singkat sebagai berikut:

- a. Seorang manajer memikul tanggung jawab
Berarti bahwa keberhasilan dan kegagalan organisasi mencapai tujuannya, mutlak merupakan tanggung jawab manajer, termasuk tanggung jawab:
 - keberhasilan menyelesaikan masalah-masalah khusus,
 - dalam hal ini seorang manajer juga bertanggung jawab untuk mengadakan evaluasi terhadap tugas-tugas yang dilaksanakan,
 - seorang manajer wajib bekerja sama dengan bawahan dan sekaligus bertanggung jawab atas segala aktivitas bawahan.
- b. Manajer harus mampu menciptakan keseimbangan dalam rangka mencapai berbagai tujuan yang saling bersaing
 - Manajer selalu dihadapkan berbagai hasil, problem, dan kebutuhan organisasi,
 - karena keterbatasan sumber yang ada, maka seorang manajer harus bertindak adil terhadap bawahan, tugas, problem, dan kebutuhan yang ada,
 - oleh karena itu, seorang manajer harus mampu menentukan mana yang perlu diprioritaskan dan mana yang perlu ditunda,
 - manajer harus mampu melihat dengan tepat para bawahan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan khusus, dan mampu membagi-bagi pekerjaan kepada semua bawahan yang dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.
- c. Manajer adalah seorang pemikir yang konseptual
 - setiap manajer adalah analis, mereka harus mampu berpikir hal-hal yang positif, berbagi masalah melalui pemecahan yang fisibel,
 - berpikir secara menyeluruh dan abstrak.
- d. Manajer bekerja melalui orang lain
 - melalui orang lain berarti bahwa manajer bekerja bukan hanya dengan bawahan melainkan juga sesama kolega dan atasan,
 - manajer juga berfungsi sebagai *channel of communication* dalam organisasi

- bekerja sama untuk mencapai tujuan jangka panjang, maupun menyusun rencana untuk mencapai tujuan tersebut.
- e. Manajer sebagai seorang penengah
- dalam kehidupan suatu organisasi adakalanya terjadi perselisihan pendapat, baik dalam tingkat intern maupun ekstern,
 - akibat perselisihan, mempunyai dampak semangat dan produktivitas kerja menurun, bahkan menyebabkan pula hilangnya kepercayaan para pekerja dalam organisasi,
 - dalam situasi konflik, manajer perlu turun tangan.
- f. Seorang manajer adalah seorang politisi
- sebagai seorang politisi seorang manajer harus mampu bertindak persuasi dan berkompromi demi pengembangan tujuan organisasi dan perlu adanya penyebar jaringan kerja yang lebih luas dengan manajer lain.
- g. Manajer adalah seorang diplomat
- Dalam peranannya sebagai diplomat, seorang manajer adalah merupakan wakil resmi pada berbagai macam dan tingkat pertemuan, demikian pula dalam hubungan kerja sama dengan organisasi di luarnya.
- h. Manajer adalah pengambil berbagai keputusan yang pelik
- Sebagai pengambil keputusan, seorang manajer dihadapkan kepada berbagai macam pendapat tentang kebijaksanaan organisasi dan sebagainya.

Di samping delapan macam tugas dan fungsi manajer yang telah ungkapkan oleh Stoner, Henry Mintzberg berpendapat bahwa, walaupun ada perbedaan peranan diantara para manajer, tetapi pada hakikatnya setiap manajer mempunyai serangkaian peranan yang sama. Untuk lebih jelasnya, rangkaian peranan tersebut digambarkan melalui diagram seperti nampak pada halaman berikut:



Gambar 2.4 Peranan Manajer/Pemimpin (Henry Mintzberg, dalam Wahjosumidjo, 1978:37)

Selanjutnya serangkaian peranan manajer tersebut, dijabarkan ke dalam berbagai uraian pengertian sebagai berikut:

a. Peranan yang bersifat interpersonal

Peranan ini meliputi tiga macam peranan, yaitu:

- *Figurehead*

Sebagai pimpinan satuan organisasi terkadang harus tampil dalam berbagai upacara resmi dan undangan

- Berperan sebagai leader (penggerak)

Dalam hal ini seorang manajer harus mampu memberikan motivasi kepada setiap bawahan, memberikan bimbingan dalam pelaksanaan tugas

- Berperan sebagai penghubung

Dalam hal ini manajer harus mengembangkan hubungan kerja sama, bukan hanya dengan bawahan melainkan lingkungan kerja di luar satuannya dalam saling tukar menukar informasi

b. Peranan yang bersifat informasional

Menerima dan menyampaikan informasi adalah peranan penting bagi setiap manajer. Terdapat tiga macam peranan yang bersifat informasional, yaitu:

- Peranan sebagai pemonitor
Dalam arti setiap manajer harus selalu mengikuti dan memperoleh segala macam informasi seluruh proses kegiatan di satuan kerjanya
 - Peranan sebagai dissiminator
Seorang manajer harus selalu memberikan informasi kepada bawahan setiap hal yang berkaitan dengan satuan kerjanya. Hal ini menjadi sangat penting agar para bawahan selalu dapat mengikuti setiap program dan perubahan yang terjadi di lingkungan kerjanya
 - Berperan sebagai juru bicara
Segala informasi yang menyangkut satuan kerja yang akan disampaikan keluar tidak bisa disalurkan melalui orang lain, sebab juru bicara suatu organisasi adalah manajer itu sendiri.
- c. Peranan sebagai pengambil keputusan
- Sebagai pengambil keputusan, setiap manajer dapat berperan sebagai:
- *Entrepreneur*
Setiap manajer harus selalu berusaha memperbaiki dan mengembangkan satuan kerja yang dipimpinnya, dan setiap manajer harus berusaha menciptakan ide dan gagasan baru, baik yang menyangkut sistem hubungan dan tata kerja/prosedur kerja organisasi yang ia pimpin.
 - Orang yang selalu mampu mengatasi segala macam kesulitan (*disturbances handler*)
Dalam situasi apapun seorang manajer harus mampu mengatasi segala hambatan tantangan yang dihadapinya.
 - Peran sebagai pengatur segala macam sumber daya yang ada
Setiap manajer bertanggung jawab mengatur segala sumber daya tenaga manusia, dana, waktu, dan prasarana, sehingga masing-masing sumber dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.
 - Orang yang berhak mewakili dalam setiap hubungan kerja dan satuan kerja di luarnya. Setiap organisasi apapun memerlukan kerja sama, bantuan, konsultasi, dan dukungan dari luar. Oleh sebab itu, hubungan keluar baik yang bersifat kerja sama, konsultasi, dan

sebagainya, seorang manajer bertanggung jawab dan mempunyai kewenangan sepenuhnya mengadakan hubungan kerja dan sebagainya.

Sementara itu, Siagian (2003:4) mengatakan bahwa mutu kepemimpinan dalam berbagai organisasi terlihat antara lain dalam kemampuan para pejabat pimpinan dalam organisasi untuk:

- a. memahami sepenuhnya berbagai faktor yang merupakan kekuatan bagi organisasi;
- b. mengenali secara tepat berbagai bentuk kelemahan yang terdapat dalam organisasi;
- c. memanfaatkan berbagai peluang yang mungkin timbul;
- d. menghilangkan berbagai bentuk ancaman yang dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya;
- e. memiliki sifat yang proaktif dan antisipatif terhadap perubahan yang pasti selalu terjadi, baik karena faktor-faktor intren maupun karena tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;
- f. mendorong para bawahan sehingga bekerja dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktifitas yang mendorong keberhasilan usaha; dan
- g. menciptakan cara dan iklim kerja yang mendukung wawasan kebersamaan dalam usaha pencapaian tujuan.

Pemimpin dapat berupa seorang individu, atau dalam kepemimpinan kolektif pemimpin berupa kelompok individu. Sejalan dengan apa yang dikatakan Siagian (1995:20) bahwa pemimpin atau pimpinan adalah seorang kepala sekaligus seorang atasan dari sekelompok orang.

Sementara itu, menurut Nawawi (2003:46), fungsi-fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Fungsi Pengambilan Keputusan

Fungsi pengambilan keputusan sebagai strategi kepemimpinan sangat penting peranannya, karena tanpa kemauan dan keberanian tersebut, pemimpin tidak mungkin menggerakkan anggotanya. Keberanian mengambil keputusan, bagi anggota organisasi berarti pimpinannya mengetahui cara mencapai tujuan organisasi. Tahap

selanjutnya pemimpin harus mampu mengkomunikasikan keputusan yang telah ditetapkan.

Pimpinan harus mampu mengambil keputusan dalam berbagai situasi, dengan memilih satu alternatif terbaik diantara sejumlah alternatif keputusan yang dihadapi. Pimpinan harus mampu pula menjelaskan alasan-alasan memilih salah satu alternatif keputusan tersebut dengan cara yang paling mudah dipahami, agar mendapat dukungan dalam pelaksanaannya.

b. Fungsi Instruktif

Kekuasaan/kewenangan memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai anggota organisasi. Pimpinan sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah. Fungsi instruktif tidak harus dilakukan secara otoriter, yang akan berdampak pimpinan kehilangan kewibawaannya karena instruksi ditentang atau ditolak dan tidak dilaksanakan oleh anggota organisasi.

c. Fungsi Konsultatif

Pemimpin menjadi figur sentral dan tumpuan harapan anggota di lingkungan organisasi yang dipimpinya. Pemimpin tersebut ditempatkan sebagai tokoh yang diyakini mengetahui dan dapat membantu menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi anggota organisasi dalam bekerja. Pemimpin dipandang sebagai alamat yang tepat untuk berkonsultasi dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang beragam di lingkungan organisasi.

Dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, setiap dan semua pimpinan harus siap dan bersedia memberikan kesempatan pada anggota organisasi untuk berkonsultasi dalam mengatasi/menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Selain itu, tidak mustahil termasuk juga konsultasi masalah-masalah

pribadi yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan pekerjaan.

Fungsi konsultatif, dapat juga berarti anggota organisasi diberi kesempatan menyampaikan kritik, saran, informasi, dan pendapat yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi. Pelaksanaan fungsi konsultatif seperti itu penting bagi pimpinan, karena dapat juga dihimpun informasi-informasi terbaru atau umpan balik (*feedback*) yang berguna untuk melakukan perbaikan kepemimpinannya, terutama untuk mengambil keputusan-keputusan baru dimasa mendatang.

d. Fungsi Partisipatif

Kemampuan pemimpin mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya agar berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan yang relevan. Dalam menjalankan fungsi ini, pimpinan berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin bukan pelaksana.

Victor Vroom dan Phillip Yetten dikutip oleh Gitosudarmo (2009:242-243), pada tahun 1973 telah mengembangkan *contingency model*, yaitu tentang partisipasi bawahan dalam mengambil keputusan. Model ini mencoba untuk membantu para manajer memutuskan kapan dan sejauhmana manajer harus melibatkan bawahan dalam memecahkan masalah tertentu. Dengan pola *contingency model* tersebut, bawahan akan merasa bahwa keputusan pimpinan adalah keputusannya juga, yang harus didukung pelaksanaannya secara bertanggungjawab. Fungsi partisipasi tersebut, tidak saja akan menempatkan pimpinan sebagai orang dalam (*in group*), tetapi juga akan diiringi dengan sikap dipercayai, dihormati, dan disegani tanpa rasa takut diantara anggota organisasi.

e. Fungsi Delegatif

Dalam melaksanakan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, setiap pimpinan memerlukan dan memiliki kekuasaan/

kewenangan dan tanggungjawab yang harus diimplementasikan dengan baik, tepat, dan benar. Pemimpin yang efektif tidak bekerja sendiri, pemimpin harus mampu mendayagunakan anggota organisasi. Untuk itu, pemimpin harus mampu membagi pekerjaan dan melimpahkan wewenang dan tanggungjawab pelaksanaannya, termasuk juga dalam mengambil keputusan sesuai batas kekuasaan dan tanggungjawab yang dilimpahkannya.

Setiap organisasi memiliki ciri khusus dan masing-masing dengan keunikannya sehingga tidak mungkin organisasi dipimpin dengan perilaku tunggal untuk segala situasi. Situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku yang berbeda pula. Esensi kepemimpinan seorang pemimpin adalah ia harus mampu tidak saja hanya sekedar memberi contoh, tetapi yang lebih penting lagi adalah menjadi contoh dan teladan bagi bawahannya. Robbins (2008:432) mengatakan bahwa organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk meraih efektivitas yang optimal. Dalam dunia yang dinamis dewasa ini, organisasi membutuhkan pemimpin untuk menantang statusquo, menciptakan visi tentang masa depan, dan memberikan inspirasi kepada para anggota organisasi agar bersedia mencapai visi itu. Para pemimpin dituntut untuk merumuskan rencana secara rinci, menciptakan struktur organisasi yang efisien, dan mengawasi operasi hari demi hari.

Dikotomi pandangan tentang asal-usul kepemimpinan yang efektif menurut Siagian (2003:9) terbagi menjadi dua kubu, yaitu: Pertama, satu pihak berpendapat bahwa “pimpinan dilahirkan” (*leaders are born*). Pandangan ini berkisar pada pendapat bahwa seseorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif karena dia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan. Kedua, di pihak lain berpendapat bahwa “pemimpin dibentuk dan ditempa” (*leaders are made*). Pandangan ini berkisar pada pendapat yang mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dibentuk dan ditempa, caranya dengan memberikan kesempatan yang luas kepada yang bersangkutan untuk menumbuhkan dan mengembangkan efektivitas kepemimpinannya melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Menurut para penganut paham ini, bahwa efektivitas kepemimpinan dapat dipelajari dengan pendidikan dan pelatihan yang terarah

dan intensif, berbagai hal yang menyangkut efektivitas kepemimpinan, ciri-ciri kepemimpinan, berbagai gaya kepemimpinan, fungsi-fungsi dan peranan seorang pemimpin, akan tiba saatnya orang tersebut akan “menemukan dirinya” dan membentuk gaya kepemimpinan yang cocok dengan persepsi dan kepribadiannya.

2.5.3 Gaya Kepemimpinan

Selanjutnya untuk memahami lebih luas mengenai kepemimpinan, terlebih dahulu kita akan mengenali gaya-gaya seorang pemimpin dalam memimpin organisasinya. Gaya kepemimpinan yang harus diterapkan pada individu atau kelompok tergantung pada tingkat kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin. Menurut Siagian (2003:16), terdapat dua pandangan mengenai konsistensi gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. pendapat yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang tidak berubah menghadapi situasi yang bagaimanapun; sedangkan
- b. pendapat lain mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang sangat bersifat situasional.

Pandangan yang mengatakan bahwa kepemimpinan seseorang bersifat situasional memiliki makna bahwa tidak ada pemimpin yang secara konsisten menggunakan satu gaya kepemimpinan tertentu dalam memimpin organisasi. Artinya, efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut. Sejalan dengan hal tersebut, Siagian pun mengatakan (2003:17), bahwa teori yang sangat dominan tentang kepemimpinan yang efektif dewasa ini adalah teori kepemimpinan yang situasional, yang dikenal juga dengan istilah “*contingency theory*”. Kepemimpinan yang situasional berarti sekaligus memperhitungkan faktor kondisi, waktu dan ruang yang turut berperan dalam penentuan pemilihan gaya kepemimpinan yang paling tepat.

Menurut Wahjosumidjo (1987:99-100), teori kepemimpinan model kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler, dan dikembangkan lebih lanjut oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat

kemantapan usia atau emosi (*age or emotional stability*). Oleh sebab itu, dalam kepemimpinan situasional penting bagi setiap pemimpin untuk mendiagnosa dengan baik tentang situasi. Sehingga, pemimpin yang baik menurut teori ini, harus mampu mengubah-ubah perilakunya sesuai dengan situasinya, dan mampu memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan dan motif yang berbeda-beda.

Jadi, berdasarkan teori kepemimpinan situasional, semua variabel situasi (waktu, tuntutan tugas, iklim organisasi, harapan dan kemampuan atasan, teman sejawat, dan bawahan) adalah sangat penting yaitu tingkah laku pimpinan dalam hubungannya dengan para bawahan.

Sementara itu, Kossen dalam Siregar (1986:193) mengemukakan bahwa tidak ada satu pendekatan kepada kepemimpinan yang sepenuhnya cocok dengan setiap keadaan, namun ada beberapa ciri utama dari tiga bentuk pokok gaya kepemimpinan diantaranya adalah:

- a. Gaya otokratis, pemimpin otokratis merasa mengetahui apa yang diinginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan itu sebagai perintah langsung kepada para bawahannya;
- b. Gaya partisipatif atau demokrasi, pemimpin dengan gaya ini cenderung mengasumsikan bahwa para anggota individu dari suatu kelompok yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan lebih memungkinkan, sehingga mempunyai komitmen yang lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi;
- c. Gaya kendali bebas, pendekatan kendali bebas atau *laissez faire*, tidak berarti tidak ada sama sekali pimpinan, ini hanya berarti tidak adanya pimpinan langsung, pemimpin kendali bebas harus bekerja melalui tujuan organisasi. Dengan pendekatan ini, tugas-tugas yang diberikan kepada para anggota yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi.

2.5.4 Tipe Pemimpin

Setelah kita memahami gaya kepemimpinan seperti diuraikan di atas, perlu diketahui pula tipe-tipe pemimpin. Gaya kepemimpinan seseorang akan identik dengan tipe kepemimpinannya. Artinya, tipe dan gaya dapat

dipandang sebagai sinonim seperti pendapat Siagian (2003:31) yang membagi beberapa tipe kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Tipe yang Otokratik, yaitu pemimpin yang bersifat egois yang cenderung memberlakukan bawahan seperti peralatan atau mesin, mengabaikan peran bawahan dalam mengambil suatu keputusan, dan memiliki orientasi terhadap pelaksanaan/penyelesaian tugas tanpa memperhatikan kebutuhan para bawahannya;
- b. Tipe yang Paternalistik, yaitu kepemimpinan yang mengutamakan kebersamaan dengan sikap kebapakan yang menyebabkan hubungan dengan bawahan lebih bersifat informal;
- c. Tipe yang Kharismatik, yaitu pemimpin yang memiliki daya tarik yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya sangat besar;
- d. Tipe yang *Laissez Faire*, yaitu pemimpin yang cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan dengan temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus berjalan dan digerakkan;
- e. Tipe yang Demokratik, yaitu pemimpin yang memposisikan dirinya sebagai koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi, dan sangat menghargai bawahannya.

Sedangkan menurut Terry yang dikutip Irawan (2002:251), bahwa kepemimpinan dibagi dalam enam tipe, yaitu:

- a. Tipe pribadi, yaitu berdasarkan kontak pribadi secara langsung dengan bawahan. Tipe ini sangat efektif pada organisasi yang relatif sederhana pelaksanaannya;
- b. Tipe non-pribadi, yaitu pemimpin yang tidak melakukan kontak langsung dengan bawahannya. Komunikasi dilakukan melalui sarana yang tersedia seperti rencana, instruksi, sumpah, janji. Tipe ini sering ditemukan pada organisasi yang besar dan kompleks strukturnya;
- c. Tipe otoriter, yaitu anggapan bahwa kepemimpinan merupakan hak pribadinya, pemimpin dapat melakukan apa saja tanpa harus berkonsultasi dengan bawahan. Tipe ini bermanfaat dalam keadaan darurat, dimana konsultasi dengan bawahan tidak mungkin dilakukan;

- d. Tipe demokratis, menitikberatkan pada partisipasi kelompok. Pendapat dan inisiatif kelompok sangat disukai oleh tipe pemimpin seperti ini. Oleh sebab itu kegagalan tipe pemimpin seperti ini jika bawahan dan kelompoknya tidak cakap dan kurang tergerak untuk bekerja sama;
- e. Tipe paternalis, yaitu ditandai dengan sifat kebapakan atau over-protectif. Meskipun tujuannya baik, namun seringkali berakibat buruk karena dapat menyumbat kreativitas, rasa percaya diri bawahannya;
- f. Tipe indigenous, yaitu timbul pada masyarakat yang bersifat informil seperti paguyuban. Interaksi antar anggota ditentukan oleh keaslian sifat dan pembawaan pemimpin.

Berdasarkan pada teori-teori tentang kepemimpinan, tipe dan gaya pemimpin yang telah diuraikan di atas, selanjutnya organisasi dapat menentukan pilihan pemimpin seperti apa yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi. Sedikitnya ada tiga faktor penting yang harus mendapat perhatian dalam memilih pemimpin. Tiga faktor tersebut meliputi antara lain (1) situasi, (2) tipe para pengikut, (3) tipe pemimpin. Oleh karena itu, untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, hendaknya dapat menyesuaikan gaya dengan variabel-variabel tersebut. Sejalan dengan itu, Robbins (2008:451) pun mengatakan bahwa kepemimpinan memainkan bagian sentral dalam memahami perilaku kelompok, karena pemimpinlah yang biasanya memberikan pengarahan menuju pencapaian sasaran, oleh karena itu, kemampuan memperkirakan yang lebih akurat akan bermanfaat bernilai dalam memperbaiki kinerja kelompok.

Sementara itu, Rodman (1993:2) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang berhasil paling sedikit memiliki delapan sifat, yaitu:

- a. Kemampuan untuk memusatkan perhatian;
- b. Penekanan pada nilai yang sederhana;
- c. Selalu bergaul dengan orang;
- d. Menghindari profesionalisme tiruan;
- e. Mengelola perubahan;
- f. Memilih orang;
- g. Hindari mengerjakan semua sendiri;
- h. Menghadapi kegagalan.

Sedangkan Fayol seperti dikutip oleh Adair (2008:29), mengatakan bahwa seseorang yang sedang berada pada posisi memimpin harus:

- a. Benar-benar mengenal karyawan;
- b. Benar-benar memahami kesepakatan yang mengikat organisasi dan para karyawan;
- c. Memberi contoh yang baik;
- d. Melakukan audit pada organisasi secara berkala dan menggunakan grafik ringkas untuk memaparkan hasil tinjauan ini;
- e. Mengumpulkan para asisten utamanya dengan mengadakan konferensi yang memberikan pengarahan dan pemfokusan pada upaya;
- f. Tidak terlalu berketat dengan detail;
- g. Berupaya agar semua karyawan menginginkan adanya kesatuan, energi, inisiatif, dan kesetiaan.

Ismail (2009:199), mengatakan pemimpin yang cerdas dan ahli adalah pemimpin yang dapat merespons kondisi lingkungan organisasi, dan mampu melakukan perbaikan terus menerus sesuai dengan tuntutan organisasi.

Sependapat dengan Ismail, Wahjosumudjo (1987:103), mengatakan bahwa tidak ada tipe kepemimpinan yang paling baik, yang penting adalah, bahwa keberhasilan seorang pemimpin apabila ia dapat menyesuaikan tipe kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, tipe kepemimpinannya harus dapat diubah-ubah sesuai dengan situasi yang dihadapi. Pengertian situasi menurut Wahjosumidjo adalah mencakup: waktu, tuntutan pekerjaan, para pimpinan, teman sekerja, kemampuan bawahan, dan harapan-harapan, tujuan organisasi maupun tujuan bawahan.

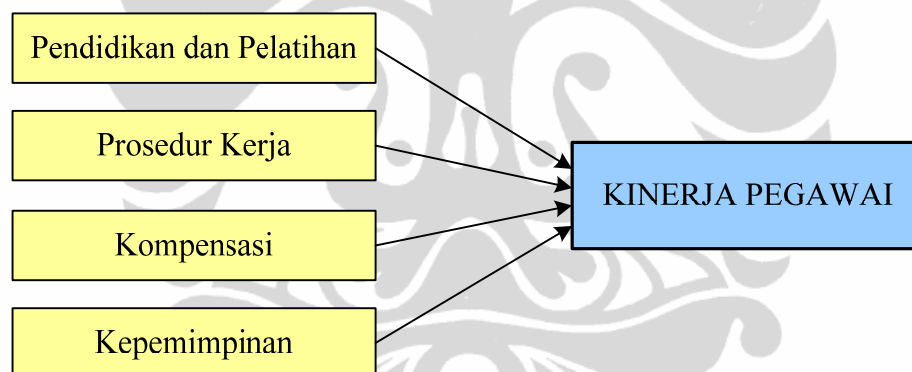
Menurut teori kontingensi, sejauh mana seorang pemimpin harus memperhatikan situasi akan sangat bergantung dengan yang disebut “tingkat kedewasaan” yang ditunjukkan oleh bawahan dalam tugas-tugas tertentu, fungsi dan tujuan pimpinan yang ingin dicapai.

2.6 Kerangka Berpikir

Berdasarkan pemikiran dan kerangka teori yang telah diuraikan di atas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini, dapat dijelaskan bahwa variabel-

variabel pendidikan dan pelatihan, prosedur kerja, kompensasi, kepemimpinan, dan kinerja saling berkaitan, dimana peningkatan keterampilan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, kompensasi sebagai upaya memotivasi pegawai untuk lebih berprestasi, gaya seorang pemimpin efektif yang didukung dengan prosedur kerja yang tepat, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin efektif pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai, prosedur kerja yang jelas, pemberian kompensasi yang adil dan sesuai harapan pegawai, kepemimpinan yang efektif, maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan kerangka pemikiran di atas, dapat dikemukakan kerangka konseptual atau alur pikir pengaruh pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dalam gambar seperti nampak pada halaman berikut:



Gambar 2.5 Kerangka Konseptual Penelitian Hubungan Antar Variabel

2.7 Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Setditjen Mandikdasmen.

2.8 Operasionalisasi Konsep dan Indikator Variabel

Penelitian ini terdiri dari lima variabel, yaitu pendidikan dan pelatihan, prosedur kerja, kompensasi, kepemimpinan, dan kinerja pegawai. Lima variabel-variabel tersebut, akan dipecah menjadi variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Adapun variabel bebas meliputi pendidikan dan pelatihan, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan. Sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.

Untuk menyederhanakan dan memudahkan proses analisis dalam penelitian ini, maka setiap variabel akan diberi simbol. Variabel pendidikan dan pelatihan menggunakan simbol X_1 , variabel prosedur kerja dengan X_2 , variabel kompensasi dengan X_3 , dan variabel kepemimpinan dengan X_4 , sedangkan variabel kinerja pegawai diberi simbol Y . Adapun variabel-variabel tersebut, akan dioperasionaliasikan sebagai berikut:

1. Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X_1)

Variabel ini diukur dengan menggunakan skala ordinal, yang terdiri dari tiga dimensi yaitu, a) tahap perencanaan dengan indikator: analisis kebutuhan diklat, tuntutan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, kompetensi yang dibutuhkan organisasi dan pegawai, ketepatan pemilihan peserta pelatihan, dan kesesuaian penyusunan program pelatihan berdasarkan hasil analisis kebutuhan diklat; b) tahap pelaksanaan, dengan indikator: kesesuaian rencana dengan pelaksanaan diklat, kesesuaian materi dan metode diklat, dan ketepatan pemilihan instruktur; dan c) tahap evaluasi, dengan indikator apakah evaluasi dilaksanakan mengacu pada kondisi kerja.

2. Variabel Prosedur Kerja (X_2)

Menurut F.X. Sudjadi (1995), ada beberapa hal yang harus diperhatikan mengenai prosedur dan sistem kerja sebagai komponen dari suatu organisasi, yaitu: a) harus ada bagan prosedur atas suatu pelaksanaan pekerjaan; b) terdapat hubungan yang erat dalam tahap-tahap rangkaian suatu pekerjaan, dan; c) adanya kejelasan mengenai prosedur dan tata kerja dalam suatu organisasi; d) tata kerja dan prosedur kerja harus memiliki stabilitas dan fleksibilitas, termasuk adanya pembagian waktu yang tepat untuk pelaksanaan suatu pekerjaan. Oleh sebab itu, variabel prosedur kerja dalam penelitian ini akan menggunakan empat hal di atas.

3. Variabel Kompensasi (X_3)

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Kompensasi itu sendiri terdiri dari tiga jenis, yaitu kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, dan kompensasi non finansial. Ketiga jenis kompensasi tersebut akan dijadikan dimensi operasional variabel kompensasi, dengan indikatornya adalah: gaji pokok, insentif/bonus, pemberian berbagai layanan dan jaminan, pekerjaan yang menarik, pengakuan atasan atas prestasi kerja, dan peluang pengembangan karir.

4. Variabel Kepemimpinan (X_4)

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa adanya suatu paksaan, yang berusaha untuk mencapai suatu tujuan. Sehingga variabel kepemimpinan akan menggunakan lima dimensi, yaitu: a) dimensi pengambilan keputusan, dan indikatornya adalah kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan; b) dimensi instruktif, dengan indikator pengarahan yang jelas dalam pelaksanaan tugas, dan pemberian motivasi; c) dimensi konsultatif, dengan indikator pimpinan sebagai tempat yang dianggap mampu membantu mengatasi masalah pegawai; d) dimensi partisipatif, dengan indikator peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan, dan hubungan antara bawahan dengan pimpinan; dan e) dimensi delegatif, dengan indikator adanya pendelegasian wewenang dari pimpinan kepada bawahan.

5. Kinerja Pegawai (Y)

Variabel kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan kajian teoritis, dimensi yang digunakan untuk variabel kinerja adalah keterampilan, pengetahuan tentang pekerjaan, kehadiran/disiplin, tanggungjawab, inisiatif, kerjasama, kreatif, kualitas kerja dan kuantitas kerja, serta keandalan pegawai.

Untuk lebih memudahkan, operasionalisasi variabel tersebut dapat dirangkum seperti nampak pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.3 Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pertanyaan
Pendidikan dan Pelatihan (X₁) Teori: Garry Dessler (2008) dan Sedarmayanti (2008)	Tahap Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisis kebutuhan diklat ▪ Tuntutan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan ▪ Kompetensi yang dibutuhkan pegawai ▪ Kompetensi yang dibutuhkan organisasi ▪ Ketepatan seleksi peserta ▪ Kesesuaian penyusunan program dengan analisis kebutuhan diklat 	1 2, 3 4 5 6 7
	Tahap Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kesesuaian rencana dengan pelaksanaan diklat ▪ Kesesuaian materi diklat ▪ Kesesuaian metode diklat ▪ Ketepatan seleksi instruktur 	8 9 10, 11 12, 13
	Tahap evaluasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluasi dilaksanakan mengacu pada kondisi kerja 	14
Prosedur Kerja (X₂) Teori: F.X. Sudjadi (1995)	Prosedur kerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adanya prosedur kerja yang jelas ▪ Adanya prosedur kerja yang mudah dilaksanakan 	1, 2, 3, 8 5, 10
	Pembagian kerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adanya pembagian kerja yang jelas 	4, 7
	Pengaturan waktu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adanya pembagian alokasi waktu yang tepat dalam pelaksanaan pekerjaan 	6, 9
Kompensasi (X₃)	Kompensasi Finansial Langsung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gaji pokok ▪ Pemberian insentif dan bonus 	1 2

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pertanyaan
Teori: Ivancevich (2001) dan Nawawi (2008)	Kompensasi Finansial Tidak Langsung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pemberian pelayanan/jaminan kesehatan ▪ Pemberian jaminan pensiun ▪ Pemberian tunjangan hari raya 	3 4 5
	Kompensasi Non Finansial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adanya pekerjaan yang menarik minat, dan tantangan pekerjaan serta tanggungjawab terhadap pekerjaan ▪ Adanya pengakuan atas prestasi yang dicapai ▪ Adanya peluang promosi bagi pegawai yang berpotensi 	6, 7, 8 9 10
Kepemimpinan (X₄) Teori: Hadari Nawawi (2008)	Pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan yang tepat dalam berbagai situasi 	1
	Instruktif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adanya pengarahan yang jelas dalam pelaksanaan tugas ▪ Pemberian motivasi 	2 3, 4
	Konsultatif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membantu mengatasi permasalahan 	5, 6
	Partisipatif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keikutsertaan bawahan dalam pengambilan keputusan ▪ Adanya hubungan baik antara pimpinan dan bawahan 	7 8, 9
	Delegatif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adanya pendelegasian wewenang 	10
Kinerja Pegawai (Y)	Pengetahuan tentang pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengetahuan pegawai dalam menguasai suatu pekerjaan 	1, 2

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pertanyaan
Teori: James E. Neal, Mangkunegara, Gomes	Kehadiran/ disiplin	▪ Tingkat kehadiran/ kedisiplinan pegawai	3
	Tanggungjawab	▪ Adanya tanggung jawab terhadap pekerjaan	4, 5
	Inisiatif	▪ Inisiatif pegawai dalam melaksanakan tugas	6, 7, 8
	Kerjasama	▪ Terjalin hubungan baik antar sesama rekan kerja dalam pelaksanaan tugas	9, 10
	Kreatif	▪ Adanya saran-saran atau ide yang dihasilkan	11
	Kualitas kerja	▪ Ketepatan waktu dan ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan	12, 13
	Kuantitas kerja	▪ Jumlah hasil pekerjaan dan lamanya waktu penyelesaian pekerjaan	14
	Dapat diandalkan	▪ Keragaman jenis pekerjaan yang diberikan	15

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Setiap penelitian tentu menggunakan metode yang harus ditetapkan pada awal penelitian agar apa yang menjadi tujuan penelitian tercapai. Metode akan terkait dengan prosedur, alat, dan desain penelitian.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, dengan tujuan selain menggambarkan kondisi ciri-ciri objek atau variabel-variabel penelitian, juga menguji hipotesis. Oleh karena itu, metode yang digunakan adalah *descriptive survey*. Menurut Irawan (2007:101), metode deskriptif digunakan untuk mengkaji sesuatu seperti apa adanya (variabel tunggal) atau pola hubungan (korelasional) antara dua atau lebih variabel. Sedangkan menurut Suryabrata (2008:75), tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat pencandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu.

Menurut Nazir (2005:54), metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Lebih lanjut, Nazir mengatakan tujuan dari penelitian yang menggunakan metode deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Oleh sebab itu, konsekuensi dari metode ini memerlukan operasionalisasi variabel yang dapat diukur secara kuantitatif sedemikian rupa sehingga dapat diuji secara statistik.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Guna memperoleh data yang akurat dan dapat diandalkan, sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini, antara lain melalui studi kepustakaan, observasi langsung, dan pengumpulan data angket. Studi kepustakaan dilakukan untuk mendapatkan teori-teori yang relevan dengan penelitian. Observasi langsung dilakukan guna memperoleh data faktual mengenai kondisi pegawai dan organisasi Setditjen Mandikdasmen.

Metode penjarangan data yang digunakan adalah metode penelitian lapangan atau metode *survey* dengan teknik pengumpulan data angket. Penyusunan angket tersebut tentu beranjak dari ruang lingkup variabel yang diteliti, yaitu pendidikan dan pelatihan, prosedur kerja, kompensasi, kepemimpinan, dan kinerja pegawai.

Angket atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa daftar pernyataan tertutup, dimana jawaban dari setiap pernyataan telah disiapkan sehingga responden hanya tinggal memilih jawab yang sesuai dengan kondisi yang mereka rasakan di unit kerjanya masing-masing. Adapun skala yang digunakan adalah skala likert dengan lima opsi atau alternatif jawaban, yaitu Sangat Setuju dengan nilai 5, Setuju dengan nilai 4, Kurang Setuju dengan nilai 3, Tidak Setuju dengan nilai 2, dan Sangat Tidak Setuju dengan nilai 1.

3.3 Populasi dan Sample

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang berada di lingkungan Sekretariat Direktorat Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah. Menurut informasi dari Bagian Tatalaksana dan Kepegawaian Setditjen Mandikdasmen, jumlah pegawai Setditjen Mandikdasmen kondisi tahun 2009 – 2010 sebesar 312 orang, dan penelitian ini akan mengambil seluruh pegawai (staf) sebagai objek penelitian/responden. Dengan demikian, penelitian ini adalah penelitian populasi atau dengan istilah penelitian sensus dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian.

Dari hasil penyebaran angket/kuesioner kepada 312 orang pegawai Setditjen Mandikdasmen, angket yang terkumpul kembali hanya 297 eksemplar. Hal ini terjadi karena terdapat pegawai yang sedang cuti dan dinas luar saat angket disebarkan hingga batas akhir pengumpulan angket. Namun demikian, 297 atau sekitar 95 persen angket yang telah diisi dan dikembalikan oleh pegawai Setditjen Mandikdasmen dianggap cukup mewakili seluruh populasi pegawai yang ada.

3.4 Teknik Analisis Data

Sebelum mengambil data penelitian yang sesungguhnya, instrumen berupa angket yang telah disusun akan diujicobakan terlebih dahulu. Tujuan ujicoba ini

adalah untuk melihat keterandalan (*reliability*) dan kesahihan (*validity*) dari setiap alat ukur. Menurut Singarimbun dan Sofian (1982:87), tingkat reliabilitas dan validitas menunjukkan mutu seluruh proses pengumpulan data dalam suatu penelitian, mulai dari penjabaran konsep-konsep sampai pada saat data siap untuk dianalisa. Berdasarkan pendapat Singarimbun dan Sofian tersebut, jelas bahwa reliabilitas dan validitas merupakan salah satu hal yang paling pokok dan tidak boleh diabaikan dalam suatu proses penelitian.

Menurut Muhidin dan Abdurahman (2007:30), pentingnya pengujian validitas dan reliabilitas ini, berkaitan dengan proses pengukuran yang cenderung kepada keliru. Validitas dan reliabilitas adalah tempat kedudukan untuk menilai kualitas semua alat dan prosedur pengukuran.

3.4.1 Uji Validitas

Menurut Muhidin dan Abdurahman (2007:30), suatu instrumen pengukuran dikatakan valid jika instrumen dapat mengukur sesuatu dengan tepat apa yang hendak diukur.

Instrumen yang diujicobakan terhadap 30 orang responden, akan dianalisis dengan tujuan untuk memilih butir-butir yang valid. Analisis instrumen tersebut memberikan informasi butir-butir yang dijawab dengan penilaian yang tidak jauh berbeda dengan kebanyakan pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, serta menginformasikan butir-butir mana saja dari butir-butir yang disediakan dapat mewakili indikator variabel yang diukur.

Untuk menguji validitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan rumus korelasi yang dikemukakan oleh Pearson yang dikenal dengan rumus *pearson product moment*, yaitu (Muhidin dan Abdurahman, 2007:31):

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

- r_{xy} = koefisien validitas suatu butir (item)
- N = banyaknya responden
- X = skor butir item tertentu
- Y = skor total

Adapun keputusan uji adalah, jika:

- $r_{xy} < r_{tab}$ = item pertanyaan tersebut tidak valid
- $r_{xy} > r_{tab}$ = item pertanyaan tersebut valid

Berdasarkan hasil perhitungan validitas untuk variabel diklat diketahui bahwa dari 14 butir yang diujicobakan pada 30 orang, ternyata 1 butir dinyatakan gugur yaitu nomor 13, sehingga tinggal 13 butir yang dinyatakan valid. Ke 13 butir instrumen inilah yang dipergunakan untuk menjangring informasi mengenai proses penyelenggaraan diklat bagi pegawai di lingkungan Setditjen Mandikdasmen. Rekapitulasi hasil perhitungan uji validitas variabel diklat dapat dilihat pada tabel 3.1 pada halaman berikut:

Tabel 3.1 Validitas Variabel Diklat

No Pertanyaan	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
1	0.717	0.361	<i>valid</i>
2	0.484	0.361	<i>valid</i>
3	0.664	0.361	<i>valid</i>
4	0.767	0.361	<i>valid</i>
5	0.705	0.361	<i>valid</i>
6	0.385	0.361	<i>valid</i>
7	0.596	0.361	<i>valid</i>
8	0.636	0.361	<i>valid</i>
9	0.498	0.361	<i>valid</i>
10	0.608	0.361	<i>valid</i>
11	0.688	0.361	<i>valid</i>
12	0.535	0.361	<i>valid</i>
13	0.146	0.361	<i>tdk valid</i>
14	0.428	0.361	<i>valid</i>

Sumber: hasil olahan kuesioner penelitian

Hasil perhitungan validitas untuk variabel prosedur kerja diketahui bahwa dari 10 butir yang diujicobakan pada 30 orang, ternyata terdapat 1 butir yang dinyatakan gugur yaitu nomor 5, sehingga hanya 9 butir yang dinyatakan valid. Ke 9 butir instrumen inilah yang dipergunakan untuk menjangring informasi mengenai sistem dan prosedur kerja pegawai di lingkungan Setditjen Mandikdasmen. Rekapitulasi hasil perhitungan uji validitas variabel prosedur kerja dapat dilihat pada tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2 Validitas Variabel Prosedur Kerja

No Pertanyaan	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
1	0.410	0.361	<i>valid</i>
2	0.377	0.361	<i>valid</i>
3	0.568	0.361	<i>valid</i>
4	0.746	0.361	<i>valid</i>
5	0.192	0.361	<i>tdk valid</i>
6	0.510	0.361	<i>valid</i>
7	0.755	0.361	<i>valid</i>
8	0.734	0.361	<i>valid</i>
9	0.663	0.361	<i>valid</i>
10	0.458	0.361	<i>valid</i>

Sumber: hasil olahan kuesioner penelitian

Hasil perhitungan validitas untuk variabel kompensasi diketahui bahwa dari 10 butir yang diujicobakan pada 30 orang, ternyata semua butir tersebut dinyatakan valid dan akan dipergunakan untuk menjangring informasi mengenai sistem kompensasi pegawai Setditjen Mandikdasmen. Rekapitulasi hasil perhitungan uji validitas variabel kompensasi dapat dilihat pada tabel 3.3 sebagai berikut:

Tabel 3.3 Validitas Variabel Kompensasi

No Pertanyaan	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
1	0.791	0.361	<i>valid</i>
2	0.479	0.361	<i>valid</i>
3	0.784	0.361	<i>valid</i>
4	0.363	0.361	<i>valid</i>
5	0.511	0.361	<i>valid</i>
6	0.485	0.361	<i>valid</i>
7	0.571	0.361	<i>valid</i>
8	0.736	0.361	<i>valid</i>
9	0.452	0.361	<i>valid</i>
10	0.706	0.361	<i>valid</i>

Sumber: hasil olahan kuesioner penelitian

Perhitungan validitas untuk variabel kepemimpinan diketahui bahwa dari 10 butir yang diujicobakan pada 30 orang, ternyata semua butir tersebut valid. Ke 10 butir instrumen inilah yang dipergunakan untuk menjangring informasi mengenai kepemimpinan di Setditjen Mandikdasmen. Rekapitulasi

hasil perhitungan uji validitas variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 3.4 sebagai berikut:

Tabel 3.4 Validitas Variabel Kepemimpinan

No Pertanyaan	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
1	0.856	0.361	<i>valid</i>
2	0.722	0.361	<i>valid</i>
3	0.765	0.361	<i>valid</i>
4	0.797	0.361	<i>valid</i>
5	0.416	0.361	<i>valid</i>
6	0.704	0.361	<i>valid</i>
7	0.382	0.361	<i>valid</i>
8	0.456	0.361	<i>valid</i>
9	0.676	0.361	<i>valid</i>
10	0.462	0.361	<i>valid</i>

Sumber: hasil olahan kuesioner penelitian

Hasil perhitungan validitas untuk variabel kinerja, diketahui bahwa dari 15 butir yang diujicobakan pada 30 orang, ternyata semua butir dinyatakan valid dan akan dipergunakan untuk menjaring informasi mengenai kinerja pegawai Setditjen Mandikdasmen. Rekapitulasi hasil perhitungan uji validitas variabel kinerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.5 Validitas Variabel Kinerja

No Pertanyaan	Nilai r hitung	Nilai r tabel	Keterangan
1	0.643	0.361	<i>valid</i>
2	0.594	0.361	<i>valid</i>
3	0.520	0.361	<i>valid</i>
4	0.604	0.361	<i>valid</i>
5	0.674	0.361	<i>valid</i>
6	0.415	0.361	<i>valid</i>
7	0.731	0.361	<i>valid</i>
8	0.742	0.361	<i>valid</i>
9	0.670	0.361	<i>valid</i>
10	0.768	0.361	<i>valid</i>
11	0.586	0.361	<i>valid</i>
12	0.695	0.361	<i>valid</i>
13	0.470	0.361	<i>valid</i>
14	0.542	0.361	<i>valid</i>
15	0.420	0.361	<i>valid</i>

Sumber: hasil olahan kuesioner penelitian

Tabel-tabel hasil pengujian validitas terhadap butir-butir pernyataan yang terkandung dalam setiap komponen/dimensi dari variabel-variabel penelitian dengan menggunakan program SPSS versi 12 selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 2.

3.4.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menyangkut masalah ketepatan (*accuracy*) alat ukur (daftar pertanyaan, wawancara, atau alat-alat penelitian lainnya). Menurut Heri dan Sofyan (2009:7), reliabilitas dapat diartikan sebagai kepercayaan, keterandalan, atau konsistensi. Hasil suatu pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap subjek yang sama, diperoleh hasil yang relatif sama, artinya mempunyai konsistensi pengukuran yang baik.

Muhidin dan Abdurahman (2007:37), mengatakan bahwa uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Lebih lanjut, Muhidin dan Abdurahman mengatakan bahwa, hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama (homogen) diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah.

Untuk menguji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan Koefisien Alpha dari *Cronbach*. Menurut Arikunto (1998:192), rumus Alpha digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian. Rumus *Cronbach Alpha Coefficient* tersebut adalah sebagai berikut:

$$r_{11} \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

- r_{11} = Reliabilitas instrument/koefisien alpha
 k = Banyak butir soal
 $\sum \sigma_i^2$ = Jumlah varians butir
 σ_t^2 = Varians total

Masih menurut sumber yang sama, instrumen untuk mengukur masing-masing variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach*

$Alpha > 0,5$. Penghitungan koefisien reliabilitas instrumen ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS untuk mendapatkan nilai r hitung dan dibandingkan dengan r tabel pada tingkat signifikansi 5% ($df = 28$ dan r tabel = 0.361).

Berdasarkan perhitungan program SPSS, hasil analisis koefisien reliabilitas instrumen variabel diklat diperoleh besaran koefisien reliabilitas sebesar 0,882. Jadi, karena r_{11} sebesar 0,882 maka tingkat reliabilitas instrumen diklat dikatakan sangat tinggi.

Hasil analisis koefisien reliabilitas instrumen variabel prosedur kerja diperoleh besaran koefisien reliabilitas sebesar 0,847. Jadi, karena r_{11} sebesar 0,847 maka tingkat reliabilitas instrumen prosedur kerja juga dikatakan sangat tinggi.

Hasil analisis koefisien reliabilitas instrumen variabel kompensasi diperoleh besaran koefisien reliabilitas sebesar 0,870. Jadi, karena r_{11} sebesar 0,870 maka tingkat reliabilitas instrumen kompensasi dikatakan sangat tinggi.

Hasil analisis koefisien reliabilitas instrumen variabel kepemimpinan diperoleh besaran koefisien reliabilitas sebesar 0,887. Jadi, karena r_{11} sebesar 0,887 maka tingkat reliabilitas instrumen kepemimpinan dikatakan sangat tinggi.

Hasil analisis koefisien reliabilitas instrumen variabel kinerja pegawai diperoleh besaran koefisien reliabilitas sebesar 0,895. Jadi, karena r_{11} sebesar 0,895 maka tingkat reliabilitas instrumen kinerja pegawai dikatakan sangat tinggi.

Tabel-tabel hasil pengujian reliabilitas terhadap butir-butir pernyataan yang terkandung dalam setiap komponen/dimensi dari variabel-variabel penelitian dapat dilihat pada lampiran 2.

3.4.3 Konversi Skala Ordinal ke Interval

Skala pengukuran dalam suatu penelitian terkait erat dengan teknik analisis data yang digunakan. Oleh sebab itu, setiap skala pengukuran yang tidak memenuhi syarat dilakukannya suatu teknik tertentu, harus dirubah atau

dikonversi ke dalam skala pengukuran yang sesuai dengan teknik analisis yang akan digunakan.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket/kuesioner dengan menggunakan skala likert (ordinal). Muhiddin dan Abdurrahman (2007:56), mengatakan bahwa data ordinal merupakan jenis data kualitatif (bukan berupa angka, tetapi berupa kata atau kalimat seperti sangat setuju, tidak setuju, ya, atau tidak), sementara data interval termasuk data kuantitatif (berupa angka).

Sementara itu, menurut Nazir (2005:407-411), penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif, data yang termasuk pada data interval, maka data yang diperoleh dari hasil pengumpulan data bisa langsung diolah/dipergunakan, sementara data yang termasuk pada data ordinal agar bisa diolah perlu diberi kode/symbol berupa angka pada setiap jawaban (dikonversi).

Salah satu metode konversi data yang sering digunakan untuk menaikkan tingkat pengukuran ordinal ke interval adalah metode *successive interval* (MSI). Menurut Muhiddin dan Abdurrahman (2007:55), langkah kerja yang dapat dilakukan untuk menaikkan tingkat pengukuran dari skala ordinal menjadi skala interval melalui *method of successive intervals* adalah sebagai berikut:

- a. Perhatikan frekuensi responden yang menjawab respon terhadap alternatif (kategori) jawaban yang tersedia;
- b. Bagi setiap bilangan pada frekuensi oleh banyaknya responden (n), kemudian tentukan proporsi untuk setiap alternatif jawaban responden tersebut;
- c. Jumlahkan proporsi secara berurutan sehingga keluar proporsi kumulatif untuk setiap alternatif jawaban responden;
- d. Dengan menggunakan tabel distribusi normal baku, hitung z untuk setiap kategori berdasarkan proporsi kumulatif pada setiap alternatif jawaban responden tadi;
- e. Menghitung nilai skala (*scale value*) untuk setiap nilai z dengan menggunakan rumus: $SV = (\text{density at lower limit dikurangi density at}$

upper limit) dibagi (*area under upper limit* dikurangi *area under lower limit*);

- f. Melakukan transformasi nilai skala (*transformed scale value*) dari nilai skala ordinal ke nilai skala interval, dengan rumus: $Y = SV_1 + |SV_{\text{Min}}|$. Dengan catatan, SV yang nilainya kecil atau harga negatif terbesar diubah menjadi sama dengan (=1).

Perhitungan konversi data ordinal ke interval dilakukan dengan bantuan program *Microsoft Office Excel*, dan hasilnya dapat dilihat pada lampiran 3.

3.5 Metode Analisis

Setelah data dikumpulkan, selanjutnya penulis melakukan analisa data secara kuantitatif dengan menggunakan metode analisis yaitu uji korelasi dan uji regresi. Menurut Muhidin dan Abdurahman (2009:187), analisis regresi digunakan untuk menelaah hubungan antara dua variabel atau lebih, terutama untuk menelusuri pola hubungan yang modelnya belum diketahui dengan sempurna, atau untuk mengetahui bagaimana variasi dari beberapa variabel independen mempengaruhi variabel dependen dalam suatu fenomena yang kompleks.

Analisa data kuantitatif dengan uji regresi dilakukan dalam rangka mengetahui pengaruh dan hubungan antar variabel serta menguji hipotesis yang diajukan. Dengan melakukan uji regresi terhadap informasi penelitian yang diperoleh berdasarkan teknik kuesioner, akan diperoleh hasil penelitian yang mendukung atau menolak hipotesis penelitian.

Untuk memprediksi seberapa besar perubahan nilai variabel dependen (Y) jika variable independent (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) diubah, maka digunakan teknik statistik regresi berganda. Secara matematis persamaan regresi berganda dirumuskan sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k$$

- Y = subyek dalam variable dependen yang diprediksi
 a = konstanta harga Y bila X = 0
 b = koefisien regresi
 X = variable independent

Menurut Sudjana (1995:355), untuk mengetahui signifikansi regresi berganda, dapat menggunakan rumus sebagai berikut :

- Menentukan jumlah kuadrat regresi, dengan rumus

$$JK_{reg} = b_1 \sum x_1y + b_2 \sum x_2y + \dots + b_i \sum x_iy$$

- Menentukan jumlah kuadrat residu, dengan rumus

$$JK_{res} = \left(\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n} \right) - JK_{reg}$$

- Menghitung nilai F

$$F_{hitung} = \frac{\frac{JK_{reg}}{k}}{\frac{JK_{res}}{n - k - 1}}$$

Setelah nilai F diketahui maka dilakukan kaidah pengujian signifikansi adalah, jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka tolak H_0 artinya signifikan, dan jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ terima H_0 artinya tidak signifikan. Kemudian cari nilai F_{tabel} menggunakan table F dengan taraf signifikan $\alpha = 0,01$ atau $\alpha = 0,05$.

Langkah selanjutnya adalah menentukan nilai koefisien determinasi (R Square). Nilai ini digunakan untuk mengetahui prosentase perubahan variabel terikat yang disebabkan oleh variabel bebas, atau untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi berkisar pada angka 0 sampai 1, dengan catatan semakin kecil angka R Square semakin lemah pengaruh diantara dua variabel tersebut. Adapun rumus koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$KP = r^2 + 100\%$$

KP = nilai koefisien determinan

r^2 = nilai koefisien korelasi

BAB 4

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini penulis akan menjabarkan hasil-hasil penelitian yang telah diolah berdasarkan data-data dari responden. Secara garis besar, pembahasan ini meliputi hasil analisa dan interpretasi data penelitian. Adapun teknik analisa data menggunakan bantuan program SPSS versi 12 *for Windows*.

4.1 Pengujian Hipotesis Penelitian

4.1.1 Model Persamaan Regresi

Hipotesis yang diajukan adalah “terdapat pengaruh diklat, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai”. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh atau kontribusi setiap variabel bebas yaitu pendidikan dan pelatihan, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja sebagai variabel terikat. Dengan kata lain, diduga bahwa makin baik pelaksanaan diklat dan sesuai dengan kebutuhan seorang pegawai, makin jelas prosedur kerja yang diberlakukan, makin tinggi dan adil kompensasi yang diterimanya, dan makin efektif kepemimpinan yang dijalankan atasan padanya, semakin mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Secara statistik, hipotesis di atas dapat dirumuskan sebagai berikut:

$H_0 : \rho_{y1234} = 0$ (tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara diklat, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Setditjen Mandikdasmen)

$H_1 : \rho_{y1234} > 0$ (ada pengaruh positif dan signifikan antara diklat, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Setditjen Mandikdasmen)

Berdasarkan hasil analisis regresi ganda antara pasangan data diklat (variabel X_1), prosedur kerja (variabel X_2), kompensasi (variabel X_3), dan kepemimpinan (variabel X_4) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (variabel Y), diketahui bahwa nilai koefisien regresi ganda $b_1 = 0,327$, $b_2 = 0,174$, $b_3 = 0,441$, dan $b_4 = -0,001$ dengan nilai konstanta a sebesar 23,234. Hasil perhitungan analisis tersebut dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.1 Nilai Koefisien Regresi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.234	3.108		7.476	.000
	diklat	.327	.067	.314	4.912	.000
	prosedur kerja	.174	.110	.120	1.575	.116
	kompensasi	.441	.096	.276	4.604	.000
	kepemimpinan	-.001	.070	-.001	-.016	.987

a. Dependent Variable: kinerja

Dengan demikian bentuk pengaruh variabel diklat (variabel X_1), prosedur kerja (variabel X_2), kompensasi (variabel X_3), dan kepemimpinan (variabel X_4) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (variabel Y) digambarkan oleh persamaan regresi, yaitu: $\hat{Y} = 23,234 + 0,327X_1 + 0,174X_2 + 0,441X_3 - 0,001X_4$. Persamaan ini memiliki arti bahwa, jika perubahan satu unit variabel diklat dan variabel lain nol, dapat mengakibatkan terjadinya perubahan kinerja pegawai sebesar 0,327 pada konstanta 23,234. Begitu pula jika terjadi perubahan satu unit pada variabel prosedur kerja sementara variabel lain nol, dapat mengakibatkan terjadinya perubahan kinerja pegawai sebesar 0,174 pada konstanta 23,234, dan begitu seterusnya hingga perubahan pada variabel kepemimpinan dan pengaruhnya pada kinerja pegawai.

Untuk mengetahui apakah model persamaan garis regresi tersebut dapat digunakan untuk menarik kesimpulan atau apakah persamaan garis regresi tersebut signifikan atau tidak, dapat diuji dengan menggunakan analisis varians (uji-F).

4.1.2 Hasil Perhitungan dan Pembahasan Hasil Penelitian

Untuk mengetahui apakah koefisien regresi yang diperoleh signifikan atau tidak, dapat di uji dengan menggunakan Uji F. Berikut adalah hasil output perhitungan SPSS mengenai analisis varians.

Tabel 4.2 Analisis Varians (ANOVA) untuk Regresi Ganda

$$\hat{Y} = 23,234 + 0,327X_1 + 0,174X_2 + 0,441X_3 - 0,001X_4$$

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5170.119	4	1292.530	37.713	.000 ^a
	Residual	10007.652	292	34.273		
	Total	15177.771	296			

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan, diklat, kompensasi, prosedur kerja

b. Dependent Variable: kinerja

Hasil analisis uji “F” diperoleh besaran sebesar 37,71. Besaran ini dikonsultasikan dengan besaran F_{tabel} (0.01) diperoleh nilai sebesar 3,41, yang menunjukkan bahwa koefisien regresi antara diklat, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai sangat signifikan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif diklat, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai diterima dan hasil pengujian dapat dinyatakan signifikan.

Analisis regresi ganda data diklat, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menghasilkan koefisien R sebesar 0,584. Rangkuman hasil analisis regresi ganda data diklat, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat diperlihatkan pada tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4.3 Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.584 ^a	.341	.332	5.85430

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan, diklat, kompensasi, prosedur kerja

Berdasarkan hasil komputasi pada tabel di atas, menunjukkan bahwa besaran koefisien korelasi sebesar 0,584 berarti diklat, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan secara bersama-sama mempunyai hubungan dan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

Untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel diklat, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengkuadratkan besaran koefisien korelasi. Hasil pengkuadratan besaran tersebut diperoleh besaran sebesar 0,34. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa besarnya sumbangan diklat, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai adalah 34%, dalam arti bahwa 66% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Setelah ditemukan hasil perhitungan nilai koefisien dilanjutkan dengan pengujian keberartian regresi melalui uji F, dan hasilnya adalah menerima hipotesis alternatif yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan diklat, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Setditjen Mandikdasmen. Berdasarkan angka-angka hasil perhitungan melalui program SPSS di atas, memberikan makna bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, prosedur kerja yang berlaku di Setditjen Mandikdasmen, nilai kompensasi yang diterima pegawai, serta kepemimpinan yang dijalankan atasan kepada bawahan, berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Setditjen Mandikdasmen.

Hasil perhitungan analisis menunjukkan bahwa, kekuatan hubungan beberapa variabel bebas dalam penelitian ini ditunjukkan oleh angka sebesar 0,584. Menurut Muhidin dan Abdurahman (2007:128), angka ini menunjukkan tingkat pengaruhnya adalah termasuk kategori sedang/cukup. Kondisi ini dapat dimaknai bahwa, proses pendidikan dan pelatihan, prosedur kerja yang diberlakukan, mekanisme pemberian kompensasi, dan proses kepemimpinan yang dijalankan oleh atasan di lingkungan Setditjen Mandikdasmen masih memerlukan berbagai perubahan dan perbaikan guna meningkatkan kinerja pegawai.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Faktor penting yang harus dilakukan dalam pelaksanaan sebuah program pelatihan analisis kebutuhan pelatihan bagi pegawai. Diklat yang dilaksanakan tidak sesuai dengan kebutuhan adalah

suatu hal yang sia-sia dan pemborosan tanpa pegawai menerima manfaat dari pelatihan tersebut. Dari hasil analisis, walaupun pegawai Setditjen Mandikdasmen memiliki persepsi positif terhadap diklat yang selama ini diselenggarakan, namun kekuatan pengaruh variabel tersebut terhadap peningkatan kinerja pegawai, masuk dalam kategori sedang/cukup, hal ini berarti bahwa masih terdapat hal-hal yang harus diperbaiki oleh Setditjen Mandikdasmen dalam proses penyelenggaraan pelatihan mulai dari tahap analisis kebutuhan, kelengkapan sarana dan prasarana pendukung, hingga tahap pelaksanaan diklat. Berdasarkan data yang diperoleh, hal paling penting yang harus dilakukan Setditjen Mandikdasmen adalah melakukan pemetaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Andrew E. Sikula (1981), bahwa tujuan pelatihan dan pengembangan harus didasarkan pada kebutuhan peserta pelatihan dan tujuan organisasi.

Prosedur kerja menjadi sebuah patokan bagi pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kejelasan prosedur kerja dalam suatu organisasi dapat menghindari terjadinya kemacetan-kemacetan dan pemborosan pelaksanaan suatu pekerjaan. Berdasarkan hasil analisis, kekuatan hubungan antara dua variabel di atas masuk dalam kategori sedang/cukup. Artinya, Setditjen Mandikdasmen masih harus menata kembali prosedur kerja yang selama ini diterapkan tahap demi tahap rangkaian pekerjaan, mulai dari pembagian kerja, pola atau cara-cara pelaksanaan suatu pekerjaan hingga pembagian durasi/waktu suatu pekerjaan agar lebih efektif dan efisien, sehingga pegawai dapat lebih memahami secara detail setiap pekerjaan yang harus dilakukan. Prosedur dan sistem kerja harus disusun sedemikian rupa sehingga memiliki stabilitas dan fleksibilitas. Stabilitas memiliki pengertian bahwa, tata kerja dan prosedur kerja harus mengandung unsur tetap, stabil, sehingga menjamin kelancaran dan kemantapan, sedangkan fleksibilitas artinya, dalam pelaksanaannya tidak kaku (*rigid*), tetapi disesuaikan dengan perkembangan situasi dan kemajuan teknologi.

Kompensasi merupakan salah satu kunci bagi pegawai dalam berperilaku di organisasi. Variabel kompensasi meliputi seluruh proses

pemenuhan kebutuhan pegawai secara adil, terdiri dari kompensasi finansial langsung, finansial tidak langsung, dan kompensasi non finansial. Kita ketahui bersama bahwa pegawai memerlukan kompensasi berupa gaji dan berbagai tunjangan lainnya guna memenuhi kebutuhan hidupnya. Pemberian kompensasi juga harus berlandaskan azas keadilan, atau dengan kata lain proses pemberian kompensasi harus berbasis kinerja. Pemberian kompensasi yang tidak berbasis kinerja mengakibatkan kompensasi tidak mampu mendorong pencapaian kinerja, pertumbuhan dan pengembangan pegawai, dan kompensasi tidak mampu membentuk karyawan untuk berkompetisi, melakukan pembaruan dan meningkatkan kapabilitas kinerja. Hasil analisis mengenai variabel kompensasi menyatakan bahwa kekuatan hubungan variabel ini dalam kategori sedang/cukup. Artinya, teknis pemberian kompensasi yang dilakukan Setditjen Mandikdasmen kepada pegawainya masih memerlukan penataan kembali agar pemberian kompensasi harus berbasis kinerja, dan lebih mengutamakan azas keadilan serta pemenuhan kebutuhan minimum individual pegawai. Sehingga pegawai tidak lagi memiliki pandangan

Diantara empat variabel yang diteliti, kepemimpinan adalah yang paling memerlukan perubahan karena memiliki tingkat hubungan yang rendah. Dengan kata lain, unsur kepemimpinan yang selama ini dijalankan di lingkungan Setditjen Mandikdasmen harus melakukan suatu perubahan dalam proses kepemimpinannya agar mampu meningkatkan kinerja pegawai. Tidak dapat dipungkiri bahwa kepemimpinan merupakan faktor utama dalam kehidupan suatu organisasi. Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Lemahnya pengaruh kepemimpinan Setditjen Mandikdasmen disebabkan karena manajemen kepemimpinan yang dijalankan tidak sesuai dengan keinginan dan harapan pegawai.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian, pada bab ini akan diketengahkan simpulan dan saran yang bersifat sintetik dan sistemik. Simpulan dalam bentuk rumusan yang bersifat umum, merupakan dasar bagi pengkajian selanjutnya berupa saran penelitian.

5.1 Simpulan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis alternatif (H_1) yang diajukan dalam penelitian ini diterima, dan menolak hipotesis nol (H_0). Artinya, terdapat pengaruh positif yang signifikan diklat, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Setditjen Mandikdasmen. Dengan demikian berarti bahwa, semakin baik pelaksanaan diklat bagi seorang pegawai, makin jelas prosedur kerjanya, makin sesuai dan adil kompensasi yang diterimanya, dan makin efektif kepemimpinan yang dijalankan atasan padanya, akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai Setditjen Mandikdasmen.

Hasil analisa menunjukkan bahwa pandangan pegawai Setditjen Mandikdasmen terhadap beberapa variabel yang diteliti dalam penelitian ini menunjukkan hal yang bersifat positif, namun kekuatan pengaruh dan hubungan setiap variabel bebas terhadap variabel terikat masuk dalam kategori sedang atau cukup, kecuali variabel kepemimpinan masuk dalam kategori rendah. Kondisi ini dapat diartikan bahwa proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, prosedur kerja yang diterapkan, mekanisme pemberian kompensasi, dan kepemimpinan yang dijalankan masih memerlukan berbagai terobosan dan inovasi baru untuk perbaikan. Terutama unsur kepemimpinan di lingkungan Setditjen Mandikdasmen harus berbenah diri. Kepemimpinan adalah unsur paling penting dalam suatu organisasi, dan keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinannya, apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana, dan waktu secara efektif dan efisien serta terpadu dalam proses manajemen.

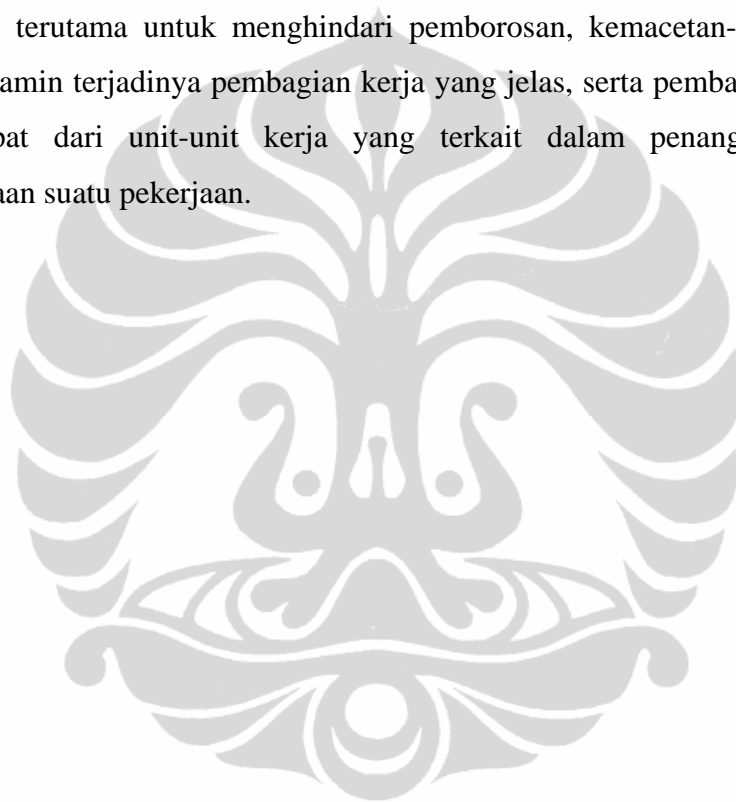
5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka diajukan beberapa saran sehubungan dengan upaya meningkatkan diklat, prosedur kerja, kompensasi, dan kepemimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Saran-saran tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Pimpinan perlu menyadari pentingnya dorongan dan arahan/bimbingan kerja terhadap pegawai, berusaha menciptakan suatu hubungan kerja yang harmonis dan saling menghormati, sehingga tercipta hubungan kerja yang kondusif dan pegawai akan merasa memiliki dan bertanggungjawab atas setiap pekerjaan yang dilakukannya. Kepemimpinan yang ada di Setditjen Mandikdasmen belum seluruhnya menggambarkan kepemimpinan visioner, atau kepemimpinan yang mengedepankan kemampuan *coaching* (membimbing sekaligus mengarahkan). Keberhasilan seorang pemimpin apabila ia dapat menyesuaikan tipe kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi. Peningkatan kemampuan kepemimpinan di tubuh Setditjen Mandikdasmen dapat diupayakan melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan.
2. Secara periodik pimpinan perlu membicarakan dan mengevaluasi seberapa jauh pelaksanaan pemberian kompensasi pegawai sudah dilakukan. Kompensasi merupakan hal yang kompleks dalam suatu organisasi, namun hal paling penting bagi pegawai dan organisasi itu sendiri. Kompensasi diberikan tidak hanya dalam bentuk finansial, namun banyak hal lain di luar segi finansial yang dapat dikembangkan menjadi suatu penghargaan bagi pegawai, seperti pengakuan yang memadai akan prestasi kerja yang dicapai, peluang promosi bagi pegawai yang berpotensi, dan lain sebagainya. Pemberian kompensasi yang mencerminkan azas keadilan dan sesuai dengan harapan pegawai, pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
3. Untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai, maka pegawai diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhannya, sehingga dapat membantu pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan yang lebih efektif dan efisien. Pendataan mengenai kebutuhan pelatihan bagi pegawai merupakan sesuatu yang mutlak harus dilakukan, karena diklat yang tidak memperhatikan kebutuhan pegawai merupakan hal

yang sia-sia dan sebuah pemborosan tanpa memberi manfaat bagi pegawai dan organisasi.

4. Melalui penekanan pada prosedur kerja yang jelas, dan tata kerja yang baku agar tercipta suatu sistem kerja yang komprehensif bagi setiap pegawai sehingga membentuk suatu kerangka hubungan kerja yang jelas. Hal ini perlu dilakukan secara terorganisir dan sistematis guna menghindari pekerjaan yang dilaksanakan tumpang tindih, atau bahkan terdapat pekerjaan namun tidak ada bagian yang mengerjakannya. Selain itu, prosedur kerja yang jelas bertujuan terutama untuk menghindari pemborosan, kemacetan-kemacetan, dan menjamin terjadinya pembagian kerja yang jelas, serta pembagian waktu yang tepat dari unit-unit kerja yang terkait dalam penanganan atau pelaksanaan suatu pekerjaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. (2008). *Kepemimpinan yang Memotivasi: Aturan “Lima Puluh – Lima Puluh” dan Delapan Prinsip Utama untuk Memotivasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Bacal, Robert. (2001). *Performance Management*. Jakarta: PT Prenhallindo
- Cumming L.L. & Donald P. Schwab. (1973). *Performance in Organization*. Glenview, Illionis: Scatt, Foresman and Company.
- Dessler, Gary. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi kesepuluh jilid 1)*. (Paramita Rahayu, Penerjemah). Jakarta: PT Indeks.
- Gitosudarmo, Indriyo dan Mulyono, Agus. (2009). *Prinsip Dasar Manajemen, Edisi 3*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA
- Gomes, Faustino Cardoso. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI Offset
- Hamalik, Oemar. (2006). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husaini, Usman. (2008). *Manajemen: Toeri Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ilyas, Yaslis. (2001). *Kinerja, Teori, Penilaian dan Penelitian*. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan, FKM UI
- Irawan, Prasetya. (2002). *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Irawan, Prasetya. (2007). *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: DIA FISIP UI.
- Ivancevich, John M. (2001). *Human Resource Management (8 th.ed.)*. USA: Richard D. Irwin Inc.
- Kartono, Kartini. (2008) *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Malayu SP, Hasibuan. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2008). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. (2009). *Horison Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*. Bogor: IPB Press.
- Martani, Huseini dan Lubis, Hari. (1987). *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*. Jakarta: PAU-UI
- Muhidin, Sambas Ali & Abdurrahman, Maman. (2007). *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur dalam Penelitian*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Human Resource Management, Tenth Edition*. (Bayu Airlangga, Penerjemah). Jakarta: Erlangga
- Nawawi, Hadari. (2005). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nawawi, Hadari. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nawawi, Hadari. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nawawi, Ismail. (2009). *Perilaku Administrasi: Kajian, Teori dan Pengantar Praktik*. Surabaya: ITSPress
- Nazir, Moh. (2005). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi*. (Drs. Benyamin Molan, Penerjemah). Jakarta: PT Prenhallindo
- Robbins, Stephen P. (2009). *The Truth About Managing People*. (Dian Rahadyanto Basuki, Penerjemah). Jakarta: Erlangga.
- Rodman L, Drake. (1993). *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis, Kepemimpinan*. (Susanto Budidharmo, Penerjemah). Jakarta: PT. Gramedia.
- Sedarmayanti. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: PT Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. (1995). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Haji Masagung.

- Siagian, Sondang P. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. (2008). *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI
- Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN
- Singarimbun, Masri & Effendi, Sofian. (1982). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Siregar, Bakri. (2002). *Aspek Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Soedjadi, F.X. (1995). *O & M (Organization and Methods), Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*. Jakarta: CV Haji Massagung
- Suyabrata, Sumadi. (2008). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sudjana. (1995). *Metode Statistika, Edisi ke 6*. Bandung: TARSITO
- Umar, Husein. (2008). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wahjosumidjo. (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

ANGKET PENELITIAN**Petunjuk Pengisian Angket:**

- Mohon kuesioner diisi untuk menjawab seluruh pertanyaan yang telah disediakan;
- Berilah tanda silang (x) pada kolom yang tersedia, dan pilih sesuai dengan fakta/keadaan yang sebenarnya;
- Proses Bapak/Ibu menjawab pernyataan angket penelitian ini, tidak ada jawaban yang salah, oleh sebab itu mohon tidak ada jawaban yang dikosongkan;
- Terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu menjawab angket penelitian ini.

Karakteristik Responden (*mohon diisi untuk keperluan analisis data*):

- Umur :tahun
- Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan *) coret yang tidak perlu
- Pangkat/Gol :
- Masa Kerja :
- Pendidikan Terakhir :

Alternatif Jawaban Responden

5 = Sangat Setuju; **4** = Setuju; **3** = Kurang Setuju; **2** = Tidak Setuju; **1** = Sangat Tidak Setuju.

No	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (X₁)						
1.	Sebelum menyusun program pelatihan, unit kerja saya selalu melakukan analisis kebutuhan program pelatihan					
2.	Dalam menyusun program pelatihan, unit kerja saya mengetahui benar tentang tuntutan pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki seorang pegawai					
3.	Unit kerja saya selalu mengacu pada jenis pekerjaan dan jenis keterampilan ketika menyusun program pelatihan					
4.	Dalam menyusun program pelatihan, unit kerja saya selalu mengacu pada kompetensi yang dibutuhkan pegawai					
5.	Dalam menyusun program pelatihan, unit kerja saya selalu mengacu pada kompetensi yang dibutuhkan organisasi					
6.	Peserta pelatihan benar-benar mereka yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan untuk pekerjaan mereka nantinya					
7.	Dalam penyusunan program pelatihan, telah sesuai dengan hasil analisis kebutuhan pelatihan					
8.	Program pelatihan diselenggarakan sesuai dengan rencana					
9.	Materi pelatihan yang digunakan sesuai/relevan dengan sasaran pelatihan					
10.	Metode pelatihan yang digunakan oleh instruktur dapat memberi motivasi kepada peserta pelatihan					
11.	Metode pengajaran yang digunakan instruktur dapat memberi <i>feedback</i> tentang kinerja selama pelatihan					

5 = Sangat Setuju; 4 = Setuju; 3 = Kurang Setuju; 2 = Tidak Setuju; 1 = Sangat Tidak Setuju.

No	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
12.	Instruktur memahami benar tentang seluk beluk media pengajaran (jenis, cara penggunaan, penilaian, pemilihan, dll)					
13.	Evaluasi yang dilaksanakan sudah mengacu pada kondisi kerja di instansi/organisasi					
PROSEDUR KERJA (X₂)						
1.	Unit kerja saya memiliki prosedur kerja yang jelas					
2.	Dalam melaksanakan tugas/jabatan saya selalu berpedoman pada peraturan tata kerja yang berlaku					
3.	Dalam setiap keadaan, unit kerja saya mempunyai tata cara atau prosedur tertulis untuk digunakan					
4.	Pimpinan saya telah memberikan pekerjaan kepada setiap pegawai sesuai dengan bagiannya masing-masing					
5.	Pimpinan saya memberikan waktu yang cukup untuk menyelesaikan suatu pekerjaan					
6.	Organisasi saya telah membagi jenis pekerjaan sesuai dengan bagian-bagian/unit kerja					
7.	Saya memahami prosedur kerja yang ada dalam unit kerja saya dengan jelas					
8.	Unit kerja saya telah melakukan pembagian waktu secara rinci untuk setiap pekerjaan					
9.	Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, anggota-anggota unit pada umumnya harus mempergunakan cara atau prosedur yang berbeda untuk melaksanakan pekerjaannya					
KOMPENSASI (X₃)						
1.	Gaji yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya hasilkan					
2.	Insentif/bonus yang saya terima sebanding dengan bobot kerja saya					
3.	Pelayanan fasilitas kesehatan yang diberikan cukup memadai sehingga dapat membantu saya dan keluarga					
4.	Adanya jaminan pensiun membuat saya lebih tenang menghadapi masa purna kerja					
5.	Pemberian tunjangan hari raya yang saya terima cukup memadai					
6.	Saya merasa senang apabila diberikan pekerjaan yang menarik dan ada tantangan dalam pekerjaan tersebut					
7.	Saya senang diberikan pekerjaan yang beragam sehingga tidak membuat saya jenuh dengan pekerjaan yang ada					
8.	Saya merasa bangga diberikan tanggungjawab yang lebih besar oleh atasan					
9.	Saya merasa bangga prestasi kerja saya diakui oleh atasan sehingga membuat saya ingin terus meningkatkan kemampuan					
10.	Saya merasa senang promosi/pengembangan karir yang					

5 = Sangat Setuju; 4 = Setuju; 3 = Kurang Setuju; 2 = Tidak Setuju; 1 = Sangat Tidak Setuju.

No	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
	diberikan instansi saat ini sesuai dengan prestasi kerja					
KEPEMIMPINAN (X₂)						
1.	Pimpinan saya selalu mampu mengambil keputusan terbaik dalam berbagai situasi untuk dilaksanakan					
2.	Pimpinan saya senantiasa memberikan pengarahan yang jelas mengenai pekerjaan yang akan dilakukan					
3.	Pimpinan saya selalu memberikan dorongan kepada saya untuk dapat terus menerus meningkatkan kemampuan kerja					
4.	Pimpinan saya senantiasa memberikan contoh mengenai hal-hal yang baik yang dapat menarik minat bawahan untuk meningkatkan prestasi bawahan					
5.	Pimpinan saya selalu memberikan kesempatan kepada saya untuk mengungkapkan kesulitan yang dihadapi dalam pekerjaan					
6.	Pimpinan saya selalu membantu saya memberikan penyelesaian dalam menghadapi kendala pekerjaan untuk mencapai kinerja yang lebih baik					
7.	Pimpinan saya sering meminta pendapat dan saran-saran saya untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam memutuskan kebijakan					
8.	Pimpinan saya selalu berusaha menciptakan suasana kekeluargaan dengan bawahan					
9.	Pimpinan saya selalu menghargai hasil pekerjaan saya, sehingga saya juga menghormati beliau					
10.	Pimpinan saya sering memberi kepercayaan kepada saya dan mendelegasikan wewenang untuk melaksanakan pekerjaan					
KINERJA PEGAWAI (Y)						
1.	Pengetahuan yang saya miliki sangat membantu dalam melaksanakan pekerjaan					
2.	Saya memahami dan menguasai bidang tugas dan jabatan yang dipercayakan					
3.	Saya senantiasa masuk dan pulang kantor tepat pada waktunya					
4.	Saya selalu bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya					
5.	Walaupun ada urusan pribadi yang penting saya hampir tidak pernah menyelesaikan pada saat jam kerja					
6.	Saya mampu mengerjakan/menyelesaikan tugas dengan baik tanpa bimbingan dan pengawasan atasan					
7.	Inisiatif dan prakarsa bagi setiap individu sangat mendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai					
8.	Saya berinisiatif dalam mencari cara-cara terbaik untuk meningkatkan kualitas kerja					
9.	Saya mampu bekerjasama dalam <i>team work</i> dengan rekan kerja untuk tercapainya tujuan bersama					

5 = Sangat Setuju; **4** = Setuju; **3** = Kurang Setuju; **2** = Tidak Setuju; **1** = Sangat Tidak Setuju.

No	PERNYATAAN	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
10.	Saya merasa mempunyai kemampuan untuk menciptakan hubungan baik dengan atasan maupun sesama rekan kerja					
11.	Saya dapat mengeluarkan ide-ide dan saran-saran yang baik dalam memecahkan masalah					
12.	Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas/standar yang telah ditentukan					
13.	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya senantiasa tepat pada waktu yang telah ditentukan					
14.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan					
15.	Saya sering diberikan tugas yang beragam oleh atasan saya untuk dikerjakan					

Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas

HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Variabel Diklat (X1)

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	14

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	4.10	.759	30
item2	4.17	.834	30
item3	3.97	.718	30
item4	3.73	.691	30
item5	3.83	.592	30
item6	3.97	.964	30
item7	3.77	.626	30
item8	4.10	.662	30
item9	4.23	.504	30
item10	4.03	.999	30
item11	3.80	.925	30
item12	3.90	.803	30
item13	3.87	.507	30
item14	3.90	.712	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	51.27	36.409	.717	.866
item2	51.20	37.890	.484	.878
item3	51.40	37.214	.664	.869
item4	51.63	36.654	.767	.864
item5	51.53	38.051	.705	.869
item6	51.40	38.041	.385	.885

item7	51.60	38.524	.596	.872
item8	51.27	37.926	.636	.870
item9	51.13	40.120	.498	.877
item10	51.33	35.333	.608	.872
item11	51.57	35.151	.688	.866
item12	51.47	37.637	.535	.875
item13	51.50	42.328	.146	.888
item14	51.47	39.223	.428	.879

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
55.37	43.551	6.599	14

Variabel Prosedur Kerja (X2)

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	3.73	.785	30
item2	4.17	.531	30
item3	3.57	.679	30
item4	3.43	.971	30
item5	4.00	.695	30
item6	3.87	.860	30
item7	3.73	1.112	30
item8	3.77	.935	30
item9	3.27	.868	30
item10	3.50	.630	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	33.30	24.700	.410	.844
item2	32.87	26.189	.377	.846
item3	33.47	24.257	.568	.832
item4	33.60	20.938	.746	.811
item5	33.03	26.654	.192	.859
item6	33.17	23.523	.510	.836
item7	33.30	19.803	.755	.810
item8	33.27	21.306	.734	.813
item9	33.77	22.323	.663	.821
item10	33.53	25.223	.458	.840

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
37.03	28.516	5.340	10

Variabel Kompensasi (X3)

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	2.90	.923	30
item2	3.33	.606	30
item3	3.30	.988	30
item4	4.00	.695	30
item5	3.27	.691	30
item6	4.13	.434	30
item7	4.00	.695	30
item8	3.80	.761	30
item9	4.00	.643	30
item10	3.70	.702	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	33.53	17.499	.791	.838
item2	33.10	21.403	.479	.865
item3	33.13	17.085	.784	.839
item4	32.43	21.633	.363	.874
item5	33.17	20.764	.511	.863
item6	32.30	22.286	.485	.866
item7	32.43	20.392	.571	.858
item8	32.63	18.999	.736	.845
item9	32.43	21.357	.452	.867
item10	32.73	19.582	.706	.848

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
36.43	24.461	4.946	10

Variabel Kepemimpinan (X4)

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	3.67	.758	30
item2	3.87	.776	30
item3	3.80	.610	30
item4	3.77	.774	30
item5	3.63	.718	30
item6	3.80	.610	30
item7	3.77	.568	30
item8	4.20	.551	30
item9	4.10	.548	30
item10	3.90	.481	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	34.83	15.178	.856	.857
item2	34.63	15.757	.722	.869
item3	34.70	16.631	.765	.866
item4	34.73	15.375	.797	.862
item5	34.87	17.775	.416	.892
item6	34.70	16.907	.704	.871
item7	34.73	18.616	.382	.891
item8	34.30	18.355	.456	.887
item9	34.40	17.421	.676	.874
item10	34.60	18.662	.462	.886

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
38.50	20.810	4.562	10

Variabel Kinerja (Y)

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	4.20	.407	30
item2	4.00	.371	30
item3	3.30	.988	30
item4	4.30	.466	30
item5	3.27	.740	30
item6	3.77	.504	30
item7	4.13	.434	30
item8	4.13	.507	30
item9	4.13	.346	30
item10	4.10	.481	30

item11	3.87	.681	30
item12	3.93	.521	30
item13	3.83	.592	30
item14	4.13	.507	30
item15	4.13	.571	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	55.03	26.171	.643	.888
item2	55.23	26.599	.594	.890
item3	55.93	23.099	.520	.900
item4	54.93	25.926	.604	.888
item5	55.97	23.620	.674	.885
item6	55.47	26.602	.415	.894
item7	55.10	25.610	.731	.885
item8	55.10	24.990	.742	.883
item9	55.10	26.507	.670	.888
item10	55.13	25.085	.768	.882
item11	55.37	24.585	.586	.889
item12	55.30	25.114	.695	.884
item13	55.40	25.834	.470	.893
item14	55.10	25.955	.542	.890
item15	55.10	26.231	.420	.895

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
59.23	29.013	5.386	15

Lampiran 3 Hasil Koversi Data Ordinal ke Interval

HASIL PERHITUNGAN KONVERSI DATA ORDINAL KE INTERVAL

Variabel Diklat (X_1)

No. Responden	SKOR JAWABAN PERTANYAAN KE													Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	5.21	5.21	5.21	2.47	3.76	1.70	2.47	5.21	5.21	5.21	2.47	3.76	3.76	51.66
2	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	54.66
3	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	64.85
4	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	50.81
5	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
6	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	44.98
7	3.76	5.21	3.76	2.47	2.47	5.21	3.76	2.47	3.76	1.70	1.70	2.47	5.21	43.95
8	1.70	1.70	1.70	2.47	3.76	1.00	1.70	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	1.70	31.95
9	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	2.47	3.76	43.70
10	5.21	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	51.75
11	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	2.47	1.70	3.76	32.65
12	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	57.58
13	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
14	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	3.76	53.21
15	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
16	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	53.38
17	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	1.00	59.19
18	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	2.47	5.21	62.11
19	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	54.66
20	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	3.76	57.58
21	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	59.03
22	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
23	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
24	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	46.27
25	3.76	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	1.70	2.47	3.76	3.76	2.47	3.76	1.70	35.73
26	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	44.98
27	3.76	5.21	3.76	2.47	2.47	5.21	3.76	2.47	3.76	1.70	1.70	2.47	5.21	43.95
28	3.76	5.21	3.76	2.47	2.47	5.21	3.76	2.47	3.76	1.70	1.70	2.47	2.47	41.21
29	3.76	5.21	3.76	2.47	2.47	3.76	2.47	2.47	3.76	2.47	2.47	2.47	2.47	40.01
30	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	46.27
31	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	2.47	2.47	44.98
32	5.21	5.21	5.21	2.47	3.76	1.70	2.47	5.21	5.21	5.21	2.47	3.76	2.47	50.38
33	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	54.66
34	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	64.85
35	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	50.81
36	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	50.81
37	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	44.98
38	3.76	5.21	3.76	2.47	2.47	5.21	3.76	2.47	3.76	1.70	1.70	2.47	5.21	43.95
39	5.21	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	51.75
40	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	3.76	53.21
41	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
42	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
43	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	3.76	53.21
44	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	44.98

lanjutan

45	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	50.81
46	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	1.00	42.23
47	1.70	1.70	1.70	2.47	3.76	1.00	1.70	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	1.70	31.95
48	1.70	1.70	1.70	2.47	3.76	1.00	1.70	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	1.70	31.95
49	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	44.98
50	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	44.98
51	1.70	1.70	1.70	2.47	3.76	1.00	1.70	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	1.70	31.95
52	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
53	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	50.81
54	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	50.81
55	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	2.47	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	2.47	41.13
56	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	3.76	56.12
57	5.21	3.76	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	51.92
58	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	5.21	3.76	51.92
59	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	54.66
60	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	53.21
61	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
62	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	67.77
63	5.21	5.21	3.76	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	5.21	3.76	5.21	61.94
64	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	2.47	2.47	3.76	2.47	3.76	2.47	1.70	2.47	37.78
65	2.47	3.76	3.76	3.76	2.47	1.70	1.70	3.76	2.47	3.76	3.76	5.21	3.76	42.33
66	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	50.47
67	3.76	3.76	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	41.13
68	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	49.01
69	5.21	5.21	5.21	5.21	1.00	5.21	1.00	3.76	3.76	1.00	3.76	5.21	1.00	46.55
70	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	44.98
71	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	53.21
72	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	3.76	50.64
73	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	43.70
74	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	2.47	2.47	2.47	2.47	38.55
75	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	47.55
76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
77	5.21	5.21	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	56.12
78	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	3.76	1.70	3.76	3.76	49.70
79	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	43.70
80	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	54.66
81	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
82	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	5.21	49.01
83	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	2.47	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	47.89
84	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	53.21
85	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	2.47	3.76	3.76	49.01
86	5.21	5.21	3.76	2.47	2.47	5.21	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	1.70	46.01
87	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	60.49
88	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	47.55
89	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	3.76	56.12
90	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	2.47	2.47	2.47	2.47	38.55
91	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	47.55
92	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	2.47	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	2.47	41.13
93	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	2.47	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	2.47	41.13
94	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	3.76	56.12
95	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	3.76	56.12
96	5.21	3.76	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	51.92

lanjutan

97	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	2.47	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	2.47	41.13
98	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	49.01
99	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	60.49
100	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	47.55
101	5.21	5.21	3.76	2.47	2.47	5.21	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	1.70	46.01
102	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	2.47	3.76	3.76	49.01
103	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	53.21
104	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	2.47	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	47.89
105	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	5.21	49.01
106	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
107	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	53.21
108	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	44.98
109	5.21	5.21	5.21	5.21	1.00	5.21	1.00	3.76	3.76	1.00	3.76	5.21	1.00	46.55
110	5.21	3.76	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	51.92
111	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	2.47	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	2.47	41.13
112	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	47.55
113	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	54.66
114	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	43.70
115	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	3.76	1.70	3.76	3.76	49.70
116	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	2.47	2.47	2.47	2.47	38.55
117	3.76	3.76	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	41.13
118	5.21	3.76	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	51.92
119	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
120	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	5.21	3.76	51.92
121	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	54.66
122	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	53.21
123	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
124	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	59.03
125	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	43.70
126	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	2.47	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	55.17
127	3.76	3.76	2.47	1.70	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	41.64
128	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
129	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
130	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
131	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	51.92
132	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	46.27
133	5.21	3.76	3.76	3.76	2.47	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	56.29
134	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
135	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	47.55
136	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
137	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
138	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
139	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	47.55
140	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
141	5.21	3.76	3.76	3.76	2.47	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	56.29
142	5.21	3.76	3.76	3.76	2.47	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	56.29
143	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	59.03
144	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
145	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
146	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	46.27
147	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	59.03
148	3.76	3.76	2.47	1.70	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	41.64

lanjutan

149	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
150	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
151	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
152	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	1.70	49.70
153	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	47.55
154	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
155	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
156	3.76	3.76	2.47	1.70	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	41.64
157	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
158	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	2.47	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	55.17
159	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	46.27
160	5.21	3.76	3.76	3.76	2.47	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	56.29
161	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
162	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
163	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
164	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
165	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	46.27
166	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	43.70
167	5.21	3.76	3.76	3.76	2.47	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	56.29
168	5.21	3.76	3.76	3.76	2.47	5.21	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	56.29
169	3.76	3.76	2.47	1.70	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	41.64
170	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	46.27
171	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	43.70
172	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	51.92
173	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	2.47	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	55.17
174	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	47.55
175	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	50.47
176	3.76	3.76	2.47	1.70	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	41.64
177	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	2.47	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	55.17
178	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	57.58
179	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	52.26
180	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	52.26
181	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	5.21	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	46.44
182	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	57.58
183	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	47.55
184	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	50.30
185	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	2.47	51.92
186	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	47.89
187	3.76	5.21	3.76	3.76	2.47	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	49.18
188	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	53.21
189	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	63.40
190	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	56.12
191	1.70	2.47	1.70	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	2.47	3.76	2.47	5.21	5.21	41.21
192	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	2.47	2.47	45.15
193	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	46.27
194	5.21	3.76	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	57.58
195	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	3.76	56.12
196	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	5.21	5.21	3.76	5.21	5.21	3.76	59.03
197	3.76	3.76	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	2.47	50.64
198	1.70	1.70	2.47	3.76	2.47	3.76	1.70	1.70	3.76	3.76	1.70	2.47	1.70	32.65
199	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	2.47	54.83
200	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	2.47	51.92

lanjutan

201	1.70	1.00	1.70	1.70	1.00	1.70	1.70	1.00	1.70	1.70	1.00	1.00	1.00	17.91
202	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	2.47	2.47	3.76	52.09
203	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	54.66
204	3.76	5.21	3.76	5.21	5.21	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	51.92
205	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	51.75
206	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	38.55
207	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	57.58
208	3.76	3.76	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	2.47	50.64
209	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	5.21	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	46.44
210	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.47	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	2.47	29.91
211	3.76	3.76	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	2.47	50.64
212	2.47	3.76	2.47	2.47	2.47	3.76	2.47	2.47	2.47	2.47	1.70	2.47	3.76	35.21
213	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	57.58
214	2.47	2.47	1.70	3.76	2.47	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	1.70	38.30
215	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	57.58
216	1.70	2.47	1.70	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	2.47	3.76	2.47	5.21	5.21	41.21
217	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	2.47	51.92
218	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	2.47	2.47	45.15
219	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	56.12
220	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	63.40
221	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	63.40
222	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	2.47	54.83
223	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	53.21
224	5.21	2.47	2.47	2.47	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	41.30
225	5.21	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	49.35
226	2.47	2.47	3.76	2.47	2.47	2.47	2.47	1.70	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	36.50
227	3.76	5.21	3.76	3.76	2.47	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	50.47
228	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	47.55
229	3.76	5.21	3.76	3.76	2.47	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	49.18
230	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
231	3.76	5.21	3.76	3.76	2.47	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	49.18
232	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	53.21
233	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
234	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	46.27
235	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	2.47	51.92
236	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	47.72
237	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	50.30
238	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
239	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	50.30
240	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	47.55
241	3.76	5.21	3.76	3.76	2.47	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	49.18
242	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	63.40
243	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	63.40
244	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	56.12
245	5.21	3.76	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	57.58
246	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	2.47	2.47	3.76	52.09
247	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	54.66
248	3.76	5.21	3.76	3.76	2.47	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	49.18
249	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	54.66
250	1.70	1.70	2.47	3.76	2.47	3.76	1.70	1.70	3.76	3.76	1.70	2.47	1.70	32.65
251	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	3.76	56.12
252	1.70	2.47	2.47	3.76	2.47	3.76	1.70	1.70	3.76	3.76	1.70	2.47	1.70	33.42

lanjutan

253	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	63.40
254	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	53.21
255	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	47.89
256	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	2.47	51.92
257	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	2.47	51.92
258	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	3.76	56.12
259	5.21	3.76	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	57.58
260	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	3.76	56.12
261	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	5.21	5.21	3.76	5.21	5.21	3.76	59.03
262	3.76	3.76	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	2.47	50.64
263	1.70	1.70	2.47	3.76	2.47	3.76	1.70	1.70	3.76	3.76	1.70	2.47	1.70	32.65
264	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	3.76	2.47	54.83
265	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	2.47	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	50.47
266	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	2.47	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	50.47
267	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	5.21	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	46.44
268	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	47.72
269	3.76	3.76	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	47.72
270	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
271	3.76	3.76	5.21	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	5.21	2.47	50.64
272	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	2.47	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	50.47
273	3.76	3.76	2.47	3.76	3.76	5.21	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	46.44
274	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	50.30
275	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	67.77
276	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
277	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	2.47	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	50.47
278	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	2.47	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	50.47
279	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	2.47	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	50.47
280	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
281	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
282	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	51.75
283	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
284	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	48.84
285	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	2.47	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	50.47
286	2.47	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	2.47	3.76	41.13
287	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	51.75
288	1.70	1.70	2.47	2.47	2.47	3.76	3.76	1.70	3.76	2.47	2.47	2.47	2.47	33.67
289	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	3.76	5.21	2.47	2.47	3.76	52.09
290	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	5.21	3.76	5.21	3.76	54.66
291	2.47	2.47	3.76	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	2.47	2.47	3.76	41.13
292	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	51.75
293	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	52.26
294	5.21	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	3.76	57.58
295	1.70	3.76	2.47	2.47	2.47	3.76	1.70	2.47	2.47	1.70	2.47	2.47	3.76	33.67
296	3.76	3.76	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	5.21	3.76	3.76	3.76	51.75
297	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.76	2.47	2.47	3.76	3.76	3.76	3.76	2.47	52.26

Variabel Prosedur Kerja (X₂)

No. Responden	SKOR JAWABAN PERTANYAAN KE									Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	29.22
2	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	1.74	35.02
3	3.80	5.25	3.80	3.80	5.25	5.25	5.25	3.80	5.25	41.43
4	2.56	3.80	3.80	3.80	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	35.84
5	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	32.95
6	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	32.95
7	3.80	3.80	2.56	2.56	2.56	3.80	2.56	1.74	2.56	25.92
8	3.80	3.80	2.56	1.74	1.74	1.74	2.56	1.00	1.74	20.66
9	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	30.46
10	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	2.56	2.56	29.22
11	1.00	2.56	1.74	1.74	3.80	1.00	1.00	1.74	3.80	18.36
12	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	32.95
13	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	32.95
14	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	32.95
15	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	5.25	3.80	34.39
16	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	2.56	3.80	37.29
17	2.56	3.80	1.74	1.00	1.00	1.00	2.56	2.56	2.56	18.76
18	3.80	5.25	5.25	1.74	5.25	1.00	1.00	2.56	2.56	28.39
19	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	3.80	2.56	37.29
20	2.56	2.56	3.80	2.56	5.25	3.80	5.25	3.80	3.80	33.36
21	5.25	5.25	3.80	5.25	5.25	5.25	5.25	3.80	3.80	42.88
22	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	30.46
23	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	35.64
24	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	1.74	28.40
25	3.80	3.80	3.80	1.74	3.80	3.80	3.80	2.56	1.74	28.82
26	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	32.95
27	3.80	3.80	2.56	2.56	2.56	3.80	2.56	1.74	2.56	25.92
28	3.80	3.80	2.56	2.56	2.56	3.80	2.56	1.74	2.56	25.92
29	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	1.74	28.40
30	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	1.74	28.40
31	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	1.74	28.40
32	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	29.22
33	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	1.74	35.02
34	3.80	5.25	3.80	3.80	5.25	5.25	5.25	3.80	5.25	41.43
35	2.56	3.80	3.80	3.80	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	35.84
36	2.56	3.80	3.80	3.80	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	35.84
37	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	32.95
38	3.80	3.80	2.56	2.56	2.56	3.80	2.56	1.74	2.56	25.92
39	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	2.56	2.56	29.22
40	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	32.95
41	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	32.95
42	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	32.95
43	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	32.95
44	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	32.95
45	2.56	3.80	3.80	3.80	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	35.84
46	2.56	3.80	1.74	1.00	1.00	1.00	2.56	2.56	2.56	18.76
47	3.80	3.80	2.56	1.74	1.74	1.74	2.56	1.00	1.74	20.66
48	3.80	3.80	2.56	1.74	1.74	1.74	2.56	1.00	1.74	20.66

lanjutan

49	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	34.19
50	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	32.95
51	3.80	3.80	2.56	1.74	1.74	1.74	2.56	1.00	1.74	20.66
52	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	32.95
53	2.56	3.80	3.80	3.80	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	35.84
54	2.56	3.80	3.80	3.80	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	35.84
55	1.74	2.56	2.56	3.80	2.56	2.56	3.80	2.56	2.56	24.68
56	5.25	5.25	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	41.43
57	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	30.46
58	3.80	5.25	3.80	2.56	5.25	5.25	3.80	3.80	5.25	38.74
59	3.80	3.80	3.80	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	2.56	35.84
60	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	34.19
61	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	32.95
62	5.25	5.25	5.25	3.80	5.25	5.25	5.25	3.80	5.25	44.32
63	5.25	3.80	5.25	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	39.98
64	5.25	3.80	2.56	2.56	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	30.67
65	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	31.71
66	5.25	5.25	5.25	1.74	1.74	3.80	3.80	2.56	1.74	31.10
67	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	29.22
68	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	2.56	2.56	3.80	29.22
69	5.25	5.25	5.25	1.00	1.00	3.80	5.25	2.56	1.00	30.34
70	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	31.71
71	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	5.25	5.25	41.43
72	5.25	5.25	5.25	2.56	3.80	3.80	3.80	2.56	1.74	33.99
73	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	31.71
74	2.56	3.80	1.74	2.56	3.80	2.56	1.74	2.56	2.56	23.86
75	2.56	2.56	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	30.46
76	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	34.19
77	3.80	5.25	3.80	5.25	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	39.98
78	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	1.74	35.02
79	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	30.46
80	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	41.43
81	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	34.19
82	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	1.74	32.13
83	3.80	3.80	2.56	5.25	2.56	5.25	5.25	2.56	3.80	34.81
84	5.25	5.25	5.25	5.25	3.80	5.25	5.25	5.25	1.74	42.26
85	3.80	3.80	5.25	5.25	3.80	5.25	3.80	5.25	5.25	41.43
86	5.25	5.25	5.25	5.25	1.74	3.80	1.74	1.74	3.80	33.79
87	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	38.53
88	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	2.56	31.91
89	5.25	5.25	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	41.43
90	2.56	3.80	1.74	2.56	3.80	2.56	1.74	2.56	2.56	23.86
91	2.56	2.56	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	30.46
92	1.74	2.56	2.56	3.80	2.56	2.56	3.80	2.56	2.56	24.68
93	1.74	2.56	2.56	3.80	2.56	2.56	3.80	2.56	2.56	24.68
94	5.25	5.25	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	41.43
95	5.25	5.25	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	41.43
96	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	30.46
97	1.74	2.56	2.56	3.80	2.56	2.56	3.80	2.56	2.56	24.68
98	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	2.56	2.56	3.80	29.22
99	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	38.53
100	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	2.56	31.91

lanjutan

101	5.25	5.25	5.25	5.25	1.74	3.80	1.74	1.74	3.80	33.79
102	3.80	3.80	5.25	5.25	3.80	5.25	3.80	5.25	5.25	41.43
103	5.25	5.25	5.25	5.25	3.80	5.25	5.25	5.25	1.74	42.26
104	3.80	3.80	2.56	5.25	2.56	5.25	5.25	2.56	3.80	34.81
105	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	1.74	32.13
106	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	34.19
107	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	5.25	5.25	41.43
108	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	31.71
109	5.25	5.25	5.25	1.00	1.00	3.80	5.25	2.56	1.00	30.34
110	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	30.46
111	1.74	2.56	2.56	3.80	2.56	2.56	3.80	2.56	2.56	24.68
112	2.56	2.56	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	30.46
113	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	41.43
114	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	30.46
115	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	1.74	35.02
116	2.56	3.80	1.74	2.56	3.80	2.56	1.74	2.56	2.56	23.86
117	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	29.22
118	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	30.46
119	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	34.19
120	3.80	5.25	3.80	2.56	5.25	5.25	3.80	3.80	5.25	38.74
121	3.80	3.80	3.80	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	2.56	35.84
122	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	34.19
123	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	34.19
124	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	2.56	34.39
125	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	3.80	3.80	1.74	1.74	27.58
126	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	32.95
127	3.80	2.56	3.80	2.56	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	30.46
128	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	33.15
129	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	2.56	30.46
130	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	32.95
131	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	2.56	30.46
132	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	31.71
133	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	35.64
134	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	33.15
135	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	31.71
136	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	33.15
137	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	33.15
138	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	35.64
139	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	31.71
140	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	33.15
141	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	35.64
142	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	35.64
143	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	2.56	34.39
144	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	33.15
145	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	2.56	30.46
146	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	31.71
147	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	2.56	34.39
148	3.80	2.56	3.80	2.56	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	30.46
149	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	33.15
150	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	2.56	30.46
151	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	33.15
152	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	33.15

lanjutan

153	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	31.71
154	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	32.95
155	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	32.95
156	3.80	2.56	3.80	2.56	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	30.46
157	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	33.15
158	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	32.95
159	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	31.71
160	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	35.64
161	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	33.15
162	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	33.15
163	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	33.15
164	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	33.15
165	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	31.71
166	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	29.22
167	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	35.64
168	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	35.64
169	3.80	2.56	3.80	2.56	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	30.46
170	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	31.71
171	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	3.80	3.80	1.74	1.74	27.58
172	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	2.56	30.46
173	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	32.95
174	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	31.71
175	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	33.15
176	3.80	2.56	3.80	2.56	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	30.46
177	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	32.95
178	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	37.08
179	3.80	3.80	2.56	2.56	2.56	3.80	3.80	1.74	3.80	28.40
180	3.80	3.80	2.56	2.56	2.56	3.80	3.80	1.74	3.80	28.40
181	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	30.46
182	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	37.08
183	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	35.64
184	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	34.19
185	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	34.39
186	2.56	3.80	3.80	5.25	2.56	3.80	5.25	2.56	3.80	33.36
187	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	2.56	30.46
188	3.80	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	5.25	39.98
189	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	32.95
190	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	37.08
191	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	47.22
192	2.56	3.80	2.56	1.74	2.56	2.56	2.56	2.56	3.80	24.68
193	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	31.71
194	5.25	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	2.56	37.29
195	3.80	5.25	3.80	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	5.25	39.98
196	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	3.80	45.77
197	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	31.71
198	3.80	1.74	3.80	1.74	2.56	1.74	1.74	1.74	3.80	22.64
199	3.80	5.25	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	37.29
200	3.80	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	35.84
201	1.00	1.74	3.80	1.74	1.74	1.00	1.00	1.74	3.80	17.54
202	5.25	5.25	5.25	5.25	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	37.50
203	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	35.84
204	2.56	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	29.22

lanjutan

205	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	35.64
206	5.25	5.25	5.25	2.56	3.80	3.80	5.25	5.25	2.56	38.94
207	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	34.19
208	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	31.71
209	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	30.46
210	1.00	2.56	1.00	1.00	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	22.07
211	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	31.71
212	2.56	3.80	2.56	2.56	2.56	3.80	3.80	2.56	1.74	25.92
213	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	37.08
214	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	2.56	1.74	28.40
215	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	37.08
216	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	47.22
217	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	31.71
218	2.56	3.80	2.56	1.74	2.56	2.56	2.56	2.56	3.80	24.68
219	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	37.08
220	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	32.95
221	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	32.95
222	3.80	5.25	3.80	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	5.25	39.98
223	3.80	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	5.25	39.98
224	2.56	2.56	2.56	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	2.56	26.74
225	2.56	3.80	2.56	2.56	2.56	2.56	3.80	3.80	2.56	26.74
226	1.74	3.80	1.74	1.74	3.80	2.56	2.56	1.74	5.25	24.90
227	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	2.56	30.46
228	2.56	3.80	3.80	3.80	2.56	5.25	2.56	3.80	2.56	30.67
229	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	2.56	30.46
230	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	34.19
231	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	2.56	30.46
232	5.25	3.80	2.56	3.80	3.80	5.25	5.25	5.25	2.56	37.50
233	3.80	5.25	3.80	2.56	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	35.84
234	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	31.71
235	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	31.71
236	3.80	5.25	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	31.91
237	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	34.19
238	3.80	5.25	3.80	2.56	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	35.84
239	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	34.19
240	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	35.64
241	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	2.56	30.46
242	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	32.95
243	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	32.95
244	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	37.08
245	5.25	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	2.56	37.29
246	5.25	5.25	5.25	5.25	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	37.50
247	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	35.84
248	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	3.80	2.56	30.46
249	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	35.84
250	3.80	1.74	3.80	1.74	2.56	1.74	1.74	1.74	3.80	22.64
251	3.80	5.25	3.80	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	5.25	39.98
252	3.80	1.74	3.80	1.74	2.56	1.74	1.74	1.74	3.80	22.64
253	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	32.95
254	3.80	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	5.25	39.98
255	2.56	3.80	3.80	5.25	2.56	3.80	5.25	2.56	3.80	33.36
256	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	34.39

lanjutan

257	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	34.39
258	3.80	5.25	3.80	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	5.25	39.98
259	5.25	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	2.56	37.29
260	3.80	5.25	3.80	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	5.25	39.98
261	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	3.80	45.77
262	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	31.71
263	3.80	1.74	3.80	1.74	2.56	1.74	1.74	1.74	3.80	22.64
264	3.80	5.25	5.25	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	37.29
265	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	2.56	3.80	34.39
266	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	2.56	3.80	34.39
267	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	30.46
268	3.80	5.25	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	31.91
269	3.80	5.25	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	2.56	3.80	31.91
270	5.25	5.25	3.80	2.56	2.56	2.56	3.80	3.80	3.80	33.36
271	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	31.71
272	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	2.56	3.80	34.39
273	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	2.56	2.56	30.46
274	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	34.19
275	5.25	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	2.56	3.80	37.29
276	3.80	5.25	3.80	2.56	3.80	5.25	3.80	3.80	2.56	34.60
277	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	2.56	3.80	34.39
278	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	2.56	3.80	34.39
279	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	2.56	3.80	34.39
280	5.25	5.25	3.80	2.56	2.56	2.56	5.25	5.25	5.25	37.70
281	3.80	5.25	3.80	2.56	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	35.84
282	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	35.64
283	3.80	5.25	3.80	2.56	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	35.84
284	3.80	5.25	3.80	2.56	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	35.84
285	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	2.56	3.80	34.39
286	2.56	3.80	2.56	2.56	2.56	3.80	3.80	2.56	3.80	27.98
287	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	35.64
288	3.80	3.80	2.56	3.80	1.74	3.80	3.80	3.80	2.56	29.64
289	5.25	5.25	5.25	5.25	3.80	3.80	2.56	3.80	2.56	37.50
290	5.25	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	2.56	35.84
291	2.56	3.80	2.56	2.56	2.56	3.80	3.80	2.56	3.80	27.98
292	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	2.56	3.80	34.39
293	3.80	3.80	2.56	2.56	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	30.46
294	3.80	5.25	3.80	5.25	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	37.08
295	3.80	3.80	3.80	2.56	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	32.95
296	3.80	3.80	3.80	3.80	5.25	3.80	3.80	2.56	3.80	34.39
297	3.80	3.80	2.56	2.56	2.56	3.80	3.80	1.74	3.80	28.40

Variabel Kompensasi (X_3)

No. Responden	SKOR JAWABAN PERTANYAAN KE										Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2.69	2.69	1.86	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	30.58
2	3.82	5.21	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	5.21	3.82	3.82	45.16
3	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	45.16
4	2.69	3.82	3.82	5.21	2.69	5.21	3.82	3.82	3.82	3.82	38.73
5	2.69	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	2.69	2.69	31.41
6	1.86	2.69	1.86	2.69	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	30.06
7	1.86	2.69	1.86	3.82	2.69	3.82	2.69	2.69	3.82	2.69	28.62
8	1.86	3.82	1.86	3.82	2.69	2.69	1.86	1.86	3.82	2.69	26.95
9	2.69	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	35.95
10	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	31.41
11	1.86	1.86	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	2.69	2.69	3.82	34.79
12	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	5.21	5.21	3.82	37.59
13	2.69	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	2.69	2.69	31.41
14	2.69	3.82	3.82	5.21	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	37.34
15	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	38.22
16	3.82	3.82	5.21	3.82	3.82	5.21	3.82	5.21	5.21	3.82	43.77
17	3.82	2.69	2.69	5.21	1.00	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	35.90
18	3.82	2.69	2.69	5.21	1.00	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	35.90
19	2.69	2.69	3.82	3.82	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	33.99
20	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	44.02
21	3.82	3.82	5.21	5.21	3.82	3.82	5.21	3.82	5.21	5.21	45.16
22	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	33.68
23	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	38.22
24	1.00	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	2.69	2.69	28.59
25	2.69	2.69	3.82	1.86	2.69	3.82	3.82	3.82	5.21	1.86	32.27
26	1.86	2.69	1.86	2.69	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	30.06
27	1.86	2.69	1.86	3.82	2.69	3.82	2.69	2.69	3.82	2.69	28.62
28	1.86	2.69	1.86	3.82	2.69	3.82	2.69	2.69	3.82	2.69	28.62
29	1.86	2.69	1.86	3.82	2.69	3.82	2.69	2.69	3.82	2.69	28.62
30	1.00	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	2.69	2.69	28.59
31	1.00	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	2.69	2.69	28.59
32	2.69	2.69	1.86	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	30.58
33	3.82	5.21	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	5.21	3.82	3.82	45.16
34	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	45.16
35	2.69	3.82	3.82	5.21	2.69	5.21	3.82	3.82	3.82	3.82	38.73
36	2.69	3.82	3.82	5.21	2.69	5.21	3.82	3.82	3.82	3.82	38.73
37	1.86	2.69	1.86	2.69	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	30.06
38	1.86	2.69	1.86	3.82	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	29.75
39	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	31.41
40	2.69	3.82	3.82	5.21	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	37.34
41	2.69	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	2.69	2.69	31.41
42	2.69	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	2.69	2.69	31.41
43	2.69	3.82	3.82	5.21	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	37.34
44	1.86	2.69	1.86	2.69	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	30.06
45	2.69	3.82	3.82	5.21	2.69	5.21	3.82	3.82	3.82	3.82	38.73
46	3.82	2.69	2.69	5.21	1.00	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.52
47	1.86	1.86	2.69	3.82	2.69	2.69	2.69	1.86	3.82	2.69	26.65
48	1.86	1.86	2.69	3.82	2.69	2.69	1.86	1.86	3.82	2.69	25.82

lanjutan

49	2.69	3.82	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
50	1.86	2.69	1.86	2.69	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	30.06
51	1.86	3.82	1.86	3.82	2.69	2.69	1.86	1.86	3.82	2.69	26.95
52	2.69	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	2.69	2.69	31.41
53	2.69	3.82	3.82	5.21	1.86	2.69	3.82	3.82	5.21	2.69	35.62
54	2.69	3.82	3.82	5.21	1.86	2.69	3.82	3.82	5.21	2.69	35.62
55	1.86	1.86	1.86	1.86	1.00	3.82	2.69	2.69	5.21	5.21	28.04
56	5.21	2.69	2.69	3.82	2.69	5.21	5.21	5.21	5.21	3.82	41.75
57	3.82	3.82	2.69	2.69	3.82	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	40.11
58	3.82	3.82	5.21	3.82	3.82	5.21	3.82	3.82	5.21	3.82	42.38
59	3.82	3.82	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	5.21	3.82	3.82	41.00
60	2.69	1.00	1.86	3.82	1.00	3.82	3.82	3.82	3.82	1.86	27.51
61	3.82	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
62	5.21	3.82	5.21	5.21	3.82	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	45.16
63	5.21	5.21	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	42.38
64	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	2.69	32.55
65	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	5.21	2.69	3.82	3.82	3.82	41.25
66	1.86	1.86	1.86	3.82	1.86	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	29.23
67	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	35.95
68	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	35.07
69	1.00	1.00	5.21	1.00	3.82	5.21	1.00	1.00	3.82	5.21	28.27
70	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
71	3.82	2.69	2.69	5.21	1.00	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	37.29
72	1.86	1.86	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.02
73	1.86	1.86	1.86	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	31.19
74	2.69	2.69	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	33.68
75	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	38.22
76	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	37.09
77	3.82	3.82	5.21	5.21	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	39.86
78	3.82	1.86	1.86	3.82	1.86	1.86	3.82	3.82	3.82	1.86	28.39
79	3.82	3.82	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	34.82
80	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	3.82	39.86
81	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	38.22
82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	37.09
83	1.86	1.86	3.82	3.82	1.86	5.21	5.21	3.82	3.82	3.82	35.10
84	3.82	3.82	5.21	3.82	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	3.82	43.77
85	3.82	3.82	2.69	5.21	3.82	2.69	3.82	5.21	3.82	3.82	38.73
86	1.86	1.86	1.86	5.21	1.86	3.82	5.21	5.21	5.21	3.82	35.91
87	3.82	3.82	5.21	3.82	2.69	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	39.86
88	3.82	2.69	3.82	5.21	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	37.34
89	5.21	2.69	2.69	3.82	2.69	5.21	5.21	5.21	5.21	3.82	41.75
90	2.69	2.69	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	33.68
91	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	38.22
92	1.86	1.86	1.86	1.86	1.00	3.82	2.69	2.69	5.21	5.21	28.04
93	1.86	1.86	1.86	1.86	1.00	3.82	2.69	2.69	5.21	5.21	28.04
94	5.21	2.69	2.69	3.82	2.69	5.21	5.21	5.21	5.21	3.82	41.75
95	5.21	2.69	2.69	3.82	2.69	5.21	5.21	5.21	5.21	3.82	41.75
96	3.82	3.82	2.69	2.69	3.82	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	40.11
97	1.86	1.86	1.86	1.86	1.00	3.82	2.69	2.69	5.21	5.21	28.04
98	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	35.07
99	3.82	3.82	5.21	3.82	2.69	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	39.86
100	3.82	2.69	3.82	5.21	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	37.34

lanjutan

101	1.86	1.86	1.86	5.21	1.86	3.82	5.21	5.21	5.21	3.82	35.91
102	3.82	3.82	2.69	5.21	3.82	2.69	3.82	5.21	3.82	3.82	38.73
103	3.82	3.82	5.21	3.82	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	3.82	43.77
104	1.86	1.86	3.82	3.82	1.86	5.21	5.21	3.82	3.82	3.82	35.10
105	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	37.09
106	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	38.22
107	3.82	2.69	2.69	5.21	1.00	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	37.29
108	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
109	1.00	1.00	5.21	1.00	3.82	5.21	1.00	1.00	3.82	5.21	28.27
110	3.82	3.82	2.69	2.69	3.82	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	40.11
111	1.86	1.86	1.86	1.86	1.00	3.82	2.69	2.69	5.21	5.21	28.04
112	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	38.22
113	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	3.82	39.86
114	3.82	3.82	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	34.82
115	3.82	1.86	1.86	3.82	1.86	1.86	3.82	3.82	3.82	1.86	28.39
116	2.69	2.69	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	33.68
117	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	35.95
118	3.82	3.82	2.69	2.69	3.82	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	40.11
119	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	37.09
120	3.82	3.82	5.21	3.82	3.82	5.21	3.82	3.82	5.21	3.82	42.38
121	3.82	3.82	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	5.21	3.82	3.82	41.00
122	2.69	1.00	1.86	3.82	1.00	3.82	3.82	3.82	3.82	1.86	27.51
123	1.00	1.00	3.82	3.82	1.00	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	25.22
124	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	32.55
125	1.86	2.69	1.00	5.21	1.86	5.21	5.21	3.82	2.69	3.82	33.36
126	2.69	2.69	1.86	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.85
127	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	36.71
128	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
129	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	33.68
130	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	32.55
131	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	33.68
132	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	33.68
133	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	34.82
134	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
135	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	32.55
136	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
137	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
138	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
139	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	32.55
140	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
141	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	34.82
142	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	34.82
143	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	32.55
144	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
145	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	33.68
146	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	33.68
147	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	32.55
148	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	36.71
149	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
150	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	33.68
151	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
152	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82

lanjutan

153	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	32.55
154	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	32.55
155	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	32.55
156	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	36.71
157	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
158	2.69	2.69	1.86	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.85
159	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	33.68
160	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	34.82
161	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
162	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
163	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
164	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
165	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	33.68
166	1.86	2.69	1.00	5.21	1.86	5.21	5.21	3.82	2.69	3.82	33.36
167	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	34.82
168	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	34.82
169	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	36.71
170	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	33.68
171	1.86	2.69	1.00	5.21	1.86	5.21	5.21	3.82	2.69	3.82	33.36
172	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	33.68
173	2.69	2.69	1.86	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.85
174	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	32.55
175	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
176	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	36.71
177	2.69	2.69	1.86	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.85
178	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	3.82	3.82	41.00
179	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	33.68
180	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	33.68
181	2.69	2.69	2.69	3.82	1.86	5.21	5.21	3.82	2.69	2.69	33.35
182	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	3.82	3.82	41.00
183	1.86	1.86	1.00	2.69	2.69	5.21	3.82	3.82	3.82	1.86	28.62
184	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	32.55
185	3.82	3.82	2.69	5.21	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	37.34
186	3.82	2.69	2.69	3.82	2.69	5.21	3.82	3.82	3.82	3.82	36.20
187	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	2.69	33.68
188	3.82	3.82	3.82	5.21	2.69	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	39.86
189	2.69	1.86	1.86	1.86	1.86	3.82	5.21	3.82	3.82	2.69	29.48
190	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
191	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	45.16
192	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	42.88
193	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	37.09
194	3.82	3.82	1.86	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	33.99
195	3.82	3.82	5.21	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	41.00
196	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.82	5.21	5.21	5.21	50.70
197	3.82	3.82	2.69	3.82	1.86	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	33.99
198	1.86	3.82	1.86	3.82	1.86	3.82	3.82	1.86	3.82	2.69	29.23
199	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	35.95
200	2.69	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	34.82
201	2.69	3.82	3.82	2.69	1.00	3.82	5.21	5.21	1.86	5.21	35.32
202	3.82	3.82	3.82	5.21	3.82	2.69	2.69	1.86	3.82	2.69	34.24
203	2.69	2.69	3.82	5.21	2.69	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	40.36
204	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	32.55

lanjutan

205	3.82	5.21	3.82	5.21	3.82	5.21	3.82	5.21	5.21	3.82	45.16
206	1.86	1.86	1.86	3.82	1.86	5.21	5.21	3.82	3.82	1.86	31.17
207	1.86	1.86	1.86	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	30.06
208	3.82	3.82	2.69	3.82	1.86	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	33.99
209	2.69	2.69	2.69	3.82	1.86	5.21	5.21	3.82	2.69	2.69	33.35
210	3.82	3.82	1.00	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	2.69	33.13
211	3.82	3.82	2.69	3.82	1.86	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	33.99
212	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	2.69	31.41
213	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	3.82	3.82	41.00
214	1.86	1.00	1.86	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	2.69	1.86	26.10
215	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	3.82	3.82	41.00
216	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	45.16
217	3.82	3.82	2.69	3.82	1.86	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	33.99
218	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	42.88
219	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
220	2.69	1.86	1.86	1.86	1.86	3.82	5.21	3.82	3.82	2.69	29.48
221	2.69	1.86	1.86	1.86	1.86	3.82	5.21	3.82	3.82	2.69	29.48
222	3.82	3.82	5.21	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	41.00
223	3.82	3.82	3.82	5.21	2.69	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	39.86
224	1.00	1.00	1.00	3.82	1.00	5.21	5.21	2.69	3.82	3.82	28.57
225	2.69	2.69	2.69	5.21	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	35.07
226	2.69	2.69	1.86	3.82	2.69	5.21	5.21	5.21	5.21	1.86	36.43
227	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	2.69	33.68
228	2.69	2.69	3.82	5.21	2.69	5.21	3.82	5.21	3.82	3.82	38.98
229	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	2.69	33.68
230	2.69	2.69	2.69	3.82	1.86	2.69	3.82	3.82	3.82	2.69	30.58
231	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	2.69	33.68
232	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	37.09
233	3.82	3.82	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	35.95
234	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	37.09
235	3.82	3.82	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	34.82
236	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.55
237	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	32.55
238	3.82	3.82	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	35.95
239	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	32.55
240	1.86	1.86	1.00	2.69	2.69	5.21	3.82	3.82	3.82	1.86	28.62
241	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	2.69	33.68
242	2.69	1.86	1.86	1.86	1.86	3.82	5.21	3.82	3.82	2.69	29.48
243	2.69	1.86	1.86	1.86	1.86	3.82	5.21	3.82	3.82	2.69	29.48
244	2.69	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	34.82
245	3.82	3.82	1.86	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	33.99
246	3.82	3.82	3.82	5.21	3.82	2.69	2.69	1.86	3.82	2.69	34.24
247	2.69	2.69	3.82	5.21	2.69	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	40.36
248	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	2.69	33.68
249	2.69	2.69	3.82	5.21	2.69	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	40.36
250	1.86	3.82	1.86	3.82	1.86	3.82	3.82	1.86	3.82	2.69	29.23
251	3.82	3.82	5.21	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	41.00
252	1.86	3.82	1.86	3.82	1.86	3.82	3.82	1.86	3.82	2.69	29.23
253	2.69	1.86	1.86	1.86	1.86	3.82	5.21	3.82	3.82	2.69	29.48
254	3.82	3.82	3.82	5.21	2.69	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	39.86
255	3.82	2.69	2.69	3.82	2.69	5.21	3.82	3.82	3.82	3.82	36.20
256	3.82	3.82	2.69	5.21	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	37.34

lanjutan

257	3.82	3.82	2.69	5.21	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	37.34
258	3.82	3.82	5.21	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	41.00
259	3.82	3.82	1.86	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	33.99
260	3.82	3.82	5.21	3.82	5.21	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	41.00
261	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	3.82	5.21	5.21	5.21	50.70
262	3.82	3.82	2.69	3.82	1.86	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	33.99
263	1.86	3.82	1.86	3.82	1.86	3.82	3.82	1.86	3.82	2.69	29.23
264	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	35.95
265	1.86	1.86	3.82	3.82	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.33
266	1.86	1.86	3.82	3.82	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.33
267	2.69	2.69	2.69	3.82	1.86	5.21	5.21	3.82	2.69	2.69	33.35
268	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.55
269	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.55
270	5.21	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	38.48
271	3.82	3.82	2.69	3.82	1.86	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	33.99
272	1.86	1.86	3.82	3.82	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.33
273	2.69	2.69	2.69	3.82	1.86	5.21	5.21	3.82	2.69	2.69	33.35
274	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	32.55
275	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.21	5.21	5.21	5.21	1.00	26.83
276	3.82	3.82	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	35.95
277	1.86	1.86	3.82	3.82	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.33
278	1.86	1.86	3.82	3.82	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.33
279	1.86	1.86	3.82	3.82	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.33
280	5.21	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	38.48
281	3.82	3.82	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	35.95
282	1.86	1.86	3.82	3.82	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.33
283	3.82	3.82	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	35.95
284	3.82	3.82	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	35.95
285	1.86	1.86	3.82	3.82	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.33
286	3.82	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	2.69	2.69	31.41
287	1.86	1.86	2.69	2.69	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	30.06
288	2.69	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	33.68
289	3.82	3.82	3.82	5.21	3.82	2.69	2.69	1.86	3.82	2.69	34.24
290	2.69	2.69	3.82	5.21	2.69	5.21	5.21	5.21	3.82	3.82	40.36
291	3.82	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	2.69	2.69	2.69	31.41
292	1.86	1.86	3.82	3.82	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.33
293	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	33.68
294	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	5.21	5.21	3.82	3.82	41.00
295	2.69	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	35.12
296	1.86	1.86	3.82	3.82	1.86	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	32.33
297	2.69	2.69	3.82	2.69	3.82	3.82	3.82	3.82	3.82	2.69	33.68

Variabel Kepemimpinan (X₄)

No. Responden	SKOR JAWABAN PERTANYAAN KE										Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
2	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	5.25	3.69	41.58
3	5.25	5.25	5.25	5.25	3.69	3.69	5.25	3.69	5.25	5.25	47.84
4	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	35.59
5	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	34.29
6	2.39	3.69	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	31.71
7	2.39	2.39	3.69	2.39	2.39	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	33.27
8	3.69	3.69	3.69	5.25	1.62	3.69	2.39	5.25	3.69	3.69	36.65
9	2.39	3.69	2.39	2.39	5.25	2.39	2.39	2.39	3.69	2.39	29.39
10	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	34.29
11	1.00	1.00	1.62	1.62	1.62	1.62	2.39	2.39	2.39	2.39	18.07
12	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
13	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	34.29
14	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
15	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	5.25	3.69	37.15
16	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	5.25	3.69	5.25	5.25	3.69	43.14
17	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	1.62	3.69	3.69	3.69	33.52
18	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	1.62	3.69	3.69	3.69	33.52
19	3.69	5.25	5.25	5.25	5.25	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	40.56
20	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	3.69	41.58
21	5.25	5.25	3.69	5.25	3.69	5.25	3.69	5.25	5.25	5.25	47.84
22	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
23	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
24	2.39	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	30.41
25	3.69	3.69	2.39	2.39	3.69	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	30.41
26	2.39	3.69	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	31.71
27	2.39	2.39	3.69	2.39	2.39	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	33.27
28	2.39	2.39	3.69	2.39	2.39	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	33.27
29	2.39	2.39	3.69	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	31.71
30	2.39	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	30.41
31	2.39	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	30.41
32	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
33	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	5.25	3.69	41.58
34	5.25	5.25	5.25	5.25	3.69	3.69	5.25	3.69	5.25	5.25	47.84
35	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	35.59
36	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	35.59
37	2.39	3.69	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	31.71
38	2.39	2.39	3.69	2.39	2.39	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	33.27
39	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	35.59
40	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
41	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	34.29
42	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	34.29
43	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
44	2.39	3.69	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	31.71
45	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	35.59
46	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	1.62	3.69	3.69	3.69	33.52
47	2.39	2.39	2.39	3.69	1.62	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	29.64
48	2.39	2.39	2.39	3.69	1.62	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	29.64

lanjutan

49	2.39	3.69	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	31.71
50	2.39	3.69	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	31.71
51	3.69	3.69	3.69	5.25	1.62	3.69	2.39	5.25	3.69	3.69	36.65
52	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	34.29
53	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	35.59
54	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	35.59
55	1.62	1.62	1.62	1.00	1.00	1.00	1.00	2.39	1.00	1.00	13.26
56	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	36.13
57	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
58	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	5.25	3.69	3.69	5.25	3.69	41.58
59	5.25	3.69	5.25	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	5.25	3.69	43.14
60	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	34.29
61	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	3.69	2.39	33.00
62	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	5.25	3.69	41.58
63	5.25	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	41.58
64	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	23.95
65	2.39	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	1.00	1.62	2.39	2.39	23.07
66	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	25.24
67	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	23.95
68	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	2.39	3.69	2.39	29.12
69	5.25	5.25	5.25	3.69	3.69	5.25	2.39	5.25	1.00	2.39	39.43
70	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	30.41
71	5.25	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	1.62	3.69	5.25	5.25	41.08
72	5.25	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	41.58
73	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	3.69	31.71
74	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	23.95
75	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	35.59
76	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	34.29
77	3.69	3.69	5.25	5.25	5.25	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	43.14
78	3.69	3.69	3.69	1.62	1.62	3.69	1.62	3.69	3.69	3.69	30.69
79	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	29.12
80	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	5.25	3.69	5.25	5.25	3.69	43.14
81	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	33.00
82	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	34.29
83	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	2.39	3.69	3.69	5.25	2.39	33.27
84	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	3.69	5.25	3.69	3.69	47.84
85	5.25	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	41.58
86	2.39	2.39	1.62	1.62	1.62	2.39	1.00	1.62	1.62	1.00	17.30
87	5.25	5.25	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	3.69	44.71
88	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	5.25	3.69	37.15
89	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	36.13
90	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	23.95
91	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	35.59
92	1.62	1.62	1.62	1.00	1.00	1.00	1.00	2.39	1.00	1.00	13.26
93	1.62	1.62	1.62	1.00	1.00	1.00	1.00	2.39	1.00	1.00	13.26
94	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	36.13
95	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	36.13
96	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
97	1.62	1.62	1.62	1.00	1.00	1.00	1.00	2.39	1.00	1.00	13.26
98	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	2.39	3.69	2.39	29.12
99	5.25	5.25	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	3.69	44.71
100	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	5.25	3.69	37.15

lanjutan

101	2.39	2.39	1.62	1.62	1.62	2.39	1.00	1.62	1.62	1.00	17.30
102	5.25	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	41.58
103	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	3.69	3.69	49.41
104	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	2.39	3.69	3.69	5.25	2.39	33.27
105	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	34.29
106	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	33.00
107	5.25	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	1.62	3.69	5.25	5.25	41.08
108	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	30.41
109	5.25	5.25	5.25	3.69	3.69	5.25	2.39	5.25	1.00	2.39	39.43
110	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
111	1.62	1.62	1.62	1.00	1.00	1.00	1.00	2.39	1.00	1.00	13.26
112	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	35.59
113	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	5.25	3.69	5.25	5.25	3.69	43.14
114	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	29.12
115	3.69	3.69	3.69	1.62	1.62	3.69	1.62	3.69	3.69	3.69	30.69
116	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	23.95
117	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	23.95
118	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
119	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	34.29
120	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	5.25	3.69	3.69	5.25	3.69	41.58
121	5.25	3.69	5.25	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	5.25	3.69	43.14
122	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	34.29
123	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	1.62	3.69	2.39	2.39	32.23
124	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
125	2.39	3.69	2.39	2.39	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	3.69	30.41
126	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	1.62	3.69	2.39	29.64
127	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	30.41
128	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
129	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
130	2.39	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	2.39	27.83
131	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
132	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	35.59
133	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
134	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
135	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
136	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
137	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
138	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
139	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
140	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
141	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
142	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
143	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
144	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
145	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
146	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	35.59
147	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
148	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	30.41
149	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	33.00
150	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
151	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
152	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00

lanjutan

153	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
154	2.39	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	2.39	27.83
155	2.39	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	2.39	27.83
156	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	30.41
157	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
158	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	1.62	3.69	2.39	29.64
159	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	35.59
160	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
161	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
162	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
163	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
164	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
165	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	35.59
166	2.39	3.69	2.39	2.39	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	3.69	30.41
167	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
168	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
169	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	30.41
170	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	35.59
171	2.39	3.69	2.39	2.39	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	3.69	30.41
172	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
173	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	1.62	3.69	2.39	29.64
174	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
175	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	2.39	2.39	33.00
176	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	30.41
177	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	1.62	3.69	2.39	29.64
178	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	3.69	41.58
179	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	35.59
180	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	35.59
181	2.39	2.39	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	1.00	1.62	1.62	23.60
182	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	3.69	41.58
183	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
184	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
185	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	37.15
186	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	38.45
187	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	33.00
188	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	38.45
189	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	30.41
190	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	34.29
191	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
192	2.39	2.39	2.39	3.69	1.62	2.39	1.62	1.62	1.62	1.62	21.38
193	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	31.71
194	3.69	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	31.71
195	5.25	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	41.58
196	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	52.54
197	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	2.39	35.86
198	2.39	3.69	3.69	1.62	3.69	5.25	5.25	5.25	5.25	1.62	37.72
199	5.25	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	34.84
200	5.25	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	34.84
201	1.62	1.62	1.00	1.00	1.62	2.39	2.39	1.62	1.62	2.39	17.30
202	3.69	5.25	5.25	5.25	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	41.85
203	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
204	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	33.00

lanjutan

205	3.69	5.25	5.25	5.25	5.25	3.69	5.25	5.25	5.25	3.69	47.84
206	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
207	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
208	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	2.39	35.86
209	2.39	2.39	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	1.00	1.62	1.62	23.60
210	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.62	1.00	3.69	1.00	13.31
211	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	2.39	35.86
212	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	33.00
213	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	3.69	41.58
214	1.62	1.62	2.39	1.62	3.69	3.69	3.69	1.62	2.39	2.39	24.74
215	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	3.69	41.58
216	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
217	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	2.39	35.86
218	2.39	2.39	2.39	3.69	1.62	2.39	1.62	1.62	1.62	1.62	21.38
219	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	34.29
220	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	30.41
221	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	30.41
222	5.25	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	41.58
223	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	38.45
224	2.39	1.62	1.62	1.62	1.62	1.00	2.39	1.62	1.62	2.39	17.92
225	2.39	3.69	2.39	1.62	2.39	2.39	2.39	1.62	2.39	2.39	23.70
226	2.39	1.62	1.00	1.00	2.39	1.62	2.39	1.00	1.62	1.00	16.05
227	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	33.00
228	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
229	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	33.00
230	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	33.00
231	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	33.00
232	2.39	1.62	1.62	1.62	2.39	2.39	1.00	1.00	1.00	2.39	17.45
233	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
234	2.39	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	31.71
235	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	2.39	35.86
236	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	35.59
237	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
238	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
239	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
240	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
241	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	33.00
242	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	30.41
243	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	30.41
244	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	34.29
245	3.69	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	31.71
246	3.69	5.25	5.25	5.25	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	41.85
247	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
248	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	33.00
249	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
250	2.39	3.69	3.69	1.62	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	28.35
251	5.25	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	41.58
252	2.39	3.69	3.69	1.62	3.69	5.25	5.25	5.25	5.25	1.62	37.72
253	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	30.41
254	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	38.45
255	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	38.45
256	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	37.15

lanjutan

257	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	37.15
258	5.25	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	41.58
259	3.69	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	31.71
260	5.25	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	41.58
261	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	52.54
262	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	2.39	35.86
263	2.39	3.69	3.69	1.62	3.69	5.25	5.25	5.25	5.25	1.62	37.72
264	5.25	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	2.39	2.39	2.39	34.84
265	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	34.29
266	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	2.39	34.29
267	2.39	2.39	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	1.00	1.62	1.62	23.60
268	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	35.59
269	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	35.59
270	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
271	2.39	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	2.39	35.86
272	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
273	2.39	2.39	2.39	2.39	3.69	2.39	3.69	1.00	1.62	1.62	23.60
274	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
275	1.62	1.62	1.62	1.62	3.69	1.62	2.39	2.39	2.39	2.39	21.38
276	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
277	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
278	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
279	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
280	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
281	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
282	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
283	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
284	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
285	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
286	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
287	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
288	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
289	3.69	5.25	5.25	5.25	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	41.85
290	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
291	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
292	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
293	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	35.59
294	3.69	3.69	5.25	3.69	3.69	3.69	3.69	5.25	5.25	3.69	41.58
295	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	36.88
296	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	3.69	3.69	3.69	35.59
297	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	2.39	35.59

Variabel Kinerja (Y)

No. Responden	SKOR JAWABAN PERTANYAAN KE															Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	57.75
2	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	66.63
3	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	85.41
4	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	56.35
5	4.13	4.13	2.73	4.13	1.80	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	56.81
6	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	57.75
7	4.13	4.13	1.80	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	5.69	5.69	59.94
8	5.69	4.13	1.00	4.13	1.80	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	5.69	55.42
9	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	2.73	53.56
10	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	56.35
11	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	2.73	4.13	2.73	4.13	50.76
12	5.69	4.13	2.73	5.69	2.73	2.73	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	67.14
13	4.13	4.13	2.73	4.13	1.80	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	56.81
14	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
15	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
16	5.69	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	5.69	4.13	5.69	4.13	5.69	5.69	76.02
17	4.13	4.13	2.73	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	62.10
18	4.13	4.13	2.73	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	62.10
19	4.13	2.73	4.13	5.69	2.73	2.73	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	62.44
20	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	83.85
21	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	68.19
22	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	2.73	2.73	54.95
23	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
24	4.13	4.13	2.73	5.69	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	62.27
25	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	54.95
26	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	57.75
27	4.13	4.13	1.80	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	5.69	5.69	59.94
28	4.13	4.13	1.80	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	56.81
29	4.13	4.13	1.80	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	5.69	5.69	59.94
30	4.13	4.13	2.73	5.69	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	62.27
31	4.13	4.13	2.73	5.69	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	62.27
32	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	57.75
33	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	66.63
34	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	85.41
35	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	56.35
36	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	56.35
37	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	57.75
38	4.13	4.13	1.80	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	5.69	5.69	59.94
39	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	56.35
40	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
41	4.13	4.13	2.73	4.13	1.80	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	56.81
42	4.13	4.13	2.73	4.13	1.80	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	56.81
43	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
44	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	57.75
45	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	63.84
46	4.13	4.13	2.73	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	62.10
47	5.69	4.13	1.00	4.13	1.80	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	5.69	55.42
48	5.69	4.13	1.00	4.13	1.80	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	5.69	55.42
49	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	57.75
50	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	57.75
51	5.69	4.13	1.00	4.13	1.80	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	5.69	55.42

lanjutan

52	4.13	4.13	2.73	4.13	1.80	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	56.81
53	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	56.35
54	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	56.35
55	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
56	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	5.69	5.69	80.72
57	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
58	4.13	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	68.19
59	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	59.31
60	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
61	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	2.73	53.56
62	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	83.85
63	5.69	5.69	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	69.76
64	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	54.95
65	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	2.73	56.52
66	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
67	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	59.14
68	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	4.13	1.80	51.23
69	5.69	5.69	5.69	5.69	1.00	1.80	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	2.73	4.13	70.73
70	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	59.14
71	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	4.13	58.08
72	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	54.95
73	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
74	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	60.54
75	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
76	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	59.14
77	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	60.71
78	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	1.80	1.80	1.80	4.13	4.13	1.80	1.80	4.13	4.13	4.13	50.28
79	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	60.54
80	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	62.27
81	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
82	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	56.35
83	5.69	2.73	5.69	5.69	4.13	5.69	5.69	4.13	5.69	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	1.00	65.40
84	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	68.19
85	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	60.54
86	5.69	1.80	4.13	4.13	5.69	1.80	4.13	4.13	4.13	1.80	1.80	1.80	4.13	2.73	2.73	50.61
87	4.13	4.13	5.69	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	62.27
88	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	56.35
89	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	5.69	5.69	80.72
90	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	60.54
91	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
92	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
93	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
94	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	5.69	5.69	80.72
95	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	5.69	5.69	80.72
96	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
97	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
98	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	4.13	1.80	51.23
99	4.13	4.13	5.69	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	62.27
100	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	56.35
101	5.69	1.80	4.13	4.13	5.69	1.80	4.13	4.13	4.13	1.80	1.80	1.80	4.13	2.73	2.73	50.61
102	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	60.54
103	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	68.19
104	5.69	2.73	5.69	5.69	4.13	5.69	5.69	4.13	5.69	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	1.00	65.40
105	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	56.35
106	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
107	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	4.13	58.08

lanjutan

108	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	59.14
109	5.69	5.69	5.69	5.69	1.00	1.80	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	2.73	4.13	70.73
110	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
111	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
112	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
113	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	62.27
114	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	60.54
115	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	1.80	1.80	1.80	4.13	4.13	1.80	1.80	4.13	4.13	4.13	50.28
116	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	60.54
117	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	59.14
118	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
119	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	59.14
120	4.13	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	68.19
121	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	59.31
122	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
123	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	1.00	56.18
124	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	69.76
125	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	60.88
126	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	57.75
127	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	56.35
128	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
129	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	60.54
130	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	2.73	4.13	53.56
131	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	60.54
132	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	1.80	52.62
133	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	56.35
134	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
135	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	1.80	52.62
136	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
137	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
138	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
139	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	1.80	52.62
140	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
141	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	56.35
142	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	56.35
143	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	69.76
144	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
145	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	60.54
146	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	1.80	52.62
147	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	69.76
148	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	56.35
149	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
150	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	60.54
151	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
152	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
153	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	1.80	52.62
154	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	2.73	4.13	53.56
155	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	2.73	4.13	53.56
156	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	56.35
157	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
158	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	57.75
159	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	1.80	52.62
160	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	56.35
161	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
162	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
163	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75

lanjutan

164	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
165	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	1.80	52.62
166	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	71.32
167	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	56.35
168	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	56.35
169	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	56.35
170	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	1.80	52.62
171	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	69.76
172	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	60.54
173	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	57.75
174	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	1.80	52.62
175	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	57.75
176	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	56.35
177	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	57.75
178	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	71.32
179	4.13	4.13	2.73	5.69	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	62.27
180	4.13	4.13	2.73	5.69	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	62.27
181	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	57.75
182	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	71.32
183	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	63.50
184	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
185	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	5.69	65.23
186	4.13	4.13	2.73	4.13	5.69	2.73	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	59.48
187	2.73	2.73	5.69	5.69	1.80	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	61.67
188	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	63.67
189	4.13	2.73	5.69	4.13	1.80	2.73	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	2.73	2.73	52.96
190	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
191	5.69	5.69	2.73	5.69	2.73	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	70.10
192	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	59.31
193	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	59.14
194	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	59.48
195	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	1.80	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	2.73	64.47
196	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	83.85
197	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	2.73	59.31
198	1.80	2.73	1.80	4.13	1.80	1.80	2.73	4.13	4.13	1.80	2.73	2.73	2.73	1.80	1.80	38.63
199	5.69	5.69	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	66.97
200	5.69	5.69	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	63.84
201	1.00	1.80	1.80	1.80	2.73	1.80	2.73	4.13	1.80	1.80	1.80	1.80	1.00	2.73	2.73	31.44
202	5.69	2.73	5.69	5.69	2.73	2.73	1.80	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	57.32
203	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	60.71
204	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	57.75
205	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	69.76
206	4.13	4.13	1.00	5.69	4.13	1.80	5.69	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	64.30
207	5.69	5.69	4.13	5.69	2.73	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	5.69	5.69	79.32
208	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	2.73	59.31
209	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	57.75
210	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	54.95
211	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	2.73	59.31
212	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	56.52
213	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	71.32
214	4.13	4.13	2.73	5.69	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	77.75
215	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	71.32
216	5.69	5.69	2.73	5.69	2.73	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	70.10
217	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	2.73	59.31
218	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	59.31
219	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93

lanjutan

220	4.13	2.73	5.69	4.13	1.80	2.73	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	2.73	2.73	52.96
221	4.13	2.73	5.69	4.13	1.80	2.73	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.94
222	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	66.80
223	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	63.67
224	4.13	2.73	1.80	5.69	1.00	2.73	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	56.81
225	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	62.10
226	4.13	2.73	1.80	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	2.73	55.58
227	4.13	4.13	5.69	5.69	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	2.73	66.97
228	5.69	5.69	4.13	5.69	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	80.72
229	4.13	4.13	4.13	5.69	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	65.23
230	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	56.35
231	2.73	2.73	5.69	5.69	1.80	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	61.67
232	5.69	5.69	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	65.40
233	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
234	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	59.14
235	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	74.62
236	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	60.71
237	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
238	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
239	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
240	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	63.50
241	2.73	2.73	5.69	5.69	1.80	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	61.67
242	4.13	2.73	5.69	4.13	1.80	2.73	5.69	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	66.20
243	4.13	2.73	5.69	4.13	1.80	2.73	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	2.73	2.73	52.96
244	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
245	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	59.48
246	5.69	2.73	5.69	5.69	2.73	2.73	1.80	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	57.32
247	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
248	2.73	2.73	5.69	5.69	1.80	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	61.67
249	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	60.71
250	2.73	2.73	2.73	5.69	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	2.73	1.80	1.00	45.47
251	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	1.80	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	2.73	64.47
252	1.80	2.73	1.80	4.13	1.80	1.80	2.73	4.13	4.13	1.80	2.73	2.73	2.73	1.80	1.80	38.63
253	4.13	2.73	5.69	4.13	1.80	2.73	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	2.73	2.73	2.73	52.96
254	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	63.67
255	4.13	4.13	2.73	4.13	5.69	2.73	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	59.48
256	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	5.69	65.23
257	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	5.69	65.23
258	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	1.80	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	2.73	64.47
259	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	59.48
260	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	1.80	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	2.73	64.47
261	5.69	5.69	5.69	5.69	4.13	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	83.85
262	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	2.73	59.31
263	1.80	2.73	1.80	4.13	1.80	1.80	2.73	4.13	4.13	1.80	2.73	2.73	2.73	1.80	1.80	38.63
264	5.69	5.69	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	66.97
265	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
266	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
267	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	57.75
268	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	60.71
269	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	60.71
270	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	2.73	53.56
271	2.73	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	2.73	59.31
272	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
273	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	57.75
274	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	61.93
275	5.69	5.69	2.73	5.69	5.69	2.73	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	5.69	79.49

lanjutan

276	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
277	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
278	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
279	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
280	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	4.13	54.95
281	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
282	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	60.54
283	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
284	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
285	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
286	2.73	4.13	2.73	2.73	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	54.95
287	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	60.54
288	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	2.73	4.13	2.73	53.56
289	5.69	2.73	5.69	5.69	2.73	2.73	1.80	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	57.32
290	5.69	4.13	4.13	4.13	2.73	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	60.71
291	2.73	4.13	2.73	2.73	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	54.95
292	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
293	4.13	4.13	2.73	5.69	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	62.27
294	4.13	4.13	5.69	5.69	4.13	4.13	4.13	5.69	5.69	5.69	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	71.32
295	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	60.54
296	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	2.73	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	59.14
297	4.13	4.13	2.73	5.69	4.13	4.13	5.69	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	4.13	2.73	62.27



Rekapitulasi Data Hasil Konversi untuk Perhitungan Statistik

No.	VARIABEL				
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Y
1.	51.66	29.22	30.58	36.88	57.75
2.	54.66	35.02	45.16	41.58	66.63
3.	64.85	41.43	45.16	47.84	85.41
4.	50.81	35.84	38.73	35.59	56.35
5.	48.84	32.95	31.41	34.29	56.81
6.	44.98	32.95	30.06	31.71	57.75
7.	43.95	25.92	28.62	33.27	59.94
8.	31.95	20.66	26.95	36.65	55.42
9.	43.70	30.46	35.95	29.39	53.56
10.	51.75	29.22	31.41	34.29	56.35
11.	32.65	18.36	34.79	18.07	50.76
12.	57.58	32.95	37.59	36.88	67.14
13.	48.84	32.95	31.41	34.29	56.81
14.	53.21	32.95	37.34	35.59	57.75
15.	48.84	34.39	38.22	37.15	57.75
16.	53.38	37.29	43.77	43.14	76.02
17.	59.19	18.76	35.90	33.52	62.10
18.	62.11	28.39	35.90	33.52	62.10
19.	54.66	37.29	33.99	40.56	62.44
20.	57.58	33.36	44.02	41.58	83.85
21.	59.03	42.88	45.16	47.84	68.19
22.	48.84	30.46	33.68	36.88	54.95
23.	48.84	35.64	38.22	36.88	61.93
24.	46.27	28.40	28.59	30.41	62.27
25.	35.73	28.82	32.27	30.41	54.95
26.	44.98	32.95	30.06	31.71	57.75
27.	43.95	25.92	28.62	33.27	59.94
28.	41.21	25.92	28.62	33.27	56.81
29.	40.01	28.40	28.62	31.71	59.94
30.	46.27	28.40	28.59	30.41	62.27
31.	44.98	28.40	28.59	30.41	62.27
32.	50.38	29.22	30.58	36.88	57.75
33.	54.66	35.02	45.16	41.58	66.63
34.	64.85	41.43	45.16	47.84	85.41
35.	50.81	35.84	38.73	35.59	56.35
36.	50.81	35.84	38.73	35.59	56.35
37.	44.98	32.95	30.06	31.71	57.75
38.	43.95	25.92	29.75	33.27	59.94
39.	51.75	29.22	31.41	35.59	56.35
40.	53.21	32.95	37.34	35.59	57.75

lanjutan

41.	48.84	32.95	31.41	34.29	56.81
42.	48.84	32.95	31.41	34.29	56.81
43.	53.21	32.95	37.34	35.59	57.75
44.	44.98	32.95	30.06	31.71	57.75
45.	50.81	35.84	38.73	35.59	63.84
46.	42.23	18.76	34.52	33.52	62.10
47.	31.95	20.66	26.65	29.64	55.42
48.	31.95	20.66	25.82	29.64	55.42
49.	44.98	34.19	34.82	31.71	57.75
50.	44.98	32.95	30.06	31.71	57.75
51.	31.95	20.66	26.95	36.65	55.42
52.	48.84	32.95	31.41	34.29	56.81
53.	50.81	35.84	35.62	35.59	56.35
54.	50.81	35.84	35.62	35.59	56.35
55.	41.13	24.68	28.04	13.26	61.93
56.	56.12	41.43	41.75	36.13	80.72
57.	51.92	30.46	40.11	36.88	61.93
58.	51.92	38.74	42.38	41.58	68.19
59.	54.66	35.84	41.00	43.14	59.31
60.	53.21	34.19	27.51	34.29	61.93
61.	48.84	32.95	34.82	33.00	53.56
62.	67.77	44.32	45.16	41.58	83.85
63.	61.94	39.98	42.38	41.58	69.76
64.	37.78	30.67	32.55	23.95	54.95
65.	42.33	31.71	41.25	23.07	56.52
66.	50.47	31.10	29.23	25.24	59.14
67.	41.13	29.22	35.95	23.95	59.14
68.	49.01	29.22	35.07	29.12	51.23
69.	46.55	30.34	28.27	39.43	70.73
70.	44.98	31.71	34.82	30.41	59.14
71.	53.21	41.43	37.29	41.08	58.08
72.	50.64	33.99	32.02	41.58	54.95
73.	43.70	31.71	31.19	31.71	59.14
74.	38.55	23.86	33.68	23.95	60.54
75.	47.55	30.46	38.22	35.59	57.75
76.	48.84	34.19	37.09	34.29	59.14
77.	56.12	39.98	39.86	43.14	60.71
78.	49.70	35.02	28.39	30.69	50.28
79.	43.70	30.46	34.82	29.12	60.54
80.	54.66	41.43	39.86	43.14	62.27
81.	48.84	34.19	38.22	33.00	61.93
82.	49.01	32.13	37.09	34.29	56.35
83.	47.89	34.81	35.10	33.27	65.40
84.	53.21	42.26	43.77	47.84	68.19
85.	49.01	41.43	38.73	41.58	60.54

lanjutan

86.	46.01	33.79	35.91	17.30	50.61
87.	60.49	38.53	39.86	44.71	62.27
88.	47.55	31.91	37.34	37.15	56.35
89.	56.12	41.43	41.75	36.13	80.72
90.	38.55	23.86	33.68	23.95	60.54
91.	47.55	30.46	38.22	35.59	57.75
92.	41.13	24.68	28.04	13.26	61.93
93.	41.13	24.68	28.04	13.26	61.93
94.	56.12	41.43	41.75	36.13	80.72
95.	56.12	41.43	41.75	36.13	80.72
96.	51.92	30.46	40.11	36.88	61.93
97.	41.13	24.68	28.04	13.26	61.93
98.	49.01	29.22	35.07	29.12	51.23
99.	60.49	38.53	39.86	44.71	62.27
100.	47.55	31.91	37.34	37.15	56.35
101.	46.01	33.79	35.91	17.30	50.61
102.	49.01	41.43	38.73	41.58	60.54
103.	53.21	42.26	43.77	49.41	68.19
104.	47.89	34.81	35.10	33.27	65.40
105.	49.01	32.13	37.09	34.29	56.35
106.	48.84	34.19	38.22	33.00	61.93
107.	53.21	41.43	37.29	41.08	58.08
108.	44.98	31.71	34.82	30.41	59.14
109.	46.55	30.34	28.27	39.43	70.73
110.	51.92	30.46	40.11	36.88	61.93
111.	41.13	24.68	28.04	13.26	61.93
112.	47.55	30.46	38.22	35.59	57.75
113.	54.66	41.43	39.86	43.14	62.27
114.	43.70	30.46	34.82	29.12	60.54
115.	49.70	35.02	28.39	30.69	50.28
116.	38.55	23.86	33.68	23.95	60.54
117.	41.13	29.22	35.95	23.95	59.14
118.	51.92	30.46	40.11	36.88	61.93
119.	48.84	34.19	37.09	34.29	59.14
120.	51.92	38.74	42.38	41.58	68.19
121.	54.66	35.84	41.00	43.14	59.31
122.	53.21	34.19	27.51	34.29	61.93
123.	48.84	34.19	25.22	32.23	56.18
124.	59.03	34.39	32.55	36.88	69.76
125.	43.70	27.58	33.36	30.41	60.88
126.	55.17	32.95	32.85	29.64	57.75
127.	41.64	30.46	36.71	30.41	56.35
128.	50.47	33.15	34.82	33.00	57.75
129.	50.47	30.46	33.68	33.00	60.54
130.	48.84	32.95	32.55	27.83	53.56

lanjutan

131.	51.92	30.46	33.68	33.00	60.54
132.	46.27	31.71	33.68	35.59	52.62
133.	56.29	35.64	34.82	35.59	56.35
134.	50.47	33.15	34.82	33.00	57.75
135.	47.55	31.71	32.55	36.88	52.62
136.	50.47	33.15	34.82	33.00	57.75
137.	50.47	33.15	34.82	33.00	57.75
138.	50.47	35.64	34.82	33.00	57.75
139.	47.55	31.71	32.55	36.88	52.62
140.	50.47	33.15	34.82	33.00	57.75
141.	56.29	35.64	34.82	35.59	56.35
142.	56.29	35.64	34.82	35.59	56.35
143.	59.03	34.39	32.55	36.88	69.76
144.	50.47	33.15	34.82	33.00	57.75
145.	50.47	30.46	33.68	33.00	60.54
146.	46.27	31.71	33.68	35.59	52.62
147.	59.03	34.39	32.55	36.88	69.76
148.	41.64	30.46	36.71	30.41	56.35
149.	50.47	33.15	34.82	33.00	57.75
150.	50.47	30.46	33.68	33.00	60.54
151.	50.47	33.15	34.82	33.00	57.75
152.	49.70	33.15	34.82	33.00	57.75
153.	47.55	31.71	32.55	36.88	52.62
154.	48.84	32.95	32.55	27.83	53.56
155.	48.84	32.95	32.55	27.83	53.56
156.	41.64	30.46	36.71	30.41	56.35
157.	50.47	33.15	34.82	33.00	57.75
158.	55.17	32.95	32.85	29.64	57.75
159.	46.27	31.71	33.68	35.59	52.62
160.	56.29	35.64	34.82	35.59	56.35
161.	50.47	33.15	34.82	33.00	57.75
162.	50.47	33.15	34.82	33.00	57.75
163.	50.47	33.15	34.82	33.00	57.75
164.	50.47	33.15	34.82	33.00	57.75
165.	46.27	31.71	33.68	35.59	52.62
166.	43.70	29.22	33.36	30.41	71.32
167.	56.29	35.64	34.82	35.59	56.35
168.	56.29	35.64	34.82	35.59	56.35
169.	41.64	30.46	36.71	30.41	56.35
170.	46.27	31.71	33.68	35.59	52.62
171.	43.70	27.58	33.36	30.41	69.76
172.	51.92	30.46	33.68	33.00	60.54
173.	55.17	32.95	32.85	29.64	57.75
174.	47.55	31.71	32.55	36.88	52.62
175.	50.47	33.15	34.82	33.00	57.75

lanjutan

176.	41.64	30.46	36.71	30.41	56.35
177.	55.17	32.95	32.85	29.64	57.75
178.	57.58	37.08	41.00	41.58	71.32
179.	52.26	28.40	33.68	35.59	62.27
180.	52.26	28.40	33.68	35.59	62.27
181.	46.44	30.46	33.35	23.60	57.75
182.	57.58	37.08	41.00	41.58	71.32
183.	47.55	35.64	28.62	36.88	63.50
184.	50.30	34.19	32.55	36.88	61.93
185.	51.92	34.39	37.34	37.15	65.23
186.	47.89	33.36	36.20	38.45	59.48
187.	49.18	30.46	33.68	33.00	61.67
188.	53.21	39.98	39.86	38.45	63.67
189.	63.40	32.95	29.48	30.41	52.96
190.	56.12	37.08	34.82	34.29	61.93
191.	41.21	47.22	45.16	36.88	70.10
192.	45.15	24.68	42.88	21.38	59.31
193.	46.27	31.71	37.09	31.71	59.14
194.	57.58	37.29	33.99	31.71	59.48
195.	56.12	39.98	41.00	41.58	64.47
196.	59.03	45.77	50.70	52.54	83.85
197.	50.64	31.71	33.99	35.86	59.31
198.	32.65	22.64	29.23	37.72	38.63
199.	54.83	37.29	35.95	34.84	66.97
200.	51.92	35.84	34.82	34.84	63.84
201.	17.91	17.54	35.32	17.30	31.44
202.	52.09	37.50	34.24	41.85	57.32
203.	54.66	35.84	40.36	36.88	60.71
204.	51.92	29.22	32.55	33.00	57.75
205.	51.75	35.64	45.16	47.84	69.76
206.	38.55	38.94	31.17	35.59	64.30
207.	57.58	34.19	30.06	36.88	79.32
208.	50.64	31.71	33.99	35.86	59.31
209.	46.44	30.46	33.35	23.60	57.75
210.	29.91	22.07	33.13	13.31	54.95
211.	50.64	31.71	33.99	35.86	59.31
212.	35.21	25.92	31.41	33.00	56.52
213.	57.58	37.08	41.00	41.58	71.32
214.	38.30	28.40	26.10	24.74	77.75
215.	57.58	37.08	41.00	41.58	71.32
216.	41.21	47.22	45.16	36.88	70.10
217.	51.92	31.71	33.99	35.86	59.31
218.	45.15	24.68	42.88	21.38	59.31
219.	56.12	37.08	34.82	34.29	61.93
220.	63.40	32.95	29.48	30.41	52.96

lanjutan

221.	63.40	32.95	29.48	30.41	59.94
222.	54.83	39.98	41.00	41.58	66.80
223.	53.21	39.98	39.86	38.45	63.67
224.	41.30	26.74	28.57	17.92	56.81
225.	49.35	26.74	35.07	23.70	62.10
226.	36.50	24.90	36.43	16.05	55.58
227.	50.47	30.46	33.68	33.00	66.97
228.	47.55	30.67	38.98	36.88	80.72
229.	49.18	30.46	33.68	33.00	65.23
230.	48.84	34.19	30.58	33.00	56.35
231.	49.18	30.46	33.68	33.00	61.67
232.	53.21	37.50	37.09	17.45	65.40
233.	48.84	35.84	35.95	36.88	59.14
234.	46.27	31.71	37.09	31.71	59.14
235.	51.92	31.71	34.82	35.86	74.62
236.	47.72	31.91	32.55	35.59	60.71
237.	50.30	34.19	32.55	36.88	61.93
238.	48.84	35.84	35.95	36.88	59.14
239.	50.30	34.19	32.55	36.88	61.93
240.	47.55	35.64	28.62	36.88	63.50
241.	49.18	30.46	33.68	33.00	61.67
242.	63.40	32.95	29.48	30.41	66.20
243.	63.40	32.95	29.48	30.41	52.96
244.	56.12	37.08	34.82	34.29	61.93
245.	57.58	37.29	33.99	31.71	59.48
246.	52.09	37.50	34.24	41.85	57.32
247.	54.66	35.84	40.36	36.88	61.93
248.	49.18	30.46	33.68	33.00	61.67
249.	54.66	35.84	40.36	36.88	60.71
250.	32.65	22.64	29.23	28.35	45.47
251.	56.12	39.98	41.00	41.58	64.47
252.	33.42	22.64	29.23	37.72	38.63
253.	63.40	32.95	29.48	30.41	52.96
254.	53.21	39.98	39.86	38.45	63.67
255.	47.89	33.36	36.20	38.45	59.48
256.	51.92	34.39	37.34	37.15	65.23
257.	51.92	34.39	37.34	37.15	65.23
258.	56.12	39.98	41.00	41.58	64.47
259.	57.58	37.29	33.99	31.71	59.48
260.	56.12	39.98	41.00	41.58	64.47
261.	59.03	45.77	50.70	52.54	83.85
262.	50.64	31.71	33.99	35.86	59.31
263.	32.65	22.64	29.23	37.72	38.63
264.	54.83	37.29	35.95	34.84	66.97
265.	50.47	34.39	32.33	34.29	59.14

lanjutan

266.	50.47	34.39	32.33	34.29	59.14
267.	46.44	30.46	33.35	23.60	57.75
268.	47.72	31.91	32.55	35.59	60.71
269.	47.72	31.91	32.55	35.59	60.71
270.	48.84	33.36	38.48	36.88	53.56
271.	50.64	31.71	33.99	35.86	59.31
272.	50.47	34.39	32.33	35.59	59.14
273.	46.44	30.46	33.35	23.60	57.75
274.	50.30	34.19	32.55	36.88	61.93
275.	67.77	37.29	26.83	21.38	79.49
276.	48.84	34.60	35.95	36.88	59.14
277.	50.47	34.39	32.33	35.59	59.14
278.	50.47	34.39	32.33	35.59	59.14
279.	50.47	34.39	32.33	35.59	59.14
280.	48.84	37.70	38.48	36.88	54.95
281.	48.84	35.84	35.95	36.88	59.14
282.	51.75	35.64	32.33	35.59	60.54
283.	48.84	35.84	35.95	36.88	59.14
284.	48.84	35.84	35.95	36.88	59.14
285.	50.47	34.39	32.33	35.59	59.14
286.	41.13	27.98	31.41	36.88	54.95
287.	51.75	35.64	30.06	35.59	60.54
288.	33.67	29.64	33.68	35.59	53.56
289.	52.09	37.50	34.24	41.85	57.32
290.	54.66	35.84	40.36	36.88	60.71
291.	41.13	27.98	31.41	36.88	54.95
292.	51.75	34.39	32.33	35.59	59.14
293.	52.26	30.46	33.68	35.59	62.27
294.	57.58	37.08	41.00	41.58	71.32
295.	33.67	32.95	35.12	36.88	60.54
296.	51.75	34.39	32.33	35.59	59.14
297.	52.26	28.40	33.68	35.59	62.27
Jml	14707.37	9788.01	10389.44	10131.06	17978.98

Lampiran 4 Tabel-Tabel

TABEL NILAI-NILAI r PRODUCT MOMENT

N	Taraf Signif		N	Taraf Signif		N	Taraf Signif	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	26	0,388	0,496	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	27	0,381	0,487	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	28	0,374	0,478	65	0,244	0,317
			29	0,367	0,470	70	0,235	0,306
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	75	0,227	0,296
7	0,754	0,874						
8	0,707	0,834	31	0,355	0,456	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	32	0,349	0,449	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	33	0,344	0,442	90	0,207	0,270
			34	0,339	0,436	95	0,202	0,263
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	100	0,195	0,256
12	0,576	0,708						
13	0,553	0,684	36	0,329	0,424	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	37	0,325	0,418	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	38	0,320	0,413	175	0,148	0,194
			39	0,316	0,408	200	0,138	0,181
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	300	0,113	0,148
17	0,482	0,606						
18	0,468	0,590	41	0,308	0,398	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	42	0,304	0,393	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	43	0,301	0,389			
			44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537						
23	0,413	0,526	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
24	0,404	0,515	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
25	0,396	0,505	48	0,284	0,368			
			49	0,281	0,364	1.000	0,062	0,081
			50	0,279	0,361			

NILAI-NILAI DISTRIBUSI t

Untuk Uji Dua Pihak						
	0.50	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01
dk	Untuk Uji Satu Pihak					
	0.25.	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
1	1.000	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657
2	0.816	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	0.765	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	0.741	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	0.727	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	0.718	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	0.711	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	0.706	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	0.703	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	0.700	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	0.697	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	0.695	1.356	1.782	2.178	2.681	3.055
13	0.694	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	0.692	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	0.691	1.341	1.753	2.132	2.623	2.947
16	0.690	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	0.689	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	0.688	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	0.688	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	0.687	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	0.686	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	0.686	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	0.685	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	0.685	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	0.684	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	0.684	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	0.684	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	0.683	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	0.683	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
30	0.683	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750
40	0.681	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704
60	0.679	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660
120	0.677	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617
	0.674	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576

NILAI-NILAI UNTUK DISTRIBUTOR F

Baris atas untuk 5%
 Baris bawah untuk 1%

V ₂ = dk penyebut	V ₁ = dk pembilang																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	1000
1	161 4.052	200 4.999	216 5.404	225 5.624	230 5.764	234 5.859	237 5.928	239 5.981	241 6.022	242 6.056	243 6.083	244 6.107	245 6.143	246 6.170	248 6.209	249 6.234	250 6.260	251 6.286	252 6.302	253 6.324	253 6.334	254 6.350	254 6.360	254 6.363
2	18,51 98,49	19,00 99,01	19,16 99,17	19,25 99,25	19,30 99,30	19,33 99,33	19,35 99,36	19,37 99,38	19,38 99,39	19,40 99,40	19,40 99,41	19,41 99,42	19,42 99,43	19,43 99,44	19,45 99,45	19,45 99,46	19,46 99,47	19,47 99,48	19,48 99,48	19,48 99,48	19,49 99,49	19,49 99,49	19,49 99,50	19,49 99,50
3	10,13 34,12	9,55 30,82	9,28 29,46	9,12 28,71	9,01 28,24	8,94 27,91	8,89 27,67	8,85 27,49	8,81 27,34	8,79 27,23	8,76 27,13	8,74 27,05	8,71 26,92	8,69 26,83	8,66 26,69	8,64 26,60	8,62 26,50	8,59 26,41	8,58 26,35	8,56 26,28	8,55 26,24	8,54 26,18	8,53 26,15	8,53 26,14
4	7,71 21,20	6,94 18,00	6,59 16,69	6,39 15,98	6,26 15,52	6,16 15,21	6,09 14,98	6,04 14,80	6,00 14,66	5,96 14,55	5,94 14,45	5,91 14,37	5,87 14,25	5,84 14,15	5,80 14,02	5,77 13,93	5,75 13,84	5,72 13,75	5,70 13,69	5,68 13,61	5,66 13,58	5,65 13,52	5,64 13,49	5,63 13,47
5	6,61 16,26	5,79 13,27	5,41 12,06	5,19 11,39	5,05 10,97	4,95 10,67	4,88 10,46	4,82 10,29	4,77 10,16	4,74 10,05	4,70 9,96	4,68 9,89	4,64 9,77	4,60 9,68	4,56 9,55	4,53 9,47	4,50 9,38	4,46 9,29	4,44 9,24	4,42 9,17	4,41 9,13	4,39 9,08	4,37 9,04	4,37 9,03
6	5,99 13,75	5,14 10,92	4,76 9,78	4,53 9,15	4,39 8,75	4,28 8,47	4,21 8,26	4,15 8,10	4,10 7,98	4,06 7,87	4,03 7,79	4,00 7,72	3,96 7,60	3,92 7,52	3,87 7,40	3,84 7,31	3,81 7,23	3,77 7,14	3,75 7,09	3,73 7,02	3,71 6,99	3,69 6,93	3,68 6,90	3,67 6,89
7	5,59 12,25	4,74 9,55	4,35 8,45	4,12 7,85	3,97 7,46	3,87 7,19	3,79 6,99	3,73 6,84	3,68 6,72	3,64 6,62	3,60 6,54	3,57 6,47	3,53 6,36	3,49 6,28	3,44 6,16	3,41 6,07	3,38 5,99	3,34 5,91	3,32 5,86	3,29 5,79	3,27 5,75	3,25 5,70	3,24 5,67	3,23 5,66
8	5,32 11,26	4,46 8,65	4,07 7,59	3,84 7,01	3,69 6,63	3,58 6,37	3,50 6,18	3,44 6,03	3,39 5,91	3,35 5,81	3,31 5,73	3,28 5,67	3,24 5,56	3,20 5,48	3,15 5,36	3,12 5,28	3,08 5,20	3,04 5,12	3,02 5,07	2,99 5,00	2,97 4,96	2,95 4,91	2,94 4,88	2,93 4,87
9	5,12 10,56	4,26 8,02	3,86 6,99	3,63 6,42	3,48 6,06	3,37 5,80	3,29 5,61	3,23 5,47	3,18 5,35	3,14 5,26	3,10 5,18	3,07 5,11	3,03 5,01	2,99 4,92	2,94 4,81	2,90 4,73	2,86 4,65	2,83 4,57	2,80 4,52	2,77 4,45	2,76 4,41	2,73 4,36	2,72 4,33	2,71 4,32
10	4,96 10,04	4,10 7,56	3,71 6,55	3,48 5,99	3,33 5,64	3,22 5,39	3,14 5,20	3,07 5,06	3,02 4,94	2,98 4,85	2,94 4,77	2,91 4,71	2,86 4,60	2,83 4,52	2,77 4,41	2,74 4,33	2,70 4,25	2,66 4,17	2,64 4,12	2,60 4,05	2,59 4,01	2,56 3,96	2,55 3,93	2,54 3,92
11	4,84 9,65	3,98 7,21	3,59 6,22	3,36 5,67	3,20 5,32	3,09 5,07	3,01 4,89	2,95 4,74	2,90 4,63	2,85 4,54	2,82 4,46	2,79 4,40	2,74 4,29	2,70 4,21	2,65 4,10	2,61 4,02	2,57 3,94	2,53 3,86	2,51 3,81	2,47 3,74	2,46 3,71	2,43 3,66	2,42 3,62	2,41 3,61
12	4,75 9,33	3,89 6,93	3,49 5,95	3,26 5,41	3,11 5,06	3,00 4,82	2,91 4,64	2,85 4,50	2,80 4,39	2,75 4,30	2,72 4,22	2,69 4,16	2,64 4,05	2,60 3,97	2,54 3,86	2,51 3,78	2,47 3,70	2,43 3,62	2,40 3,57	2,37 3,50	2,35 3,47	2,32 3,41	2,31 3,38	2,30 3,37
13	4,67 9,07	3,81 6,70	3,41 5,74	3,18 5,21	3,03 4,86	2,92 4,62	2,83 4,44	2,77 4,30	2,71 4,19	2,67 4,10	2,63 4,02	2,60 3,96	2,55 3,86	2,51 3,78	2,46 3,66	2,42 3,59	2,38 3,51	2,34 3,43	2,31 3,38	2,28 3,31	2,26 3,27	2,23 3,22	2,22 3,19	2,21 3,18
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,76	2,70	2,65	2,60	2,57	2,53	2,48	2,44	2,39	2,35	2,31	2,27	2,24	2,21	2,19	2,16	2,14	2,14

	6,81	4,75	3,91	3,45	3,14	2,92	2,76	2,63	2,53	2,44	2,37	2,31	2,20	2,12	2,00	1,92	1,83	1,73	1,66	1,57	1,52	1,43	1,38	1,35
200	3,89	3,04	2,65	2,42	2,26	2,14	2,06	1,98	1,93	1,88	1,84	1,80	1,74	1,69	1,62	1,57	1,52	1,46	1,41	1,35	1,32	1,26	1,22	1,21
	6,76	4,71	3,88	3,41	3,11	2,89	2,73	2,60	2,50	2,41	2,34	2,27	2,17	2,09	1,97	1,89	1,79	1,69	1,63	1,53	1,48	1,39	1,33	1,30
400	3,86	3,02	2,63	2,39	2,24	2,12	2,03	1,96	1,90	1,85	1,81	1,78	1,72	1,67	1,60	1,54	1,49	1,42	1,38	1,32	1,28	1,22	1,17	1,15
	6,70	4,66	3,83	3,37	3,06	2,85	2,68	2,56	2,45	2,37	2,29	2,23	2,13	2,05	1,92	1,84	1,75	1,64	1,58	1,48	1,42	1,32	1,25	1,22
1000	3,85	3,00	2,61	2,38	2,22	2,11	2,02	1,95	1,89	1,84	1,80	1,76	1,70	1,65	1,58	1,53	1,47	1,41	1,36	1,30	1,26	1,19	1,13	1,11
	6,66	4,63	3,80	3,34	3,04	2,82	2,66	2,53	2,43	2,34	2,27	2,20	2,10	2,02	1,90	1,81	1,72	1,61	1,54	1,44	1,38	1,28	1,19	1,16
10000	3,84	3,00	2,61	2,37	2,21	2,10	2,01	1,94	1,88	1,83	1,79	1,75	1,69	1,64	1,57	1,52	1,46	1,40	1,35	1,28	1,25	1,17	1,11	1,08
	6,64	4,61	3,78	3,32	3,02	2,80	2,64	2,51	2,41	2,32	2,25	2,19	2,08	2,00	1,88	1,79	1,70	1,59	1,53	1,42	1,36	1,25	1,16	1,11