

**SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
EFEKTIFITAS KINERJA PEGAWAI PADA  
KANTOR KECAMATAN RAPPOCINI  
KOTA MAKASSAR**

**HARUNAL ANWAR**

**105720426813**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR**

**2017**

**SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP EFEKTIFITAS  
KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN RAPPOCINI  
MAKASSAR**

**HARUNAL ANWAR**

**105720426813**

Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Jurusan Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR**

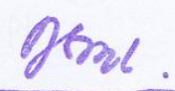
**2017**


## PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

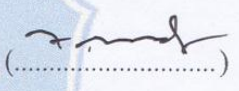
Skripsi ini telah di sahkan oleh Panitia ujian skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar dengan Surat Keputusan Universitas Muhammadiyah Makassar dengan No. 160/2017 Tahun 1439 H/2017 M yang di pertahankan di depan Tim Penguji pada hari Sabtu, 7 Oktober 2017 M/17 Muharram 1439 H sebagai persyaratan guna memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 9 Oktober 2017

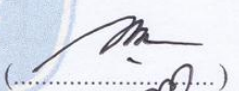
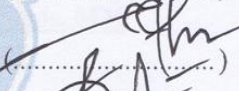
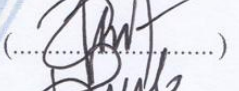
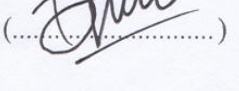
Panitia Ujian :

Pengawasan Umum : Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE, MM  
(Rektor Unismuh Makassar) 

Ketua : Ismail Rasulong, SE, MM.  
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis) 

Sekretaris : Drs. H. Sultan Sarda, MM  
(WD I Fakultas Ekonomi dan Bisnis) 

Penguji :

1. Dr. Agus Salim HR, SE, MM. 
2. Dr. A. Ifayani Haanurat, MM.. 
3. Muchriana Muchran, SE,M.Si.Ak. 
4. Dr. Buyung Romandhoni, SE, M.Si. 

**HALAMAN PESETUJUAN**

Judul Penelitian : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektifitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Rappocini Kota Makassar.  
Nama Mahasiswa : Harunal Anwar  
No. Stambuk / Nim : 105720426813  
Jurusan : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan Bahwa Skripsi Ini Telah Diperiksa Dan Diajukan Didepan Tim Penguji Skripsi Strata Satu (S1) Pada Hari Sabtu, Tgl 07 Oktober 2017. Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Univeritas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, Oktober 2017

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. Agussalim HR, SE., MM**  
NBM: 555681

**Irwan Abdullah, S.Sos., MM**  
NBM : 0903117501

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan



**Ismail Rasulong SE., MM**  
NBM :903078

**Moh. Aris Pasigai, SE., MM**  
NBM : 1093485

## ABSTRAK

**HARUNAL ANWAR .2017.** Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektifitas kinerja pegawai pada kantor kecamatan rappocini Makassar, yang dibimbing oleh Agussalim dan Irwan Abdullah

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dimensi perencanaan kerja, pengorganisasian kerja, dan pengawasan kerja pada kantor kecamatan rappocini Makassar. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner dengan menggunakan 42 sampel. Metode yang digunakan yaitu Analisis Regresi berganda, Uji t dan Uji F, untuk mengetahui variabel bebas yang berpengaruh dalam pengolahan data menggunakan alat bantu SPSS *for windows versi 22,0*

Dalam metode analisis data menggunakan analisis data kuantitatif, analisis regresi berganda. pada regresi berganda variabel independen (variabel X) yang diperhitungkan pengaruhnya terhadap variabel dependen (variabel Y) jumlahnya lebih dari satu. Variabel dependen adalah kinerja pegawai. Sedangkan variabel independen adalah perencanaan kerja (X1), pengorganisasian kerja (X2), pengawasan kerja (X3). Sehingga persamaan regresi bergandanya adalah  $Y=a+b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3+e$

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa dimensi pengorganisasian kerja secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai pada kantor kecamatan rappocini Makassar, dimana persamaan regresi  $Y = 6,714 + 0,104 X1 + 0,377 X2 + 0,291 X3$  yang berarti pula bahwa hipotesis yang diajukan adalah diterima. Sedangkan hasil analisis secara persial yaitu perencanaan kerja tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan rappocini Makassar.

Kata Kunci : perencanaan kerja, pengorganisasian kerja, dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Setiap organisasi baik negeri maupun swasta gaya kepemimpinannya selalu berpengaruh pada kinerja pegawai, gaya seorang pemimpin merupakan salah satu tolak ukur bagi maju dan mundurnya sebuah organisasi tersebut. Menurut Miftah Thoha (2010: 49) mengemukakan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Sedangkan menurut Wijaya Supardo (2006:4) mengungkapkan bahwa Gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal. Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu.

Peningkatan kinerja tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan atau manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya institusi untuk meningkatkan kinerja. Manajemen kinerja merupakan suatu siklus yang harus dibangun secara berkelanjutan dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja baik pegawai maupun organisasi secara keseluruhan. Peningkatan kinerja dapat diukur/dinilai dengan adanya sistem pengukuran kinerja. Ginting (2009) mengidentifikasi bahwa penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat

efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Robertson (dalam Mahmudi, 2005) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Selain itu, tujuan pengukuran kinerja adalah meningkatkan pelayanan publik dan meningkatkan akuntabilitas. Sistem pengukuran kinerja dijabarkan dalam indikator-indikator kinerja yang terdapat dalam desain pengukuran kinerja. Kinerja akan menggambarkan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, dan kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi unit kerja tersebut.. Amin Tunggal Widjaya (1993: 32) mengemukakan Efektivitas adalah hasil membuat keputusan yang mengarahkan melakukan sesuatu dengan benar, yang membantu memenuhi misi suatu perusahaan atau pencapaian tujuan., selanjutnya Permata Weshia (1992: 148) mengatakan Efektivitas adalah keadaan atau kemampuan berhasilnya suatu kerja yang dilakukan oleh manusia untuk membrikan guna yang diharapkan untuk melihat efektivitas kerja pada umumnya dipakai empat macam pertimbangan yaitu : Pertimbangan ekonomi, Pertimbangan fisiologi, Pertimbangan Psikologi dan Pertimbangan Sosial”.

Indikator keberhasilan seorang pemimpin adalah keberhasilan para pegawainya dalam menyelesaikan tugas dan melaksanakan tanggung jawab yang diberikan, dan hal ini tidak bisa dipisahkan dengan motivasi yang telah diberikan

kepada para pegawai, tentunya sebagian besar memotivasi untuk bekerja lebih produktif terletak pada diri pegawai itu sendiri, namun tidak terlepas pula dan pengaruh pimpinannya, dimana pemimpin yang berhasil memberikan contoh akan menciptakan suatu keadaan yang menggerakkan perilaku pegawai ke tujuan yang dapat memberikan pemenuhan kebutuhan dan kepuasannya.

Pembangunan kecamatan merupakan bagian integral dari pembangunan nasional dengan berdasarkan prinsip otonomi daerah dan pengaturannya, meningkatkan sumber daya nasional dengan memberikan kesempatan bagi peningkatan demokrasi dan kinerja pemerintah kecamatan, meningkatkan daya guna dan hasil guna bagi penyelenggaraan pemerintah, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.

Mewujudkan tujuan nasional, bangsa Indonesia telah melaksanakan pembangunan nasional yang merupakan usaha perubahan yang berencana, bertahap dan berkesinambungan, meliputi seluruh aspek kehidupan masyarakat dan pelaksanaannya melibatkan pendayagunaan unsur kekuatan nasional, baik kekuatan efektif maupun potensial yang salah satunya adalah pemerintah kecamatan.

Penyelenggaraan pemerintahan kecamatan memerlukan adanya seorang pemimpin yang selalu mampu untuk menggerakkan bawahannya agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan secara berdayaguna dan berhasil guna. Keberhasilan pembangunan akan terlihat dari tingginya



produktivitas, penduduk makmur dan sejahtera secara merata. Kondisi seperti ini tentunya tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia.

Pendapat seperti tersebut di atas sejalan dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yang dalam penjelasannya menyatakan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri.

Berbagai pelaksanaan aktifitas organisasi sekecil dan semodern apapun, sangat diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kualitas dan kuantitasnya memadai dalam mengimplementasikan segenap rencana program kerja yang telah disepakati dan ditetapkan. Dalam konteks pemikiran demikian maka upaya pembinaan, pengembangan, dan peningkatan kualitas semakin menduduki peran penting dalam mewujudkan tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Berdasarkan Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, bahwa pemerintah daerah menjadi tulang punggung dalam menggerakkan roda pemerintahan pembangunan daerah. Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting, karena suatu tujuan dalam organisasi tersebut dapat berjalan baik atau tidaknya tergantung dari faktor manusia yang berperan, merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Untuk memperoleh kemajuan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pimpinan perlu menggerakkan pegawainya agar dapat mengembangkan seluruh kemampuan yang dimilikinya.

Usaha pengembangan dan pemanfaatan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aparatur pemerintah dan asset penting dalam pembangunan nasional dipandang sebagai salah satu bentuk investasi jangka panjang yang sangat strategis serta professional dalam upaya menjamin dan meningkatkan produktifitas kerja organisasi. Pemerintah menyadari sepenuhnya akan besarnya peran pegawai dalam menunjang keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Hal ini dapat dilihat dari berbagai upaya pemerintah dalam meningkatkan dan menyempurnakan kebijaksanaan pembangunan dan pendayagunaan aparat. Salah satu tujuan pokok pembinaan kepegawaian adalah terbinanya pegawai dengan tingkat disiplin kerja tinggi yang merupakan kunci keberhasilan dalam mewujudkan tugas-tugas fungsi pemerintah yang cenderung meningkat seiring perkembangan tata kehidupan segala aspek, baik dalam pengaturan, penyelenggaraan maupun dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Konsekuensi logis dalam hal tersebut diatas adalah bahwa pegawai harus lebih produktif, kaya akan ide-ide cemerlang, gagasan positif yang hanya akan terwujud dengan sikap disiplin dikalangan pegawai yaitu adanya sikap mental dan kesadaran diri segenap pegawai dalam pelaksanaan keseluruhan aktifitas pembangunan untuk memenuhi segenap norma-norma, ketentuan-ketentuan dan peraturan undang-undang yang berlaku dilingkungan masyarakat yang luas dan kompleks.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan guna mendukung berbagai

kebijaksanaan umum pemerintahan yang meliputi kebijaksanaan di bidang administrasi pemerintahan kecamatan. Camat sebagai penyelenggara dan penanggung jawab di bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan di tingkat kecamatan harus senantiasa berupaya meningkatkan prinsip terpadu, menyeluruh, berkelanjutan dan terkoordinasi terutama untuk tugas-tugas sebagai kepala wilayah kecamatan dalam meningkatkan efektifitas dan kualitas kerjanya secara optimal. Selain itu seorang camat juga harus dapat menciptakan peran serta masyarakat terhadap pelaksanaan pembangunan baik dalam bentuk material maupun non material.

Pencapaian keberhasilan pembangunan, kepemimpinan camat mempunyai peranan yang sangat penting terutama didalam merencanakan, mengembangkan, mengatur dan mengarahkan bawahannya dan seluruh potensi sumber daya yang ada sebab berapapun besarnya sumber daya serta modal yang dimiliki, kesemuanya itu tidak akan berdaya guna dan berhasil guna jika tidak didukung adanya kepemimpinan yang efektif serta kurangnya kesadaran masyarakat terhadap pelaksanaan pembangunan.

Upaya untuk lebih mengefektifkan peraturan yang telah dikeluarkan dalam rangka menegakkan disiplin, perlu adanya pembinaan teladan pimpinan, pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan, sebab pimpinan merupakan panutan dan sorotan dari bawahannya. Pimpinan juga harus memberi contoh yang baik. Apabila teladan pimpinan baik, kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik. Jadi, pimpinan ikut serta dalam menciptakan kedisiplinan pegawai. Pimpinan harus mampu menggerakkan dan mengarahkan

pegawai karena pimpinan bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan pegawai.

Sehingga dalam rangka percepatan pelaksanaan pembangunan di Daerah Kecamatan Rappocini Makassar aparat atau pegawai pada setiap instansi maupun unit-unit kerja lainnya menduduki posisi penting sebagai motor penggerak aktifitas kerja sesuai tugas masing-masing. Namun demikian hasil pengamatan sementara menunjukkan bahwa tingkat kinerja pegawai pada Kantor Camat Rappocini Makassar belum menunjukkan tingkat yang maksimal.

Belum tercapainya kinerja aparat sesuai dengan apa yang di inginkan disebabkan kurang disiplinnya aparat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tupoksi yang dimiliki dan sesuai aturan-aturan yang ada dan berlaku. Dari hasil pengamatan penulis terhadap tingkat kehadiran aparat, dimana adanya ketidak patuhan sebagian aparat terhadap aturan tata tertib seperti datang dan keluar kantor tidak sesuai waktunya dan meninggalkan kantor tanpa meminta izin kepada pimpinan sehingga berdampak pada adanya waktu lembur untuk menyelesaikan tugas-tugas ataupun pekerjaan yang tertunda. Belum maksimalnya tingkat kinerja dan masih rendahnya tingkat disiplin pegawai tersebut karena iklim pekerjaan tersebut belum mempunyai pekerjaan sesuai dengan bidang tugas atau sesuai kemampuannya.

Camat sebagai penguasa pemerintah kecamatan berupaya untuk lebih meningkatkan perannya agar kecamatan Rappocini Makassar dapat bersaing dengan kecamatan-kecamatan lain yang sudah lama. Oleh karena itu masyarakat mengharapkan dalam kepemimpinan Camat Rappocini Makassar yang baru dapat

lebih meningkatkan perannya didalam meningkatkan efektifitas kerja aparat kecamatan.

Dengan demikian, atas dasar pentingnya peran kepemimpinan Camat tersebut dikaitkan dengan masalah-masalah yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih mendalam mengenai kepemimpinan Camat dengan mengemukakan judul dalam penelitian yaitu **“Pengaruh Gaya Kepimpinan Terhadap Efektifitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Rappocini Makassar”**.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

- a. Bagaimanakah peran kepemimpinan camat dalam pembinaan pegawai di Kantor Camat Rappocini?
- b. Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi peran kepemimpinan camat dalam pembinaan pegawai di Kantor Camat Rappocini?

#### **C. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui peran kepemimpinan camat dalam pembinaan pegawai di Kantor Camat Rappocini Makassar.
- b. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi peran kepemimpinan camat dalam pembinaan pegawai di Kantor Camat Rappocini Makassar.

**D. Manfaat Penelitian :**

- a. Bagi pemerintah dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan kontribusi pemikiran kepada Kantor Camat Rappocini Makassar dalam rangka pembinaan pegawai.
- b. Sebagai bahan informasi bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan kemampuan sesuai disiplin ilmu terutama menyangkut pembinaan pegawai di kecamatan.
- c. Sebagai bahan latihan dan pendalaman pengetahuan penulis sehubungan dengan kepemimpinan camat terhadap pembinaan pegawai.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pengertian Peran Kerja

Kata peranan berasal dari kata “*peran*”, istilah ini diambil dari dunia teater. Didalam teater seorang actor harus bermain sebagai tokoh tertentu dan posisinya sebagai tokoh tersebut ia diharapkan berperilaku secara tertentu.

Mempelajari peran sekurang-kurangnya melibatkan 2 (dua) aspek, yaitu :

1. Kita harus belajar untuk melaksanakan kewajiban dan menuntut hak-hak suatu peran
2. Kita harus memiliki sikap perasaan dan harapan-harapan yang sesuai dengan peran tersebut (Hanton dan Hunt, 1999)

Scott *et al.* (1981) dalam **Kanfer** (1987: 197) menyebutkan lima aspek penting dari peran, yaitu:

1. Peran itu bersifat impersonal: posisi peran itu sendiri akan menentukan harapannya, bukan individunya.
2. Peran itu berkaitan dengan perilaku kerja (*task behavior*) – yaitu, perilaku yang diharapkan dalam suatu pekerjaan tertentu.
3. Peran itu sulit dikendalikan – (*role clarity* dan *role ambiguity*)
4. Peran itu dapat dipelajari dengan cepat dan dapat menghasilkan beberapa perubahan perilaku utama.

5. Peran dan pekerjaan (*jobs*) itu tidaklah samaseseorang yang melakukan satu pekerjaan bisa saja memainkan beberapa peran.

Menurut Polak, peranan adalah serangkaian kegiatan yang menonjol yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam mendorong terjadinya suatu hal. Dengan demikian peranan adalah pola tindakan yang dilakukan secara individual maupun kolektif yang membawa suatu akibat atau efek (Ndraha, 1993:114).

Menurut Chinoy yang dikutip oleh Soekanto, peranan mencakup 3 (tiga) hal, yaitu :

1. Peranan meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat. Peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan masyarakat
2. Peranan adalah suatu konsep tentang apa yang dapat dilakukan oleh individu dalam masyarakat sebagai organisasi
3. Peranan dapat juga dikatakan sebagai perilaku individu yang penting bagi struktur social masyarakat (Soekanto, 1992:269)

Dalam pandangan lain yang dikemukakan oleh Marbun bahwa peranan adalah peran yang dimainkan seseorang akan mencakup beberapa hal diantaranya:

1. Persepsi bagaimana seseorang memandang peranannya
2. Tata cara seseorang dalam memainkannya
3. Bagaimana harapan yang muncul dalam masyarakat terhadap peranan yang dimainkan (dalam Siagian, 1993:23)



Selanjutnya dinyatakan bahwa peranan adalah tempat tertentu yang ditentukan untuk diduduki oleh seseorang dalam pencapaian tujuan. Menurut Soekanto, peranan dapat dilihat dari 4 aspek, yaitu (1) aspek dinamis dari kedudukan, (2) perangkat, hak-hak dan kewajiban, (3) perilaku aktual dari pemegang kekuasaan, (4) bagian dari aktifitas yang dimainkan oleh seseorang (dalam Siagian, 1993:30)

Selain dari hal tersebut diatas, dalam bagian yang lain dikemukakan bahwa peranan mencakup 3 hal, yaitu :

1. Peranan meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi seseorang dalam masyarakat. Peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan masyarakat.
2. Peranan adalah suatu konsep psikal yang dapat dilakukan oleh individu dalam masyarakat.
3. Peranan dapat juga dikatakan sebagai perilaku individu yang penting dalam struktur sosial.

## **B. Pengertian Kepemimpinan**

### **1. Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Sebagaimana didefinisikan oleh Stoner, Freeman dan Gilbert (1995), Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktifitas yang harus dilakukan.

Lebih jauh lagi, Griffin (2000) membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Selain itu banyak juga pendapat dari para tokoh mengenai arti dari kepemimpinan ini, yaitu :

1. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961:24)
2. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi. (Stogdill, 1974:411)

3. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan rutin organisasi. (Katz & Kahn, 1978:528)
4. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan. (Rauch & Behling, 1984:46)
5. Kepemimpinan adalah sebuah proses member arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran. (Jacob & Jacques, 1990:281)
6. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde social dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya. (Hosking, 1988:153)
7. Kepemimpinan sebagai sebuah proses pengaruh social yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktifitas serta hubungan-hubungan sebuah kelompok atau organisasi. (Yukl, 1994:2)

## **2. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi seorang pemimpin beserta teknik kepemimpinannya berbeda menurut situasi dimana yang pemimpin melakukan kegiatannya. Kelompok-kelompok yang satu sama lain berbeda macamnya, berbeda besarnya, berbeda sifat pemilihannya serta berbeda fungsi dan tujuannya menghendaki cara kepemimpinan yang berbeda pula.

a. Pemimpin sebagai eksekutif (*Executive Leader*)

Seringkali disebut sebagai administrator atau manajer. Fungsinya adalah menerjemahkan kebijaksanaan menjadi suatu kegiatan, dia memimpin dan mengawasi tindakan orang-orang yang menjadi bawahannya dan membuat keputusan-keputusan yang kemudian memerintahkannya untuk dilaksanakan. Kepemimpinan ini banyak ditemukan didalam masyarakat dan biasanya bersifat pemerintahan, mulai dari pusat sampai ke daerah-daerah memerlukan fungsi tersebut.

b. Pemimpin sebagai penengah

Dalam masyarakat modern, tanggung jawab keadilan terletak di tangan pemimpin dengan keahliannya yang khas dan ditunjuk secara khusus, ini dikenal dengan pengadilan dan bidang lainnya, umpamanya dalam bidang olahraga, terdapat wasit yang mempunyai tugas sebagai wasit.

c. Pemimpin sebagai penganjur

Sebagai propagandis, sebagai juru bicara atau sebagai pengarah opini merupakan orang-orang penting dalam masyarakat. Mereka bergerak dalam bidang komunikasi dan publistik yang menguasai ilmu komunikasi. Penganjur adalah sejenis pemimpin yang memberi inspirasi kepada orang lain. Seringkali ia merupakan orang yang pandai bergaul dan fasih berbicara.

d. Pemimpin sebagai ahli

Pemimpin sebagai ahli dapat dianalogikan sebagai instruktur atau seorang juru penerang, berada dalam posisi khusus dalam hubungannya dengan unit social dimana dia bekerja. Kepemimpinannya hanya berdasarkan fakta dan hanya pada bidang dimana terdapat fakta. Termasuk dalam kategori ini adalah guru, petugas social, dosen, dokter, ahli hukum, dan sebagainya yang mencapai dan memelihara pengaruhnya karena mereka mempunyai pengetahuan untuk diberikan kepada orang lain.

e. Pemimpin diskusi

Tipe pemimpin yang seperti ini dapat dijumpai dalam lingkungan kepemimpinan yang demokratis dimana komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Seseorang yang secara lengkap memenuhi kriteria kepemimpinan demokratis ialah orang yang menerima peranannya sebagai pemimpin diskusi.

### **3. Tipe-tipe kepemimpinan**

1. Tipe Otokratik

Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan sikap yang menonjol “kelakuannya”, antara lain dalam bentuk :

- a. Kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain didalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan mertabat mereka.

- b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
- c. Pengabaian peran bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan yang dipergunakan adalah :

- a. Menuntut ketaatan penuh dari bawahannya.
- b. Dalam menegakkan disiplin menunjukkan keakuannya.
- c. Bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi.
- d. Menggunakan pendekatan punitive dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

## 2. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya di masyarakat agraris. Salah satu ciri utama masyarakat tradisional adalah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Pemimpin seperti ini kebabakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Biasanya tokoh-tokoh adat, para ulama dan guru. Pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan.

## 3. Tipe Kharismatik

Tidak banyak hal yang dapat disimak dari literature yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang kharismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat

sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara kongkret mengapa orang tersebut dikagumi.

#### 4. Tipe Laissez Faire

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

#### 5. Tipe Demokratis

- a. Pemimpin yang demokratis biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi.
- b. Menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilakukan demi tercapainya tujuan.
- c. Melihat kecenderungan adanya pembagian peranan sesuai dengan tingkatnya.

d. Memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi dan menjunjung harkat dan martabat manusia.

#### **4. Ciri-ciri Kepemimpinan**

Banyak ciri-ciri pemimpin dan kepemimpinan yang ditampilkan oleh para pakar yang meliputi ciri-ciri fisik, ciri-ciri intelektual, dan ciri-ciri kepribadian. **Dr. W.A. Gerungan** telah mengetengahkan ciri-ciri yang dimiliki oleh kebanyakan pemimpin yang baik dan dijadikan perhatian para penilai ketika sedang melaksanakan penyaringan terhadap calon-calon pemimpin dalam latihan-latihan kader kepemimpinan, penjelasannya sebagai berikut;

##### **1. Persepsi Sosial**

Persepsi sosial dapat diartikan sebagai kecakapan dalam melihat dan memahami perasaan, sikap dan kebutuhan anggota-anggota kelompok. Kecakapan ini sangat dibutuhkan untuk memenuhi tugas kepemimpinan. Persepsi sosial ini terutama diperlukan oleh seorang pemimpin untuk dapat melaksanakan tugasnya dalam memberikan pandangan dan patokan yang menyeluruh dari keadaan-keadaan didalam dan diluar kelompok.

##### **2. Kemampuan berpikir Abstrak**

Kemampuan berpikir abstrak dapat menjadikan indikasi bahwa seseorang mempunyai kecerdasan yang tinggi. Kemampuan abstrak yang sebenarnya merupakan salah satu segi dari struktur intelegensi, khusus dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan



kecenderungan-kecenderungan kegiatan didalam kelompok dan keadaan umum diluar kelompok dalam hubungannya dengan tujuan kelompok, Ini berarti bahwa ketajaman persepsi dan kemampuan menganalisis didampingi oleh kemampuan abstrak dan mengintegrasikan fakta-fakta interaksi sosial didalam dan diluar kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin yang harus diarahkan oleh persepsi sosial yang telah diterangkan diatas.

### 3. Keseimbangan Emosional

Merupakan faktor paling penting dalam kepemimpinan. Jelasnya, pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan, cita-cita, dan alam perasaan, serta pengintegrasian kesemuanya itu kedalam suatu kepribadian yang harmonis. Dan itu bukanlah suatu kepribadian harmoni yang beku dan statis, melainkan suatu harmoni dalam ketegangan-ketegangan emosional, suatu keseimbangan yang dinamis, yang dapat bergerak kemana-mana, tetapi mempunyai dasar yang matang dan stabil. Kematangan emosional ini diperlukan oleh seorang pemimpin untuk dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompok dalam rangka melaksanakan tugas kepemimpinan dengan sukses.

## **5. Hambatan dalam Kepemimpinan**

### 1. Faktor Internal

Kurangnya motivasi dari pemimpin itu sendiri, emosi yang tidak stabil, tidak percaya diri, takut dalam mengambil resiko, terbatasnya kecakapan pemimpin.

### 2. Faktor Eksternal

Tidak adanya dukungan dari orang terdekat, tidak adanya dukungan dari bawahan, terlalu banyak tekanan.

## **6. Kepemimpinan di Indonesia**

Norma-norma kepemimpinan yang berlaku di Indonesia adalah yang dicetuskan oleh tokoh pendidikan nasional Ki Hadjar Dewantara yang terdiri dari 3 (tiga) kalimat yaitu :

- a. Ing Ngarso Sung Tudolo. Didepan memberi teladan, maksudnya bahwa, maksudnya bahwa seorang pemimpin harus mampu memberikan contoh yang baik melalui sikap dan tindakannya agar menjadi panutan.
- b. Ing Madya Mangun Karso. Ditengah membangun karsa atau inisiatif. Maksudnya bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dipimpinnya.
- c. Tut Wuri Handayani. Mengikuti dari belakang dengan membimbing. Maksudnya bahwa seorang pemimpin harus mampu mendorong orang

yang diasuhnya agar berani bertanggung jawab terhadap apa yang menjadi tugasnya.

### C. Model Pembinaan

Pembinaan berasal dari kata “*bina*” yang mendapat awalan kata “*me-*” menjadi kata “*membina*” berarti membangun, mendirikan, mengusahakan supaya lebih maju. (Kamus Bahasa Indonesia online//[www.KamusBahasaIndonesia.org](http://www.KamusBahasaIndonesia.org)).

Pembinaan adalah suatu usaha yang dilakukan dengan teratur dan terarah untuk meningkatkan pengetahuan dan sikap keterampilan objek yang dididik dengan tindakan-tindakan berupa pengarahan, bimbingan, pengembangan, stimulasi dan kepiawaian untuk mencapai tujuan yang diharapkan (S. Hidayat, 1978:26).

SDM merupakan faktor yang sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi, karena maju mundurnya suatu organisasi sangat tergantung pada unsurnya SDM sebagai pelaksana dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu adanya pembinaan agar apa yang direncanakan dapat dicapai sesuai dengan harapan.

Menurut Sudjana (2004:33) “Pembinaan yaitu sebagai rangkaian upaya pengendalian secara professional terhadap semua unsure-unsur tersebut berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara berdaya guna dan berhasil guna”. Selanjutnya menurut Musanef (2000:47) bahwa yang dimaksud dengan “Pembinaan adalah segala usaha tindakan yang berhubungan langsung dengan perencanaan, penyusunan, pembangunan,

pengembangan, penggarahan, penggunaan serta pengendalian segala sesuatu secara berdaya guna dan berhasil guna”.

Menurut Poerwadarmita, (2003: 44) “Pembinaan adalah suatu usaha, tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik”. Menurut Thoha (2001:7) “Pembinaan adalah suatu proses, hasil atau pertanyaan menjadi lebih baik, dalam hal ini mewujudkan adanya perubahan, kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evaluasi atau berbagi kemungkinan atas pengembangan yang mencakup urutan-urutan pengertian, diawali dengan mendirikan, membutuhkan, memelihara pertumbuhan tersebut disertai usaha-usaha perbaikan, menyempurnakan, dan mengembangkannya. Pembinaan tersebut menyangkuut kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pembiayaan, koordinasi, pelaksanaan, dan pengawasan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan hasil yang maksimal.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat diketahui bahwa pembinaan pegawai perlu dilakukan baik untuk pegawai yang sudah lama maupun pegawai yang baru bekerja, karena pembinaan tersebut merupakan tugas seorang pimpinan dalam usaha untuk menggerakkan para bawahan supaya mereka dapat dan mau bekerja dengan baik.

Dari pengertian pembinaan di atas, maka pembinaan terhadap pegawai negeri sangat diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat. Pembinaan dimulai dengan adanya perencanaan. Begitu juga dengan pembinaan pegawai fungsional, pembinaan dimulai ketika terjadinya recruitment.

Undang-undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang merupakan landasan normative kepegawaian, mencampurkan pengertian manajemen pegawai negeri sipil dengan pembinaan pegawai negeri sipil. Menurut pasal 1 ayat 8 undang-undang tersebut, manajemen pegawai negeri sipil adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.

#### **D. Pengembangan Pegawai**

Menurut Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Kepegawaian Daerah, pegawai adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang telah dipercayakan kepadanya dan telah ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan Negara atau disertai tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pegawai adalah pelaksana undang-undang oleh sebab itu pegawai wajib berusaha untuk menaati segala peraturan perundang-undangan.

Menurut Musanef (1995:4) mengemukakan bahwa pegawai adalah mereka yang secara langsung digerakkan oleh pimpinan untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan yang menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang telah dipersiapkan. Pada prinsipnya pemberian tugas kedinasan merupakan kepercayaan dari atas yang berwenang dengan harapan bahwa tugas itu akan dilaksanakan dengan

sebaik-baiknya, oleh setiap Pegawai Negeri yang telah dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.

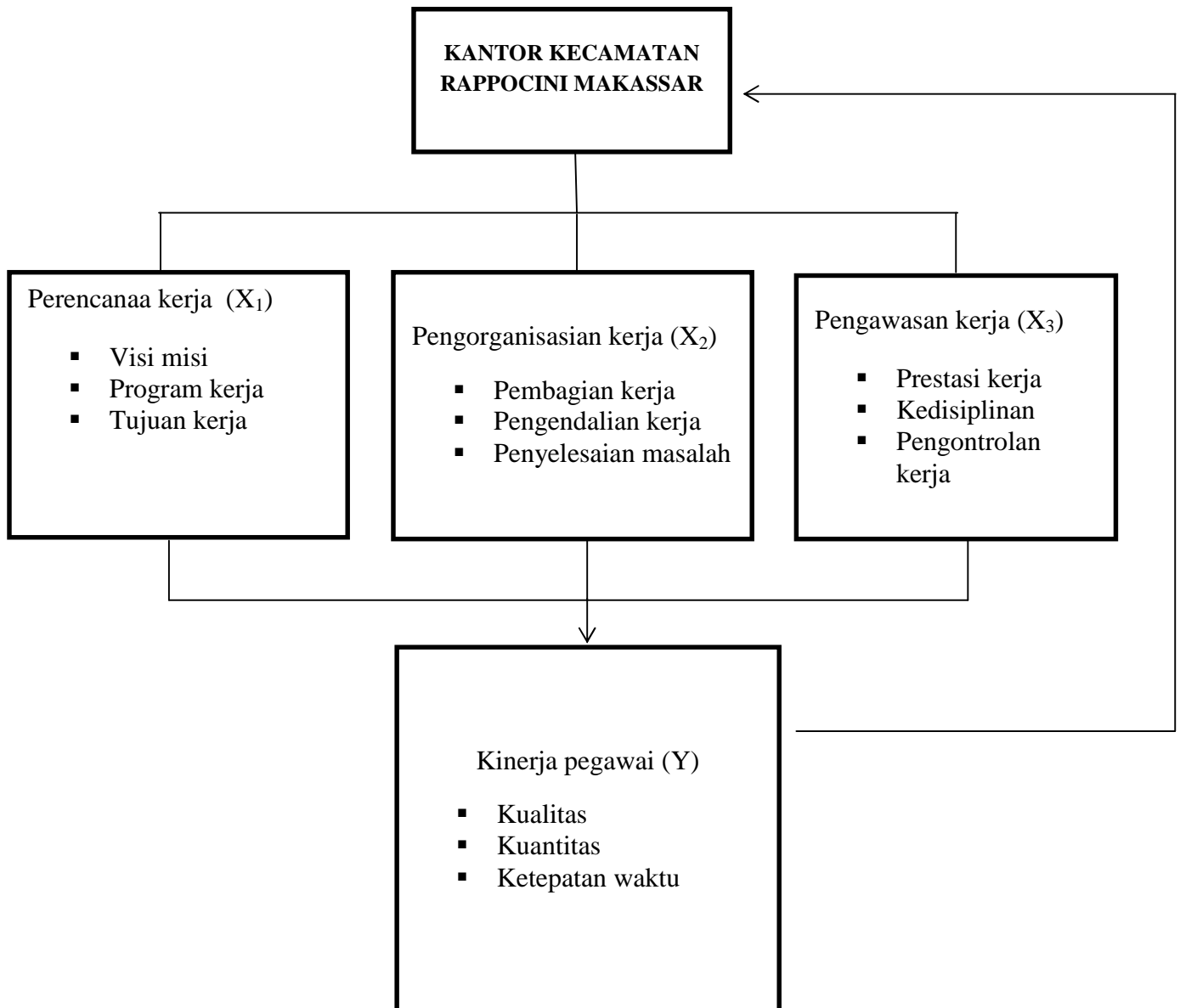
Menurut Wijaya (1996:15) mengemukakan bahwa pengertian pegawai dalam kriteria adalah sebagai berikut :

1. Menjadi anggota suatu kerja sama (organisasi) dengan maksud memperoleh balas jasa.
2. Berada dalam suatu system kerja yang sifatnya lugas/pamrih.
3. Berkedudukan sebagai penerima kerja dan berhadapan dengan pemberi kerja.
4. Berkedudukan sebagai penerima kerja itu diperoleh setelah melalui proses penerimaan dan menghadapi saat pemberhentian (Pemutusan Hubungan Kerja).

Pegawai sebagai pelaku dari setiap unit organisasi sangat menentukan terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk kemampuan dan keterampilan seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dihadapinya sangat diperlukan adanya pegawai yang mampu bekerja dan akan menunjukkan hasil-hasil kerjanya yang baik dan menyelesaikan satu pekerjaan yang diberikan kepadanya dan untuk mempermudah atau mempercepat kegiatan didalam organisasi tersebut.

## E. Kerangka Pikir

Gambar 1 kerangka pikir



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada kantor Camat Rappocini Kabupaten Makassar. Pertimbangan utama pemilihan lokasi tersebut adalah berdasarkan peninjauan awal yang dilakukan, menunjukkan bahwa peran Camat Rappocini Makassar dalam membina bawahannya, dalam hal ini pegawai diwilayah Kecamatan Rappocini Makassar belum optimal sehingga dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat baik dalam urusan pemerintahan maupun dalam urusan pembangunan dalam wilayah Kecamatan Rappocini Makassar cenderung agak lambat. Penelitian ini akan dilaksanakan selama tiga bulan yang dimulai dari bulan April 2017 sampai dengan bulan Juni 2017.

#### **B. Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Wawancara**

Teknik ini bertujuan untuk memperoleh data dan informasi kualitatif secara langsung dari sumber data. Sedangkan teknik wawancara bersifat terbuka dengan tujuan agar informan dapat memberikan jawaban dan pandangan seluas-luasnya. Dan agar wawancara tetap berada dalam konteks penelitian maka wawancara disertai dengan pedoman wawancara (*Interview-guide*) yang dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan penulisan laporan akhir ini.



## 2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik dengan cara mengumpulkan data sekunder (Peraturan perundang-undangan dan data relevan lainnya bagi penelitian ini) yang berfungsi untuk memperkuat data primer.

## 3. Observasi

Guna melengkapi hasil penelitian dan pengumpulan data, maka dilakukan observasi kelapangan untuk melakukan pengamatan langsung kepada objek penelitian mengenai kondisi yang terjadi dilokasi penelitian sesuai dengan permasalahan penelitian.

## 4. Kuesioner

Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada.

Pertanyaan-pertanyaan pada angket tertutup dibuat dengan skala Likert 1-5 dengan menggunakan pertanyaan berskala (scalling questions).Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifikasi oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Dan untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor yang ditunjukkan tabel berikut:

Tabel 1

## Skala Likert pada Pertanyaan Tertutup

| <b>Pilihan jawaban</b> | <b>Skor</b> |
|------------------------|-------------|
| Sangat Setuju          | 5           |
| Setuju                 | 4           |
| Netral                 | 3           |
| Tidak Setuju           | 2           |
| Sangat Tidak Setuju    | 1           |

**C. Jenis dan Sumber Data**

Data yang akan digunakan pada penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan menggunakan observasi dan wawancara. Metode observasi yang dimaksudkan adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan pengamatan secara langsung pada objek penelitian yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Sedangkan yang dimaksud dengan metode wawancara adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang telah disusun terlebih dahulu kepada informan penelitian.

Data sekunder adalah data yang sudah di olah dalam bentuk naskah tertulis atau diperoleh melalui penelusuran dokumen-dokumen yang relevan dengan masalah sehingga dapat dipakai sebagai pendukung dalam penelitian ini.

## **D. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi Penelitian**

Sumber data mengacu kepada populasi penelitian serta penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian. Populasi menurut Husaeni adalah semua nilai baik melalui perhitungan kuantitatif maupun kualitatif, dari karakteristik tertentu mengenai objek yang lengkap dan jelas. Ditinjau dari banyaknya anggota populasi, maka populasi terdiri dari populasi terbatas (terhingga) dan populasi tak terbatas (tak terhingga), dan dilihat dari sifatnya populasi dapat bersifat homogen dan heterogen. Menurut Sugiyono populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi penelitian tentang "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektifitas Kinerja Pegawai di Kantor Camat Rappocini Makassar ini adalah seluruh pegawai Kantor Camat Rappocini Makassar yang seluruhnya berjumlah 42 orang. Jumlah ini meliputi camat hingga pegawai pada seksi-seksi yang ada.

### **2. Sampel Penelitian**

Pada penelitian ini digunakan teknik sampling berupa probability sampling yaitu teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi semua anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah stratified random sampling di mana populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara

proporsional. Sampel yang diambil pada penelitian ini didasarkan kepada pendapat Arikunto yang menyatakan bahwa untuk sekedar ancer-ancer, maka apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semuanya. Selanjutnya jika jumlah subjeknya lebih besar, dapat diambil antara 10 % - 15 % atau 20 % - 25 %. Mengingat jumlah populasi di atas sedikit (42 orang), maka seluruh populasi dijadikan sebagai sampel atau sensus penelitian. Seluruh responden akan menjawab seluruh item yang terdapat pada angket yang diajukan tanpa pemilahan dan pengklasifikasian

## **E. Metode Analisis Data**

### **1. Analisis data kuantitatif**

Menurut Supranto (2000) Analisis data kuantitatif adalah suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dalam angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data, dan penemuan hasil.

### **2. Analisis Regresi Berganda**

Menurut Ghozali (2006) Secara umum analisis ini digunakan untuk meneliti pengaruh dari beberapa variabel independen (variabel X) terhadap variabel dependen (variabel Y). Pada regresi berganda variabel independen (variabel X) yang diperhitungkan pengaruhnya terhadap variabel dependen (variabel Y), jumlahnya lebih dari satu. Dalam penelitian ini, variabel independen adalah motivasi konsumen ( $X_1$ ), persepsi kualitas ( $X_2$ ), sikap konsumen ( $X_3$ ) sedangkan variabel dependen adalah keputusan pembelian (Y) sehingga persamaan regresi bergandanya adalah:

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

Dimana :

Y : Kinerja Pegawai

a : Konstanta

$b_1, b_2, b_3$ : Koefisien masing-masing faktor

$X_1$  : Perencanaan Kerja

$X_2$  : Pengorganisasian Kerja

$X_3$  : Pengawasan Kerja

e : Standard error

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Sejarah Singkat Perusahaan**

Kecamatan Rappocini merupakan salah satu dari 14 Kecamatan di Kota Makassar, pemekaran dari Kecamatan Tamalate yang dibentuk pada hari Rabu tanggal 07 Januari 1998 tindak lanjut dari persetujuan Mendagri nomor 138 /1242/PUOD tanggal 03 Mei 1996 berdasarkan Gubernur Sulawesi Selatan 538/VI/1996 Tahun 1996 tanggal 27 Juni 1996, dengan luas wilayah **9,23** km yang berbatasan :

- Sebelah Utara dengan Kecamatan Panakkukang dan Kecamatan Manggala
- Sebelah Timur dengan Kecamatan Manggala dan Kabupaten Gowa
- Sebelah Selatan dengan Kecamatan Tamalate Kabupaten Gowa
- Sebelah Barat Kecamatan Makassar, Kecamatan Mamajang dan Kecamatan Tamalate

Dalam kurung waktu  $\pm$  16 tahun Kecamatan Rappocini telah di pimpin oleh 8 ( delapan ) orang camat sebagai kepala Kecamatan yaitu ;

1. H.A. Rompegading Patiroi, M.Si
2. Darmawati AP

3. H. A. Kamaruddin Munde
4. A. Muh. Hasan Basri Ambarala
5. Imran Samad
6. A. Muh. Yasir, M.Si
7. A. Azis Hasan, M.Si
8. Hamri Haiya, AP., S.Sos., SH., M.Si (sekarang)

33

Kecamatan Rappocini merupakan daerah bukan pantai dengan topografi ketinggian antara permukaan laut terdiri dari 10 kelurahan menurut jaraknya layak masing-masing kelurahan ke kecamatan berkisar 1 km sampai dengan jarak 5-10 km.

## **B. VISI DAN MISI**

### **1. Visi**

Dalam upaya mewujudkan harapan dan aspirasi stakeholders serta melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, maka perlu dituangkan dalam suatu Visi Kecamatan Rappocini. Rumusan Visi juga diharapkan dapat mencerminkan kebutuhan yang fundamental dan sekaligus merefleksikan dinamika pembangunan dari berbagai aspek.

Adapun Visi Kecamatan Rappocini dijabarkan sebagai berikut: **“Terwujudnya Pelayanan Prima Menuju Kecamatan Rappocini Yang Sejahtera dan Nyaman Untuk Semua”**

Untuk merealisasikan visi dari maksud tersebut diatas, maka setiap pegawai Kecamatan Rappocini dan Stakeholder haruslah memiliki pemahaman bersama terhadap visi tersebut diatas yakni sebagai berikut :

- a. **Pelayanan prima** adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan public dalam hal ini Kecamatan Rappocini memiliki standar pelayanan ISO 1900 : 2008 sebagai upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam pelaksanaan peraturan perundang-undangan.
- b. **Sejahtera** adalah menggambarkan derajat kehidupan masyarakat yang meningkat dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pendidikan, kesehatan serta lingkungan fisik, sosial dan religius sebagai bentuk perwujudan masyarakat yang sejahtera.
- c. **Nyaman Untuk Semua** adalah terwujudnya proses pembangunan yang semakin mengurangi kesenjangan dan melahirkan kemandirian secara stabil, dalam struktur dan pola ruang kota yang menjamin kenyamanan bagi perkembangan masyarakat yang dapat dinikmati dan dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat tanpa diskriminasi.

## 2. Misi

Misi adalah sesuatu yang dilaksanakan/diemban oleh instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi yang telah ditetapkan. Dengan pernyataan Misi diharapkan seluruh pegawai



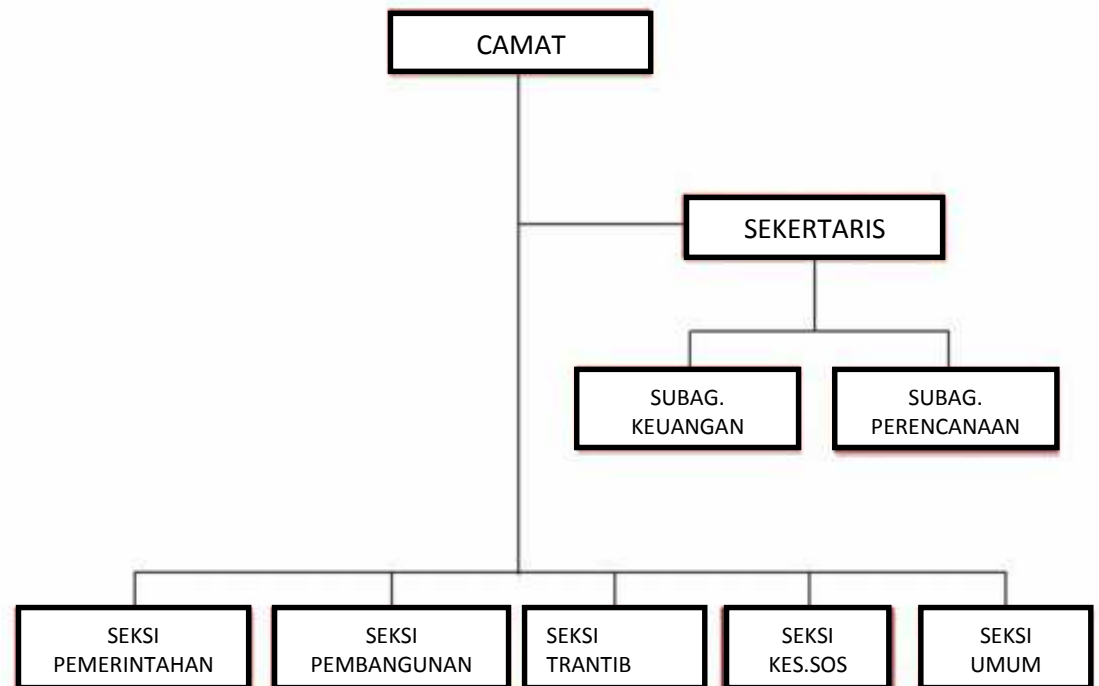
dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal instansi pemerintah dan mengetahui peran dan programnya serta hasil yang diperoleh di masa mendatang.

Untuk merealisasikan visi Kecamatan Rappocini yang telah ditetapkan dalam 5 (lima) tahun kedepan, yakni Tahun 2014 – 2019 yang bertumpu pada potensi dan sumber daya yang dimiliki serta ditunjang dengan semangat kebersamaan, tanggung jawab yang optimal dan proporsional. Maka Misi Kecamatan Rappocini adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan Pelayanan Publik dan Kinerja Pelayanan;
2. Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi Masyarakat;
3. Meningkatkan Kualitas Lingkungan Masyarakat.

### C. STRUKTUR ORGANISASI

#### STRUKTUR ORGANISASI KECAMATAN RAPPOCINI MAKASSAR



Gambar 2 struktur organisasi

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Analisis Deskriptif**

Dalam penelitian ini, jenis data yang dipergunakan adalah data kuantitatif dan berupa keterangan-keterangan yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada pegawai pada kantor kecamatan Rappocini, dan data kuantitatif yaitu data yang diperoleh berupa angka yang dapat dihitung jumlah pegawai.

Sedangkan sumber daya yang digunakan adalah data primer yaitu data yang diperoleh dengan cara mengadakan wawancara langsung dengan pihak perusahaan, dan data sekunder yaitu data yang diperoleh dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen serta sumber lainnya berupa informasi tertulis yang ada hubungannya dengan penelitian ini. Dengan populasi adalah seluruh pegawai kantor kecamatan rappocini.

#### **1. Karakteristik Responden**

##### **a. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 42 orang. Berikut ini merupakan data responden berdasarkan jenis kelamin.

**Tabel 2.****Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| <b>Jenis Kelamin</b> | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase</b> |
|----------------------|---------------|-------------------|
| Laki-laki            | 22            | 22%               |
| Perempuan            | 20            | 20%               |
| Total Responden      | 42            | 42%               |

Sumber: data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan data diatas, dapat diperlihatkan bahwa responden jenis kelamin perempuan sebanyak 22 orang, sedangkan responden laki-laki sebanyak 20 orang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak daripada responden laki-laki.

**b. Responden Berdasarkan Umur**

Klarifikasi responden berikutnya ialah berdasarkan umur. Berikut ini merupakan data responden berdasarkan umur.

**Tabel 3.****Responden Berdasarkan Umur**

| <b>Umur</b>     | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase</b> |
|-----------------|---------------|-------------------|
| < 20 Tahun      | 2             | 2%                |
| 20-25 Tahun     | 10            | 10%               |
| 26-30 Tahun     | 17            | 17%               |
| >30 Tahun       | 13            | 13%               |
| Total Responden | 42            | 42                |

Sumber: data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan data diatas dapat diperhatikan bahwa klarifikasi responden yang berusia antara 26-30 tahun sebanyak 17 orang, kemudian responden berusia diatas 30 tahun berjumlah 13 orang , responden berusia 20-25 tahun berjumlah 10 orang, responden berusia dibawah 20 tahun berjumlah 2 orang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak berusia 26-30 tahun yaitu sebanyak 17 orang.

**c. Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir**

Klarifikasi responden berikutnya ialah berdasarkan pekerjaan. Berikut ini merupakan data responden berdasarkan pendidikan terakhir.

**Tabel 4.**

**Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir**

| <b>Keterangan</b> | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase</b> |
|-------------------|---------------|-------------------|
| SMA               | 2             | 2%                |
| D3                | 29            | 29%               |
| S1                | 11            | 11%               |
| <b>Jumlah</b>     | <b>42</b>     | <b>42%</b>        |

Sumber: data primer diolah, 2017

Berdasarkan data diatas dapat diperhatikan bahwa klarifikasi responden yang pendidikan terakhir sebagai D3 sebanyak 29 orang, responeden yang pendidikan terakhir S1 sebanyak 11 orang,

responden yang pendidikan terakhir SMA sebanyak 2 orang, Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak yang Pendidikan terakhir D3 yaitu sebanyak 29 orang.

**d. Responden Berdasarkan Gaji per bulan**

Klarifikasi responden berikutnya ialah berdasarkan pengeluaran per bulan. Berikut ini merupakan data responden berdasarkan pengeluaran per bulan.

**Tabel 5.**

**Responden Berdasarkan Gaji Per Bulan**

| <b>Pengeluaran Per Bulan</b> | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase</b> |
|------------------------------|---------------|-------------------|
| < Rp 1.000.000               | 8             | 8%                |
| Rp1.000.000-Rp3.000.000      | 24            | 10%               |
| Rp3.000.000-Rp<br>5.000.000  | 10            | 10%               |
| Jumlah                       | 42            | 42%               |

Sumber : data diolah 2017

**B. Analisis Deskriptif dan perhitungan skor variabel X dan Y**

1. Analisis Deskriptif variabel Perencanaan Kerja (X1)

Analisis deskripsi jawaban responden tentang variabel perencanaan kerja didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner yang disebar. Tanggapan responden terhadap variabel perencanaan kerja, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 6 Tanggapan responden variabel perencanaan kerja

(X1)

| NO                 | PERNYATAAN | STS |   | TS |   | N |   | S  |    | SS |    | SKOR  |
|--------------------|------------|-----|---|----|---|---|---|----|----|----|----|-------|
|                    |            | F   | % | F  | % | F | % | F  | %  | F  | %  |       |
| 1                  | X1.1       | -   | - | -  | - | 4 | 4 | 21 | 21 | 17 | 17 | 181   |
| 2                  | X1.2       | -   | - | 1  | 1 | 3 | 3 | 23 | 23 | 15 | 15 | 178   |
| 3                  | X1.3       | -   | - | -  | - | 5 | 5 | 17 | 17 | 20 | 20 | 183   |
| 4                  | X1.4       | -   | - | -  | - | 2 | 2 | 21 | 21 | 19 | 19 | 185   |
| 5                  | X1.5       | -   | - | 4  | 4 | 7 | 7 | 16 | 16 | 15 | 15 | 168   |
| 6                  | X1.6       | -   | - | -  | - | 1 | 1 | 14 | 14 | 27 | 27 | 194   |
| <b>RATA – RATA</b> |            |     |   |    |   |   |   |    |    |    |    | 181,5 |

Sumber : data diolah 2017

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai variabel perencanaan kerja pada kantor kecamatan rappocini makassar dengan nilai rata-rata yaitu 181,5.

## 2. Analisis deskriptif variabel pengorganisasian kerja (X2)

Analisis deskripsi jawaban responden tentang variabel pengorganisasian kerja didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner yang disebar. Tanggapan responden terhadap variabel pengorganisasian kerja, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 7 tanggapan responden variabel pengorganisasian kerja  
(X2)

| NO                 | PERNYATAAN | STS |   | TS |   | N |   | S  |    | SS |    | SKOR   |
|--------------------|------------|-----|---|----|---|---|---|----|----|----|----|--------|
|                    |            | F   | % | F  | % | F | % | F  | %  | F  | %  |        |
| 1                  | X2.1       | -   | - | -  | - | 3 | 3 | 24 | 24 | 15 | 15 | 180    |
| 2                  | X2.2       | -   | - | -  | - | 6 | 6 | 15 | 15 | 21 | 21 | 183    |
| 3                  | X2.3       | -   | - | 2  | 2 | 1 | 1 | 14 | 14 | 25 | 25 | 188    |
| 4                  | X2.4       | -   | - | 1  | 1 | 6 | 6 | 11 | 11 | 24 | 24 | 190    |
| 5                  | X2.5       | -   | - | 1  | 1 | 2 | 2 | 13 | 13 | 26 | 26 | 190    |
| 6                  | X2.6       | -   | - | 2  | 2 | 1 | 1 | 12 | 12 | 27 | 27 | 190    |
| <b>RATA – RATA</b> |            |     |   |    |   |   |   |    |    |    |    | 185,83 |

Sumber : data diolah 2017

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai variabel pengorganisasian kerja pada kantor kecamatan rappocini Makassar dengan nilai rata-rata yaitu 185,83 .

### 3. Analisis deskriptif variabel pengawasan kerja (X3)

Analisis deskripsi jawaban responden tentang variabel pengawasan kerja didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner yang disebar. Tanggapan responden terhadap variabel pengawasan kerja, dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel 8 tanggapan responden variabel pengawasan kerja (X3)

| NO                 | PERNYATAAN | STS |   | TS |   | N |   | S  |    | SS |    | SKOR  |
|--------------------|------------|-----|---|----|---|---|---|----|----|----|----|-------|
|                    |            | F   | % | F  | % | F | % | F  | %  | F  | %  |       |
| 1                  | X3.1       | -   | - | -  | - | 1 | 1 | 17 | 17 | 24 | 24 | 191   |
| 2                  | X3.2       | -   | - | -  | - | - | - | 20 | 20 | 22 | 22 | 190   |
| 3                  | X3.3       | -   | - | -  | - | - | - | 23 | 23 | 19 | 19 | 187   |
| 4                  | X3.4       | -   | - | -  | - | 1 | 1 | 25 | 25 | 16 | 16 | 183   |
| 5                  | X3.5       | -   | - | 1  | 1 | 4 | 4 | 14 | 14 | 23 | 23 | 185   |
| 6                  | X3.6       | -   | - | -  | - | 2 | 2 | 11 | 11 | 29 | 29 | 195   |
| <b>RATA – RATA</b> |            |     |   |    |   |   |   |    |    |    |    | 188,5 |

Sumber : data diolah 2017

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai variabel pengawasam kerja pada kantor kecamatan rappocini Makassar dengan nilai rata-rata yaitu 188,5 .

## 4. Analisis deskriptif variabel kinerja pegawai (Y)

Tabel 9 tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai

(Y)

| NO                 | PERNYATAAN | STS |   | TS |   | N |   | S  |    | SS |    | SKOR   |
|--------------------|------------|-----|---|----|---|---|---|----|----|----|----|--------|
|                    |            | F   | % | F  | % | F | % | F  | %  | F  | %  |        |
| 1                  | Y1         | -   | - | 1  | 1 | 3 | 3 | 25 | 25 | 15 | 15 | 180    |
| 2                  | Y2         | -   | - | -  | - | 1 | 1 | 18 | 18 | 23 | 23 | 190    |
| 3                  | Y3         | -   | - | -  | - | 4 | 4 | 3  | 3  | 35 | 35 | 199    |
| 4                  | Y4         | -   | - | -  | - | 1 | 1 | 11 | 11 | 30 | 30 | 197    |
| 5                  | Y5         | -   | - | -  | - | 1 | 1 | 19 | 19 | 22 | 22 | 189    |
| 6                  | Y6         | -   | - | -  | - | 1 | 1 | 8  | 8  | 23 | 23 | 190    |
| <b>RATA – RATA</b> |            |     |   |    |   |   |   |    |    |    |    | 190,83 |

Sumber : data diolah 2017

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai variabel kinerja pegawai pada kantor kecamatan rappocini Makassar, dengan nilai rata-rata yaitu 190,83.

**C. Uji Validitas dan Uji Reabilitas**

## 1. Uji validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kriteria yang digunakan untuk menyatakan suatu instrument

dianggap valid atau layak digunakan dalam pengujian hipotesis apabila *corrected item-total correlation* lebih besar dari 0.30.

Tabel 10 Uji Validitas

| <b>Variabel</b>                   | <b>Indikator</b> | <b>Rhitung</b> | <b>Keterangan</b> |
|-----------------------------------|------------------|----------------|-------------------|
| Perencanaan kerja<br>(X1)         | X1_1             | 0.766          | Valid             |
|                                   | X1_2             | 0.698          | Valid             |
|                                   | X1_3             | 0.775          | Valid             |
|                                   | X1_4             | 0.641          | Valid             |
| Pengorganisasian<br>kerja<br>(X2) | X2_1             | 0.623          | Valid             |
|                                   | X2_2             | 0.583          | Valid             |
|                                   | X2_3             | 0.935          | Valid             |
|                                   | X2_4             | 0.843          | Valid             |
|                                   | X2_5             | 0.861          | Valid             |
|                                   | X2_6             | 0.806          | Valid             |
| Pengawasan kerja<br>(X3)          | X3_1             | 0.803          | Valid             |
|                                   | X3_2             | 0.788          | Valid             |
|                                   | X3_3             | 0.681          | Valid             |
|                                   | X3_4             | 0.438          | Valid             |
|                                   | X3_5             | 0.667          | Valid             |
|                                   | X3_6             | 0.642          | Valid             |
| Kinerja pegawai<br>(Y)            | Y_1              | 0.691          | Valid             |
|                                   | Y_2              | 0.711          | Valid             |

|  |     |       |       |
|--|-----|-------|-------|
|  | Y_3 | 0.717 | Valid |
|  | Y_4 | 0.900 | Valid |
|  | Y_5 | 0.733 | Valid |
|  | Y_6 | 0.413 | Valid |

Berdasarkan tabel hasil uji validitas diatas, diketahui bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid, yang ditunjukkan dengan nilai dari masing-masing item pertanyaan memiliki nilai *Pearson Correlation* positif dan lebih besar dari pada nilai *R*tabel.

## 2. Uji reabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur dapat diandalkan untuk digunakan lebih lanjut. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *cronbach alpha*, dimana instrument dikatakan reliabel jika memiliki koefisien *cronbach alpha* sama dengan 0,60 atau lebih. Hasil uji reliabilitas data dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11 uji reabilitas

| No | Variabel               | <i>cronbach alpha</i> | Hasil    |
|----|------------------------|-----------------------|----------|
| 1  | Motivasi Konsumen      | 0.771                 | Reliabel |
| 2  | Persepsi Kualitas      | 0.871                 | Reliabel |
| 3  | Sikap Konsumen         | 0.742                 | Reliabel |
| 4  | Keputusan<br>Pembelian | 0.781                 | Reliabel |

Sumber : output SPSS 22, 2017

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien *Cronbact Alpha* yang cukup besar, yaitu diatas 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item-item pengukur variabel dari kuesioner adalah *reliable* yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang handal.

#### D. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk membuktikan hipotesis mengenai adanya pengaruh positif variabel perencanaan kerja, pengorganisasian kerja, pengawasan kerja, dan kinerja karyawan pada pegawai kantor kecamatan rappocini Makassar. Adapun hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 22 dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

Tabel 12 Analisis Regresi Linear Berganda

| Model |                           | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |       |      |
|-------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|       |                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                | 6.714                       | 2.550      |                           | 2.633 | .012 |
|       | PERENCANAAN KERJA         | .104                        | .089       | .125                      | 1.173 | .248 |
|       | PENGORGANISASIAN<br>KERJA | .377                        | .084       | .546                      | 4.490 | .000 |
|       | PENGAWASAN KERJA          | .291                        | .132       | .281                      | 2.199 | .034 |

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber : output SPSS 22 2017

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 6,714+0,104X_1+0,377X_2+0,291X_3$$

Persamaan di atas dijelaskan sebagai berikut:

$a = 6,714$  merupakan nilai konstanta, jika nilai  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dianggap 0 maka nilai dari loyalitas adalah sebesar 6,714.

$b_1 = 0,104$  artinya variabel perencanaan kerja ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian dan apabila variabel perencanaan kerja meningkat, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,104.

$b_2 = 0,377$  artinya variabel pengorganisasian kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian dan apabila variabel persepsi kualitas meningkat, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,377.

$b_3 = 0,291$  artinya variabel pengawasan kerja ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan apabila variabel pengawasan kerja meningkat, maka keputusan pembelian akan meningkat sebesar 0,291.

## E. Uji Hipotesis

### 1. Uji F ( Serempak)

Uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) secara serempak/ bersama-sama. Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 13 hasil uji F

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 163.971        | 3  | 54.657      | 30.477 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 68.148         | 38 | 1.793       |        |                   |
|       | Total      | 232.119        | 41 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber : Output SPSS 22 2017

Berdasarkan hasil uji simultan dari tabel di atas ditunjukkan bahwa Fhitung sebesar 30,477 sedangkan hasil Ftabel pada tabel distribusi dengan tingkat kesalahan 5% (0,05) adalah sebesar 2,70. Hal ini berarti Fhitung > Ftabel (30,477 > 2,70). Pada tabel di atas kita juga dapat melihat bahwa nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja pegawai atau dapat dikatakan bahwa perencanaan kerja, pengorganisasian kerja, dan pengawasan kerja, secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap perencanaan kerja, pengorganisasian kerja, dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan rappocini Makassar.

## 2. Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing atau secara parsial variabel independen (perencanaan kerja, pengorganisasian kerja, pengawasan kerja pada kantor kecamatan rappocini makassar). Sementara itu secara parsial pengaruh dari kedua variabel independen tersebut terhadap kinerja pegawai ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 14 hasil uji t

| Model |                        | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |       |      |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|       |                        | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)             | 6.714                       | 2.550      |                           | 2.633 | .012 |
|       | PERENCANAAN KERJA      | .104                        | .089       | .125                      | 1.173 | .248 |
|       | PENGORGANISASIAN KERJA | .377                        | .084       | .546                      | 4.490 | .000 |
|       | PENGAWASAN KERJA       | .291                        | .132       | .281                      | 2.199 | .034 |

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI  
Sumber : Output SPSS 22,2017

Berdasarkan tabel di atas, berikut ini dijelaskan pengaruh masing-masing dimensi variabel independen secara parsial:

1. Dimensi Variabel perencanaan kerja (X1)

Hasil pengujian dengan SPSS untuk dimensi variabel perencanaan kerja (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai thitung = 1,173 dengan tingkat signifikansi 0,248. Dengan batas signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05, maka nilai batas signifikansi ( $0,05 < 0,248$ ), maka hipotesis tidak dapat diterima. Hal ini berarti dimensi variabel perencanaan kerja (X1) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

2. Dimensi Variabel pengorganisasian kerja (X2)

Hasil pengujian dengan SPSS untuk dimensi variabel pengorganisasian kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai thitung = 4,490 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan batas signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05, maka nilai batas signifikansi ( $0,05 < 0,000$ ) maka hipotesis dapat diterima. Hal ini berarti dimensi variabel pengorganisasian kerja (X2) mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

3. Dimensi Variabel pengawasan kerja (X3)

Hasil pengujian dengan SPSS untuk dimensi variabel pengawasan kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai thitung = 2,199 dengan tingkat signifikansi 0,034. Dengan batas



signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05, maka nilai batas signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 < 0,034, maka hipotesis dapat diterima. Hal ini berarti dimensi variabel pengawasan kerja (X3) tidak mempunyai pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

## **F. Pembahasan**

Secara umum hasil pengujian variabel perencanaan kerja, pengorganisasian kerja, dan pengawasan kerja secara simultan mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan rappocini Makassar. Hal ini berarti hipotesis dapat diterima, karena kinerja pegawai memiliki pengaruh secara simultan.

### **1. Pengaruh variabel perencanaan kerja (X1) terhadap kinerja pegawai**

Hasil perhitungan sistematis menunjukkan kinerja pegawai (X1) memiliki pengaruh yang tidak signifikan, perencanaan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan rappocini Makassar, hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan baik secara simultan maupun parsial. Dari persamaan regresi linear berganda diperoleh koefisien regresi variabel perencanaan kerja (X1) sebesar 0,104 dengan tingkat signifikan 0,248.

Menurut Husein Umar (2009:65) "Rencana kerja adalah suatu proses yang tidak pernah berakhir, apabila rencana telah ditetapkan, maka dokumen mengenai perencanaan yang terkait harus diimplementasikan. Karena perencanaan atau rencana kerja adalah pemilihan sekumpulan

kegiatan dan pengambilan keputusan tentang apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa.”

2. Pengaruh variabel pengorganisasian kerja (X2) terhadap kinerja pegawai

Hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan Dimensi variabel pengorganisasian kerja (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan rappocini Makassar, dari persamaan regresi linear berganda diperoleh koefisien regresi variabel Sebesar 0,377 dengan tingkat signifikan 0,000.

Menurut Stephan P. Robbins (1994:5) menyebutkan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat di identifikasikan, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

3. Pengaruh variabel pengawasan kerja (X3) terhadap kinerja pegawai

Hasil perhitungan sistematis menunjukkan pengawasan kerja (X3) memiliki pengaruh yang signifikan, pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan rappocini Makassar, hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan baik secara simultan maupun parsial. Dari persamaan regresi linear berganda diperoleh koefisien regresi variabel pengawasan kerja (X3) Sebesar 0,291 dengan tingkat signifikan 0,034.

Menurut Schermerhorn dalam Ernie dan Saefullah (2005: 317), mendefinisikan pengawasan merupakan sebagai proses dalam menetapkan

ukuran kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan tersebut.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perencanaan kerja, pengorganisasian kerja, dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan rappocini makassar, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan uji serampak/simultan (Uji F) maka hasil penelitian membuktikan bahwa semua variabel mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan rappocini Makassar.
2. Berdasarkan uji parsial (Uji t), hasil penelitian membuktikan bahwa dimensi dari variabel independen perencanaan kerja, memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel pengorganisasian kerja dan pengawasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan rappocini Makassar.

## **B. Saran**

Saran yang dapat penulis kemukakan sehubungan dengan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan adalah :

1. Disarankan kepada pihak perusahaan agar dapat lebih meningkatkan mutu pelayanannya terhadap konsumen karena ini merupakan faktor berpengaruh terhadap keputusan pembelian.
2. Diharapkan dalam penelitian selanjutnya menambahkan variabel lainnya yang mungkin berpengaruh terhadap keputusan pembelian.

**DAFTAR PUSTAKA**

Dessler. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhallindo.

Ranupandojo, H, Suad Husnan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFEE-UGM.

Republik Indonesia, Peraturan Daerah Kota Bogor Nomor 13 Tahun 2008 tentang *Organisasi Perangkat Daerah* (Lembaran Daerah Kota Bogor Tahun 2008 Nomor 3 Seri D).

Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta:LP3ES.

Supranto,J.2000. statistik Teori dan aplikasi. Jakarta Erlangga

Surakhmad, Winarno. 1989. *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar*. Bandung: Alumi.

Susilo, Martoyo. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFEE-UGM.

Thoha, Miftah. 1993. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wahjosumidjo. 1984. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta.

Sondang P. Siagian, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Bernadine P. Wirjana, 2005, *Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangan*, Andi Offset, Yogyakarta.

Edy Sutrisna, M, S.I, 2011, *Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Kencana Prenada Media Grup, Jakarta.





### A. PERENCANAAN KERJA (X<sub>1</sub>)

| No | Perencanaan Kerja  | STS | TS | N | S | SS |
|----|--|-----|----|---|---|----|
| 1. | Dengan adanya visi misi target terhadap pelaksanaan kinerja pegawai terfokuskan                    |     |    |   |   |    |
| 2. | Untuk merealisasikan visi misi maka setiap pegawai harus memiliki pemahaman yang sama              |     |    |   |   |    |
| 3. | Program kerja dapat membantu seluruh pegawai secara sistematis dan terstruktur                     |     |    |   |   |    |
| 4. | Setiap pegawai akan memiliki tanggung jawab yang besar dalam mewujudkan capaian dari program kerja |     |    |   |   |    |
| 5. | Dengan adanya tujuan kerja lebih memotivasi seluruh pegawai untuk bekerja secara maksimal          |     |    |   |   |    |
| 6. | Tujuan kerja bagian dari visi misi yang harus direalisasikan atau diwujudkan                       |     |    |   |   |    |

### B. PENGORGANISASIAN KERJA (X<sub>2</sub>)

| No | Pengorganisasian Kerja   | STS | TS | N | S | SS |
|----|--|-----|----|---|---|----|
| 1. | Pegawai dapat lebih mendalami, mengetahui tugas pokok dan fungsinya masing-masing.   |     |    |   |   |    |
| 2. | Konsentrasi kepada pegawai lebih maksimal  |     |    |   |   |    |
| 3. | Perlu adanya pengendalian kerja agar pelaksanaan, perencanaan sesuai yang diharapkan |     |    |   |   |    |
| 4. | Pengendalian harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi                       |     |    |   |   |    |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 5. | Penyelesaian masalah adalah bagian penting dari sebuah masalah yang dialami oleh seluruh pegawai |  |  |  |  |  |
| 6. | Dengan adanya penyelesaian masalah maka pegawai mudah dalam menjalankan tugasnya                 |  |  |  |  |  |

### C. PENGAWASAN KERJA (X<sub>3</sub>)

| No | Pengawasana Kerja   | STS | TS | N | S | SS |
|----|---|-----|----|---|---|----|
| 1. | Pimpinan dapat lebih melihat prestasi kerja pegawai dengan adanya pembagian job   |     |    |   |   |    |
| 2. | Perlu adanya standar kerja yang diterapkan oleh pimpinan agar prestasi kerja dapat dicapai  |     |    |   |   |    |
| 3. | Pegawai pada kantor kecamatan rappocini Makassar sudah baik dalam menerapkan kedisiplinan dengan cara dating dengan tepat waktu         |     |    |   |   |    |
| 4. | Pegawai pada kantor kecamatan rappocini sudah baik dalam menerapkan kedisiplinan dengan cara pulang sesuai dengan waktu yang diterapkan |     |    |   |   |    |
| 5. | Perlu adanya pengontrolan kerja agar perencanaan kerja berjalan kerja secara efektif  |     |    |   |   |    |
| 6. | Dengan control dan monitoring akan mengantarkan pegawai bersama tim tetap maju melangkah mencapai masa depan                            |     |    |   |   |    |

#### D. KINERJA PEGAWAI (Y)

| No | Kinerja pegawai  | STS | TS | N | S | SS |
|----|--|-----|----|---|---|----|
| 1. | Perlu adanya kualitas kerja yang harus dimiliki pegawai guna untuk meningkatkan produktifitas              |     |    |   |   |    |
| 2. | Setiap pegawai dituntut untuk meningkatkan kualitas diri untuk hasil yang maksimal                         |     |    |   |   |    |
| 3. | Peningkatan kuantitas dalam pekerjaan merupakan bentuk keberhasilan kerja                                  |     |    |   |   |    |
| 4. | Pimpinan dapat mengukur seberapa lama seorang pegawai dapat bekerja dalam satu harinya                     |     |    |   |   |    |
| 5. | Menerapkan ketepatan waktu dalam pekerjaan dapat meningkatkan efisiensi kerja                              |     |    |   |   |    |
| 6. | Salah satu bentuk sikap profesional dalam bekerja dapat selalu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya |     |    |   |   |    |

Terima kasih atas ketersediaan dalam mengisi kuesioner ini, semoga Allah SWT membalas kebaikan anda, Amiin..

| Res | X1   | X2   |      |      |      |      | X3    |      |      |      |      | Y    |      |       |      |      |      |      |      |      |       |    |    |    |    |    |    |      |
|-----|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|-------|----|----|----|----|----|----|------|
|     | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | JMLX1 | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | JMLX2 | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | X3.6 | JMLX3 | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | JMLY |
| 1   | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 27    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 28    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 28    | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 28   |
| 2   | 5    | 5    | 4    | 4    | 3    | 4    | 25    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 5    | 25    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 25    | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 25   |
| 3   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 25    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 28    | 5    | 4    | 4    | 5    | 3    | 5    | 26    | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 28   |
| 4   | 5    | 5    | 5    | 5    | 2    | 5    | 27    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 29   |
| 5   | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 28    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 20    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 25    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 25   |
| 6   | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 28    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 28    | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 29   |
| 7   | 4    | 4    | 5    | 5    | 3    | 5    | 26    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 29    | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 29   |
| 8   | 4    | 4    | 3    | 3    | 2    | 4    | 20    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 22    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 22    | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 24   |
| 9   | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 27    | 4    | 3    | 4    | 5    | 4    | 5    | 25    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 25    | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 25   |
| 10  | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 5    | 24    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 28    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 27    | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 28   |
| 11  | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 29    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 29   |
| 12  | 4    | 5    | 5    | 5    | 2    | 5    | 26    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 28    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 28    | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 26   |
| 13  | 4    | 3    | 3    | 4    | 2    | 4    | 20    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 23    | 4    | 4    | 3    | 4    | 3    | 4    | 22    | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 21   |
| 14  | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 4    | 21    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 23    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 22    | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 24   |
| 15  | 4    | 4    | 5    | 5    | 3    | 5    | 26    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 28    | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 29   |
| 16  | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 29    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 28    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 25    | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 29   |
| 17  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 25    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 29   | 5     | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 30   |
| 18  | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 22    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 25    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 25    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 29   |
| 19  | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 30   |
| 20  | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 28    | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 28   |
| 21  | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 26    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 28    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 29    | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 28   |
| 22  | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 27    | 4    | 3    | 4    | 5    | 5    | 5    | 26    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 26    | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 25   |
| 23  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 25    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 28    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 28    | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 28   |
| 24  | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 27    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 28    | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 29   |
| 25  | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 29    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 27    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 29   |
| 26  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 25    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30   | 5     | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 30 |      |
| 27  | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 22    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 25    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 25    | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 29   |
| 28  | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 29   |
| 29  | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 28    | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 28   |
| 30  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 29    | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 28   |
| 31  | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 29    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 27    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 27    | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 27   |
| 32  | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 28    | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 28   |
| 33  | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 26    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 28    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 29    | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 28   |
| 34  | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 27    | 4    | 3    | 4    | 5    | 5    | 5    | 26    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 26    | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 25   |
| 35  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 25    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 28    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 28    | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 28   |
| 36  | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 27    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 28    | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 29   |
| 37  | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 29    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 27    | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 29   |
| 38  | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 27    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 29    | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 29   |
| 39  | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 4    | 22    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 22    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 23    | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 24   |
| 40  | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 27    | 4    | 3    | 4    | 5    | 5    | 5    | 26    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 26    | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 25   |
| 41  | 3    | 2    | 5    | 4    | 4    | 3    | 21    | 5    | 5    | 2    | 3    | 2    | 2    | 19    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 27    | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 25   |
| 42  | 3    | 3    | 3    | 4    | 4    | 4    | 21    | 3    | 3    | 2    | 2    | 3    | 2    | 15    | 4    | 4    | 4    | 5    | 2    | 5    | 24    | 2  | 3  | 3  | 3  | 4  | 5  | 20   |