

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANFORMASIONAL, MOTIVASI
KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
SEKRETARIAT DPRD KOTA BINJAI**

TESIS

Oleh :

OZI ZULFANI SURBAKTI

NPM. 221804040



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
2025**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/7/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)22/7/25

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANFORMASIONAL, MOTIVASI
KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
SEKRETARIAT DPRD KOTA BINJAI**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Psikologi

(M.Psi) pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area

Oleh :

OZI ZULFANI SURBAKTI

NPM. 221804040

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
2025**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/7/25

Access From (repository.uma.ac.id)22/7/25

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PENGESAHAN

**Tesis ini dipertahankan di depan Panitia Penguji Tesis Program
Pascasarjana Magister Psikologi**

Universitas Medan Area

**Pada hari : Rabu
Tanggal : 18 Desember 2024
Tempat : Ruang Seminar PPS UMA**

PANITIA PENGUJI TESIS

**Ketua : Prof. Hasanuddin, Ph.D
Sekretaris : Dr. Amanah Surbakti, M.Psi
Pembimbing I : Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog
Pembimbing II : Dr. Nina Salmaniah Siregar, M.Si
Penguji Tamu : Dr. Salmiah Sari Dewi, M.Psi**

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kota Binjai
Nama : Ozi Zulfani Surbakti
NPM : 221804040

MENYETUJUI

Pembimbing I



Dr. Suryani Hardjo. S.Psi, MA,
Psikolog

Pembimbing II



Dr. Niha Siti Salmaniah Siregar, M.Si

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**



Dr. Suryani Hardjo. S.Psi, MA,
Psikolog

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Januari 2025

Yang Menyatakan



Ozi Zulfani Surbakti

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Ozi Zulfani Surbakti
NPM : 221804040
Program Studi : Magister Psikologi
Fakultas : Pascasarjana
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non-exclusif Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DPRD KOTA BINJAI

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*data base*), merawat, dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Medan, Januari 2025

Yang Menyatakan



Ozi Zulfani Surbakti

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DPRD KOTA BINJAI”**. Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi di Program Studi Psikologi, Fakultas Pascasarjana, Universitas Medan Area.

Penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan ucapan terima kasih.

Saya menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saya terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa depan. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu psikologi serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Akhir kata, semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa melimpahkan rahmat-Nya kepada kita semua.

Medan, Januari 2025
Yang Menyatakan

Ozi Zulfani Surbakti

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat, kasih, dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kota Binjai** sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi di Program Studi Magister Psikologi, Universitas Medan Area.

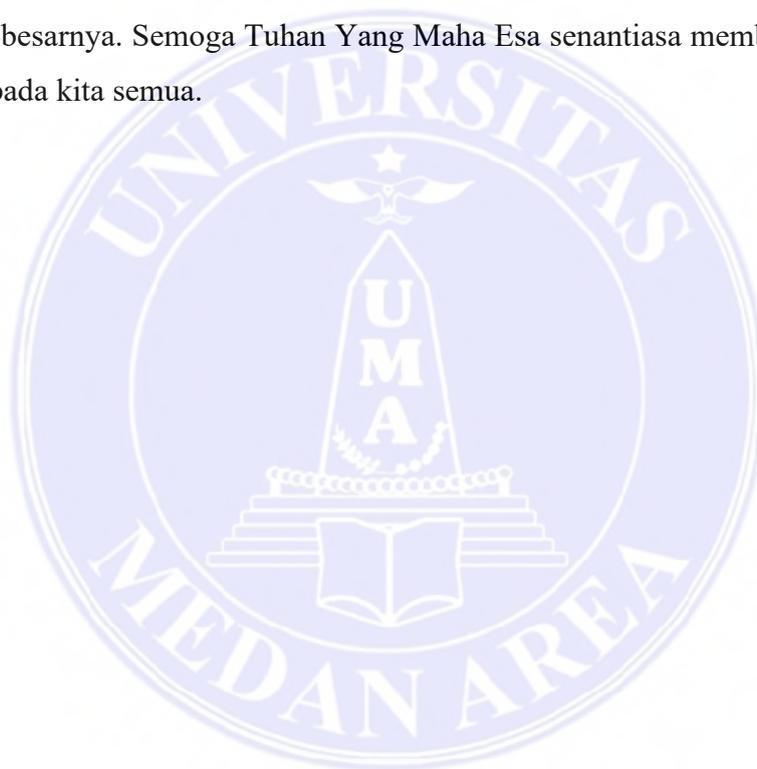
Penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bimbingan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Dengan penuh rasa hormat, saya ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. **Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog**, selaku pembimbing utama, yang telah memberikan arahan, wawasan, dan dukungan sepanjang proses penyusunan tesis ini. Kesabaran dan dedikasi Anda sangat membantu saya untuk terus belajar dan berkembang.
2. **Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si**, yang telah memberikan masukan berharga, kritik yang membangun, dan dukungan akademik selama penelitian ini berlangsung.
3. **Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog**, yang telah memberikan dukungan administratif maupun motivasi selama saya menempuh studi di Fakultas Psikologi.
4. **Pegawai Sekretariat DPRD Kota Binjai**, yang dengan tulus bersedia meluangkan waktu dan berbagi pengalaman, sehingga data penelitian saya dapat terkumpul dengan baik.
5. **[Nama Orang Tua/Keluarga]**, atas cinta, doa, dan semangat yang tiada henti, yang menjadi kekuatan terbesar dalam menyelesaikan perjalanan akademik ini.
6. **Teman-teman seperjuangan di Fakultas Psikologi**, khususnya [sebut nama kelompok/teman dekat], yang selalu menjadi tempat berbagi suka duka selama proses pengerjaan tesis ini.

7. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, namun telah memberikan bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung, selama proses penyelesaian tesis ini.

Saya menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, saya terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan lebih lanjut. Semoga karya ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu psikologi dan bermanfaat bagi masyarakat luas.

Dengan segala kerendahan hati, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan rahmat-Nya kepada kita semua.



ABSTRAK

OZI ZULFANI SURBAKTI, Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kota Binjai

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sekretariat DPRD Kota Binjai. Populasi penelitian ini adalah sebanyak 109 pegawai Sekretariat DPRD Kota Binjai. Pengambilan sampel penelitian ini adalah dengan teknik *total sampling*, dimana seluruh populasi adalah sampel, yaitu berjumlah 109 pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Alat ukur yang digunakan adalah skala kepemimpinan transformasional, skala motivasi kerja, skala disiplin kerja, dan skala kinerja pegawai. Analisa data menggunakan uji regresi. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. (2) Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. (3) Ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. (4) ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin secara bersamaan terhadap kinerja pegawai. Hasil lain dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja dan kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Binjai berada pada kategori tinggi.

Kata Kunci : kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, disiplin kerja



ABSTRACT

OZI ZULFANI SURBAKTI, *the effect of transformational leadership, work motivation, and work discipline toward employee performance Sekretariat DPRD Binjai*

The study aims to determine the effect of transformational leadership, work motivation, and work discipline toward employee performance Sekretariat DPRD Binjai. The population in this study were 109 employees, sampling in this study with a total sampling technique, where the entire population is a sample, which is 109 teachers. The research uses quantitative approach. The measurement conducted by using transformational leadership scale, work motivation scale, work discipline scale, and employee performance scale. Data on this researches was analyze using regression test. The results show that : (1) there is effect transformational leadership for employee performance, (2) there is effect work motivation for employee performance, (3) there is effect work discipline, for employee performance (4) there is effect transformational leadership, work motivation, and work discipline for employee performance. Another result is transformational leadership, work motivation, work discipline, and employee performance of Sekretariat DPRD Binjai categorized high.

Keywords : Employee Performance, Transformational leadership, Work Motivation, Work Discipline

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	<i>i</i>
DAFTAR TABEL	<i>iii</i>
DAFTAR GAMBAR	<i>iv</i>
DAFTAR LAMPIRAN	<i>v</i>
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.4.1 Manfaat Teoritis	6
1.4.2 Manfaat Praktis	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Kinerja Pegawai.....	7
2.1.1 Pengertian Kinerja	7
2.1.2 Indikator-Indikator Kinerja	12
2.1.3 Aspek-Aspek Kinerja	12
2.1.4 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja	16
2.2 Kepemimpinan Transformasional.....	18
2.2.1 Konsep Kepemimpinan.....	18
2.2.2 Pengertian Kepemimpinan Transfromasional	18
2.2.3 Sifat-Sifat Kepemimpinan.....	20
2.2.4 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan.....	21
2.3 Motivasi Kerja	24
2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja	24
2.3.2 Tujuan Pemberian Motivasi	25
2.3.3 Aspek Motivasi	26
2.3.4 Pola Motivasi	26
2.3.5 Jenis-Jenis Motivasi Kerja	27
2.3.6 Metode Motivasi Kerja	27
2.3.7 Teori Motivasi Kerja	28
2.3.8 Indikator Motivasi Kerja.....	33
2.4 Disiplin Kerja.....	33
2.4.1 Konsep Disiplin	33
2.4.2 Teori Disiplin Kerja	34
2.4.3 Indikator Disiplin Kerja	36
2.5 Kerangka Konseptual.....	37
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	38
3.1 Tipe Penelitian	38
3.2 Identifikasi Variabel Penelitian.....	38
3.3 Defenisi Operasional Variabel Penelitian	39
3.3.1 Kinerja Pegawai.....	39
3.3.2 Kepemimpinan Transformasional.....	39
3.3.3 Motivasi Kerja	39
3.3.4 Disiplin Kerja.....	40
3.4 Subjek Penelitian	40
3.4.1 Populasi.....	40
3.4.2 Sampel.....	43

3.5 Teknik Pengambilan Sampel.....	43
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	44
3.6.1 Skala Kinerja Pegawai	45
3.6.2 Skala Kepemimpinan Transformasional	45
3.6.3 Skala Motivasi Kerja.....	47
3.6.4 Skala Disiplin Kerja.....	48
3.7 Analisis Data.....	48
3.8 Hipotesis	49
BAB IV PELAKSANAAN, ANALISIS DATA, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	50
4.1 Orientasi Kanchah Penelitian	50
4.1.1 Deskripsi Reponden Penelitian	50
4.2 Karakteristik Responden.....	53
4.2.1 Karakteristik Responden Pegawai Sekretariat DPRD Kota Binjai Berdasarkan Jenis Kelamin.....	53
4.2.2 Karakteristik Responden pegawai Sekretaiaat DPRD Kota Binjai Berdasarkan Usia	53
4.3 Persiapan Penelitian.....	54
4.3.1 Persiapan Administrasi.....	54
4.3.2 Persiapan Alat Ukur Penelitian	54
4.4 Pelaksanaan Penelitian.....	57
4.4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Pegawai.....	58
4.4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional	58
4.4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Motivasi Kerja	60
4.4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Disiplin Kerja.....	61
4.5 Indikator Skor	62
4.5.1 Skor Kinerja Pegawai	62
4.5.2 Skor Kepemimpinan Transformasional	62
4.5.3 Skor Motivasi Kerja	63
4.5.4 Skor Disiplin Kerja	63
4.6 Hasil Penelitian.....	63
4.6.1 Uji Validitas.....	63
4.6.2 Uji Reliabilitas	64
4.6.3 Kategorisasi Variabel	82
4.7 Pembahasan	85
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	89
5.1 Kesimpulan.....	89
5.2 Saran	90
DAFTAR PUSTAKA	91
LAMPIRAN.....	94

DAFTAR TABEL

Tabel 3.2 <i>Blue Print</i> Skala Kinerja Pegawai.....	45
Tabel 3.3 <i>Blue Print</i> Skala Kepemimpinan Transformatif.....	46
Tabel 3.4 <i>Blue Print</i> Skala Motivasi Kerja.....	47
Tabel 3.5 <i>Blue Print</i> Skala Disiplin Kerja.....	48
Tabel 4.1 Pegawai Sekretariat DPRD Kota Binjai.....	50
Tabel 4.2 Persentase Responden Pegawai Sekretariat DPRD Kota Binjai Berdasarkan Jenis Kelamin.....	53
Tabel 4.3 Persentase Responden Pegawai Sekretariat DPRD Kota Binjai Berdasarkan Usia.....	53
Tabel 4.4 Penyebaran Item Kinerja Pegawai Sebelum dilakukan Uji Validitas dan Reliabilitas.....	55
Tabel 4.5 Penyebaran Item Kepemimpinan Transformatif sebelum dilakukan Uji Validitas dan Reliabilitas.....	55
Tabel 4.6 Penyebaran Item Motivasi Kerja Sebelum dilakukan Uji Validitas dan Reliabilitas.....	57
Tabel 4.7 Penyebaran Item Disiplin Kerja Sebelum dilakukan Uji Validitas dan Reliabilitas.....	58
Tabel 4.8 Penyebaran Item Kinerja Pegawai Setelah dilakukan Uji Validitas dan Reliabilitas.....	58
Tabel 4.9 Penyebaran Item Kepemimpinan Transformatif Setelah dilakukan Uji Validitas dan Reliabilitas.....	59
Tabel 4.10 Penyebaran Item Motivasi Kerja Setelah dilakukan Uji Validitas dan Reliabilitas.....	60
Tabel 4.11 Penyebaran Item Disiplin Kerja Setelah dilakukan Uji Validitas dan Reliabilitas.....	61
Tabel 4.12 Kategori Skor Kinerja Pegawai.....	62
Tabel 4.13 Kategori Skor Kepemimpinan Transformatif.....	62
Tabel 4.14 Kategori Skor Motivasi Kerja.....	63
Tabel 4.15 Kategori Skor Disiplin Kerja.....	63
Tabel 4.16 Hasil Uji Validitas.....	63
Tabel 4.17 Hasil Uji Reliabilitas.....	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konsep Penelitian 37



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.1 Pengantar Kuesioner.....	76
Lampiran 1.2 Identitas Responden.....	77
Lampiran 1.3 Kuesioner Skala Kinerja Pegawai	78
Lampiran 1.4 Kuesioner Skala Kepemimpinan Transformasional	80
Lampiran 1.5 Kuesioner Skala Motivasi Kerja.....	82
Lampiran 1.6 Kuesioner Skala Disiplin Kerja	84
Lampiran 1.7 Data Mentah Kinerja Pegawai.....	86
Lampiran 1.8 Data Mentah Kepemimpinan Transformasional.....	89
Lampiran 1.9 Data Mentah Motivasi Kerja	92
Lampiran 1.10 Data Mentah Disiplin Kerja.....	95



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan hal penting dalam suatu organisasi, maka diperlukan suatu usaha untuk mengolah secara profesional agar terwujud suatu keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan keinginan dan kemampuan organisas. Selain itu, manusia dalam organisasi instansi perlu pula diperlakukan secara manusiawi sehingga dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia. Kinerja pegawai merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Setiap organisasi/instansi akan selalu berusaha untuk mendapatkan kinerja terbaik dari pegawainya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan suatu organisasi akan tercapai. Mangkunegara (2010) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Terdapat faktor-faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja pegawai, diantaranya adalah menurunnya keinginan pegawai untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Menurut Anung Pramudyo (2010) Untuk dapat memperlihatkan kinerja yang baik diperlukan beberapa hal seperti 1 motivasi yang tinggi, kompetensi yang memadai, kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang mendukung pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Ulber

Silalahi (2011) Pimpinan yang baik adalah yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga orang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai kinerja yang tinggi. Sedangkan Menurut Marliza (2015) bahwa kepemimpinan efektif memiliki peranan penting dan strategis untuk menentukan efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan kelompok dan organisasional. Peran pemimpin dalam segala situasi organisasi merupakan suatu faktor yang sangat strategis. Pemimpin harus dapat mengelolah pola pikir pegawainya untuk melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku. Pemimpin harus dapat menyampaikan visi dan misi organisasi secara persuasif dengan bahasa yang mudah dipahami dan dimengerti agar kinerjanya meningkat. Kepemimpinan yang terjadi pada Sekretariat DPRD Kota Binjai menunjukkan bahwa masih kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan, kurangnya dukungan untuk berprestasi, kurangnya pemberian reward atau penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi.

Selanjutnya faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai yakni disiplin kerja Menurut Sastrohardiwiryo (2013) disiplin didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja dalam organisasi juga merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja Pegawai. Tentu saja, setiap individu harus mentaati setiap peraturan yang ada di dalam instansi pemerintah, tidak hanya bagi bawahannya tetapi juga pemimpinnya, karena jika pemimpin mentaati peraturan yang ada dalam instansi pemerintah tentu saja saja sebagai bawahannya juga akan mengikuti seorang pemimpinnya. Tanpa adanya

disiplin kerja yang baik, instansi pemerintah tidak akan berjalan lancar sesuai dengan apa yang direncanakan oleh instansi pemerintah. Oleh karena itu, disiplin kerja sangat penting untuk dilakukan seorang pemimpin dan bawahan agar hasil kerja membaik dan pegawai senantiasa memberikan kinerja dengan tepat baik pula.

Kemudian, faktor motivasi juga menjadi penentu dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Ghozali (2016) Motivasi merupakan proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Sedangkan Menurut Siswanto (2010) bahwa motivasi seringkali dirumuskan sebagai kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*), atau bisikan hati (*impulse*) dalam diri individu. Motivasi merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja ASN; pencapaian kinerja akan rendah jika tidak ada motivasi. Sebaliknya, jika ASN memiliki motivasi tinggi untuk bekerja, tingkat kinerja Pegawai akan tinggi juga, sehingga komitmen organisasi juga akan lebih tinggi. Motivasi kerja seseorang biasanya ditunjukkan oleh keterlibatan karyawan dalam pekerjaan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil pengamatan awal penelitian di Sekretariat DPRD Kota Binjai, kinerja pegawai belum optimal terlihat dari beberapa indikator, di antaranya adalah adanya pegawai dalam melaksanakan tugasnya masih menunda-nunda pekerjaan, padahal harus segera diselesaikan sehingga proses pekerjaan menjadi sering terjadi keterlambatan bahkan dapat mengakibatkan pegawai merasa dirugikan akibat keterlambatan tersebut, kemudian kurang mematuhi peraturan kedisiplinan aparatur sehingga menghambat kinerja aparatur itu sendiri, selanjutnya kurangnya tanggung jawab dalam diri pegawai terhadap tugas dan kewajiban

karena adanya pegawai yang telah cukup lama pada salah satu unit tertentu sehingga menganggap enteng pekerjaan dan merasa lebih tahu dari yang lain menyebabkan kualitas hasil kerja dicapai menjadi asal-asalan serta rendahnya hasil kerja yang dicapai pegawai karena adanya pegawai yang belum memahami peran dan fungsinya karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan karena penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang yang dimiliki dan faktor yang yakni rendahnya inisiatif pegawai dalam melaksanakan tugasnya karena tidak diberdayakannya pegawai yang memiliki kapasitas yang sesuai dengan bidang tugasnya.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Marliza (2015) bahwa secara bersama-sama kepemimpinan, motivasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Sarman (2016) bahwa secara parsial kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sedangkan kompetensi dan kompensasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian ini menjadi dasar untuk melakukan penelitian ulang pada objek yang berbeda dengan variabel yang sama.

Adapun judul penelitiannya adalah “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Kota Binjai”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas dan uraian dalam bagian latar belakang masalah, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Binjai ?
2. Apakah motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Binjai?
3. Apakah disiplin kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Binjai?
4. Apakah kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Binjai.
5. Variabel manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat DPRD Kota Binjai?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian di atas maka tujuan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Binjai.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Binjai
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Binjai.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasioal, motivasi kerja, disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Binjai.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman dan memperkaya wawasan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Binjai. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan perbandingan bagi penelitian sejenis di masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah dalam manajemen pemerintahan daerah Kota Binjai serta mengoptimalkan kinerja pegawai. Disamping itu untuk menentukan kebijakan- kebijakan yang dapat mendorong peningkatan kualitas pemerintahan di daerah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Pegawai

2.1.1 Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2011) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Secara garis besar, kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Wibowo (2007) kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Kinerja dari pegawai akan berdampak langsung kepada kemajuan atau kemunduran yang diperoleh perusahaan tersebut.

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerja. Suatu pekerja mempunyai persyaratan tertentu

untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Kinerja adalah hasil atau tingkatan 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 (Rivai & Basri, 2011).

Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang pegawai telah melaksanakan. Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut ability (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai performance (kinerja).

Lebih lanjut Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (2009) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Wibowo (2007) Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau akankah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau dapatkah hasil kinerja tercapai sesuai dengan yang diharapkan

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi
- b. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
- c. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.
- d. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu menjadi prioritas.
- e. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
- f. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.
- g. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Mathis dan Jackson (2010) menyatakan bahwa untuk mengukur sejauh mana Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

- a. Kuantitas dari hasil

Kuantitas dari hasil merupakan volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas juga menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efektivitas kinerja dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

- b. Kualitas dari hasil

Kualitas dari hasil atau kualitas kerja adalah ketelitian, kerapian, dan keterikatan hasil kerja yang dilakukan dengan baik agar dapat menghindari kesalahan didalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

c. Pemanfaatan waktu

Pemanfaatan waktu adalah penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan agar pekerjaan selesai tepat waktu pada waktu yang ditetapkan.

d. Kemampuan bekerja sama.

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang pegawai saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarpegawai sangat dibutuhkan. Kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu (Handoko, 2010).

Menurut Mangkunegara (2011) kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa pegawai termasuk dalam tingkatan kinerja tertentu, misalnya tingkat kinerja tinggi, tingkat kinerja menengah atau rendah atau sering disebut dengan istilah mencapai target atau tidak mencapai target. Pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi tentunya memiliki tanggung jawab yang tinggi pada pekerjaan, semangat kerja dan motivasi yang kuat.

Penilaian kinerja sebagai salah satu kegiatan manajemen SDM memiliki tujuan yang sangat luas karena keterkaitannya dengan banyak kegiatan manajemen SDM lainnya. Nawawi (2011) mengelompokkan tujuan penilaian kinerja menjadi tujuan umum dan tujuan khusus.

Tujuan umum penilaian kinerja adalah 1. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan 2. Untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan; 3. Untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan dan 4. Untuk meningkatkan motivasi kerja.

Mangkunegara (2010) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan, faktor motivasi dan faktor sikap mental. Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan atas kegiatan atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi.

Veithzal dan Sagala (2010) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai

dengan perannya dalam perusahaan, kinerja pegawai merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh anggota organisasi yang mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang di terimanya. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kemampuan, disiplin, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, hubungan mereka dengan organisasi.

2.1.2 Indikator-Indikator kinerja

Spencer (2017) mengemukakan bahwa indikator dari kinerja dapat dilihat dari:

1. Kualitas: adalah totalitas fasilitas dan karakteristik dari produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan, tersurat maupun tersirat..
2. Kuantitas: adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dipadankan dengan angka.

2.1.3 Aspek-Aspek Kinerja

Robbins & Judge (2019) mengemukakan tiga indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan dalam organisasi atau perusahaan antara lain yaitu :

1. Kinerja Tugas (*Task Performance*);
2. Citizenship; dan
3. Kontra Produktif (*Counter productivity*).

Coluitt et al (2019) mengemukakan tiga indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan dalam organisasi atau perusahaan, antara lain sebagai berikut :

1. Kinerja Tugas (*Task performance*)

Kinerja tugas terbagi menjadi tiga dimensi, antara lain sebagai berikut :

- a. Kinerja tugas rutin (*Routine Task Performance*)
- b. Kinerja tugas adaptif (*Adaptive Task Performance*); dan
- c. Kinerja tugas kreatif (*Creative Task Performance*).

2. *Citizenship Behaviour*

Citizenship Behaviour terbagi menjadi dua dimensi, antara lain sebagai berikut :

- a. *Interpersonal Citizenship Behaviour* : seperti saling membantu kesopanan, dan sikap sportif
- b. *Organizational Citizenship Behaviour* : seperti pendirian, kebijakan, dan pemacu seorang karyawan.

3. Perilaku Kontra Produktif (*Counter Productive Behaviour*)

Perilaku kontra produktif terbagi menjadi empat dimensi, antara lain sebagai berikut :

- a. Penyimpangan Proferti (*Property Deviance*), seperti melakukan sabotase, melakukan pencurian;
- b. Penyimpangan Produksi (*Production Deviance*), seperti menyianyikan sumber daya, penyalahgunaan obat;
- c. Penyimpangan Politik (*Politik Deviance*), seperti bergosip, perilaku tidak sopan; dan

- d. Agresi Pribadi (Personal Agression), seperti membuat gangguan, dan pelecehan.

Mc Shane & Von Glinow (2018) mengemukakan lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan dalam organisasi atau perusahaan, antara lain sebagai berikut :

1. Kinerja Tugas (*Task Performance*);
2. *Organizational Citizenship*;
3. Perilaku Kerja Kontra Produktif
4. *Joining / Staying with Organization*; dan
5. Mempertahankan Kehadiran.

Kinicki & Fugate (2018) mengemukakan 13 indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam organisasi atau perusahaan, antara lain sebagai berikut :

1. Kinerja Tugas;
2. Sikap Keja;
3. Pergantian;
4. Hasil karir;
5. Kesejahteraan / kemajuan;
6. *Citizenship Behaviour*;
7. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik;
8. Kreativitas;
9. Kesehatan Fisik;
10. Stress secara Fisik dan Emosional;
11. Ketahanan terhadap Perubahan;

12. Kecelakaan; dan

13. Perilaku Etis.

Wirawan (2016) mengemukakan tiga indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan dalam organisasi atau perusahaan, antara lain sebagai berikut :

1. Hasil Kerja, yaitu seperti kuantitas hasil produksi, kualitas hasil produksi, ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan, kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, jumlah kecelakaan kerja, jumlah unit produk yang terjual, jumlah keuntungan, kepuasan pelanggan, efisiensi penggunaan sumber daya, efektifitas melaksanakan pekerjaan, jumlah pelanggaran yang dilakukan, jumlah pekerjaan yang diselesaikan.
2. Perilaku Kerja, yaitu seperti ramah kepada pelanggan, perilaku yang diisyaratkan prosedur kerja, perilaku yang diisyaratkan kode etik, perilaku yang diisyaratkan prosedur organisasi, disiplin kerja, ketelitian dalam bekerja, profesionalisme, kerja sama, kepemimpinan dalam tim bekerja, memanfaatkan waktu; dan
3. Sifat Pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan, seperti pengetahuan, keterampilan, kejujuran, kebersihan, keberanian, kemampuan beradaptasi (adaptabilitas), inisiatif, integritas, kecerdasan, kerajinan, kesabaran, penampilan, sikap terhadap pekerjaan, kecerdasan emosional, semangat kerja, serta kecerdasan sosial.

2.1.4 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja

Mc Shane & Von Glinow (2018) mengemukakan faktor – faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut :

1. Motivasi (*Motivation*);

2. Kemampuan (*Ability*);
3. Persepsi Peran (*Role Perception*); dan
4. Faktor Situasional (*Situational Factors*).

Kuswadi (Permana & Hermanto, 2020) mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi atau perusahaan, antara lain sebagai berikut :

1. Kepuasan karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Kepuasan karyawan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, tentunya karyawan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian kinerja dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal.
2. Kemampuan karyawan juga memengaruhi kinerja individual karyawan sendiri. Karyawan dengan kemampuan teknis maupun operasional yang tinggi untuk sebuah tugas akan meningkatkan semangat kerjanya. Karyawan termotivasi dan memiliki kinerja yang baik, jika memiliki pengetahuan yang memadai terhadap bidang tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, manajemen hendaknya melakukan suatu upaya untuk meningkatkan pengetahuan karyawan baik melalui pendidikan formal, pelatihan, akses informasi maupun pengalaman.
3. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam kehidupan organisasi atau perusahaan. Baik ataupun buruknya suatu kepemimpinan akan menentukan kinerja karyawan.

Kepemimpinan yang berkualitas merupakan sumber motivasi, sumber semangat, dan sumber disiplin dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin sukses harus menunjukkan kepemimpinan yang baik agar karyawan mempunyai semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Motivasi karyawan agar dapat bekerja secara optimal dan mempertahankan kinerja karyawan. Keberhasilan pengelolaan perusahaan sangat ditentukan oleh efektivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Manajer harus memiliki teknis untuk memelihara dan mempertahankan kinerja karyawan; dan
5. Lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik yang kondusif merupakan faktor yang memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan motivasi kerja karyawan.

Kasmir (2018) mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi atau perusahaan, antara lain : (1) kemampuan dan keahlian; (2) pengetahuan; (3) rancangan kerja; (4) kepribadian; (5) motivasi kerja; (6) kepemimpinan, (7) gaya kepemimpinan, (8) budaya organisasi, (9) kepuasan kerja, (10) lingkungan kerja, (11) loyalitas, (12) komitmen, (13) disiplin kerja. Disiplin kerja diketahui memengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun secara tidak langsung. Selanjutnya, lingkungan kerja juga diketahui memengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun secara tidak langsung.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan dipahami sebagai daya upaya bersama untuk menggerakkan semua sumber dan alat (*resources*) yang tersedia dalam suatu organisasi. *Resources* tersebut tergolong dalam dua garis besar yaitu human resources dan non human resources. Dalam perusahaan, lembaga dan organisasi pemimpin merupakan unsur terpenting. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu organisasi dalam pencapaian tujuan sangat bergantung pada kemampuan pemimpinnya dalam menumbuhkan iklim kerjasama dalam menggerakkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan jika perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu dalam mencapai tujuan. Dalam sebuah organisasi sifat dan sikap kepemimpinan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain sangat menentukan didalam mencapai tujuan organisasi.

2.2.2 Pengertian kepemimpinan transformasional

Henry Pratt Faiechild (dalam Kartono, 2014) mendefinisikan pemimpin dalam pengertian ialah seorang yang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan dan posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya. Kartono (1994:33) mendefinisikan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disatu

bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Jika seorang pemimpin kurang kreatif dan tidak dinamis maka perusahaan yang dipimpinnya pun akan melemah. Umumnya hal ini juga menentukan bagaimana perusahaan itu memimpin pekerja dan pekerjaannya. Kegiatan dan dinamika yang terjadi dalam perusahaan sebagian besar ditentukan oleh cara pemimpin memimpin perusahaan. Efektivitas para bawahan sebagian besar ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin (Hasibuan, 2011:4).

Menurut Bass (dalam Mutamimah, 2011) mendefinisikan kepemimpinan transformasional terjadi jika pemimpin memperluas dan membangkitkan minat karyawannya, membangkitkan kesadaran dan penerimaan tujuan dan misi kelompok. Sedangkan menurut O'Leary (2011) kepemimpinan transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui *status-quo*. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Menurutnya kepemimpinan transformasional dapat digunakan bila diperlukan untuk meningkatkan kinerja.

Robbins (2008) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru; serta mampu menyenangkan hati dan

menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi karyawan untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

2.2.3 Sifat-sifat kepemimpinan

Ordway Tead (dalam Kartono, 1994:38) mengemukakan kemampuan dan sifat pemimpin sebagai berikut:

1. Energi jasmani dan mental, yaitu pemimpin mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa. Demikian juga didukung dengan semangat juang, motivasi kerja, disiplin, dan kesabaran.
2. Kesadaran akan tujuan dan arah, yaitu pemimpin memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan pemimpin tahu persis kemana arah yang akan ditujunya dan memberi manfaat bagi dirinya dan kelompok.
3. Antusiasme, yaitu pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akan dicapai membangkitkan, optimisme, dan semangat besar pada pribadi pemimpin maupun anggota kelompok.
4. Keramahan dan kecintaan, yaitu kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak. Sedangkan keramahan juga memberikan pengaruh pemimpin dalam mencapai tujuan.

5. Integritas, yaitu dengan segala ketulusan hati dan kejujuran, pemimpin memberikan ketauladanan, agar dia patuhi dan diikuti oleh anggota kelompoknya.
6. Penguasaan teknis, yaitu pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.
7. Ketegasan dalam mengambil keputusan, yaitu mengambil keputusan secara tepat, tegas, dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.
8. Kecerdasan, yaitu kemampuan pemimpin untuk melihat dan mematuhi dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial, dan cepat menemukan cara-cara penyelesaiannya dalam waktu yang singkat.
9. Keterampilan mengajar, yaitu pemimpin harus mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya atau anggotanya untuk berbuat sesuatu.
10. Kepercayaan, yaitu bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif dan diarahkan pada sasaran-sasaran yang benar.

2.2.4 Fungsi-fungsi kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2011) fungsi-fungsi kepemimpinan adalah :

1. Pengambilan keputusan dan merealisasikan keputusan itu.
2. Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan.
3. Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen (6M).
4. Memotivasi bawahan, supaya bekerja efektif dan bersemangat.
5. Mengembangkan imajinasi, kreatifitas dan loyalitas bawahan.
6. Pemrakarsa, penggiatan dan pengendalian rencana.

7. Mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan bawahan.
8. Penilaian prestasi dan pemberian teguran atau penghargaan kepada bawahan.
9. Pengembangan bawahan melalui pendidikan atau pelatihan.
10. Melaksanakan pengawasan melekat (waskat) dan tindakan-tindakan perbaikan jika perlu.
11. Memelihara aktivitas-aktivitas perusahaan sesuai dengan izinnnya.
12. Mempertanggungjawabkan semua tindakannya kepada pemilik, karyawan dan pemerintah.
13. Membina dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.
14. Pemberian kompensasi, ketenangan dan keselamatan bagi karyawan.
15. Dan lain sebagainya.

2.2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional Bass (dalam Mutamimah, 2001:3) menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen yang terdiri dari :

1. *Charismatic Leadership* (Kharismatik/pengaruh terhadap individu)

Pemimpin tersebut mempunyai power dan pengaruh. Karyawan dibangkitkan, sehingga mempunyai tingkat kepercayaan dan keyakinan. Pemimpin membangkitkan dan menyenangkan karyawannya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang,

antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin selalu menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.

4. *Individualized Consideration* (Konsiderasi individual)

Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan secara individual, seperti : kebutuhan karyawan untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasehat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang.

Pendapat Bass (dalam Mutamimah, 2011) tersebut didukung oleh pendapat Yulk (2008) dan O'Leary (2011) yang menyatakan bahwa *Charismatic Leadership, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation dan Individualized Consideration* mempunyai pengaruh terhadap kepemimpinan transformasional

2.2.6 Indikator kepemimpinan transformasional

Indikator kepemimpinan transformasional yang dipakai di dalam penelitian ini adalah dari pendapat yang dikemukakan oleh Bass (dalam Mutamimah, 2011) yang didukung oleh pendapat Yulk (2008) dan O'Leary (2011). Indikator tersebut adalah sebagai berikut :

3. *Charismatic Leadership* (Kharismatik/pengaruh terhadap individu)

4. *Inspirational Motivation* (Motivasi inspiratif)

5. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

6. *Individualized Consideration* (Konsiderasi individual)

2.3 Motivasi Kerja

2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Gibson (2015) mendefinisikan motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Handoko (2011) mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Menurut Gray, et-al (dalam Winardi, 2015:2) menyatakan bahwa motivasi merupakan hasil sejumlah proses, yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Winardi (2015) menjelaskan istilah motivasi (motivation) berasal dari perkataan bahasa Latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (to move). Diserap dalam bahasa Inggris menjadi *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Selanjutnya Winardi (2015) mengemukakan, motivasi seseorang tergantung kepada kekuatan motifnya.

Steiner (dalam Hasibuan, 2011) mengemukakan motif adalah suatu pendorong dari dalam untuk beraktivitas atau bergerak dan secara langsung atau mengarah kepada sasaran akhir. Hal ini ditegaskan oleh Anoraga (2016) bahwa

motivasi adalah pemberian atau penimbulan motif. Dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif. motivasi kerja yaitu sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecil prestasi kerja atau kinerjanya.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2016) motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan: untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. kata-kata kebutuhan, keinginan, hasrat dan dorongan, semuanya serupa dengan motif, yang merupakan asal dari kata motivasi. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan persoalan SDM yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi.

Berdasarkan dari beberapa uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang menimbulkan semangat kerja pada diri seorang pegawai untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

2.3.2 Tujuan Pemberian Motivasi

Menurut Hasibuan (2011) tujuan dilakukan pemberian motivasi adalah

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suansana dan hubungan kerja yang baik.
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan.

9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.3.3 Aspek Motivasi

Menurut Hasibuan (2011) aspek motivasi dibedakan antara aspek aktif atau dinamis dan aspek pasif atau statis.

1. Aspek aktif atau dinamis yaitu motivasi akan tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Aspek pasif atau statis yaitu motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia ke arah tujuan yang diinginkan.

2.3.4 Pola Motivasi

Menurut Dr. David McClelland (dalam Hasibuan, 2011) mengemukakan pola motivasi sebagai berikut :

1. *Achivement motivation*, adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
2. *Affiliation motivation*, adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
3. *Competence motivation*, adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
4. *Power motivation*, adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

2.3.5 Jenis-jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2011) jenis-jenis motivasi kerja yaitu :

1. Motivasi positif (insentif positif) manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memotivasi positif ini semangat kerjabawahan akan meningkat, karena manusia umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif (insentif negatif) manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman seperti peringatan, teguran, himbauan dan sebagainya kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum; tetapi dalam jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.3.6 Metode Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2011) metode motivasi kerja yaitu :

1. Metode langsung (direct motivation), adalah motivasi (material dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan terlebih lagi karyawan yang berprestasi baik untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
2. Motivasi tidak langsung (indirect motivation), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja terang dan nyaman, suasana dan

lingkungan pekerjaan yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lain-lainnya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

2.3.7 Teori Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2011) teori motivasi dikelompokkan atas:

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Tinggi rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut. Contoh : Teori motivasi klasik, Maslow, Herzberg, Mc Clelland, ERG, Human Relation dan Cloude S. George.

2. Teori Proses (*Process Theory*)

Menyatakan bahwa motivasi sebagai proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja dan hasil apa yang akan diperolehnya. Contoh : Teori harapan dan keadilan.

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Menyatakan hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi, misal promosi dan bonus. Contoh : Pengukuhan positif dan negatif.

Beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli antara lain adalah sebagai berikut :

1. Teori motivasi klasi

Menyatakan bahwa motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis ini

akan terpenuhi, jika gaji atau upah yang diberikan cukup besar, sehingga semangat kerja mereka pun akan meningkat (Hasibuan, 2001:224).

2. *Maslow Need Hierarchy Theory* (Teori Hirarki Kebutuhan Maslow)

Maslow's Need Hierarchy Theory atau A Theory of Human Motivation, dikemukakan oleh A. H. Maslow tahun 1943. Teori ini merupakan kelanjutan dari *Human Science Theory Elton Mayo* (1880-1949) yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa material dan nonmaterial (Hasibuan, 2011).

Hirarki kebutuhan dari Maslow :

1) *Physiological needs* (Kebutuhan fisik)

Kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lainnya. Keinginan memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat.

2) *Safety and security needs* (Kebutuhan keamanan dan keselamatan)

Kebutuhan akan keamanan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

3) *Affiliation or acceptance needs* (Kebutuhan sosial)

Kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya.

4) *Esteem or status needs* (Kebutuhan penghargaan diri dan pengakuan)

Kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5) *Self actualization* (Kebutuhan aktualisasi diri)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain

3. Teori dua faktor dari Herzberg

Herzberg (dalam Hasibuan,2011) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

1. *Maintenance Factors*

2. *Motivation Factors*

Konsep higiene disebut dua faktor, yaitu :

a. Isi pekerjaan (*content = satisfiers*)

- 1) Prestasi
- 2) Pengakuan
- 3) Pekerjaan itu sendiri
- 4) Tanggung jawab
- 5) Pengembangan potensi individu

b. Faktor higienis (*demotivasi = dissatisfiers*)

- 1) Gaji atau upah
- 2) Kondisi kerja
- 3) Kebijakan dan administrasi perusahaan
- 4) Hubungan antar pribadi
- 5) Kualitas supervisi

4. *McClelland's Achievement Motivation Theory* (Teori Motivasi Prestasi)

Teori motivasi pretasi dikemukakan oleh *David McClelland*, teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia (Hasibuan, 2011).

Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh :

- 1) Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat.
- 2) Harapan keberhasilannya.
- 3) Nilai insentif yang terletak pada tujuan.

McClelland mengelompokan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu :

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*Need for achievement*) Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*Need for affiliation*) Kebutuhan ini menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu kebutuhan afiliasi ini yang merangsang gairah kerja seorang karyawan, sebab setiap orang menginginkan :
 - a. Kebutuhan akan perasaan dihormati oleh orang lain dilingkungan ia hidup dan bekerja.
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting.
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal.
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta.

3) Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for power*) Merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

5. Teori ERG

Teori ERG dikemukakan oleh Clayton Aldefer seorang ahli dari Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh A. H. Maslow. Teori ERG ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta - fakta empiris (Hasibuan, 2011).

Aldefer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu

:

- 1) Kebutuhan akan keberadaan (*Existence needs*) Berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk didalamnya *Physiological needs dan safety needs* dari Maslow
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness needs*) Menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationships*) dan bermasyarakat (*social relationships*).
- 2) Kebutuhan akan kemajuan (*Growth needs*) Keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

Perbedaan Teori ERG dengan Teori hirarki kebutuhan Maslow, yaitu :

- 1) Teori ERG menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat bekerja pada saat yang bersamaan, artinya tidak selalu harus bertingkat-tingkat atau berjenjang seperti yang dikemukakan oleh Maslow.

- 2) Teori ERG menyatakan, jika untuk mencapai pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi sulit dicapai maka keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah menjadi meningkat.

2.3.4 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi yang dipakai di dalam penelitian ini adalah berdasarkan teori hirarki kebutuhan maslow dikemukakan oleh A. H. Maslow tahun 1943 (Hasibuan, 2011).

Indikator tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Physiological needs* (Kebutuhan fisik)
2. *Safety and security needs* (Kebutuhan keamanan dan keselamatan)
3. *Affiliation or acceptance needs* (Kebutuhan sosial)
4. *Esteem or status needs* (Kebutuhan penghargaan diri dan pengakuan)
5. *Self actualization* (Kebutuhan aktualisasi diri)

2.4 Disiplin Kerja

2.4.1. Konsep Disiplin

Disiplin kerja merupakan suatu faktor penentu prestasi kerja pegawai yang amat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan dalam sebuah perusahaan. Peran serta disiplin kerja dalam menentukan prestasi kerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dapat dikatakan apabila pegawai mempunyai disiplin kerja yang baik maka disiplin kerja tersebut dapat mempermudah tercapainya tujuan perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi timbulnya disiplin kerja yaitu besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam

mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian kepada pegawai.

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti berpendapat bahwa pimpinan mempunyai andil yang cukup besar dalam menciptakan kondisi disiplin kerja. Disamping berbagai faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, terdapat juga berbagai faktor yang sering digunakan dalam menilai atau mengukur disiplin kerja pegawai atau pegawai. Setiap perusahaan pada umumnya menginginkan agar para pegawai yang bekerja dapat mematuhi peraturan yang telah ditetapkan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, diharapkan agar para pegawai memiliki sikap disiplin yang tinggi dalam bekerja sehingga produktivitas kerjanya dapat meningkat.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah perilaku seorang karyawan yang menunjukkan kepatuhan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan.

2.4.2. Teori Disiplin Kerja

Singodimedjo dalam Sutrisno (2009), mengemukakan pengertian disiplin yaitu sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Kata disiplin (terminologis) berasal dari kata latin disciplina yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya (berawal dari kata discipulus yaitu seorang yang belajar). Menurut Terry dalam Sutrisno (2009) “disiplin merupakan alat penggerak pegawai. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik”.

Berdasarkan berbagai pengertian tentang disiplin yang telah dikemukakan di atas penulis dapat menarik suatu kesimpulan mengenai disiplin kerja yaitu disiplin kerja adalah suatu sikap yang dipenuhi dengan kesadaran untuk patuh dan

taat menjalankan aturan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan dan aturan itu harus benar-benar dilaksanakan sebab jika aturan tersebut tidak dilaksanakan maka akan mendapatkan sanksi.

Disiplin merupakan suatu sikap yang tidak dapat muncul dengan sendirinya terhadap diri pegawai. Untuk melahirkan sikap disiplin maka sikap tersebut harus selalu di latih dan diterapkan pada diri pegawai. Disiplin kerja merupakan suatu faktor penentu prestasi kerja pegawai yang amat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan dalam sebuah Lembaga. Peran serta di siplin kerja dalam menentukan prestasi kerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dapat dikatakan apabila pegawai mempunyai disiplin kerja yang baik maka disiplin kerja tersebut dapat mempermudah tercapainya tujuan Lembaga.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya disiplin kerja yaitu besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian kepada pegawai.

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti berpendapat bahwa pimpinan mempunyai andil yang cukup besar dalam menciptakan kondisi disiplin kerja. Disamping berbagai faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, terdapat juga berbagai faktor yang sering digunakan dalam menilai atau mengukur disiplin kerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa pada dasarnya tujuan dari semua penerapan disiplin tersebut adalah untuk mengatur dan mendidik

para pegawai untuk selalu taat pada peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dilihat dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang/ sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik perbuatan pada suatu organisasi/ perusahaan untuk tujuan tertentu. Disiplin mengacu pada pola tingkah laku dengan ciri-ciri yaitu, adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etika dan kaidah yang berlaku, adanya perilaku yang terkendali.

2.4.3. Indikator Disiplin Kerja

Mangkunegara dan Octorent (2010), mengemukakan bahwa indikator dari kedisiplinan adalah:

1. Ketepatan waktu datang ketempat kerja: artinya pegawai atau karyawan datang ke tempat kerja lebih awal sesuai jadwal waktu atau jam masuk yang telah ditentukan.
2. Ketepatan pulang jam kerja: artinya pegawai atau karyawan pulang dari tempat kerja sesuai jadwal atau jam kerja kepulangan yang telah ditentukan.
3. Kepatuhan terhadap aturan: artinya seorang pegawai harus patuh dan taat pada aturan yang berlaku pada organisasi atau kantor dimana ia bekerja.
4. Penggunaan seragam kerja yang telah ditentukan: artinya bahwa seorang pegawai harus menggunakan pakaian seragam yang telah ditentukan setiap hari kerja.
5. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas: artinya seorang karyawan harus mampu menjalankan tugas diberikan.



2.5 Kerangka Konseptual

Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian

Indikator Kepemimpinan Transformasional

- a. *Charismatic Leadership*
- b. *Inspirational Motivational*
- c. *Intellectual Stimulation*
- d. *Individualized Consideration*

Menurut Mutaminah (2011)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Indikator Motivasi Kerja

- a. *Psychology needs*
- b. *Safety & security needs*
- c. *Affiliation of acceptance needs*

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/7/25

Indikator Kinerja Pegawai
a. *Kualitas kerja*

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur, dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya (Sugiyono, 2015). Menurut Subana dan Sudrajat (2005) penelitian kuantitatif dilihat dari segi tujuan, penelitian ini dipakai untuk menguji suatu teori, menyajikan suatu fakta atau, mendeskripsikan statistik, dan untuk menunjukkan hubungan antar variabel dan adapula yang sifatnya mengembangkan konsep, mengembangkan pemahaman atau mendiskripsikan banyak hal.

Spesifikasi penelitian ini adalah bersifat deskriptif yaitu untuk mengangkat fakta, keadaan, variabel, dan fenomena-fenomena yang terjadi sekarang (ketika penelitian berlangsung) dan penyajiannya apa adanya. Penelitian ini merupakan penelitian yang mengarah pada studi korelasional. Studi korelasi ini merupakan hubungan antar dua variabel, tidak saja dalam bentuk sebab akibat melainkan juga timbal balik antara dua variabel (Subana, 2005).

3.2 Identifikasi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat satu variabel bebas dan satu variabel terikat yaitu :

1. Variabel bebas : (X1) Kepemimpinan Transformasional, (X2) Motivasi Kerja, (X3) Disiplin Kerja
2. Variabel Terikat : (Y) Kinerja Pegawai

3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.3.1 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh anggota organisasi yang mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang di terimanya. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kemampuan, disiplin, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, hubungan mereka dengan organisasi.

Kinerja pegawai diungkap melalui jumlah skoor total pada skala Kinerja pegawai. Dengan asumsi semakin tinggi jumlah skor pada skala maka semakin tinggi kinerja pegawai. Sebaliknya, semakin rendah jumlah skor pada skala semakin rendah kinerja pegawai.

3.3.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi karyawan untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Kepemimpinan transformasional diungkap melalui jumlah skoor total pada skala Kepemimpinan transformasional. Dengan asumsi semakin tinggi jumlah skor pada skala maka semakin tinggi kepemimpinan transformasional. Sebaliknya, semakin rendah jumlah skor pada skala semakin rendah kepemimpinan transformasional.

3.3.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang menimbulkan semangat kerja pada diri seorang pegawai untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dan kinerja pegawai. Motivasi kerja diukur kebutuhan keberadaan, kebutuhan relasi, dan kebutuhan pertumbuhan.

Motivasi kerja diungkap melalui jumlah skor total pada skala motivasi kerja. Dengan asumsi semakin tinggi jumlah skor pada skala maka semakin tinggi motivasi kerja. Sebaliknya, semakin rendah jumlah skor pada skala semakin rendah motivasi kerja.

3.3.4 Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah perilaku seorang karyawan yang menunjukkan kepatuhan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan.

Disiplin kerja diungkap melalui jumlah skor total pada skala disiplin kerja. Dengan asumsi semakin tinggi jumlah skor pada skala maka semakin tinggi disiplin kerja. Sebaliknya, semakin rendah jumlah skor pada skala semakin rendah disiplin kerja.

3.4 Subjek Penelitian

Menurut Riduwan (2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Riduwan (2014) mengatakan bahwa populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi obyek penelitian.

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (Riduwan, 2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Sekretariat DPRD Kota Binjai yang berjumlah 109 Pegawai.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah jumlah karyawan atau individu yang jumlahnya kurang dari populasi (Hadi, 2014). Dalam penelitian ini sampel yang diambil berjumlah 109 orang karyawan yang berada pada Seluruh Pegawai.

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling. Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2010). Alasan mengambil total sampling karena menurut Sugiyono (2010) jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya. Sampel yang diambil dari penelitian ini adalah 109 orang yaitu seluruh pegawai.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data penelitian ini diperoleh dengan melakukan pengukuran terhadap responden penelitian. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan skala psikologi yang terdiri dari skala kinerja pegawai, skala kepemimpinan transformasi, skala motivasi kerja, dan skala disiplin kerja. Bentuk pertanyaan bersifat tertutup, artinya responden hanya memilih satu diantara beberapa alternatif jawaban yang sesuai dengan keadaan dirinya, yaitu dengan memberikan tanda isian pada tautan *google form* yang disediakan.

Penelitian ini menggunakan skala 4 penilaian untuk menghilangkan kelemahan pada skala 5 penilaian yang mengarahkan responden untuk memilih penilaian netral. Melalui penggunaan skala 4 penilaian diharapkan dapat mendorong responden untuk memutuskan sendiri penilaian yang sesuai maupun yang tidak sesuai.

Skala pengukuran kinerja pegawai, skala pengukuran kepemimpinan transformasi, skala pengukuran motivasi, dan skala pengukuran disiplin kerja

disusun dengan menggunakan skala Likert yang mempunyai 4 alternatif jawaban dengan penilaian aitem *favorable*, antara lain sebagai berikut :

- a. Sangat Tidak Sesuai : Skor 1;
- b. Tidak Sesuai : Skor 2;
- c. Sesuai : Skor 3; dan
- d. Sangat Sesuai : Skor 4

Setelah data terkumpulkan, maka selanjutnya data akan diuji validitas dan reliabilitasnya. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2018). Untuk mengukur validitas dan reliabilitas data akan dibantu dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versi 20 untuk windows menggunakan analisis korelasi *product moment* dan koefisien *cronbach alpha*. Instrumen penelitian ini dapat dikatakan valid karena koefisien korelasi yang ditunjukkan memiliki koefisien *significance* lebih kecil dari 0.05. Sedangkan instrumen dikatakan reliabel apabila koefisien *cronbach alpha* lebih dari 0.60.

3.6.1 Skala Kinerja Pegawai

Coluitt et al (2019) mengemukakan tiga indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan dalam organisasi atau perusahaan, antara lain sebagai berikut : Kinerja Tugas (*Task performance*), Perilaku Kerja *Citizenship Behaviour*, Perilaku Kontra Produktif (*Counter Productive Behaviour*). Validitas yang diperoleh sebesar 0,357 – 0,644 dan reliabilitas diperoleh sebesar 0,9965 dengan menggunakan metode *Cronbach's alpha* dengan bantuan SPSS *for Windows* versi 21.0.

Berdasarkan indikator-indikator tersebut disusunlah *blue print* Skala Kinerja Pegawai sebagai berikut :

Tabel 3.2 Blue Print Skala Kinerja Pegawai

No	Indikator	Sub Indikator	F	UF	Total
1	Kinerja Tugas		1, 2, 4, 5, 14, 17	3, 6, 12, 15, 16	12
2.	Perilaku Kerja		7, 9, 18		6
3.	Kontra Produktif		10, 21	11, 22	4
	Total		11	12	22

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

3.6.2 Skala Kepemimpinan Transformasional

Pengukuran kepemimpinan dengan menggunakan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri atas : karismatik, perhatian individu, stimulasi intelektual dan motivasi inspirasi.

Skala pengukuran kepemimpinan transformasional mengacu pada teori Bass dan Avolio (1999) dan dimodifikasi oleh Saija (2016) dengan indikator meliputi ideal atau karisma, motivasi inspirasi, stimulus intelektual, kepekaan individu. Validitas yang diperoleh sebesar 0,315 – 0,631 dan reliabilitas diperoleh sebesar 0,921 dengan menggunakan metode *Cronbach's alpha* dengan bantuan SPSS for Windows versi 21.0.

Berdasarkan inndikator-indikator tersebut, disusunlah *blue print* skala kepemimpinan trransformasional, sebagai berikut :

Tabel 3.3 Blue Print Skala Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	Sub Indikator	F	UF	Total
1	Karisma atau pengaruh ideal	Mampu mengutamakan kepentingan pekerjaan	1, 2, 3, 4	-	8
		Menekan pentingnya mempunyai tekad	5, 6	7, 8	

2.	Motivasi Inspirasi	yang kuat untuk mencapai tujuan kerja	9, 10, 11	12	7
		Mampu memberikan motivasi dan inspirasi kepada bawahan			
3.	Stimulus Intelektual	Mengarahkan ke visi masa depan	13, 14	15	9
		Mengajak rekan kerja untuk melihat masalah-masalah dari sudut pandang yang lain	16, 17, 18, 19, 20	-	
4.	Kepekaan Individu	Menyarankan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas—tugasnya	21, 22, 23	24	6
		Mampu memberikan perhatian kepada bawahan	25	26, 27, 28	
		Mempertimbangkan bahwa setiap individu mempunyai perbedaan kebutuhann dan aspirasi-aspirasii	29, 30	-	
Total			22	8	30

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

3.6.3 Skala Motivasi Kerja

Skala ini bertujuan untuk mengukur motivasi kerja. Skala motivasi kerja disusun berdasarkan kebutuhan yaitu kebutuhan keberadaan, kebutuhan relasi, dan kebutuhan pertumbuhan.

Skala pengukuran motivasi kerja yang disebut *work motivation scale* mengacu pada teori ERG oleh Aldefer (1999) yang diadopsi oleh Arnold dan Boshof (2022) dan telah dimodifikasi Lusikooy (2016) dengan indikator meliputi kebutuhan keberadaan, kebutuhan relasi, kebutuhan pertumbuhan. Validitas yang

diperoleh sebesar 0,315 – 0,715 dan reliabilitas diperoleh sebesar 0,904 dengan menggunakan metode *Cronbach's alpha* dengan bantuan SPSS for Window versi 21.0.

Berdasarkan indikator-indikator tersebut, disusunlah *blue print* skala motivasi kerja, sebagai berikut :

Tabel 3.4 *Blue Print* Skala Motivasi Kerja

No	Indikator	Sub Indikator	F	UF	Total
1	Kebutuhan keberadaan	Kebutuhan akan gaji	1, 6, 11, 16	-	4
		Kebutuhan akan tunjangan tambahan	2,7,12, 17	-	4
2.	Kebutuhan relasi	Kebutuhan dalam hubungan dengan atasan	3, 8, 13, 18	-	4
		Kebutuhan dalam hubungan dengan rekan kerja	4, 9, 14, 19	-	4
3.	Kebutuhan pertumbuhan	Kebutuhan untuk bertumbuh dalam pekerjaan	5, 10, 15, 20	-	4
Total			20	-	20

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

3.6.4 Skala Disiplin Kerja

Tabel 3.5 *Blue Print* Skala Disiplin Kerja

No	Indikator	Sub Indikator	F	UF	Total
1	Ketaatan waktu		1, 2, 14	3, 12, 13	6
2.	Tanggungjawab Pekerjaan		4, 5, 17	6, 15, 16	6
3.	Pemahaman peraturan		7, 8, 10, 20, 22	9, 11, 18, 19, 21	10
Total			11	12	22

Sumber : Olahan Peneliti (2022)

3.7 Analisis Data

Analisis data yang dipakai untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis Regresi Linear Berganda dari Karl Pearson dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versi 20 untuk windows (Wiguna, D.P, 2017). Teknik ini digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja (variabel bebas X) dengan Kinerja Pegawai (variabel terikat Y). Seperti yang dijelaskan Arikunto, S. (2010) bahwa rumus regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + e$$

3.8 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Binjai.
2. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Binjai.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Binjai.
4. Kepemimpinan, disiplin, motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Binjai.
5. Disiplin merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Binjai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada pegawai Sekretariat DPRD Kota Binjai, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dimana koefisien $t_{x1y} = 2.840$ dengan $p = 0,05$ berarti $p < 0,05$, hal ini berarti hipotesa diterima. Hal ini dapat diartikan semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja pegawai. Variabel kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja pegawai yang signifikan sebesar 8.844%.
2. Adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dimana koefisien $t_{x1y} = 2.700$ dengan $p = 0,008$ berarti $p < 0,05$, hal ini berarti hipotesa diterima. Hal ini dapat diartikan semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Variabel motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja pegawai yang signifikan sebesar 8.16%.
3. Adanya pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dimana koefisien $t_{x1y} = 2.700$ dengan $p = 0,008$ berarti $p < 0,05$, hal ini berarti hipotesa diterima. Hal ini dapat diartikan semakin tinggi disiplin maka semakin tinggi kinerja pegawai. Variabel disiplin kerja memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja pegawai yang signifikan sebesar 8.16%.

4. Adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersamaan terhadap kinerja pegawai, dimana koefisien $F = 10,157$ dengan $p = 0,000$ berarti $p < 0,050$, artinya hipotesis diterima. Jumlah penelitian dengan sampel 109 Pegawai Sekretariat DPRD Kota Binjai. Variabel kepemimpinan transformasional, variabel motivasi kerja dan variabel disiplin kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 17.04%. Kategorisasi subjek penelitian ini memiliki kinerja yang tinggi, kepemimpinan transformasional yang tinggi, motivasi kerja yang tinggi, dan disiplin kerja yang tinggi.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian ini, maka peneliti memberikan beberapa saran yang perlu diperhatikan. Saran-saran ini diharapkan berguna bagi perkembangan studi ilmiah mengenai kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

1. Sekretaris DPRD Kota Binjai

Sekretaris DPRD Kota Binjai diharapkan untuk memotivasi diri sendiri sebagai seorang pemimpin yang bijaksana dalam tindakan dan berkepribadian sehingga menjadi contoh teladan bagi pegawai dan diharapkan dapat meningkatkan kepekaan dalam diri dengan mengaplikasikan kepemimpinan transformasional dalam kegiatan bekerja.

2. Pegawai

Pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja dalam bekerja dengan berfokus pada cerminan perilaku kerja organisasi dengan baik, menghindari agresi individu, serta perilaku melakukan tugas rutin dengan baik

3. Peneliti Selanjutnya

1. Diharapkan memperhatikan faktor-faktor terjadinya bias dalam pengisian skala pengukuran. Salah satunya yang dapat dilakukan adalah membuat pernyataan-pernyataan sebaik mungkin dan mengikuti pedoman penulisan skala, melakukan observasi ketika pengisian skala pengukuran dan meyakinkan responden bahwa data diri responden dirahasiakan.
2. Diharapkan dapat melakukan penelitian dengan menggunakan jenis penelitian kualitatif ataupun *mixed design* guna untuk memperoleh penelitian yang lebih mendalam.
3. Diharapkan meneliti beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan menggunakan pengukuran yang terbakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya Reza, Regina. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Agus Ahyari. 2000. *Manajemen Produksi*. Edisi keempat. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Amstrong, M. 1994. *A Handbook of Human Resource Management*. Jakarta: Terjemahan, Elex Media Komputindo.
- Aribowo, Risky Novianto. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu*. Skripsi Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi VI. Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta.
- Baki M.S, Umar. 2012. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kota Bandar Lampung*. Jurnal Organisasi dan Manajemen, Vol.2 No.1.
- Brahmasari, Ida Ayu., Agus Suprayetno. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol.10No.2. Surabaya.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Furchan, A. 2004. *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Guritno, Bambang., Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerjadan Motivasi Terhadap Kinerja*. Jurnal Riset Bisnis Indonesia Vol.1 No.1. p. 63-74
- Munandar, A.S.2004. *Peran Budaya Organisasi Dalam Peningkatan UnjukKerja Perusahaan Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nani Hartati. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Perum Pegadaian Kanwil XI Bandung*. Skripsi Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung.

- Nasution, Mulia. 1994. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Djambatan.
- Nuraini, Rahmawati Eka. 2004. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Pramudyo, Anung. 2010. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta*. Vol.1 No.1.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal., Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Budaya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal., Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi Jilid 1; Penerjemah Pujaatmaka*. Surabaya: Lembaga Penelitian Universitas Airlangga.
- Robbins, Stephen. P., 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, Stephen. P., Mary Coulter. 2005. *Manajemen*. Edisi ke 7. Jilid 2. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks.
- Salam, Dharma Setyawan. 2002. *Manajemen Pemerintahan Indonesia*. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2006. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Siagian, Sondong. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Suddin, Alwi., Sudarman. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta*. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia. Vol.4No.1
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

- Sugiyono.2009.*Metode Penelitian Bisnis*.Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sumarsono,Sonny.2004. *Metode Riset SumberDayaManusia*.Yogjakarta:Graha ilmu.
- Suparman. 2007. *Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah)*. Tesis Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Supranto,J. 2001.*Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Jakarta: Rineke Cipta.
- Tika, Pabundu. 2006.*Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta:Bumi Aksara.
- Tulus, Muhhamad Agus. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Winardi. 2004. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yuwalliatin, Sitty. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif DosenUnissulaSemarang*.*JurnalEkonomidanBisnis*.Vol.7No.2.Juli, p.241-256.

LAMPIRAN

Lampiran 1.1 Pengantar Kuesioner

Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh,
Shalom,
Om Swastyastu,
Namo Buddhaya,
Semoga Anda Berbahagia,
juga Semoga Anda dalam Keadaan Sehat Selalu,

Saya adalah seorang mahasiswa Magister Psikologi Universitas Medan Area yang sedang melakukan penelitian mengharapkan kesediaan saudara untuk mengisi Kuesioner yang telah disediakan. Pengisian Kuesioner ini dimaksudkan untuk keperluan pengumpulan data tentang kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja. Saudara diharapkan mengisi kuesioner ini dengan sungguh-sungguh serta sejujur-jujurnya sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Jawaban yang saudara berikan dalam pengisian kuesioner ini sangat dihargai dan dirahasiakan oleh peneliti. Atas kerjasama saudara, Saya ucapakan terima kasih.

Binjai, 01 Oktober 2024

Peneliti

Lampiran 1.2 Identitas Responden

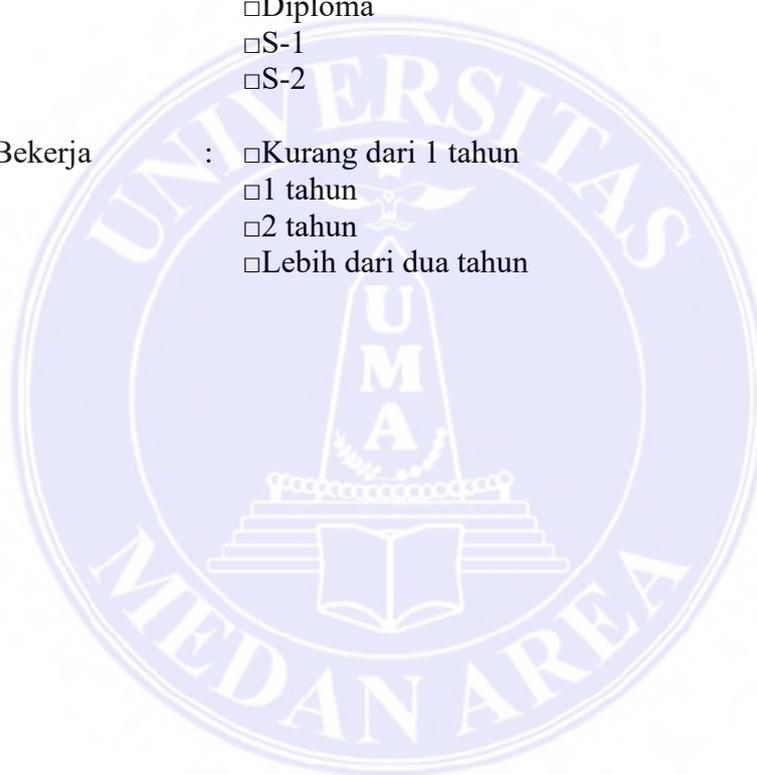
Nama : _____

Jenis Kelamin : Laki –laki
Perempuan

Usia : 17 tahun s.d 25 tahun
26 tahun s.d 35 tahun
36 tahun s.d 45 tahun
di atas 45 tahun

Pendidikan Terakhir : SMA/Sederajat
Diploma
S-1
S-2

Lama Bekerja : Kurang dari 1 tahun
1 tahun
2 tahun
Lebih dari dua tahun



Lampiran 1.3 Kuesioner Skala Kinerja Pegawai

Berikut adalah sejumlah pernyataan untuk menilai kinerja pegawai. Saudara diminta untuk memilih salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Saudara. Berikan tanda centang (✓) pada salah satu alternatif jawaban tersebut. Adapun pilihan jawaban tersebut, antara lain sebagai berikut :

STS : Sangat Tidak Sesuai

TS : Tidak Sesuai

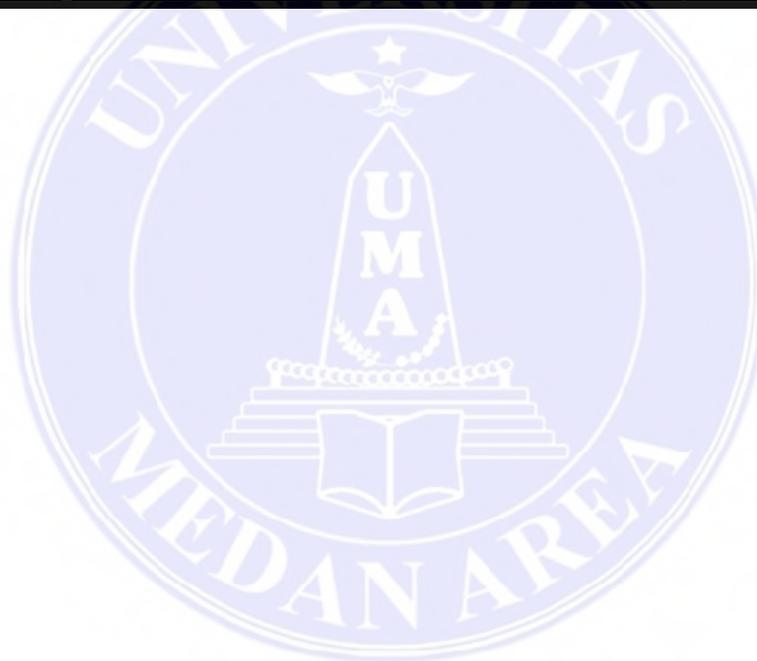
S : Sesuai

SS : Sangat Sesuai

Selamat mengerjakan.

No	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
01.	Saya selalu mencapai target pekerjaan yang ditentukan oleh atasan				
02.	Saya selalu menghasilkan pekerjaan sesuai dengan permintaan masyarakat				
03.	Saya selalu kebingungan memahami proses yang terjadi dalam pekerjaan				
04.	Saya selalu memeriksa hasil pekerjaan sebelum diserahkan kepada masyarakat				
05.	Saya selalu memahami cara penyelesaian hambatan dalam pekerjaan				
06.	Saya selalu mengabaikan melalukan pekerjaan dengan pemikiran kreatif				
07.	Saya selalu berupaya membantu rekan kerja yang kesulitan menyelesaikan pekerjaan				
08.	Saya selalu mengesampingkan kejujuran dalam menyelesaikan pekerjaan				
09.	Saya selalu berupaya mengutarakan pendapat tentang solusi yang dapat diterapkan dalam penyelesaian pekerjaan yang terhambat				
10.	Saya selalu menghindari bersekongkol dengan rekan kerja untuk mencuri aset perusahaan				
11.	Saya selalu memulai pelaksanaan pekerjaan dengan bergosip terlebih dahulu bersama rekan kerja				
12.	Saya selalu mengabaikan persetujuan hasil pekerjaan dari atasan				
13.	Saya selalu mengabaikan masukan dari atasan untuk menghasilkan pekerjaan yang baik				
14.	Saya selalu memahami proses yang terjadi dalam pekerjaan				
15.	Saya selalu melakukan kesalahan dalam pekerjaan				

16.	Saya selalu kebingungan memahami cara menyelesaikan hambatan dalam pekerjaan				
17.	Saya selalu mempertimbangkan melakukan pekerjaan dengan pemikiran kreatif				
18.	Saya selalu mengutamakan sopan santun ketika meminta saran penyelesaian pekerjaan yang terhambat pada rekan kerja				
19.	Saya selalu menolak mengikuti perkembangan informasi terbaru dalam perusahaan				
20.	Saya selalu menceritakan keburukan perusahaan kepada publik				
21.	Saya selalu menghindari menghamburkan material dalam pelaksanaan pekerjaan				
22.	Saya selalu mengganggu rekan kerja yang sedang melakukan pekerjaan				



Lampiran 1.4 Kuesioner Skala Kepemimpinan Transformasional

Berikut adalah sejumlah pernyataan untuk menilai kepemimpinan transformasional. Saudara diminta untuk memilih salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Saudara. Berikan tanda centang (✓) pada salah satu alternatif jawaban tersebut. Adapun pilihan jawaban tersebut, antara lain sebagai berikut :

STS : Sangat Tidak Sesuai

TS : Tidak Sesuai

S : Sesuai

SS : Sangat Sesuai

Selamat mengerjakan.

No	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
01.	Pimpinan saya mampu menyampaikan visi dan misi organisasi secara jelas				
02.	Pimpinan saya menyediakan apa yang dibutuhkan di kantor				
03.	Pimpinan merupakan simbol kesuksesan dan prestasi				
04.	Saya bangga kepada pimpinan saya, karena mampu menunjukkan kualitasnya sebagai pemimpin				
05.	Pimpinan saya mempunyai rasa hormat kepada bawahannya				
06.	Pimpinan saya selalu menekan pentingnya mempunyai tekad yang kuat untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja				
07.	Pimpinan saya kurang menginspirasi bawahan untuk selalu antusias dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi				
08.	Pimpinan saya kurang memberikan dorongan kepada bawahan untuk bisa menyelesaikan tugas yang diberikan				
09.	Pimpinan saya selalu memberikan dukungan terhadap tugas-tugas yang saya kerjakan				
10.	Pimpinan saya berpandangan mendorong bawahannya untuk bekerja keras				
11.	Pimpinan saya selalu memberikan ucapan-ucapan yang dapat membangun semangat kerja bawahannya				
12.	Pimpinan saya kurang memotivasi atau menginspirasi saya dalam bekerja				
13.	Pimpinan saya mampu menggambarkan target yang ditentukan				

14.	Pimpinan saya mampu menerjemahkan makna pekerjaan pada bawahannya				
15.	Pimpinan saya kurang memiliki pendirian yang tetap dalam mencapai visi organisasi				
16.	Pimpinan saya menawarkan cara pandang berbeda untuk menyelesaikan masalah yang terjadi di dalam organisasi				
17.	Pimpinan saya bersedia mendengar pandangan atau keluhan dari bawahannya				
18.	Pimpinan saya selalu menyampaikan ide-ide atau gagasan kreatif yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya				
19.	Pimpinan saya memberikan saran atau nasehat teknik yang berkaitan dengan pekerjaan bawahannya				
20.	Pimpinan saya memastikan bawahannya berpikir secara matang sebelum bertindak				
21.	Ketika saya menghadapi masalah pimpinan mencoba membantu saya menyelesaikan dengan cara-cara baru				
22.	Pimpinan saya selalu meluangkan waktunya untuk memberikan penjelasan tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan yang diberikan				
23.	Pimpinan saya memiliki kreativitas yang tinggi dalam mencari cara untuk mencapai tujuan organisasi				
24.	Ketika saya menghadapi masalah pimpinan cenderung tidak menghiraukan masalah yang saya hadapi				
25.	Pimpinan saya selalu memberikan perhatian kepada bawahannya				
26.	Pimpinan saya kurang memiliki keterampilan menjadi penasehat apabila bawahannya mendapat masalah				
27.	Pemimpin saya memberikan saran-saran yang dibutuhkan bawahannya				
28.	Ketika saya menghadapi masalah di lingkungan pekerjaan, pimpinan kurang memberikan perhatian				
29.	Pemimpin saya selalu menjalin hubungan dan komunikasi yang baik dengan semua bawahannya				
30.	Pimpinan saya selalu membantu bawahannya dalam menghadapi masalah-masalah pekerjaan				



Lampiran 1.5 Kuesioner Skala Motivasi Kerja

Berikut adalah sejumlah pernyataan untuk menilai motivasi kerja. Saudara diminta untuk memilih salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Saudara. Berikan tanda centang (✓) pada salah satu alternatif jawaban tersebut.

Adapun pilihan jawaban tersebut, antara lain sebagai berikut :

STS : Sangat Tidak Sesuai

TS : Tidak Sesuai

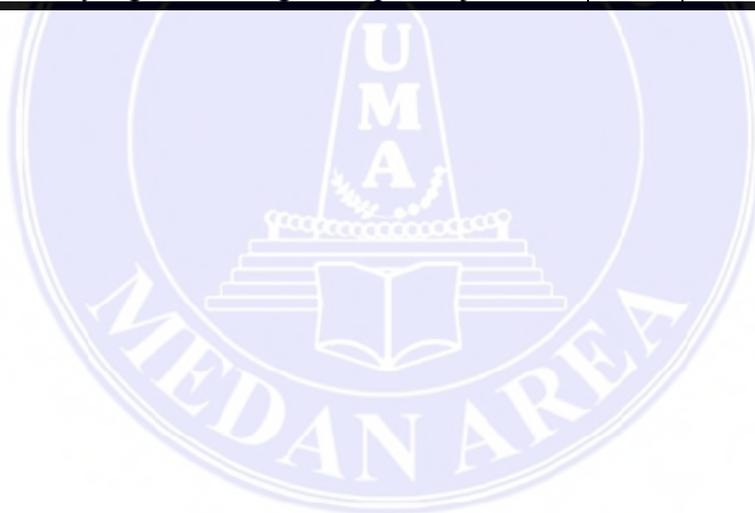
S : Sesuai

SS : Sangat Sesuai

Selamat mengerjakan.

No	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
01.	Saya mendapat gaji yang cukup dari pekerjaan saya sehingga bisa hidup dengan nyaman				
02.	Tunjangan tambahan kami sudah meliputi area yang seharusnya				
03.	Atasan saya mendorong setiap pegawai untuk memberikan pendapat atau saran dalam bekerja				
04.	Saya bisa mengandalkan rekan kerja saya untuk memberikan bantuan ketika saya membutuhkan				
05.	Saya merasa selalu bisa mempelajari hal-hal baru dari pekerjaan yang saya lakukan				
06.	Gaji saya memadai untk mencukupi kebutuhan dasar hidup saya				
07.	Program tunjangan tambahan di tempat ini memberikan hampir semua keamanan/kenyamanan yang saya inginkan				
08.	Atasan saya mempertimbangkan keinginan atau harapan-harapan saya dalam bekerja				
09.	Jika ada masalah dalam pekerjaan di kantor ini, rekan kerja saya akan berbicara untuk mendukung saya				
10.	Pekerjaan saya mengharuskan seseorang untuk menggunakan cakupan kemampuan yang bermacam-macam atau bervariasi				
11.	Dengan mempertimbangkan tuntutan kerja yang dibutuhkan, maka gaji yang didapatkan sudah sesuai				
12.	Dibandingkan dengan tempat lain, tunjangan tambahan kami sangat baik				

13.	Atasan saya terus memberi informasi kepada saya mengenai kabar terbaru dalam perusahaan				
14.	Saya bisa dengan jujur mengungkapkan perasaan saya pada rekan kerja saya				
15.	Pekerjaan saya mengharuskan saya membuat satu keputusan atau lebih setiap hari				
16.	Jika dibandingkan dengan tarif atau pendapatan untuk pekerjaan yang serupa, gaji yang saya dapatkan di kantor ini sudah bagus				
17.	Manfaat program tunjangan kantor ini sudah memadai				
18.	Ketika kinerja kurang, atasan saya memberitahu untuk meningkatkan kinerja saya				
19.	Rekan kerja saya menerima atau menyambut dengan baik pendapat lain yang berbeda dari pendapatnya				
20.	Saya memiliki kesempatan untuk melakukan hal-hal yang menantang ditempat kerja				



Lampiran 1.5 Kuesioner Skala Disiplin Kerja

Berikut adalah sejumlah pernyataan untuk menilai disiplin kerja. Saudara diminta untuk memilih salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Saudara. Berikan tanda centang (✓) pada salah satu alternatif jawaban tersebut. Adapun pilihan jawaban tersebut, antara lain sebagai berikut :

STS : Sangat Tidak Sesuai

TS : Tidak Sesuai

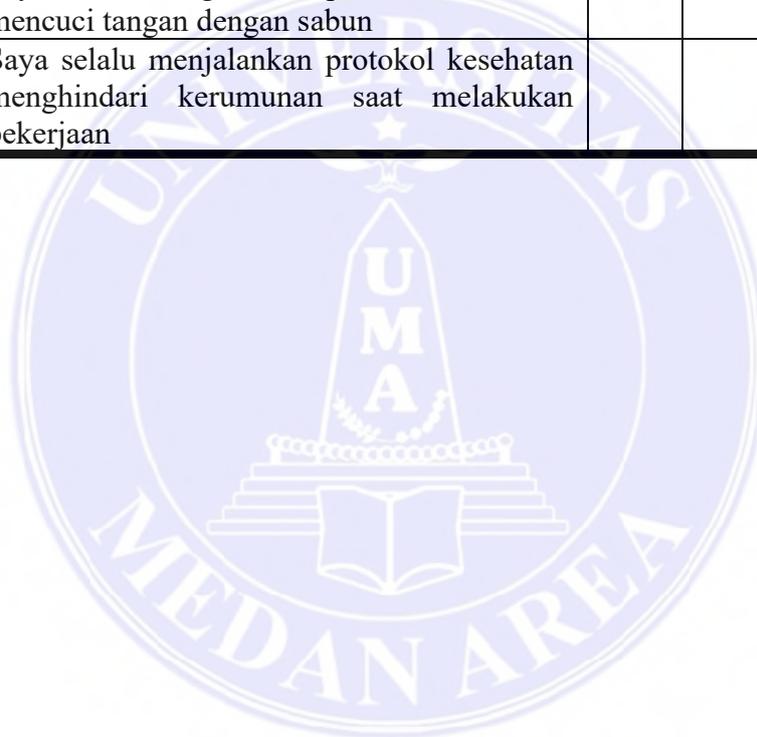
S : Sesuai

SS : Sangat Sesuai

Selamat mengerjakan.

No	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
01.	Saya selalu datang tepat waktu ke kantor				
02.	Saya selalu memanfaatkan waktu yang diberikan atasan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya				
03.	Saya selalu menghindari saat diminta menyelesaikan pekerjaan				
04.	Saya selalu mencocokkan kembali hasil pekerjaan telah sesuai dengan standar perusahaan				
05.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan atasan				
06.	Saya selalu mengabaikan pengerjaan laporan kerja harian dalam pelaksanaan pekerjaan				
07.	Saya selalu melakukan pekerjaan mengikuti prosedur kerja yang ditetapkan perusahaan				
08.	Saya selalu memahami adanya hukuman yang diberikan karena kesalahan pekerjaan yang telah dikerjakan				
09.	Saya selalu mengabaikan protokol kesehatan mencuci tangan dengan sabun				
10.	Saya selalu menjalankan protokol kesehatan mencuci tangan dengan sabun				
11.	Saya selalu mengabaikan protokol kesehatan menghindari kerumunan saat melakukan pekerjaan				
12.	Saya selalu datang terlambat ke kantor				
13.	Saya selalu menghabiskan waktu terbuang sia-sia saat melakukan pekerjaan				
14.	Saya selalu bersedia saat diminta menyelesaikan pekerjaan				
15.	Saya selalu mengabaikan pemeriksaan hasil pekerjaan dengan standar perusahaan				

16.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan meleset dari target yang ditentukan atasan				
17.	Saya selalu membuat laporan kerja harian dalam pelaksanaan pekerjaan				
18.	Saya selalu melakukan pekerjaan tanpa mengikuti prosedur kerja yang ditetapkan perusahaan				
19.	Saya selalu mengabaikan adanya hukuman yang diberikan karena kesalahan pekerjaan yang telah dikerjakan				
20.	Saya selalu menjalankan protokol kesehatan menggunakan masker saat melakukan pekerjaan				
21.	Saya selalu mengabaikan protokol kesehatan mencuci tangan dengan sabun				
22.	Saya selalu menjalankan protokol kesehatan menghindari kerumunan saat melakukan pekerjaan				



Lampiran 1.6 Data Mentah Kinerja Pegawai

Re spo nde n	L / P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
1	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	1	4	
2	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
3	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
4	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
5	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
6	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
7	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
8	P	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3
9	P	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4
10	P	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	1	4
11	P	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3
12	L	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4
13	L	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	1	4
14	P	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3
15	P	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4
16	P	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	1	4
17	P	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3
18	L	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4
19	P	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	1	4
20	L	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3
21	P	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4
22	L	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	1	4
23	P	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	2	3
24	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
25	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
26	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
27	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
28	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
29	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
30	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
31	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
32	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
33	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
34	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
35	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
36	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
37	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
38	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
39	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
40	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
41	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
42	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4

43	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4		
44	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3	
45	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
46	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4	
47	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
48	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
49	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
50	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
51	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
52	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
53	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
54	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
55	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
56	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
57	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
58	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
59	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
60	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
61	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
62	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
63	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
64	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
65	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
66	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
67	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
68	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
69	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
70	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
71	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
72	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
73	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
74	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
75	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
76	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
77	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
78	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
79	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
80	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
81	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
82	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
83	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
84	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
85	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
86	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
87	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
88	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4

89	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
90	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
91	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
92	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
93	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
94	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
95	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
96	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
97	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
98	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
99	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
100	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
101	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
102	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
103	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
104	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
105	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
106	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
107	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
108	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
109	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4

Lampiran 1.7 Data Mentah Kepemimpinan Transformasional

Re spo nde n	L / P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	
1	L	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	
2	L	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3
3	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4
4	L	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4
5	L	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3
6	P	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
7	L	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	1	4
8	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3
9	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4
10	P	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4
11	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
12	L	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4
13	L	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4
14	P	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
15	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	1	4
16	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4
17	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	3
18	L	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4
19	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4
20	L	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	3
21	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4
22	L	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
23	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	1	3
24	L	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4
25	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4
26	P	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3
27	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4
28	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4
29	L	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3
30	L	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
31	L	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	1	4
32	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3
33	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4
34	P	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4
35	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
36	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4
37	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4
38	L	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
39	L	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	1	4
40	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4
41	L	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	3
42	P	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4

43	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4		
44	L	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	3	
45	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	
46	P	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	
47	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	1	3	
48	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	
49	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	
50	P	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	
51	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	
52	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	
53	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3
54	L	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	
55	L	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	1	4	
56	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	
57	L	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	
58	P	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	
59	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	
60	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	
61	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	
62	P	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
63	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	1	4	
64	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	
65	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	3	
66	P	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	
67	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	
68	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	3	
69	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	
70	L	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	
71	L	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	1	3	
72	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	
73	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	
74	P	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	
75	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	
76	L	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	
77	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	
78	P	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	
79	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	1	4	
80	L	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	
81	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	
82	L	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	
83	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	
84	L	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	
85	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	
86	L	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
87	P	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	1	4	
88	P	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	

89	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
90	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
91	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
92	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
93	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
94	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
95	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
96	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
97	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
98	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
99	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
100	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
101	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
102	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
103	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
104	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
105	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
106	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
107	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
108	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
109	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4

Lampiran 1.8 Data Mentah Motivasi Kerja

Re spo nde n	L / P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
1	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	1	4	
2	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
3	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
4	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
5	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
6	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
7	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
8	P	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3
9	P	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4
10	P	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	1	4
11	P	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3
12	L	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4
13	L	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	1	4
14	P	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3
15	P	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4
16	P	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	1	4
17	P	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3
18	L	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4
19	P	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	1	4
20	L	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3
21	P	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4
22	L	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	1	4
23	P	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	2	3
24	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
25	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
26	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
27	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
28	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
29	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
30	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
31	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
32	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
33	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
34	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
35	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
36	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
37	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
38	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
39	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
40	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
41	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
42	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4

43	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4		
44	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3	
45	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
46	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4	
47	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
48	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
49	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
50	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
51	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
52	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
53	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
54	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
55	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
56	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
57	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
58	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
59	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
60	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
61	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
62	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
63	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
64	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
65	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
66	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
67	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
68	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
69	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
70	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
71	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
72	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
73	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
74	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
75	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
76	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
77	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
78	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
79	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
80	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
81	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
82	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
83	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
84	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
85	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
86	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
87	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
88	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4

89	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
90	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
91	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
92	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
93	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
94	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
95	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
96	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
97	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
98	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
99	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
100	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
101	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
102	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
103	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
104	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
105	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
106	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
107	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
108	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
109	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4

Lampiran 1.8 Data Mentah Disiplin Kerja

Re spo nde n	L / P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
1	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	1	4	
2	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
3	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
4	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
5	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
6	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
7	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
8	P	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3
9	P	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4
10	P	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	1	4
11	P	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3
12	L	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4
13	L	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	1	4
14	P	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3
15	P	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4
16	P	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	1	4
17	P	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3
18	L	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4
19	P	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	2	1	4
20	L	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3
21	P	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4
22	L	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	1	4
23	P	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	2	3
24	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
25	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
26	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
27	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
28	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
29	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
30	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
31	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
32	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
33	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
34	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
35	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
36	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
37	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
38	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
39	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
40	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
41	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
42	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4

43	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4		
44	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3	
45	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
46	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4	
47	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
48	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
49	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
50	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
51	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
52	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
53	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
54	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
55	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
56	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
57	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
58	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
59	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
60	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
61	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
62	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
63	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
64	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
65	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
66	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
67	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
68	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
69	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
70	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
71	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
72	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
73	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
74	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
75	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
76	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
77	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
78	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
79	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
80	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
81	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
82	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
83	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
84	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
85	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
86	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
87	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	
88	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4

89	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
90	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
91	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
92	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
93	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
94	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
95	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
96	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
97	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
98	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
99	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
100	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
101	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
102	L	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
103	L	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
104	L	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
105	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
106	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4
107	P	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3
108	P	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
109	P	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	1	4