

**PENGARUH PENGAWASAN, KEPEMIMPINAN DAN MUTASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. PLN (PERSERO)
WILAYAH SUMATERA UTARA**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M.)
Dalam Bidang Ilmu Manajemen*

Oleh :

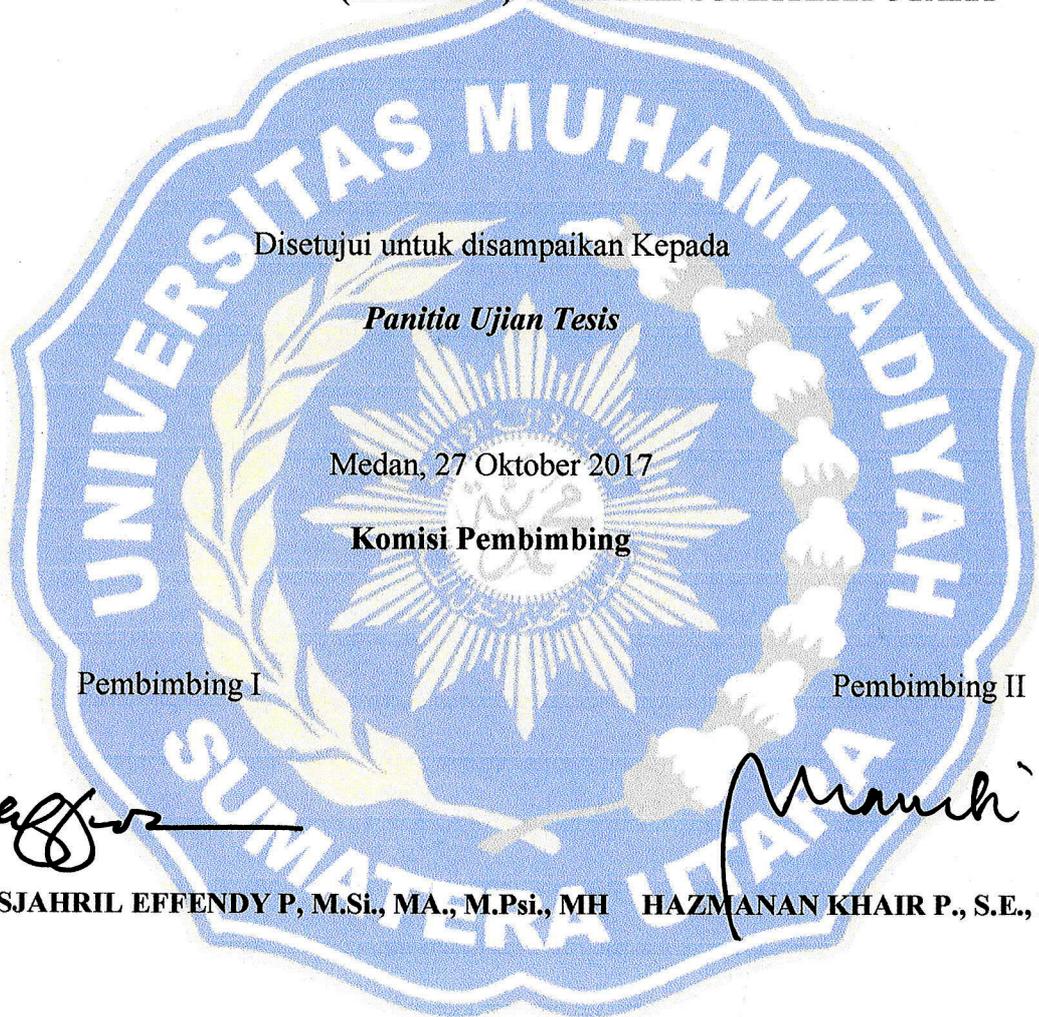
INDRA SANTOSO
NPM : 1520030037



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2017**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : **INDRA SANTOSO**
NPM : **1520030037**
Program Studi / Konsentrasi : **Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia**
Judul Tesis : **PENGARUH PENGAWASAN, KEPEMIMPINAN, DAN
MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT PLN
(PERSERO) WILAYAH SUMATERA UTARA**



Assoc. Prof. Dr. Drs. **SJAHRIL EFFENDY P, M.Si., MA., M.Psi., MH** **HAZMANAN KHAIR P., S.E., M.B.A., Ph.D.**

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH PENGAWASAN, KEPEMIMPINAN, DAN MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT PLN (PERSERO) WILAYAH SUMATERA UTARA

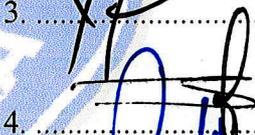
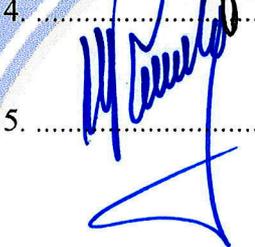
INDRA SANTOSO
NPM : 1520030037

Program Studi Magister Manajemen

Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji, yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M) Pada hari Jumat, 27 Oktober 2017

Panitia Penguji

1. **Assoc. Prof. Dr. Drs. SJAHRIL EFFENDY P, M.Si., MA., M.Psi., MH**
Ketua
2. **HAZMANAN KHAIR P., S.E., M.B.A., Ph.D.**
Sekretaris
3. **Dr. JUFRIZEN, S.E., M.Si.**
Anggota
4. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**
Anggota
5. **H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M**
Anggota

1. 
2. 
3. 
4. 
5. 

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang Saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, seluruhnya merupakan hasil Saya sendiri.

Bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang Saya kutip dari hasil karya orang lain, telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaedah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebahagian tesis ini bukan karya Saya sendiri, atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademi yang Saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Medan, 31 Oktober 2017



**PENGARUH PENGAWASAN, KEPEMIMPINAN DAN MUTASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT PLN (PERSERO)
WILAYAH SUMATERA UTARA**

ABSTRAK

INDRA SANTOSO

Pengawasan, kepemimpinan, dan mutasi merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan kinerja pegawai demi keberhasilan perusahaan dalam menjalankan usahanya dan mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk mendapatkan target perusahaan dan kinerja dari para pegawai, perusahaan harus melakukan strategi dan sistem yang baik untuk memberikan hasil yang maksimal. Pengawasan, kepemimpinan dan mutasi dapat menjadi alat untuk meningkatkan kinerja pegawai bila dijalankan dengan maksimal.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh :1) Pengawasan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara, 2) Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara, 3) Mutasi terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara, 4). Pengawasan, kepemimpinan, dan Mutasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berjumlah 150 orang dan dengan sampel sebesar 109 orang. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode sensus. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Pengawasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara, 2) Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara, 3) Mutasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara, 4) Pengawasan, kepemimpinan, dan Mutasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.

Kata Kunci : Pengawasan, Kepemimpinan, dan Mutasi Pegawai

THE EFFECT OF SUPERVISION, LEADERSHIP AND MUTATION ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN PT PLN (PERSERO) NORTH SUMATERA REGION

ABSTRACT

INDRA SANTOSO

Supervision, leadership, and mutation is one of the factors that determine the performance of employees for the success of the company in running the business and achieve the expected goals. To get company targets and performance from employees, the company must do a strategy and a good system to give maximum' results. Monitoring, leadership and mutation can be a tool to improve employee performance when run maximally.

This study aims to determine the effect of: 1) Supervision on the performance of employees at PT PLN (Persero) Region of North Sumatra; 2). Leadership on employee performance at PT PLN (Persero) Region of North Sumatra; 3) Mutation on employee performance at PT PLN (Persero) Region of North Sumatra; 4) Supervision, leadership, and mutation simultaneously on the performance of employees at PT PLN (Persero) Region of North Sumatra.

The population in this thesis is all employees who numbered 150 people and with a sample of 109 people. Sampling on this research uses the census method. of data collection using questionnaires. Then tested the validity and reliability. Data analysis technique used is multiple linear regression.

The result of research shows that: 1) Supervision has positive and significant influence on employee performance at PT PLN (Persero) North Sumatra Region; 2) Leadership has positive and significant influence on employee performance at PT. PLN (Persero) North Sumatra Region; 3) Mutation has a positive and significant influence on the performance of employees at PT PLN (Persero) Region of North Sumatra; 4) Supervision, leadership, and mutation simultaneously on the performance of employees at PT PLN (Persero) Region of North Sumatra.

Key-Word: Supervision, Leadership, and Employee Mutation

:

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulisan tesis yang berjudul “Pengaruh Pengawasan Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara” ini dapat diselesaikan. Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam penulisan tesis ini masih banyak kelemahan dan jauh dari sempurna, karena kesempurnaan hanyalah milik Allah. Penulis membuka masukan dan kritikan yang bersifat membangun untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. Sjahril Effendy Pasaribu, M.Si., M.A., M.Psi., M.H., selaku Dosen Pembimbing I yang telah mengarahkan dalam penyelesaian tesis ini.
2. Bapak Hazmanan Khair Pasaribu, S.E., M.BA., Ph. D., selaku Dosen Pembimbing II yang telah mengarahkan dalam penyelesaian tesis ini.
3. Seluruh teman – teman program studi Magister Manajemen yang telah memberikan motivasi dan semangat sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa “Tak Ada Gading yang Tak Retak”, maka apabila tesis ini masih jauh dari harapan itu dikarenakan kurang kemampuan penulis dalam keterbatasan ilmu. Namun penulis tetap berharap tesis ini dapat bermanfaat oleh masyarakat banyak dalam hal penelitian Sumber Daya Manusia di PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.

Medan, Oktober 2017

Penulis

INDRA SANTOSO
NPM : 1520030037

DAFTAR ISI

	Hal
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTARTABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	8
C. Batasan Masalah.....	9
D. Rumusan Masalah.....	9
E. Tujuan Penelitian.....	10
F. Manfaat Penelitian.....	10
G. Keaslian Penelitian.....	11
BAB II LANDASAN TEORI.....	13
A. Uraian Teori.....	13
1. Kinerja.....	13
a. Pengertian Kinerja.....	13
b. Pengukuran Kinerja.....	15
c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	18
d. Indikator Kinerja.....	19
2. Pengawasan.....	20
a. Pengertian Pengawasan.....	20
b. Fungsi Pengawasan.....	22
c. Faktor Yang Mempengaruhi Pengawasan.....	23
d. Indikator Pengawasan Sumber Daya Manusia ...	25
3. Kepemimpinan.....	27
a. Pengertian Kepemimpinan.....	27

b.	Peranan Kepemimpinan	28
c.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan	29
d.	Indikator Kepemimpinan	31
4.	Mutasi.....	34
a.	Pengertian Mutasi	34
b.	Jenis – Jenis Mutasi	35
c.	Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Mutasi	36
d.	Indikator Mutasi.....	38
B.	Kerangka Konseptual	40
1.	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai	40
2.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	41
3.	Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	41
C.	Hipotesis Penelitian.....	42
BAB III	METODE PENELITIAN	44
A.	Pendekatan Penelitian	44
B.	Definisi Operasional.....	45
C.	Tempat dan Waktu Penelitian	52
D.	Populasi dan Sampel	53
1.	Populasi.....	53
2.	Sampel.....	53
E.	Jenis dan Sumber Data	54
1.	Data Primer	54
2.	Data Sekunder	54
F.	Metode Pengumpulan Data.....	55
1.	Kuesioner	55
2.	Studi Dokumentasi.....	55
G.	Uji Instrumen (Uji Validitas dan Uji Reliabilitas).....	56
1.	Uji Validitas	56
2.	Hasil Uji Validitas.....	56
3.	Uji Reliabilitas	61

4.	Hasil Uji Reliabilitas	62
H.	Teknik Analisis Data.....	62
1.	Analisis Regresi Linier Berganda	62
2.	Uji Asumsi Klasik	63
3.	Uji Hipotesis	65
4.	Uji Koefisien Determinasi (R ²)	68
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	69
A.	Hasil Penelitian	69
1.	Karakteristik Responden	69
2.	Distribusi Pendapat Responden	72
3.	Asumsi Klasik	80
4.	Regresi Linier Berganda	83
5.	Uji Hipotesis	85
6.	Koefisien Determinasi.....	90
B.	Pembahasan.....	91
1.	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai	91
2.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	93
3.	Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai	95
4.	Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai	96
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	98
A.	Kesimpulan	98
B.	Saran.....	98
	DAFTAR PUSTAKA	100

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 : Tabel Operasional Variabel.....	51
Tabel 3.2 : Pelaksanaan Penelitian.....	52
Tabel 3.3 : Populasi Pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumut.....	53
Tabel 3.4 : Skala Likert	55
Tabel 3.5 : Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel (X1)	57
Tabel 3.6 : Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan (X2)	58
Tabel 3.7 : Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Mutasi (X3)	59
Tabel 3.8 : Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja (Y)	60
Tabel 3.9 : Hasil Uji Reabilitas Instrumen	62
Tabel 4.1 : Skala Pengukuran Likert	69
Tabel 4.2 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
Tabel 4.3 : Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	71
Tabel 4.4 : Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	72
Tabel 4.5 : Skor Angket Untuk Variabel Pengawasan.....	74
Tabel 4.6 : Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan	76
Tabel 4.7 : Skor Angket Untuk Variabel Mutasi.....	78
Tabel 4.8 : Skor Angket Untuk Variabel Kinerja.....	80
Tabel 4.9 : Uji Multikolinearitas	82
Tabel 4.10 : Hasil Regresi Linier Berganda	83
Tabel 4.11 : Uji t.....	89
Tabel 4.12 : Uji f	89
Tabel 4.13 : Uji Determinasi	90

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual	42
Gambar 3.1 : Kurva Pengujian Uji t	66
Gambar 3.1 : Kurva Pengujian Hipotesis Uji f	67
Gambar 4.1 : Grafik Normalitas Data	81
Gambar 4.2 : Pengujian Heteroskedastisitas	83
Gambar 4.3 : Kriteria Pengujian Hipotesis Uji t Pengawasan	86
Gambar 4.4 : Kriteria Pengujian Hipotesis Uji t Kepemimpinan	87
Gambar 4.5 : Kriteria Pengujian Hipotesis Uji t Kepuasan Kerja	87
Gambar 4.6 : Kriteria Pengujian Hipotesis Uji f	90

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai yang tinggi merupakan salah satu syarat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan diperoleh dari upaya perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang berpotensi agar dapat meningkatkan hasil kerjanya. Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan tercermin dari kinerja pegawai yang dihasilkan dan dari pencapaian tujuan perusahaan.

Pencapaian kinerja perusahaan guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi dari suatu perusahaan. Kinerja dapat diketahui dan diukur dengan target yang diberikan oleh perusahaan terhadap individu atau sekelompok pegawai dalam suatu daerah kerja (Moehariono, 2012;95). Peningkatan kinerja pegawai senantiasa dilakukan agar dapat mencapai sasaran pelayanan prima bagi masyarakat, yaitu terciptanya pelayanan yang disajikan oleh aparatur pemerintah yang sesuai dengan standar serta dapat menciptakan citra positif.

Rivai (2014:88) menjelaskan kinerja pegawai adalah perilaku nyata yang diperlihatkan oleh pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja seseorang, baik secara kuantitas maupun secara kualitas. Dalam pencapaian kinerja perusahaan banyak dipengaruhi oleh kinerja pegawainya, seperti pengawasan yang berkesinambungan terhadap hasil dan

proses kerja pegawai, serta bagaimana seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam memimpin suatu unit organisasinya.

PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara merupakan termasuk suatu organisasi milik Negara dengan bisnis proses melayani masyarakat dalam memenuhi pasokan listrik. Tenaga Listrik mempunyai peran yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional, maka usaha penyediaan tenaga listrik dikuasai oleh Negara dalam mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang penyediaannya perlu terus ditingkatkan sejalan dengan perkembangan pembangunan agar tersedia tenaga listrik dalam jumlah yang cukup, merata, dan bermutu sesuai dengan perwujudan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 pasal 33 ayat 2 tentang “Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara”.

Saat ini, PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara menjadi sorotan Pemerintah karena harus memenuhi target dalam pencapaian Program Listrik 35.000 Mega Watt, karena apabila target tersebut tidak tercapai maka dapat dipastikan 5 (lima) tahun ke depan Negara Kesatuan Republik Indonesia akan kekurangan pasokan listrik yang mengakibatkan terganggunya seluruh kegiatan kenegaraan dan pelayanan masyarakat terganggu.

Kinerja pegawai masih ditemukan dalam kondisi yang tidak stabil dalam melaksanakan program pemerintah tersebut, kadang pegawai bagus pencapaian penilaiannya namun juga ada beberapa yang menurun drastis. Upaya dalam pencapaian target kinerja dapat diciptakan dengan iklim kerja yang mendukung serta menciptakan pengawasan sebagai suatu proses yang wajar dalam suatu

perusahaan. Dilakukannya pengawasan secara maksimal maka akan mendorong pelaksanaan tugas pegawai dan kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan yang diharapkan serta terlaksananya aturan yang telah ditetapkan perusahaan.

Adalah wajar apabila terdapat adanya kekeliruan tertentu, namun hal ini haruslah diantisipasi oleh pengawasan yang berkesinambungan. Oleh karenanya pengawasan adalah suatu kegiatan yang penting untuk dilakukan, tetapi perlu diketahui untuk tujuan positif (Kadarisman, 2013:175). Namun, dalam pelaksanaan kerjanya, masih banyak ditemukan pengawasan internal yang belum maksimal seperti masih adanya ditemukan pelanggaran-pelanggaran peraturan perusahaan yang mengakibatkan terhambatnya kinerja perusahaan dan dapat merusak citra baik perusahaan.

Dalam hal pencapaian tugas dan pelayanan suatu perusahaan Negara terhadap masyarakat dipengaruhi oleh peran seorang pimpinan dalam tiap – tiap daerah kerjanya. Seorang pemimpin harus mampu melihat situasi dan kondisi serta mau mengerti dengan keadaan bawahannya. Sebagai pribadi yang memiliki kecakapan khusus dalam mempengaruhi bawahannya dan suatu kelompok untuk melakukan usaha bersama mengarah pada tujuan pencapaian sasaran kinerja yang ditetapkan merupakan modal penting dalam salah satu kriteria yang dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin.

Ketepatan dalam menentukan seorang pemimpin dan pegawai dalam pengembangan sumber daya manusia sangat penting dan dapat mempengaruhi kinerja bawahannya dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu perusahaan. Dalam pelaksanaannya haruslah dilakukan secara transparan dan tepat sasaran serta menganut prinsip *the right man in the right place* (Fahmi,

2012:3-4). Namun kendala yang kerap terjadi adalah tidak adanya hubungan harmonis antara pemimpin dengan bawahan sehingga setiap pendelegasian tugas sering tidak dilaksanakan dengan baik hal ini mengakibatkan kinerja perusahaan dapat terpuruk

Lain halnya dengan proses penempatan pegawai, proses mutasi pegawai merupakan tindak lanjut dalam penilaian kinerja karena dengan proses mutasi diharapkan pegawai mampu bekerja lebih baik dan lebih berprestasi dengan uraian pekerjaan dan alat-alat pekerjaan yang cocok bagi pegawai yang bersangkutan. Proses mutasi yang memuaskan pegawai dalam penempatan dapat mendukung kinerja yang diharapkan perusahaan, sehingga perlu memiliki keahlian dan kejelian dalam mengenal kepribadian pegawai dalam penempatan yang sesuai dan disesuaikan dengan kebutuhan daerah kerjanya.

Penerapan mutasi sendiri masih ditemukannya pegawai yang enggan atau menolak untuk proses mutasi, hal dikarenakan ketidaksiapan pegawai untuk mutasi ke daerah yang jauh ataupun tidak memiliki karakter untuk menerima tantangan dan pembelajaran.

Dalam hal menjalani tantangan kinerja, PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara dalam menjalankan bisnis prosesnya ditentukan dari sumber daya manusia yang menjalankan perusahaannya, dimana suatu organisasi atau perusahaan dapat berjalan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan yang ada didalamnya berfungsi dengan baik, serta unsur-unsur penunjangnya tersedia dan memenuhi persyaratan. Salah satu unsur terpenting yang dapat mendukung jalannya perusahaan adalah sumber daya manusia (pegawai). Sumber daya manusia

mempunyai peran penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Salah satu permasalahan penting yang dihadapi adalah bagaimana pengawasan terhadap sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerjanya serta dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan.

Melihat pentingnya sumber daya manusia dalam PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara), tercermin banyak pegawai yang bekerja sungguh-sungguh atau berperilaku baik (etis) dalam suatu perusahaan, tetapi ada juga yang bekerja di luar kontrol sehingga dapat membawa pegawai kearah perilaku yang tidak baik atau perilaku tidak etis (Griffin, 2013;58).

Adanya peningkatan kesadaran perusahaan mengenai pentingnya pengawasan terhadap pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sangat dituntut dalam perusahaan karena merupakan salah satu penentu tercapainya tujuan dan kinerja perusahaan. Perilaku yang menyimpang dari pegawai disebabkan lemahnya pengawasan yang dapat membuka keleluasaan pegawainya untuk melakukan tindakan yang dapat merugikan perusahaan. Selain itu, kurang efektifnya pengawasan dan pengendalian dalam pengelolaan sumber daya manusia oleh pengendalian intern harus perlu perbaikan secara terus menerus, karena penyimpangan yang terjadi terus beragam jenis dan bermacam-macam karakter kepribadian pegawai yang sulit diketahui dalam perusahaan PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.

Kecurangan dan kerugian yang terjadi dalam perusahaan dapat mengakibatkan menurunnya nilai perusahaan dan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan. Integritas yang masih belum maksimal merupakan kendala terbesar, perlunya departemen kepegawaian (personalia) harus lebih teliti dan

cermat dalam penerimaan pegawai baru dan penempatan jabatan pegawai agar dapat mengurangi atau menyaring dari tindakan-tindakan yang menyimpang dari norma dan peraturan perusahaan oleh pegawainya.

Permasalahan peningkatan kinerja pegawai erat kaitannya dengan permasalahan bagaimana pengawasan terhadap bawahan dapat dilakukan dan bagaimana cara menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, agar pegawai dapat dan mau bekerja optimal sehingga dapat mendukung tujuan perusahaan (Wahjosumidjo, 2013:154). Keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas atau pemimpin yang berkualitas sering sekali dijadikan penentu keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan yang dianggap sukses dapat dilihat dengan bila para bawahan mempercayai kepemimpinannya hingga mereka bersedia berkorban bagi tindakan pemimpinnya, percaya bahwa hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan. Keefektifan manajerial dan kepemimpinan tergantung pada kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahannya (Robbins, 2011;73). Saat ini cenderung berpaling ke hubungan pribadi sebagai pedoman dan mutu, dari hubungan ini umumnya dapat menentukan tingkat kepercayaan oleh seorang pemimpin karena dianggap lebih mengenal karakter kepribadian antara satu dengan yang lain.

Keefektifan seorang pemimpin dalam perusahaan selain adanya prasyarat sistemik kapasitas sumber daya manusia yang memadai, kendali manajemen, sistem kontrol dan evaluasi, serta struktur standarisasi kualitas manajemen yang didasarkan proses dan hasil, maka akan sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola dan mengendalikan berbagai

ragam masalah kerja, yang substansinya adalah kemampuan seorang pemimpin menggerakkan potensi kerja untuk memenuhi aspek normatif dan kualitatif dalam pencapaian tujuan. Kesenjangan antara pemimpin dan bawahan merupakan permasalahan yang terjadi dalam lingkungan PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara. Hal yang kerap muncul dalam permasalahan tersebut karena kurang *respect* dari bawahan terhadap atasan, baik karena faktor usia atau pengalaman maupun dalam gaya kepemimpinannya.

Dalam hal penempatan pegawai yang juga terdapat kendala besar, yaitu masih dinilai belum sesuai dengan kepuasan kerja yang diharapkan. Hubungan antara mutasi dengan kinerja pegawai juga erat hubungannya, bahwa mutasi akan berkaitan dengan hasrat bekerja pegawai dan pengembangan karirnya. Kepuasan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai yang berdampak terhadap perilaku kerja yang profesional dan kinerja pegawai itu sendiri. Dalam PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara, mutasi lebih sering terjadi di tingkat senioritas dengan alasan karena pengalaman yang dimiliki dianggap lebih banyak daripada angkatan lebih muda, sehingga diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dan mampu menurunkan ilmu dan pengalaman kepada angkatan yang lebih muda.

Pelaksanaan mutasi sendiri salah satunya bertujuan untuk mengurangi rasa kebosanan dan kejenuhan pegawai dalam pekerjaan, selain itu juga mutasi mampu menambah wawasan dan pengetahuan pegawai. Karena dengan mutasi diharapkan memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi pegawai yang bersangkutan sehingga ia dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan yang diberikan perusahaan.

Mutasi terhadap pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara diharapkan mampu memberikan hasil berupa pengetahuan terhadap pegawai tentang daerah kerja dan tantangan yang berbeda terhadap wawasan tiap pegawai, sehingga peningkatan kemampuan dan adaptasi terhadap segala permasalahan yang terjadi pada tempat bekerja dapat menjadikan suatu tambahan pengetahuan dalam memecahkan suatu permasalahan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Good Corporate Governance diperlukan untuk mengendalikan perilaku pengelola perusahaan atau manajerial agar bertindak tidak hanya menguntungkan dirinya sendiri, tetapi juga menguntungkan pemilik perusahaan. Namun pada fenomena masalah yang terjadi pada ulasan di atas yakni PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara masih banyak yang harus dibenahi.

Dalam hal ini, maka Penulis tertarik untuk melakukan suatu riset penelitian dalam perusahaan PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara dalam hal Pengaruh Pengawasan Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan dan Mutasi terhadap Kinerjanya.

B. Identifikasi Masalah

Dalam hal kenyataan yang terjadi dalam mewujudkan Potensi Insani yang unggul dalam PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara terdapat permasalahan yang ditemukan diantaranya :

- 1) Pengawasan yang kurang efektif dalam proses bekerja di dalam lingkungan tempat bekerja. Hal tersebut masih ditemukan dengan adanya pelanggaran terhadap norma atau peraturan perusahaan.
- 2) Kepemimpinan yang belum mampu mempengaruhi bawahannya.

- 3) Mutasi yang belum tepat dalam penempatan dan kesesuaian dengan hasrat sumber daya manusianya.
- 4) Kinerja yang belum tercapai dan terhambatnya pencapaian kinerja menjadi suatu kendala dalam penilaian perusahaan dan visi misi yang diinginkan oleh perusahaan.

C. Batasan Masalah

Dari identifikasi masalah di atas maka dapat diperoleh gambaran begitu luas permasalahan yang terjadi di PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara. Agar tidak menyimpang dan lebih fokus dalam pembahasan masalah serta mempermudah dalam mencari data dan informasi penelitian, maka masalah yang akan diteliti Penulis dibatasi mejadi 3 (tiga), yaitu: Pengawasan, Kepemimpinan, dan Mutasi yang menjadi suatu kendala dalam mempengaruhi terhadap Kinerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.

D. Rumusan Masalah

Adapun dalam permasalahan yang akan diteliti, akan di rumuskan beberapa masalah yang menjadai dasar perumusan masalah, diantaranya yaitu :

- 1) Apakah Pengawasan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara ?
- 2) Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara?
- 3) Apakah Mutasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara?

- 4) Apakah Pengawasan, Kepemimpinan, dan Mutasi secara bersama dapat berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara ?

E. Tujuan Penelitian

Adapun dalam permasalahan yang akan diteliti, akan di rumuskan beberapa masalah yang menjadi dasar perumusan masalah, diantaranya yaitu :

- 1) Apakah Pengawasan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara ?
- 2) Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara?
- 3) Apakah Mutasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara?
- 4) Apakah Pengawasan, Kepemimpinan, dan Mutasi secara bersama dapat berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara ?

F. Manfaat Penelitian

Dalam hal ini, diharapkan dapat diambil suatu manfaat dalam penelitian yang dilakukan, diantaranya yakni :

- 1) Teoritis :

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk mengetahui pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan, dan Mutasi yang terjadi terhadap Kinerja Pegawai dan menambah pengetahuan serta sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya.

2) Praktis :

Penelitian ini dapat berguna dalam pelaksanaannya untuk memudahkan dalam mencapai tujuan, sarana memberikan rekomendasi, sebagai penunjang perencanaan Manajemen perusahaan dalam melakukan kegiatan berikutnya, kemudian dapat sebagai masukan dalam hal mengatasi maupun menjawab persoalan yang tengah dihadapi, merupakan media pengembangan ilmu, serta alat bantu pengambilan keputusan PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara dalam memecahkan permasalahan khususnya terhadap Pengawasan yang kurang efektif, Kepemimpinan yang masih belum selaras antara atasan dan bawahan, serta Mutasi yang belum sesuai dengan beban kerja dan keinginan pegawai.

3) Penulis :

Sebagai tambahan wawasan dan pengetahuan penulis tentang Pengawasan, Kepemimpinan dan Mutasi terhadap Kinerja pegawai. Serta dalam rangka meningkatkan kualitas kegiatan penelitian lainnya yang akan di lakukan oleh Penulis.

G. Keaslian Penelitian

Penelitian ini dilakukan atas ide dan pemikiran dari peneliti sendiri atas masukan yang berasal dari berbagai pihak guna membantu penelitian ini.

Sepanjang yang telah ditelusuri dan diketahui di lingkungan Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, penelitian tentang Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan, dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara belum pernah diteliti oleh Peneliti lain sebelumnya.

Dengan demikian, jika dilihat dari permasalahan yang ada dalam penelitian ini, maka dapat dikatakan bahwa penelitian ini merupakan hasil penelitian yang asli. Apabila ternyata dikemudian hari ditemukan judul yang sama,

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Pengertian Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun pendapat para ahli mengenai pengertian kinerja oleh Mangkunegara (2011:67) mengemukakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut para ahli lainnya juga memiliki pemahaman tersendiri yaitu menurut Wibowo (2011:7) mengemukakan bahwa Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Dan menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009:124) mengemukakan bahwa Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan

standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Dimana dalam menjalankan prosedur kinerja tersebut dibutuhkan pengawasan yang ketat agar *performance* dan standar kerja perusahaan yang telah ditetapkan dapat terwujud.

Terdapat kurang lebih dua syarat utama menurut ahli Gomes (2010:134) yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu (1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif; dan (2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi.

Sedangkan dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, Siagian (2014:223) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia.

Kinerja oleh Ilyas (1009:99) berpendapat bahwa merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Menurut Prawirosentono (2015:27) kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

Selain itu menurut Simanjuntak (2011:1), kinerja juga diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Sedangkan ahli lainnya menurut Slamet (2007:236) Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pekerja sesuai dengan peranannya di organisasi sesuai dengan tujuan organisasi dan tujuan individu. Sedangkan kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis, dengan demikian dalam melakukan penilaian atas prestasi kinerja para pegawai dan perusahaan harus terdapat interaksi positif dan kontinu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian.

b. Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukakan, karena dapat dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap pegawai oleh pimpinan untuk proses tindak lanjut setelah mengetahui apa kekurangan dan kelebihan dari kinerja bawahannya, maka pimpinan dapat mengetahui tindakan apa yang harus diambil untuk mengatasi kekurangan serta mempertahankan kelebihan tersebut, sehingga akan berdampak pada pengambilan keputusan yang strategis mengenai hasil

evaluasi kinerja serta komunikasi yang telah dilakukan oleh atasan dan bawahan sehingga tujuan instansi akan cepat tercapai.

Sedangkan menurut Hasibuan (2013:91) mengemukakan bahwa penilaian pegawai sangat berguna bagi perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga tercapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor, manager, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

Menurut Mangkuprawira (2011:158) mengelompokkan proses tahapan penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Perbaikan Kinerja

Umpan balik perbaikan kinerja bagi pegawai, manajer dan spesialis dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk mutu sumber daya manusia dan kinerja pegawai.

2. Penyesuaian Kompensasi Penilaian hubungan mutu sumber daya manusia

dengan kinerja membantu pihak manajemen menentukan siapa yang seharusnya menerima penyesuaian kompensasi (peningkatan pembangunan) dalam bentuk upah dan bonus yang didasari pada sistem merit, mutu sumber daya manusia dapat menjadi unsur yang dipertimbangkan.

3. Keputusan penempatan Keputusan penempatan dalam bentuk promosi,

perpindahan dan penurunan jabatan biasanya didasari kinerja masa lalu dan antisipasi, misalnya dalam bentuk penghargaan karena mutu sumber daya manusia dan kinerjanya yang bagus.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan Kinerja untuk mengindikasikan

sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali, tiap pegawai hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

Berdasarkan uraian teori tersebut, maka dapat dipaparkan bahwa penempatan sumber daya manusia yang tepat dan sesuai dapat meningkatkan dan menunjang kinerja perusahaan. Penempatan pegawai yang baik akan memperhatikan aspek regenerasi perusahaan dan kepuasan kinerja terhadap hasil penempatan pegawai.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Wibowo (2011:7), kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Pengertian dari Wibowo tersebut dimaksudkan untuk perlu melihat faktor apa saja yang membentuk kinerja tersebut. Seorang manajer tidak harus fokus terhadap hasil yang dicapai pegawai namun perlu juga untuk melihat proses seorang pegawai dalam bekerja.

Menurut Gibson (2010:123-124), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor dari variabel individu yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis. Faktor yang mempengaruhi kinerja yang kedua adalah faktor dari variabel psikologi yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja dan stres kerja. Sedangkan faktor yang ketiga yang mempengaruhi kinerja adalah faktor organisasi yang terdiri dari kepemimpinan, kompensasi, konflik, kekuasaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, desain organisasi, dan karir.

Kemampuan dan keterampilan memainkan peran penting dalam perilaku dan kinerja individu. Sebuah kemampuan adalah sebuah trait (bawaan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang mengerjakan sesuatu mental atau fisik. Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas seperti keterampilan mengoperasikan komputer atau keterampilan berkomunikasi dengan jelas untuk tujuan dan misi kelompok. Manajer harus mencocokkan setiap kemampuan dan keterampilan seseorang dengan persyaratan kerja agar dalam bekerja dapat mencapai kinerja (Gibson et al, 2010:127).

Menurut Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam (2010:190-191), mengemukakan bahwa Kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (pegawai) pada organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan ahli lain yaitu menurut Sedarmayanti (2011:261), mengemukakan bahwa Kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

d. Indikator Kinerja

Mangkunegara (2011:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Inisiatif Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

5. Kerja Sama

Kerjasama terhadap anatar pegawai dan kekompakan dalam bekerja.

Dalam pandangan lain, Dharma (2012:83) mengemukakan indikator kinerja sebagai berikut :

1. Konsisten
2. Tepat
3. Menantang
4. Dapat diukur
5. Dapat dicapai
6. Disepakati
7. Dihubungkan dengan waktu
8. Berorientasi kerja kelompok

Kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

2. Pengawasan

a. Pengertian Pengawasan

Pentingnya dalam pengawasan terhadap pegawai merupakan hal yang sangat *urgent* karena kinerja perusahaan ditentukan dari tiap individu Sumber Daya Manusia yang ada. Menurut Maringan (2017: 61) pengawasan adalah proses dimana pimpinan ingin mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahan sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, kebijakan yang telah ditentukan. Sementara itu menurut Hasibuan (2013:242) Pengawasan adalah proses penentuan apa yang harus dicapai, yaitu standar, apa yang harus dilakukan yaitu

pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dan standar.

Menurut Maringan (2017:62) pengawasan terbagi 4 (empat) yaitu:

- 1) Pengawasan dari dalam perusahaan;
- 2) Pengawasan dari luar perusahaan;
- 3) Pengawasan Preventif;
- 4) Pengawasan Represif.

Sedangkan menurut Siagian (2014:112) proses pengawasan pada dasarnya dilakukan dengan mempergunakan 2 (dua) macam teknik yaitu:

- 1) Pengawasan Langsung,
- 2) Pengawasan tidak langsung.

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan suatu proses yang tidak terputus untuk menjaga agar pelaksanaan tugas, fungsi, dan wewenang tidak menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Samsudin (2010:299) mengemukakan bahwa pengawasan sumber daya manusia adalah kegiatan manajemen dalam mengadakan pengamatan terhadap :

- 1) Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi;
- 2) Sumber daya manusia yang benar-benar dibutuhkan organisasi;
- 3) Pasaran sumber daya manusia yang ada dan memungkinkan;
- 4) Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dan yang ada di pasaran tenaga kerja;
- 5) Kemampuan individual dari setiap sumber daya manusia dalam organisasi;

- 6) Upaya meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi; dan
- 7) Semangat kerja sumber daya manusia, dan sebagainya.

Berdasarkan penjelasan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu tindakan pemantauan atau pemeriksaan kegiatan perusahaan untuk menjamin pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya.

b. Fungsi Pengawasan

Pada dasarnya bahwa pengawasan yang baik itu adalah pengawasan yang melekat, yaitu pengawasan berjenjang dari pejabat tertinggi hingga terbawah. Pengawasan melekat harus dilaksanakan oleh pimpinan secara sadar dan wajar sebagai salah satu fungsi manajemen yang penting dan tidak terpisahkan dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Pengawasan yang efektif membantu usaha dalam mengatur pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik. Menurut Maringan (2017:62) fungsi pengawasan adalah:

- 1) Mempertebal rasa dan tanggung jawab pekerja yang disertai tugas dalam melaksanakan pekerjaan;
- 2) Mendidik para pekerja agar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan;
- 3) Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian agar tidak terjadi kerugian yang diinginkan.

Menurut Winardi (2007:166) mengemukakan tentang fungsi pengawasan, yaitu sebagai berikut : 1) menetakan tujuan-tujuan dan merencanakan bagaimana mencapainya; 2) menentukan berapa banyak orang

(pegawai) diperlukan serta ketrampilan-ketrampilan yang perlu dimiliki mereka (*organization*); 3) menyeleksi individu-individu untuk mengisi posisi-posisi (*staffing*) dan kemudian mereka diberi tugas kerja dan ia membantu mereka yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya dengan baik (*direction*); 4) dengan aneka macam laporan, ia meneliti bagaimana baiknya rencana-rencana dilaksanakan dan ia mempelajari kembali rencana-rencana sehubungan dengan hasil-hasil yang dicapai dan apabila perlu, rencana-rencana tersebut dimodifikasi.”

Selanjutnya, Siagian (2014:73) mengemukakan sebagai berikut “Fungsi pengawasan adalah menyoroti apa yang sedang terjadi pada waktu pelaksanaan kegiatan operasional yang sedang berlangsung. Jika penyimpangan ditemukan, tindakan korektif dapat saja diambil sehingga dengan demikian organisasi kembali ke rel yang sebenarnya. Dengan kata lain, sorotan perhatian manajemen dalam menyelenggarakan fungsi pengawasan adalah membandingkan isi rencana dengan kinerja nyata (*actual performance*).

c. Faktor yang Mempengaruhi Pengawasan

Faktor organisasi dan manajemen yang baik, yaitu organisasi yang tergambar dalam struktur sistem organisasi yang jelas berupa susunan satuan organisasi beserta pejabat, tugas dan wewenang, serta hubungan satu sama lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Manajemen merupakan proses menggerakkan tindakan dalam usaha kerjasama, sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai.

Menurut Handoko (2008:166) faktor-faktor tersebut adalah:

1) Perubahan Lingkungan Organisasi.

Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tentang atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

2) Peningkatan Kompleksitas Organisasi.

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada penyalur perlu dianalisa dan dicatat secara tepat.

3) Kesalahan-Kesalahan.

Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan yang ada sebelum menjadi kritis.

4) Kebutuhan Manajer untuk mendelegasikan wewenang.

Bilamana manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

Menurut Mulyadi (2011:70), mengemukakan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan adalah :

1) Perubahan yang selalu terjadi baik dari luar maupun dari dalam organisasi.

- 2) Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan.
- 3) Kesalahan/Penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan.

d. Indikator Pengawasan Sumber Daya Manusia

Indikator yang terdapat dalam pengawasan kerja menurut Siagian (2014:35) terdapat tiga mekanisme yang positif mempengaruhi kinerja, antara lain:

1) Kontrol Masukan.

Kontrol masukan melibatkan pengelolaan sumber daya perusahaan. Sumber daya ini mencakup material, keuangan dan sumber daya manusia. Mekanisme masukan kontrol meliputi pencocokan kepentingan individu dengan kepentingan utama perusahaan melalui penyaringan pegawai (*selection*) yang tepat dan memastikan bahwa pegawai terbaik dan mempunyai kemampuan tinggi itu yang dipilih. Seperti materi yang diujikan, objektivitas, pelatihan, dan alat bantu.

2) Kontrol Perilaku.

Kontrol perilaku adalah semua tindakan yang mengatur kegiatan bawahan. Hal ini biasanya dimulai dari manajemen puncak dan kemudian mengimplementasikan ditingkat menengah dan manajemen yang paling rendah. Fungsi dasar manajemen perilaku adalah untuk memastikan bawahan-bawahan melakukan tugas sesuai dengan apa yang telah direncanakan perusahaan, kemudian memantau kinerja dan melakukan tindakan evaluasi kinerja karyawan. Tindakan korektif yang diambil dalam hal ini terjadi

perbedaan antara kinerja yang diinginkan atau kinerja aktual, dan umpan balik diberikan secara berkelanjutan. Seperti : standar, evaluasi, perbandingan, perbaikan.

3) Kontrol Pengeluaran.

Kontrol pengeluaran adalah semua tentang pengaturan target bawahan untuk mengikuti manajer. Dalam kontrol pengeluaran, manajer menetapkan hasil yang diinginkan yang harus dicapai oleh pegawai mereka. Target pengeluaran ini adalah semua cara tentang mengontrol sistem penghargaan dengan iuran pegawai yang menguntungkan. Seperti : Target kkerja, hadiah / bonus.

Menurut ahli Manulang (2009:184) bahwa indikator yang dapat mengukur pengawasan, yaitu :

1) Ukuran atau standar pekerjaan.

Standar atau ukuran ditetapkan sebelum pengawasan dilaksanakan, jadi penetapan standar dapat disebut sebagai perencanaan pengawasan. Singkatnya, standar atau ukuran adalah dasar dalam melaksanakan kegiatan pengawasan dalam suatu organisasi.

2) Penilaian pekerjaan.

Penilaian atau pengukuran pekerjaan yang dimaksud adalah mengukur atau menilai kinerja yang dicapai oleh pegawai. Pengukuran pekerjaan yang dilaksanakan harus tepat sehingga dapat dihilangkan adanya perbedaan penting antara yang sedang terjadi dengan apa yang semula diinginkan sesuai rencana.

- 3) Perbandingan antara hasil pekerjaan dengan ukuran atau standar pekerjaan.

Perbandingan hasil kerja dengan ukuran merupakan tindakan penting dalam menentukan seberapa baik atau seberapa buruk pengendalian yang terjadi pada situasi tersebut. Perbandingan antara kinerja sesungguhnya dan kinerja yang diinginkan akan menentukan tindakan yang akan diambil.

- 4) Perbaikan atas penyimpangan.

Tindakan perbaikan atau koreksi dilaksanakan apabila dalam pelaksanaan kerja ditemukan penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan yang harus segera dibetulkan. Dalam manajemen, apapun besarnya suatu kesalahan dalam pekerjaan, kesalahan tersebut harus diperbaiki. Perbaikan yang dilakukan haruslah mengacu kepada peraturan organisasi dan mengarah kepada tujuan organisasi. Melalui tindakan perbaikan terhadap suatu penyimpangan, diharapkan hasil kerja akan sesuai rencana.

3. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Secara teoritis, menurut Pasaribu & Bahri (2015:2) pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola orang yang dipimpinnya dan mampu membuat orang tersebut melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Ada 3 (tiga) sifat dan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu :

- 1) *Quick to see*; maknanya cepat mempelajari dan mengetahui keadaan. Baik keadaan satuannya, tantangan dan ancaman yang tengah dihadapi, lingkungannya serta peluang dan kendala yang dimiliki.

- 2) *Quick to decide*; adalah dasar penguasaan atas keadaan dan tantangan yang dihadapi, dikaitkan dengan tujuan organisasi serta tugas pokok yang diemban, pemimpin.
- 3) *Quick to act*; setelah keputusan di ambil pemimpin harus mampu menggerakkan dan mengarahkan organisasi dan bawahannya untuk melaksanakan cara bertindak yang telah diputuskan itu

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pegawainya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Robbins, 2011). Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin (Siagian, 2014:235). Selain itu kepemimpinan diartikan juga sebagai proses mempengaruhi orang lain agar dapat memahami pelaksanaan tugas yang baik dan proses untuk memfasilitasi pegawainya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Penjelasan di atas lebih menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan proses yang lebih ditekankan pada hubungan antara pemimpin dan orang yang dipimpin.

Jadi dapat disimpulkan bahawa Kepemimpinan itu adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

b. Peranan Kepemimpinan

Peranan kepemimpinan ada tiga bentuk yakni peranan yang bersifat interpersonal, informasional dan peran dalam pengambilan keputusan. Adapun hal tersebut dijelaskan sebagai berikut (Siagian 2014:234) :

- 1) Peranan yang bersifat interpersonal berarti pemimpin dalam organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memberikan motivasi dan arahan kepada pegawainya dan seorang pemimpin memiliki peran sebagai penghubung
- 2) Peranan yang bersifat informasional menunjukkan bahwa pemimpin dalam organisasi memiliki peran dalam memberi, menerima dan menganalisa informasi.
- 3) Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan berarti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi dalam mengembangkan inovasi, mengambil peluang dan bernegosiasi serta menjalankan usaha secara konsisten.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Para ahli yang membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah Theodore J. Kowalski, Thomas J. Lasley II, James W. Mahoney (2008). Ketiga ahli ini memandang kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga lingkaran variabel, yaitu variabel individu, organisasi, dan sosial. Keputusan tentu diambil oleh individu. Akan tetapi keputusan itu tidaklah murni disebabkan oleh kehendak individu tersebut, tetapi ada pengaruh dari faktor organisasi kemudian faktor sosial yang melingkupi individu tersebut.

Kowalski dkk. (2008: 25-46) menguraikan faktor-faktor dalam tataran individu, organisasi, dan sosial. Pada tataran individu, faktor-faktor yang mempengaruhi adalah pengetahuan dan keterampilan, karakteristik pribadi, nilai-nilai yang diyakini, penyimpangan, dan gaya dalam membuat keputusan. Variabel organisasi mencakup iklim dan budaya, politik organisasi, ancaman dan resiko,

Ketidak-pastian, kerancuan, dan pertikaian. Sedangkan yang mencakup variabel sosial adalah kebutuhan resmi, meta –value, politik, dan ekonomi.

Dengan pola dikotomi, berdasarkan formula Hersey dan Blanchard serta penjelasan yang dikemukakan Kowalski dkk. di atas faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menjadi dua faktor besar yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor-faktor yang muncul dari diri pemimpin, sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang terkait dengan karakteristik bawahan dan situasi. Termasuk didalamnya situasi organisasi dan sosial.

1) Faktor Internal.

Sebagai seorang pribadi, pemimpin tentu memiliki karakter unik yang membedakannya dengan orang lain. Keunikan ini tentu akan berpengaruh pada pandangan dan cara ia memimpin. Ada karakter bawaan yang menjadi ciri pemimpin sebagai individu, ada kompetensi yang terbentuk melalui proses pematangan dan pendidikan.

2) Faktor Eksternal.

Faktor eksternal adalah faktor bawahan dan situasi. Faktor bawahan adalah faktor yang disebabkan oleh karakter bawahan, di dalamnya terkait dengan status sosial, pendidikan, pekerjaan, harapan, ideologi, agama dll. Faktor-faktor itu tentu akan menentukan bagaimana pemimpin mengatur dan mempengaruhinya. Jika bawahan itu adalah siswa, maka pemimpin akan menjalan pola kepemimpinan sesuai dengan karakter siswa. Karakter siswa pun akan berbeda-beda, ada yang belum dewasa sehingga pemimpin mendekatinya dengan pendekatan pedagogi, ada pula siswa yang sudah

dewasa sehingga memerlukan pendekatan andragogi. Faktor eksternal lain adalah faktor situasi. Situasi ini berkaitan dengan aspek waktu, tempat, tujuan, karakteristik organisasi dll. Bertalian dengan waktu, perkembangan ilmu dan pengetahuan mempengaruhi cara pandang dan budaya manusia. Perkembangan itu berdampak pula pada perubahan konsep kepemimpinan.

d. Indikator Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo (2013:154) secara garis besar indikator kepemimpinan adalah :

1) Bersifat adil.

Dalam suatu perusahaan, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2) Memberi sugesti.

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

3) Mendukung tujuan.

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah

ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan perusahaan serta memungkinkan para bawahan untuk bekerjasama.

4) Katalisator.

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

5) Menciptakan rasa aman.

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran memperoleh jaminan keamanan dari pemimpin.

6) Sebagai wakil perusahaan.

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-galanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap perusahaannya.

7) Sebagai inspirasi.

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat

membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan perusahaan dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan perusahaan.

8) Bersikap menghargai.

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam perusahaan memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Sedangkan menurut para ahli lainnya, Bass dan Avolio (1994:159) mengemukakan tentang indikator kepemimpinan, yaitu :

1) Pengaruh ideal.

Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawan, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya pada pemimpin. Seperti rasa hormat dari pegawai, kepercayaan, dan dapat menjadi panutan.

2) Simulasi intelektual.

Pemimpin harus mampu merangsang pegawai untuk memunculkan ide-ide dan gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan pegawainya berinovasi di bawah bimbingan, seperti menjadi motivator.

3) Motivasi inspirasi.

Pemimpin harus bias memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh pegawainya, seperti ide-ide kreatif.

4) Pertimbangan individu.

Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawan, seperti pengembangan karir, menciptakan lingkungan kerja yang baik, hubungan dengan bawahan.

4. Mutasi

a. Pengertian Mutasi

Status Sumber Daya Manusia pegawai di PT PLN (Persero) bergerak secara konstan ke atas atau sejajar, namun apabila ada pelanggaran disiplin dapat juga bergerak ke bawah. Hubungan internal pegawai merupakan aktivitas manajemen Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan perpindahan atau mutasi pegawai dalam perusahaan, dan aktivitas-aktivitas manajemen Sumber Daya Manusia tersebut antara lain adalah mutasi. Mutasi atau pemindahan merupakan kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Beberapa para ahli berpendapat seperti menurut Kadarisman (2013:68) menyatakan bahwa mutasi adalah merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip “ the right man in the right place “ atau “ orang tepat pada suatu tempat “. Sedangkan menurut ahli lainnya, Hasibuan (2013:102) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi / jabatan / tempat / pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal. Menurut ahli lainnya Samsudin (2010:254) menyatakan bahwa mutasi adalah pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan pegawai ke situasi tertentu dengan tujuan agar pegawai yang bersangkutan memperoleh

kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi dan kontribusi kerja yang maksimal pada organisasi.

Dari sekian pengertian yang di kemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa mutasi merupakan penempatan dari bauran kebutuhan atau analisis jabatan terhadap kinerja yang ingin dicapai oleh perusahaan yang dijalankan oleh pegawai yang tepat.

b. Jenis – Jenis Mutasi

Menurut pendapat dari ahli, Samsudin (2010:256) mengemukakan bahwa mutasi dinedakan menjadi dua, yaitu :

1) Mutasi atas keinginan tenaga kerja.

Kadang-kadang pegawai secara spontanitas mengajukan keinginannya untuk dipindahkan ke tempat kerja lain yang ada dalam lingkungan organisasi.

2) Mutasi atas kebijakan manajemen.

Manajemen Sumber Daya Manusia yang bijaksana akan memprogramkan kegiatan ini, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Dalam jangka pendek untuk hal yang mendesak, sedangkan jangka panjang untuk hal yang kontinuitas keberlangsungan organisasi.

Selain itu ahli lain berpendapat, Hasibuan (2013:104) bahwa mutasi ada 2 hal dapat terjadi, yaitu :

1) Mutasi atas keinginan pegawai.

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari pegawai yang bersangkutan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Misalnya, karena alasan keluarga untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usia. Kemudian alasan kerja sama, dimana tidak dapat

bekerja sama dengan pegawai lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan, iklim kerja kurang cocok dengan pegawai dan alasan-alasan sejenisnya.

2) Alih tugas produktif.

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan pegawai bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alasan lain tugas produktif didasarkan pada kecakapan, kemampuan pegawai, sikap dan disiplin pegawai. Kegiatan ini menuntut keharusan pegawai untuk menjalankannya.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Mutasi

Mutasi dapat pula dimaksudkan untuk menjamin kepercayaan para pegawai bahwa manajemen memberikan perhatian besar pada pengembangan diri dan peningkatan kompensasi kepada pegawai seiring dengan mutasi jabatan. Di lain pihak, mutasi tidak hanya untuk pembinaan pegawai tetapi juga memungkinkan akibat oleh kondisi lain, misalnya menggantikan tugas dan pekerjaan pegawai yang meninggal dunia, keluar dari pekerjaan atau perusahaan, atau karena kondisi fisiknya tidak sesuai dengan tugas dan pekerjaan tersebut.

Menurut Samsudin (2010:260), menyatakan sebagai berikut “Pegawai harus mempertimbangkan faktor-faktor yang dipandang objektif dan rasional, antara lain karena kebijakan dan peraturan pimpinan, prinsip *the right man on the right job*, untuk meningkatkan moral kerja, sebagai media kompetisi yang rasional untuk promosi, mengurangi, *about turnover*, dan harus terkoordinasi. Faktor-faktor mutasi, yaitu: “Mutasi atas dasar prinsip *the right man on the right job*.” Pelaksanaan seleksi tenaga kerja dilaksanakan untuk memenuhi tuntutan atas

prinsip tersebut. Penempatannya pun dilakukan dengan cara yang paling menguntungkan berbagai pihak dan seobjektif mungkin. Meskipun kenyataannya, penempatan pegawai yang pertama kali belum tentu menjamin sepenuhnya bahwa organisasi akan mendapatkan pegawai yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

Meskipun berbagai kendala tujuan untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan yang tepat sering kali ditemui, tetapi untuk merealisasikan tujuan tersebut tidak cukup dengan program seleksi dan penempatan. Manajemen harus aktif mengadakan evaluasi secara kontinu sebab dengan evaluasi tersebut manajemen dapat melaksanakan mutasi pegawai.

Melalui pelaksanaan mutasi manajemen berusaha memindahkan para pegawai pada pekerjaan lain yang seimbang dengan frekuensi pekerjaan sebelumnya. Dengan mutasi, manajemen akan mengoreksi kelemahan-kelemahan pelaksanaan seleksi dan penempatan pegawai yang pertama kali. Harapan yang hendak dicapai dengan langkah tersebut adalah untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan yang tepat. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa kita sudah mengusahakan agar tujuan menempatkan seseorang tepat pada tempatnya, tetapi tidaklah berarti persoalannya telah selesai.

Menurut Hasibuan (2013:102) bahwa ada tiga faktor dasar pelaksanaan mutasi pegawai yang kita kenal, yaitu :

1) *Merit System*.

Merit system adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, obyektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *career system* ini merupakan dasar yang baik karena :

- a) Output dan produktivitas meningkat;
- b) Semangat kerja meningkat;
- c) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun;
- d) Absensi dan disiplin pegawai membaik; dan
- e) Jumlah kecelakaan kerja menurun.

2) *Seniority System*.

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan pegawai yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

3) *Spoil System*.

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*Like or Dislike*).

d. Indikator Mutasi

Menurut Hasibuan (2013:108) indikator dalam mutasi jabatan sebagai berikut :

- 1) Untuk memenuhi keinginan pegawai yang bersangkutan;
- 2) Untuk memenuhi kekurangan tenaga di unit / bagian yang lain;
- 3) Untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kecakapan, kemampuan dan bidangnya;
- 4) Untuk meningkatkan kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Menurut ahli lainnya bahwa indikator mutasi menurut Wahyudi (2010:170), yaitu :

1) Promosi.

Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah.

2) Demosi.

Merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat atau jabatan atau pekerjaan ketingkat yang lebih rendah.

3) Penangguhan kenaikan pangkat.

Memindahkan seorang tenaga kerja yang seharusnya menduduki pangkat atau jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi ke posisi atau jabatan semula.

4) Pembebastugasan.

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan *Skorsing* merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan pembebastugasan seseorang tenaga kerja dari posisi atau jabatan atau pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

5) *Temporary Transfer*.

Suatu bentuk mutasi horizontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai jabatan tertentu sampai pejabat yang definitif menempati posnya.

6) *Job Rotation*.

Suatu job rotation perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal yang dilakukan secara horizontal. Bentuk mutasi semacam ini biasanya

dilakukan dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan.

B. Kerangka Konseptual

Agar penelitian ini lebih terarah sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka kerangka berpikir dibangun dengan 4 (empat) tahapan sebagai berikut :

1) Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini, Pengawasan terhadap pegawai dianalisis dalam hubungannya dengan kinerja. Pengaruh pengawasan diterapkan pada pegawai bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan cara menumbuhkan sikap pada diri sendiri demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Handoko (2008; 366), konsep mengenai pengawasan adalah (1) Perubahan Lingkungan Organisasi, (2) Peningkatan Kompleksitas Organisasi, (3) Kesalahan-Kesalahan Sistem Pengawasan, (4) Kebutuhan Manajer untuk mendelegasikan wewenang.

Mangkunegara (2011:67) mengemukakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Bahwa dalam hal Pengawasan perlu menjadi perhatian khusus agar kinerja pegawai yang diinginkan perusahaan sesuai rencana dan tercapai tujuan yang diinginkan. Dalam proses kerja terkadang akan ditemukan hal yang dapat

menyimpang dari rencana, sehingga dalam pengawasan yang melekat maka hal tersebut dapat dihindari dan berkurang.

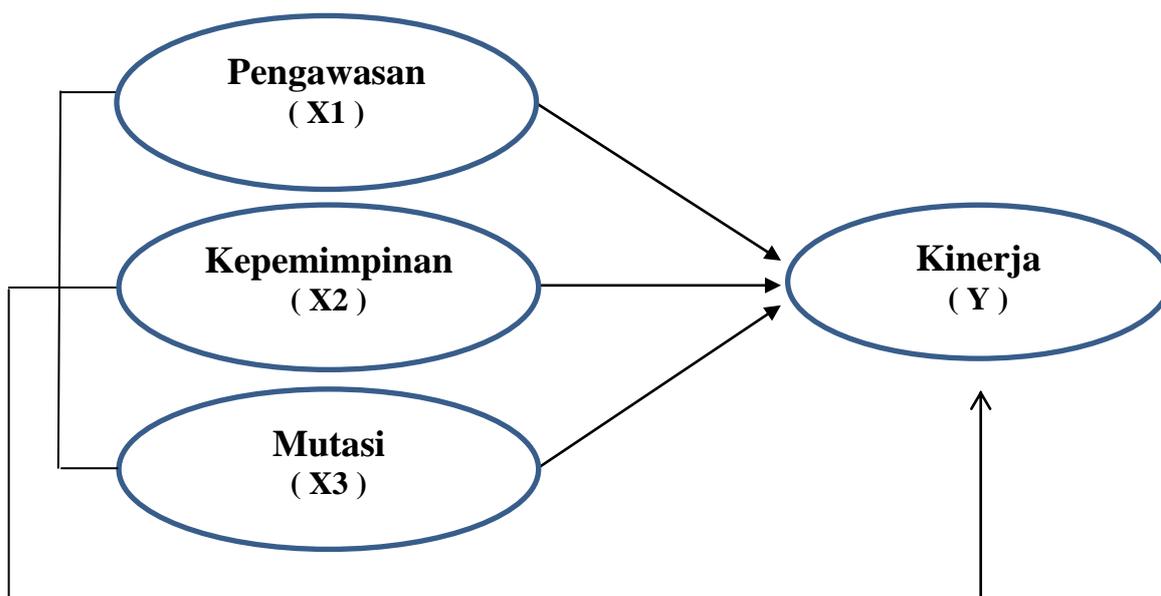
2) **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai,**

dengan mengadopsi konsep ahli Kowalski dkk (2008:25-46) menguraikan faktor-faktor dalam tataran individu, organisasi, dan sosial. Pada tataran individu, faktor-faktor yang mempengaruhi adalah pengetahuan dan keterampilan, karakteristik pribadi, nilai-nilai yang diyakini, penyimpangan, dan gaya dalam membuat keputusan. Variabel organisasi mencakup iklim dan budaya, politik organisasi, ancaman dan resiko, Ketidak-pastian, kerancuan, dan pertikaian. Sedangkan yang mencakup variabel sosial adalah kebutuhan resmi, metavalue, politik, dan ekonomi.

Hal di atas tersebut erat kaitannya terhadap arah dan hasil kinerja ke depan yang diinginkan suatu perusahaan, karena penentu kebijakan dan terarahnya rencana perusahaan berada di tangan pemimpin.

3) **Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Pegawai,**

dengan istilah “ *the right man on the right place* “ merupakan suatu hal dasar dalam menentukan kemajuan perusahaan melalui kinerjanya. Perlunya analisa jabatan dan proses mutasi yang saling menguntungkan akan membuat suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan kualitas pegawai. Pegawai yang terlalu lama dalam posisi yang diberikan juga dapat mengakibatkan kejenuhan pegawai dan menghambat proses alur jabatan di bawahnya.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual
(Sumber oleh Penulis)

C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara tentang rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan (Sugiyono, 2014:52) berdasar teori yang diuraikan, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Terdapat pengaruh Pengawasan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.
- 2) Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.
- 3) Terdapat pengaruh Mutasi terhadap Kinerja pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.

- 4) Terdapat variabel yang memiliki pengaruh yang paling dominan diantara variabel Pengawasan Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan dan Mutasi terhadap Kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan tujuan untuk menganalisa hubungan antar variabel.

Rancangan penelitian ini termasuk penelitian korelasional, yaitu penelitian yang dihubungkan dengan angka menganalisa hubungan antara variabel. Variabel-variabel yang digunakan adalah pengawasan sumber daya manusia, kepemimpinan, mutasi pegawai dan kinerja. Sebagaimana diungkapkan dalam hipotesis.

Masing-masing akan diuraikan dalam indikator yang sesuai selanjutnya diturunkan menjadi item-item pertanyaan. Dalam instrument pertanyaan, dikumpulkan melalui observasi penelitian (pengamatan, studi dokumentasi atau laporan, serta kuesioner yang dilanjutkan dengan uji materi).

Desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif, analitik, dan kuantitatif yang bertujuan menguraikan sifat dan karakteristik data-data atau variabel yang akan diujikan. Selain itu desain penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan apa adanya mengenai suatu variabel, gejala keadaan atau fenomena tertentu, sehingga dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh secara mendalam dengan harapan dapat diketahuinya pengaruh antara variabel bebas serta dengan variabel terikat.

B. Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variable dengan cara memberi arti, menspesifikasi kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Adapun variabelnya yaitu motivasi (Y) sebagai variabel terikat, gaya kepemimpinan (X1), kompensasi (X2), dan kepuasan kerja (X3) sebagai variabel bebas. Masing-masing variable diukur dengan indikator sebagai berikut :

1. Kinerja (Y)

Kinerja mempersoalkan bagaimana cara organisasi dapat mendorong hasil kerja para pegawai supaya berkualitas dan sesuai dengan apa yang direncanakan perusahaan. Sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2011:67) mengemukakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Ada beberapa indikator kinerja menurut Mangkunegara (2011:75) yaitu :

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Inisiatif Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh kemampuan pegawai melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

5. Kerja Sama

Kerjasama terhadap anatar pegawai dan kekompakan dalam bekerja.

2. Pengawasan (X1)

Secara umum pengertian Pengawasan adalah proses mengendalikan dan mengawasi terhadap proses dan hasil dari suatu pekerjaan agar sesuai dengan apa yang direncanakan dan terhindar dari penyimpangan atau pelanggaran peraturan. Menurut salah satu ahli, Hasibuan (2013:242) Pengawasan adalah proses penentuan apa yang harus dicapai, yaitu standar, apa yang harus dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dan standar.

Adapun indikator dari Pengawasan menurut Siagian (2014:35) adalah :

1) Kontrol Masukan.

Kontrol masukan melibatkan pengelolaan sumber daya perusahaan. Sumber daya ini mencakup material, keuangan dan sumber daya manusia. Mekanisme masukan kontrol meliputi pencocokan kepentingan individu dengan kepentingan utama perusahaan melalui penyaringan pegawai (*selection*) yang tepat dan memastikan bahwa pegawai terbaik dan mempunyai kemampuan

tinggi itu yang dipilih. Seperti materi yang diujikan, objektivitas, pelatihan, dan alat bantu.

2) Kontrol Perilaku.

Kontrol perilaku adalah semua tindakan yang mengatur kegiatan bawahan. Hal ini biasanya dimulai dari manajemen puncak dan kemudian mengimplementasikan ditingkat menengah dan manajemen yang paling rendah. Fungsi dasar manajemen perilaku adalah untuk memastikan bawahan-bawahan melakukan tugas sesuai dengan apa yang telah direncanakan perusahaan, kemudian memantau kinerja dan melakukan tindakan evaluasi kinerja karyawan. Tindakan korektif yang diambil dalam hal ini terjadi perbedaan antara kinerja yang diinginkan atau kinerja aktual, dan umpan balik diberikan secara berkelanjutan. Seperti : standar, evaluasi, perbandingan, perbaikan.

3) Kontrol Pengeluaran.

Kontrol pengeluaran adalah semua tentang pengaturan target bawahan untuk mengikuti manajer. Dalam kontrol pengeluaran, manajer menetapkan hasil yang diinginkan yang harus dicapai oleh pegawai mereka. Target pengeluaran ini adalah semua cara tentang mengontrol sistem penghargaan dengan iuran pegawai yang menguntungkan. Seperti : Target kinerja, hadiah / bonus.

3. Kepemimpinan (X2)

Secara umum pengertian kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Pasaribu & Bahri (2015:2) pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola orang yang dipimpinnya dan mampu membuat orang tersebut melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Adapun indikator dari Kepemimpinan menurut Wahjosumidjo (2013:154) adalah:

1) Bersifat adil.

Dalam suatu perusahaan, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2) Memberi sugesti.

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

3) Mendukung tujuan.

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan perusahaan serta memungkinkan para bawahan untuk bekerjasama.

4) Katalisator.

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha

memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

5) Menciptakan rasa aman.

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran memperoleh jaminan keamanan dari pemimpin.

6) Sebagai wakil perusahaan.

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-galanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap perusahaannya.

7) Sebagai inspirasi.

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan perusahaan dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan perusahaan.

8) Bersikap menghargai.

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam perusahaan memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

4. Mutasi (X3)

Mutasi atau pemindahan merupakan kegiatan dari pimpinan perusahaan atau manajemen sumber daya manusia untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Menurut Kadarisman (2013:68) menyatakan bahwa mutasi adalah merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip “ the right man in the right place “ atau “ orang tepat pada suatu tempat “.

Menurut Hasibuan (2013:108) indikator dalam mutasi jabatan sebagai berikut :

- 1) Untuk memenuhi keinginan pegawai yang bersangkutan;
- 2) Untuk memenuhi kekurangan tenaga di unit / bagian yang lain;
- 3) Untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kecakapan, kemampuan dan bidangnya;
- 4) Untuk meningkatkan kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Tabel 3.1 Tabel Operasional Variabel

Variabel	Defenisi	Indikator	Item Pertanyaan
Kinerja (Variabel Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2011:67)	a. Kualitas b. Kuantitas c. Inisiatif Pelaksanaan Tugas d. Tanggung Jawab	1, 2, 3 4, 5, 6 7 dan 8 9 dan 10
Pengawasan (Variabel X1)	Pengawasan adalah proses penentuan apa yang harus dicapai, yaitu standar, apa yang harus dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dan standar. Hasibuan (2013:242)	a. Kontrol Masukan b. Kontrol Perilaku c. Kontrol Keluaran	1, 2, 3 4, 5, 6, 7 8, 9, 10
Kepemimpinan (Variabel X2)	Pemimpin adalah pemimpin yang mampu mengelola orang yang dipimpinnya dan mampu membuat orang tersebut melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pasaribu & Bahri (2015:2)	a. Bersifat Adil b. Memberi Sugesti c. Mendukung Tujuan d. Katalisator e. Menciptakan Rasa Aman f. Sebagai Wakil Perusahaan g. Sebagai Inspirasi h. Bersikap menghargai	1 dan 2 3, 4, 5 6 dan 7 8 dan 9 10, 11, 12 13, 14, 15 16 dan 17 18 dan 19

Variabel	Defenisi	Indikator	Item Pertanyaan
Mutasi (Variabel X3)	Mutasi adalah merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip “ the right man in the right place “ atau “ orang tepat pada suatu tempat “. Kadarisman (2013:68)	a. Untuk memenuhi keinginan pegawai yang bersangkutan b. Untuk memenuhi kekurangan tenaga di unit / bagian yang lain c. Untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kecakapan, kemampuan dan bidangnya d. Untuk meningkatkan kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi	1, 2, 3 4, 5, 6 7 dan 8 9 dan 10

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di kantor PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara Jl. Yos Sudarso No. 284 Glugur Medan Barat Sumatera Utara, dengan lamanya waktu dari bulan Juni 2017 sampai dengan Oktober 2017.

No	Kegiatan	Bulan / Tahun																			
		Juni 2017				Juli 2017				Agustus 2017				September 2017				Oktober 2017			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset		■																		
2	Pengajuan Judul			■	■																
3	Pembuatan Proposal					■	■	■	■												
4	Bimbingan Proposal									■	■	■	■	■	■						
5	Seminar Proposal															■					
6	Pengumpulan Data																■				
7	Pengolahan Data																	■	■	■	■
8	Seminar Hasil																				
9	Sidang Tesis																				■

Tabel 3.2 Pelaksanaan Waktu Penelitian

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2014) bahwa Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Dalam penelitian yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai pada kantor PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara, dengan target jumlah pegawai 150 orang.

No	Jabatan / Bagian	Jumlah Personal (orang)
1	Bagian SDM dan Pelayanan Umum	25
2	Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan	20
3	Bagian Perencanaan	24
4	Bagian Teknik Distribusi	23
5	Bagian Keuangan	30
6	Bagian Pengadaan	8
7	Area Pelayanan Distribusi	15
8	UP2K - Lisdes	5
	Total	150

**Tabel 3.3 Populasi Pegawai PT PLN (Persero)
Wilayah Sumatera Utara**

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono:2014), sampel diambil berdasarkan *random sampling* (*Probability Sampling*), dengan tehnik *sampling* (*Simple Random Sampling*).

Dari populasi yang ada, ukuran sampel minimum diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana :

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

E : batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Dari rumus tersebut dapat ditentukan ukuran sampel minimum :

$$n = N / (1 + N e^2) = 150 / (1 + 150 \times 0,05^2) = 109$$

Berdasarkan rumus di atas dapat diambil sampel minimum dari populasi sebanyak 109 orang responden (pembulatan).

E. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Data primer secara khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer biasanya diperoleh dari survey lapangan yang menggunakan metode pengumpulan data ordinal (Sugiyono:2014). Data primer didapatkan oleh Penulis melalui penyebaran angket.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data sekunder biasanya telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpulan dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data

(Sugiyono:2014). Data penelitian ini adalah data sekunder yang dipublikasikan dari jurnal, tesis, dan buku referensi.

F. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Kuesioner

Tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono:2014). Untuk setiap pertanyaan akan diberikan nilai dengan menggunakan skala *likert* 1 – 5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval sebagai berikut :

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Tabel 3.4 Skala Likert

2. Studi Dokumentasi

Pengumpulan data berkaitan dengan dokumentasi kantor atau laporan kantor, seperti struktur organisasi dan data jumlah pegawai. Dokumen ini guna menyempurnakan atau mendukung pembahasan dalam penelitian ini dengan cara studi laporan atau dokumen yang ada.

G. Uji Instrumen (Uji Validitas dan Uji Reliabilitas)

Alat instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut sugiyono (2014:86), skala Likert merupakan metode pengukuran sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap suatu subjek, objek atau kejadian tertentu.

1. Uji Validitas

Digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu alat ukur. Suatu alat ukur dikatakan valid bila pertanyaan pada alat ukur mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh alat ukur tersebut (Ghozali, 2013:52). Untuk mengukur validitas dilakukan dengan korelasi bivariante antara masing-masing skor indikator dengan total skor variabel, pengujian dilakukan dengan menggunakan SPSS. Apabila :

- a) Nilai r_{hitung} Positif dan $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka instrumen yang digunakan dinyatakan valid.
- b) Nilai r_{hitung} Negatif dan $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka instrumen yang digunakan dinyatakan tidak valid

r_{hitung} dapat dilihat pada kolom *corrected item total correlation*.

2. Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan bantuan program *software SPSS (Statistical Package for Social Science)* versi 19. Uji validitas dilakukan dengan metode sekali ukur (*one shot methods*), dimana pengukuran dengan metode ini cukup dilakukan satu kali.

$$df = n - 2 = 109 - 2 = 107, \text{ maka } r_{tabel} = 0,188$$

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pengawasan (X1)

No	Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
1	Perusahaan selalu mengawasi setiap proses pemilihan pegawai agar ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan	0.824	0,188	Valid
2	Perusahaan selalu mengawasi proses seleksi pegawai agar memperoleh pegawai yang memiliki kemampuan tinggi	0.581	0,188	Valid
3	Perusahaan selalu mengawasi setiap arus uang yang beredar di dalam perusahaan agar tidak terjadi penyimpangan	0.633	0,188	Valid
4	Perusahaan selalu memastikan para pegawai melakukan tugas sesuai dengan apa yang telah direncanakan	0.795	0,188	Valid
5	Perusahaan selalu melakukan evaluasi atas kinerja pegawainya	0.751	0,188	Valid
6	Perusahaan selalu membandingkan prestasi seorang pegawai dengan pegawai yang lain untuk mendapatkan hasil terbaik	0.289	0,188	Valid
7	Perusahaan selalu melakukan perbaikan jika harapan tidak sesuai dengan tujuan perusahaan	0.756	0,188	Valid
8	Perusahaan selalu memantau setiap pencapaian target	0.506	0,188	Valid
9	Pegawai lebih giat bekerja jika selalu diawasi	0.337	0,188	Valid
10	Imbalan kerja terhadap pencapaian target sudah sesuai dengan hasil yang telah dicapai	0.552	0,188	Valid

Berdasarkan Tabel 3.5 diperoleh bahwa hasil pengujian instrumen dari variabel kemampuan memiliki nilai yang positif dan lebih besar dari $r_{\text{tabel}} = 0,188$. Demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pertanyaan dari variabel Pengawasan yang digunakan adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan (X2)

No	Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	sig. (2-tailed)	Keterangan
1	Pimpinan selalu bersikap adil dalam membuat keputusan	0.690	0,188	Valid
2	Pimpinan selalu memberi porsi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan pegawai	0.773	0,188	Valid
3	Pimpinan selalu memberi dorongan kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja	0.758	0,188	Valid
4	Pimpinan selalu memberi dorongan kepada pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja	0.749	0,188	Valid
5	Pimpinan selalu memberikan keyakinan bahwa pegawai mampu dalam melaksanakan pekerjaannya	0.750	0,188	Valid
6	Pimpinan selalu mendukung setiap pekerjaan para pegawainya	0.754	0,188	Valid
7	Pimpinan selalu memberikan semangat dalam bekerja	0.783	0,188	Valid
8	Hasil pekerjaan yang maksimal karena keterlibatan dari pimpinan	0.747	0,188	Valid
9	Permasalahan yang timbul mampu dipecahkan oleh pimpinan	0.764	0,188	Valid
10	Pimpinan menciptakan kondisi kerja kondusif sehingga membantu dalam mengerjakan pekerjaan	0.882	0,188	Valid
11	Konflik permasalahan yang timbul mampu diatasi oleh pimpinan	0.818	0,188	Valid
12	Kesenjangan yang ada dapat diminimalisir oleh pimpinan	0.784	0,188	Valid
13	Pimpinan memberikan teladan terhadap bawahan	0.796	0,188	Valid
14	Kesan yang positif selalu diberikan pimpinan	0.829	0,188	Valid
15	Pimpinan telah menjalankan visi dan misi perusahaan	0.792	0,188	Valid

No	Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
16	Pegawai terinspirasi oleh pimpinan dalam meningkatkan kinerjanya	0.768	0,188	Valid
17	Pimpinan memberikan pegawai ide-ide yang positif dalam mendukung kinerja	0.787	0,188	Valid
18	Pimpinan memberikan pujian kepada pegawai yang berprestasi	0.754	0,188	Valid
19	Pimpinan memeberikan apresiasi penghargaan kepada pegawai yang berprestasi	0.741	0,188	Valid

Berdasarkan Tabel 3.6 diperoleh bahwa hasil pengujian instrumen dari variabel kemampuan memiliki nilai yang positif dan lebih besar dari $r_{\text{tabel}} = 0,188$. Demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pertanyaan dari variabel Kepemimpinan yang digunakan adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Mutasi (X3)

No	Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
1	Mutasi yang dilakukan perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai	0.7	0,188	Valid
2	Mutasi yang ada sudah sesuai dengan keinginan pegawai	0.779	0,188	Valid
3	Permohonan mutasi pegawai ditindaklanjuti, namun sesuai kebutuhan perusahaan	0.739	0,188	Valid
4	Proses mutasi sudah sesuai dengan kebutuhan unit-unit kerja	0.785	0,188	Valid
5	Proses mutasi bertujuan untuk mengisi kekosongan jabatan	0.585	0,188	Valid

No	Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
6	Proses mutasi ke suatu daerah mempertimbangkan kekosongan jabatan di daerah tersebut	0.62	0,188	Valid
7	Mutasi yang ada sudah sesuai dengan latar belakang pegawai	0.728	0,188	Valid
8	Keahlian pegawai dapat dimaksimalkan dengan mutasi ke unit yang tepat	0.713	0,188	Valid
9	Dengan mutasi, karir pegawai dapat lebih meningkat	0.644	0,188	Valid
10	Kemampuan pegawai lebih terasah dengan adanya mutasi	0.694	0,188	Valid

Berdasarkan Tabel 3.7 diperoleh bahwa hasil pengujian instrumen dari variabel kemampuan memiliki nilai yang positif dan lebih besar dari $r_{\text{tabel}} = 0,188$. Demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pertanyaan dari variabel Mutasi yang digunakan adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja (Y)

No	Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
1	Hasil kinerja pegawai yang ada sudah sesuai dengan tujuan perusahaan	0.717	0,188	Valid
2	Kualitas kerja menjadi prioritas utama dalam tiap melaksanakan tugas pekerjaan	0.703	0,188	Valid
3	Kinerja saya selalu tercapai target daripada rekan kerja yang lain	0.584	0,188	Valid
4	Dalam menyelesaikan pekerjaan, pegawai selalu tepat waktu	0.79	0,188	Valid
5	Tugas yang diberikan selalu pegawai kerjakan segera	0.785	0,188	Valid

No	Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
6	Pegawai tidak pernah menumpuk-numpuk pekerjaannya	0.781	0,188	Valid
7	Pekerjaan yang dibebankan dapat diselesaikan dengan akurat	0.839	0,188	Valid
8	Kesalahan dalam menjalankan tugas selalu dapat saya minimalisir	0.709	0,188	Valid
9	Saya mampu mengerjakan target kinerja sesuai yang diberikan oleh perusahaan	0.723	0,188	Valid
10	Pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai tanggungjawabnya masing-masing	0.747	0,188	Valid

Berdasarkan Tabel 3.8 diperoleh bahwa hasil pengujian instrumen dari variabel kemampuan memiliki nilai yang positif dan lebih besar dari $r_{\text{tabel}} = 0,188$. Demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pertanyaan dari variabel Kinerja yang digunakan adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

3. Uji Reliabilitas

Adalah alat untuk mengukur suatu alat ukur yang merupakan alat indikator dari variabel. Suatu alat ukur dikatakan Reliabel handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji Reliabilitas dilakukan dengan menghitung *cronback alpha* dari masing-masing instrumen dalam setiap variabel. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronback alpha* > 60 atau 0,6 (Ghozali, 2013:47).

Dengan kriteria sebagai berikut :

- a) Jika positif atau lebih besar dari α maka pertanyaan reliable
- b) Jika negatif atau lebih kecil dari α maka pertanyaan reliable

4. Hasil Uji Reliabilitas

Hasil Uji reliabilitas data pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.9 berikut ini:

No	Pertanyaan	Cronbach's Alpha	<i>N of Item</i>	Keterangan
1	Pengawasan	0,741	11	Reliabel
2	Kepemimpinan	0,766	20	Reliabel
3	Mutasi	0,769	11	Reliabel
4	Kinerja	0,773	11	Reliabel

Tabel 3.9 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

H. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dibagi ke dalam tiga tahap. Pertama, pengujian kualitas data. Tahap kedua, melakukan pengujian asumsi klasik. Tahap ketiga, melakukan pengujian hipotesis.

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisa regresi linier berganda diperlukan guna mengetahui koefisien-koefisien regresi serta signifikasi sehingga dapat dipergunakan untuk menjawab hipotesis.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan persamaan regresi berganda dengan rumus :

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + e$$

Dimana :

Y : Kinerja pegawai
 x_1 : Pengawasan SDM
 x_2 : Kepemimpinan
 x_3 : Mutasi
 e : error
 α : Konstanta

$\beta_1 \beta_2 \beta_3$: Koefisien arah regresi

Sebelum melakukan penggunaan model regresi linier berganda terlebih dahulu harus dilakukan uji asumsi klasik. Hal ini untuk memastikan apakah regresi berganda dapat digunakan atau tidak. Apabila uji asumsi klasik telah terpenuhi, maka alat uji regresi linier berganda dapat digunakan.

2. Uji Asumsi Klasik

Harus dilakukan untuk menguji layak tidaknya model analisa yang regresi yang digunakan dalam penelitian, meliputi :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam metode regresi, variable terikat dan variable bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model Regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal.

Kriteria pengujian adalah :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multi Kolinieritas

Bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak menjadi korelasi diantara variabel bebas.

Suatu model regresi dikatakan bebas dari multi kolinieritas apabila nilai *tolerance* $> 0,1$ dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) ≤ 10 (Ghozali,

2013:103). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multi *colineieritas* di dalam model adalah sebagai berikut :

- 1) Nilai R_2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.
- 2) Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas, jika ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multi kolinieritas.
- 3) Melihat nilai toleransi dan *variance inflation factor* (VIF), kedua ukuran ini menunjukkan variabel bebas mana yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya.

c. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik mensyaratkan *heteroskedastisitas* adalah apabila penyebaran residual dari model regresi tidak teratur serta tidak membentuk pola tertentu. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi *Heteroskedastisitas* (Ghozali, 2013:134).

Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya *heteroskedastisitas* adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terkait yaitu Z_{pred} dengan residualnya $sresid$. Pada grafik *scatterplot* sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residualnya. Dasar analisisnya adalah:

- 1) Jika titik yang membentuk pola tertentu yang teratur, maka mengindikasikan telah terjadi *heteroskedastisitas*.

- 2) Jika titik ada pola yang jelas serta titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi *heteroskedastisitas*.

3. Uji Hipotesis

Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu uji parsial, uji simultan, serta analisis koefisien determinasi.

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan tingkat kepercayaan 95 % atau $\alpha = 5 \%$. Pengujian hipotesis berdasarkan uji statistik sebagai berikut :

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh suatu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Tingkat signifikan dalam penelitian ini adalah 5%. Dimana jika angka probabilitas signifikansi $>5\%$ maka H_0 ditolak, jika angka probabilitas jika angka probabilitas signifikansi

$$t = \frac{r_{xy}\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-(r_{xy})^2}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Korelasi xy yang ditemukan

n = Jumlah sampel

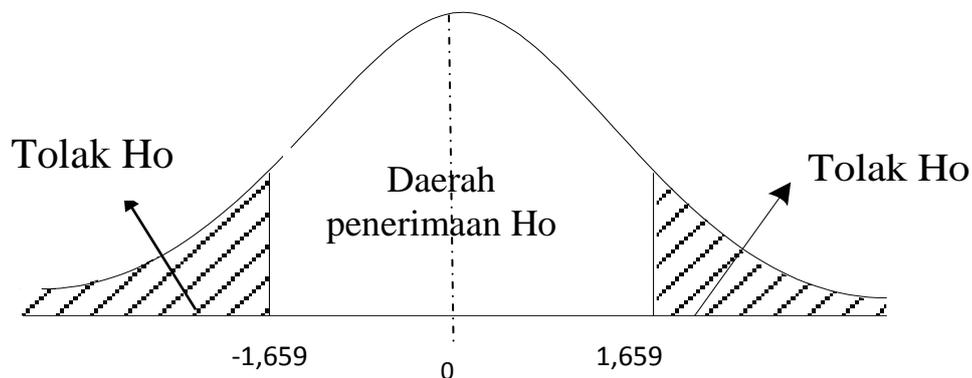
t = Hasil uji tingkat signifikansi

Kriteria pengujian adalah :

$H_0: \beta_i = 0$, artinya variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

$H_a: \beta_i \neq 0$, artinya variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis dapat dilihat pada gambar 3.1



3.1 Gambar kurva pengujian uji t

Kriteria pengambilan keputusan adalah :

- 1) Jika $t \text{ hitung} < t \text{ table}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak
- 2) Jika $t \text{ hitung} > t \text{ table}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama dengan melihat nilai F nya. Tingkat signifikan dalam penelitian ini adalah 5%. Dimana jika nilai signifikansi $F < 0,05$ (Ghozali, 2013).

Rumusnya :

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

Keterangan :

R = Koefisien korelasi ganda

k = Jumlah variable

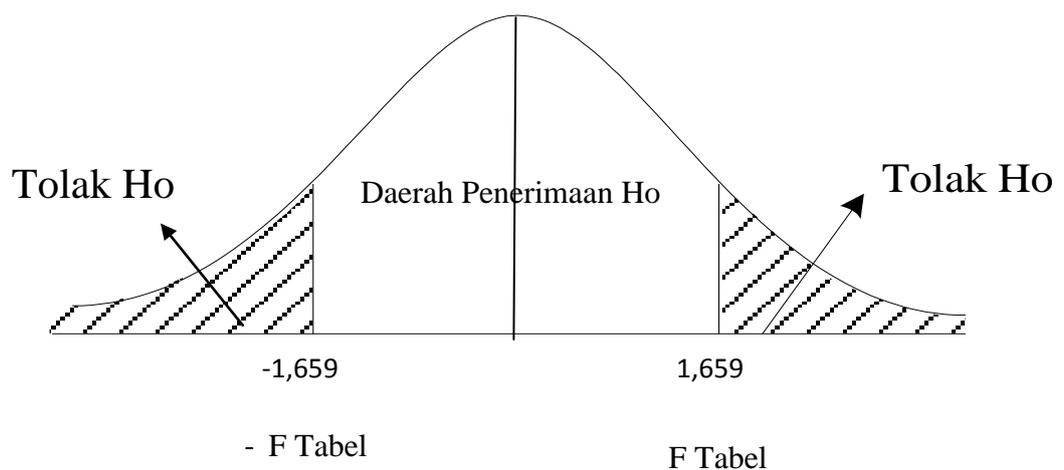
n = jumlah anggota sampel

Kriteria pengujian hipotesis adalah :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, artinya variable independen secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variable dependen,

$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$, artinya variable independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variable dependen.

Daerah pengujian hipotesis uji F dapat dilihat pada gambar 3.2



Gambar 3.2 Kurva pengujian hipotesis uji F

Kriteria pengambilan keputusan adalah :

- 1) Jika $F_{hitung} < F_{table}$, maka H_0 diterima H_a ditolak
- 2) Jika $F_{hitung} > F_{table}$ maka H_0 ditolak Dan H_a diterima

4. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel bebas. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Jika nilai R^2 kecil, berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel terikat sangat terbatas. Jika nilai R^2 mendekati 1, berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2013).

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien Determinasi

R^2 = Nilai korelasi ganda

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden.

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel X_1 , 19 pernyataan untuk variabel X_2 , 10 pertanyaan untuk variabel X_3 , dan 10 pertanyaan untuk variabel Y , di mana yang menjadi variabel X_1 adalah pengawasan SDM, yang menjadi variabel X_2 adalah kepemimpinan, yang menjadi variabel X_3 adalah mutasi, yang menjadi variabel Y adalah kinerja pegawai. Angket yang diberikan ini diberikan kepada 109 responden sebagai sampel penelitian dengan menggunakan *skala Likert* berbentuk tabel ceklis.

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Tabel 4.1 Skala Pengukuran Likert

Pada tabel di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel X_1 , X_2 dan X_3 yaitu variabel bebas (terdiri dari variabel pengawasan, variabel kepemimpinan, dan variabel mutasi) maupun variabel Y yaitu variabel terikat (kinerja pegawai). Dengan demikian skor angket dimulai dari skor 5 sampai 1.

Data-data yang telah diperoleh dari angket akan disajikan dalam bentuk kuantitatif dengan responden sebanyak 109 orang. Adapun dari ke-109 responden tersebut identifikasi datanya disajikan penulis sebagai berikut :

a. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin dapat dilihat pada table 4.2 :

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Pria	71	65,14%
2	Wanita	38	34,86%
	Jumlah	109	100,00%

Sumber: data diolah (2017)

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa dari 109 responden terdapat 71 orang (65,14%) pria, 38 orang (34,86%) wanita.

Dari komposisi tersebut menandakan bahwa lebih banyak jumlah pegawai Pria dibandingkan jumlah pegawai Wanita.

b. Karakteristik Berdasarkan Usia

Karakteristik berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel di bawah ini

No.	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	21-30 tahun	31	28,44%
2	31-40 tahun	44	40,37%
3	41-50 tahun	11	10,09%
4	> 50 tahun	23	21,10%
	Jumlah	109	100,00%

Sumber: data diolah (2017)

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa dari 109 responden terdapat 31 orang (28,44%) yang usianya 21-30 tahun, 44 orang (40,37%) yang usianya 31-40 tahun, serta 11 orang (10,09%) yang usianya 41-50 tahun serta 23 orang (21,10%) yang usianya di atas 50 tahun.

Dilihat dari komposisi prosentase, usia 31-40 tahun (40,37%) dan usia 21-30 tahun (28,44%) merupakan usia produktif dalam hal ini regenerasi dan kegiatan perusahaan dapat berjalan berkesinambungan.

c. Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat dalam table 4.4 sebagai berikut :

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMU	29	26,61%
2	D3	39	35,78%
3	S1	40	36,70%
4	S2	1	0,92%
	Jumlah	109	100,00%

Sumber: data diolah (2017)

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa dari 109 responden terdapat 29 orang (26,61%) yang pendidikannya SMU, 39 orang (35,78%) yang pendidikannya D3, serta 40 orang (36,70%) yang pendidikannya S1 dan 1 orang (0,92%) yang pendidikannya S2.

Dilihat dari komposisi tingkat pendidikan, untuk S1 (36,70%) dan D3 (35,78%) sudah dapat dikatakan sesuai dengan keinginan perusahaan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki pendidikan tinggi agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya.

2. Distribusi Pendapat Responden

Jumlah sampel responden penelitian sebanyak 109 orang pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara. Analisis deskriptif berisi mengenai distribusi jawaban responden penelitian sebagai berikut :

a. Distribusi Pendapat Mengenai Variabel Pengawasan

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel kinerja pegawai diperoleh hasil data sebagai berikut :

Item	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang setuju		Tidak Setuju		Sangat tidak setuju		Total	
		5		4		3		2		1		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Perusahaan selalu mengawasi setiap proses pemilihan pegawai agar ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan	23	21.1	76	69.7	10	9.2	0	0.00	0	0.00	109	100
2	Perusahaan selalu mengawasi proses seleksi pegawai agar memperoleh pegawai yang memiliki kemampuan tinggi	30	27.5	77	70.6	2	1.8	0	0.00	0	0.00	109	100
3	Perusahaan selalu mengawasi setiap arus uang yang beredar di dalam perusahaan agar tidak terjadi penyimpangan	29	26.6	76	69.7	4	3.7	0	0.00	0	0.00	109	100
4	Perusahaan selalu memastikan para pegawai melakukan tugas sesuai dengan apa yang telah direncanakan	20	18.3	82	75.2	6	5.5	1	.9	0	0.00	109	100
5	Perusahaan selalu melakukan evaluasi atas kinerja pegawainya	16	14.7	87	79.8	6	5.5	0	0.00	0	0.00	109	100
6	Perusahaan selalu membandingkan prestasi seorang pegawai dengan pegawai yang lain untuk mendapatkan hasil terbaik	7	6.4	72	66.1	27	24.8	3	2.8	0	0.00	109	100
7	Perusahaan selalu melakukan perbaikan jika harapan tidak sesuai dengan tujuan perusahaan	18	22.0	87	79.8	4	3.7	0	0.00	0	0.00	109	100

Item	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat tidak setuju		Total	
		5		4		3		2		1		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
8	Perusahaan selalu memantau setiap pencapaian target	24	22.0	84	77.1	1	.9	0	0.00	0	0.00	109	100
9	Pegawai lebih giat bekerja jika selalu diawasi	8	7.3	59	54.1	37	33.9	2	1.8	3	2.8	109	100
10	Imbalan kerja terhadap pencapaian target sudah sesuai dengan hasil yang telah dicapai	7	6.4	84	77.1	15	13.8	1	.9	2	1.8	109	100

Sumber: data diolah (2017)

Tabel 4.5 Skor Angket untuk Variabel Pengawasan

Berdasarkan tabel di atas terdapat pernyataan KS (Kurang Setuju), TS (Tidak Setuju) dan STS (Sangat Tidak Setuju) terhadap pernyataan nomor sembilan Pegawai lebih giat bekerja jika selalu diawasi, hal ini menandakan bahwa terlalu ketatnya Pengawasan dapat membuat pegawai kurang nyaman sehingga pegawai kurang maksimal dalam bekerja. Pengawasan yang berkesinambungan diperlukan namun tidaklah terlalu berlebihan dalam mengawasi pekerjaan pegawai. Serta pernyataan nomor sepuluh terdapat pernyataan TS (Tidak Setuju) dan STS (Sangat Tidak Setuju) terhadap indikator kontrol keluaran imbalan (bonus, hadiah,dll), hal ini menjadi perhatian penting untuk pengawasan kesesuaian apa yang telah dicapai terhadap imbalannya

b. Distribusi Pendapat Mengenai Variabel Kepemimpinan

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel Kepemimpinan diperoleh hasil data sebagai berikut:

Item	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang setuju		Tidak Setuju		Sangat tidak setuju		Total	
		5		4		3		2		1		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Pimpinan selalu bersikap adil dalam membuat keputusan	11	10.1	82	75.2	15	13.8	1	.9	0	0.00	109	100
2	Pimpinan selalu memberi porsi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan pegawai	6	5.5	86	78.9	16	14.7	1	.9	0	0.00	109	100
3	Pimpinan selalu memberi dorongan kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja	16	14.7	88	80.7	4	3.7	1	.9	0	0.00	109	100
4	Pimpinan selalu memberi dorongan kepada pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja	16	14.7	88	80.7	4	3.7	1	.9	0	0.00	109	100
5	Pimpinan selalu memberikan keyakinan bahwa pegawai mampu dalam melaksanakan pekerjaannya	12	11	91	83.5	5	4.6	1	.9	0	0.00	109	100
6	Pimpinan selalu mendukung setiap pekerjaan para pegawainya	15	13.8	90	82.6	4	3.7	0	0.00	0	0.00	109	100
7	Pimpinan selalu memberikan semangat dalam bekerja	18	16.5	86	78.9	5	4.6	0	0.00	0	0.00	109	100
8	Hasil pekerjaan yang maksimal karena keterlibatan dari pimpinan	11	10.1	90	82.6	8	7.3	0	0.00	0	0.00	109	100
9	Permasalahan yang timbul mampu dipecahkan oleh pimpinan	11	10.1	88	80.7	9	8.3	1	.9	0	0.00	109	100
10	Pimpinan menciptakan kondisi kerja kondusif sehingga membantu dalam mengerjakan pekerjaan	13	11.9	87	79.8	9	8.3	0	0.00	0	0.00	109	100

Item	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat tidak setuju		Total	
		5		4		3		2		1			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	Konflik permasalahan yang timbul mampu diatasi oleh pimpinan	12	11	91	83.5	5	4.6	1	.9	0	0.00	109	100
12	Kesenjangan yang ada dapat diminimalisir oleh pimpinan	14	12.8	83	76.1	12	11	0	0.00	0	0.00	109	100
13	Pimpinan memberikan teladan terhadap bawahan	19	17.4	83	76.1	7	6.4	0	0.00	0	0.00	109	100
14	Kesan yang positif selalu diberikan pimpinan	18	16.5	84	77.1	7	6.4	0	0.00	0	0.00	109	100
15	Pimpinan telah menjalankan visi dan misi perusahaan	15	13.8	85	78	9	8.3	0	0.00	0	0.00	109	100
16	Pegawai terinspirasi oleh pimpinan dalam meningkatkan kinerjanya	18	16.5	85	78	6	5.5	0	0.00	0	0.00	109	100
17	Pimpinan memberikan pegawai ide-ide yang positif dalam mendukung kinerja	15	13.8	88	80.7	6	5.5	0	0.00	0	0.00	109	100
18	Pimpinan memberikan pujian kepada pegawai yang berprestasi	13	11.9	90	82.6	6	5.5	0	0.00	0	0.00	109	100
19	Pimpinan memeberikan apresiasi penghargaan kepada pegawai yang berprestasi	17	15.6	80	73.4	12	11	0	0.00	0	0.00	109	100

Sumber: data diolah (2017)

Tabel 4.6 Skor Angket untuk Variabel Kepemimpinan

Berdasar tabel tersebut bahwa terdapat skor tinggi pada KS (Kurang Setuju) mengenai Pimpinan selalu memberi pekerjaan sesuai dengan kemampuan pegawai sebesar kurang setuju 14,7%, responden merasa bahwa pimpinan kurang mengetahui kondisi kemampuan bawahannya. Pentingnya memetakan kemampuan bawahan oleh pimpinan menjadi hal yang perlu menjadi perhatian pimpinan.

c. Distribusi Pendapat Mengenai Variabel Mutasi

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel kepemimpinan diperoleh hasil data sebagai berikut :

Item	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang setuju		Tidak Setuju		Sangat tidak setuju		Total	
		5		4		3		2		1			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Mutasi yang dilakukan perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai	17	15.6	84	77.1	8	7.3	0	0.00	0	0.00	109	100
2	Mutasi yang ada sudah sesuai dengan keinginan pegawai	7	6.4	68	62.4	34	31.2	0	0.00	0	0.00	109	100
3	Permohonan mutasi pegawai ditindaklanjuti, namun sesuai kebutuhan perusahaan	11	10.1	87	79.8	11	10.1	0	0.00	0	0.00	109	100
4	Proses mutasi sudah sesuai dengan kebutuhan unit-unit kerja	9	8.3	82	75.2	17	15.6	1	.9	0	0.00	109	100

Item	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang setuju		Tidak Setuju		Sangat tidak setuju		Total	
		5		4		3		2		1			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	Proses mutasi bertujuan untuk mengisi kekosongan jabatan	8	7.3	89	81.7	11	10.1	1	.9	0	0.00	109	100
6	Proses mutasi ke suatu daerah mempertimbangkan kekosongan jabatan di daerah tersebut	9	8.3	88	80.7	11	10.1	1	.9	0	0.00	109	100
7	Mutasi yang ada sudah sesuai dengan latar belakang pegawai	8	7.3	74	67.9	26	23.9	1	.9	0	0.00	109	100
8	Keahlian pegawai dapat dimaksimalkan dengan mutasi ke unit yang tepat	14	12.8	85	78	10	9.2	0	0.00	0	0.00	109	100
9	Dengan mutasi, karir pegawai dapat lebih meningkat	15	13.8	85	78	9	8.3	0	0.00	0	0.00	109	100
10	Kemampuan pegawai lebih terasah dengan adanya mutasi	13	11.9	89	81.7	7	6.4	0	0.00	0	0.00	109	100

Sumber: data diolah (2017)

Tabel 4.7 Skor Angket untuk Variabel Mutasi

Berdasar tabel di atas bahwa terdapat skor tinggi pada KS (Kurang Setuju) mengenai Mutasi yang ada sudah sesuai dengan keinginan pegawai dengan skor sebesar 31,2%, hal ini menandakan bahwa pegawai merasa bahwa perlunya kesesuaian minat pegawai dengan proses mutasi yang berjalan oleh manajemen sumber daya manusia sehingga pegawai saat mutasi tidak menjadi penghambat pencapaian kinerja individunya.

d. Distribusi Pendapat Mengenai Variabel Kinerja

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel kinerja diperoleh hasil data sebagai berikut:

Item	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang setuju		Tidak Setuju		Sangat tidak setuju		Total	
		5		4		3		2		1		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Hasil kinerja pegawai yang ada sudah sesuai dengan tujuan perusahaan	9	8.3	86	78.9	12	11	2	1.8	0	0.00	109	100
2	Kualitas kerja menjadi prioritas utama dalam tiap melaksanakan tugas pekerjaan	14	12.8	90	82.6	4	3.7	1	.9	0	0.00	109	100
3	Kinerja saya selalu tercapai target daripada rekan kerja yang lain	7	6.4	90	82.6	12	11	0	0.00	0	0.00	109	100
4	Dalam menyelesaikan pekerjaan, pegawai selalu tepat waktu	7	6.4	91	83.5	11	10.1	0	0.00	0	0.00	109	100
5	Tugas yang diberikan selalu pegawai kerjakan segera	10	9.2	91	83.5	8	7.3	0	0.00	0	0.00	109	100
6	Pegawai tidak pernah menumpuk-numpuk pekerjaannya	9	8.3	86	78.9	14	12.8	0	0.00	0	0.00	109	100
7	Pekerjaan yang dibebankan dapat diselesaikan dengan akurat	8	7.3	95	87.2	6	5.5	0	0.00	0	0.00	109	100
8	Kesalahan dalam menjalankan tugas selalu dapat saya minimalisir	7	6.4	99	90.8	3	2.8	0	0.00	0	0.00	109	100

Item	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang setuju		Tidak Setuju		Sangat tidak setuju		Total	
		5		4		3		2		1		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
9	Saya mampu mengerjakan target kinerja sesuai yang diberikan oleh perusahaan	10	9.2	95	87.2	4	3.7	0	0	0	0	109	100
10	Pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai tanggungjawabnya masing-masing	10	9.2	94	86.2	5	4.6	0	0	0	0	109	100

Sumber: data diolah (2017)

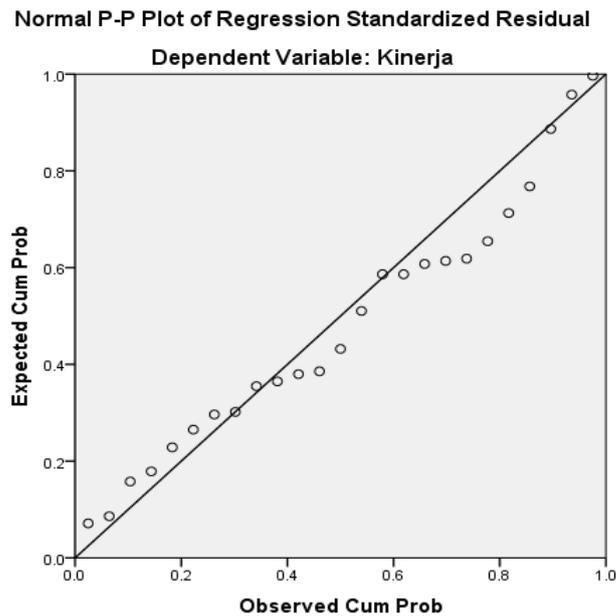
Tabel 4.8 Skor Angket untuk Variabel Kinerja

Berdasar tabel di atas bahwa terdapat skor tinggi pada KS (Kurang Setuju) mengenai Kinerja bahwa pegawai tidak pernah menumpuk pekerjaannya dengan skor sebesar 12,8%, hal ini menandakan bahwa pegawai masih belum maksimal dalam menangani pekerjaan yang diberikan kepadanya sehingga berakibat pekerjaan menumpuk dan lambat dalam penyelesaiannya.

3. Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Dengan menggunakan P-P Plot, seperti pada gambar berikut ini :



Gambar 4.1. Grafik Normalitas Data

Kriteria pengujian :

1. Data berdistribusi normal apabila sebaran data mengikuti garis diagonal.
2. Data berdistribusi normal apabila sebaran data mengikuti garis diagonal.

Pada pendekatan grafik, data berdistribusi normal apabila titik mengikuti data di sepanjang garis diagonal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji korelasi antara variabel independen. Jika terjadi korelasi maka ada gejala multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independennya.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	14.19	5.164		2.748	0.012		
1 X1 Pengawasan	0.158	0.205	0.251	2.052	0.027	0.995	1.005
X2 Kepemimpinan	0.225	0.05	0.71	4.533	0	0.454	2.2
X3 Mutasi	0.172	0.218	0.202	2.287	0.025	0.453	2.206

a. Dependent Variable: Y Kinerja Pegawai

Tabel 4.9 Uji Multikolinearitas

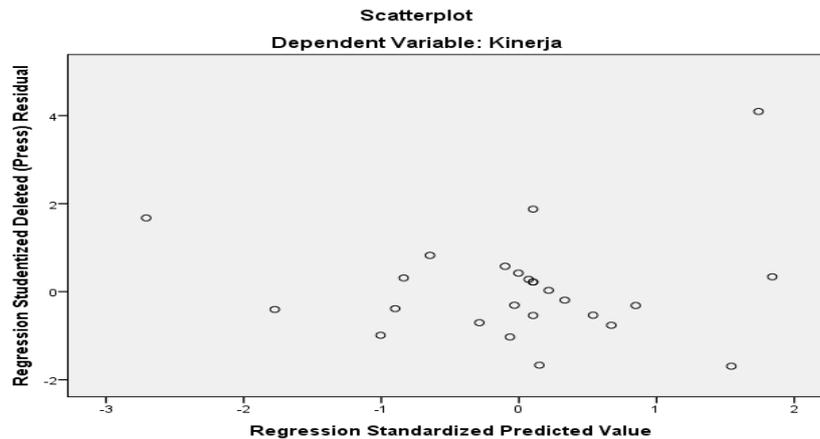
Kriteria pengujian:

1. Adanya multikolinearitas bila nilai Tolerance $< 0,10$ atau nilai VIF > 10 .
2. Tidak adanya multikolinearitas bila nilai Tolerance $> 0,10$ atau nilai VIF < 10 .

Dari tabel 4.9 dapat dilihat bahwa semua variable independen mempunyai nilai VIF < 10 sehingga dapat disimpulkan tidak adanya multikolinieritas. Dapat juga dilihat dari kolom tolerance yang menunjukkan semua nilai tolerance $> 0,1$, hal ini berarti tidak terdapat gejala multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan analisis grafik. Pada analisis grafik, suatu model regresi dianggap tidak mengalami heteroskedastisitas jika titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas dan tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y.



Gambar 4.2. Pengujian Heteroskedastisitas

Gambar di atas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk variabel independen maupun variabel bebasnya.

4. Regresi Linier Berganda

Adapun hasil pengolahan data melalui SPSS adalah sebagai berikut:

Coefficients^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	14.19	5.164		2.748	0.012		
1 X1 Pengawasan	0.158	0.205	0.251	2.052	0.027	0.995	1.005
X2 Kepemimpinan	0.225	0.05	0.71	4.533	0	0.454	2.2
X3 Mutasi	0.172	0.218	0.202	2.287	0.025	0.453	2.206

a. Dependent Variable: Y Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2017)

Tabel 4.10 Hasil Regresi Linier Berganda

Dari tabel tersebut, maka model persamaan regresinya adalah :

$$Y = 14,190 + 0,158 X_1 + 0,225 X_2 + 0,172X_3$$

Keterangan :

Y = Kinerja pegawai

X₁ = Pengawasan

X₂ = Kepemimpinan

X₃ = Mutasi

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa:

- a. Konstanta bernilai 14,190 menunjukkan bahwa jika tidak ada pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja (X₁, X₂, X₃) maka motivasi (Y) akan tetap ada sebesar 14,190. Variabel pengawasan SDM, kepemimpinan dan mutasi mempunyai arah koefisien yang bertanda positif terhadap kinerja pegawai.
- b. Koefisien pengawasan memberikan nilai sebesar 0,158 yang berarti bahwa semakin baik pengawasan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.
- c. Koefisien kepemimpinan memberikan nilai sebesar 0,229 yang berarti bahwa semakin baik kepemimpinan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.
- d. Koefisien mutasi memberikan nilai sebesar 0,172 yang berarti bahwa semakin baik mutasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

5. Uji Hipotesis

a. Uji t (parsial)

Uji statistik t pada dasarnya bertujuan untuk menjelaskan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Dengan menggunakan program SPSS.

Hipotesis :

$H_0: \beta_0 = 0$, artinya variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

$H_0: \beta_0 \neq 0$, artinya variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan

H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

H_a diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

Tingkat kesalahan (α) = 5% dan derajat kebebasan (df) = (n-k-1)

N= jumlah sampel, n = 109

K= jumlah variabel yang digunakan, k = 3

Maka : derajat bebas = n-k = 109-3-1 = 105

$t_{tabel} = (\alpha / 2 ; n - k - 1)$

$t_{tabel} = (0,05 / 2 ; 105)$, didapat $t_{tabel} = 1,982$

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	14.19	5.164		2.748	0.012		
1 X1 Pengawasan	0.158	0.205	0.251	2.052	0.027	0.995	1.005
X2 Kepemimpinan	0.225	0.05	0.71	4.533	0	0.454	2.2
X3 Mutasi	0.172	0.218	0.202	2.287	0.025	0.453	2.206

a. Dependent Variable: Y Kinerja Pegawai

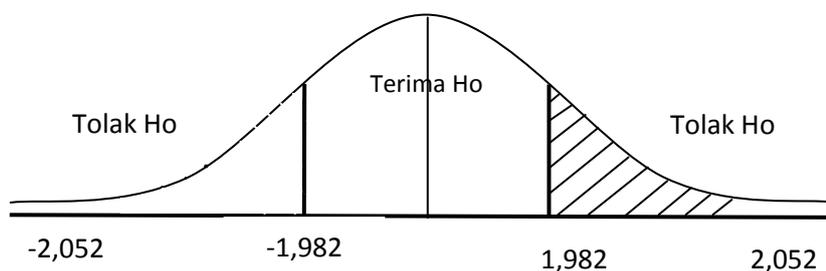
Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2017)

Tabel 4.11 Uji t

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dilihat bahwa :

1. Nilai t_{hitung} variabel pengawasan adalah 2,052 dan t_{tabel} bernilai 1,982
 $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($2,052 > 1,982$), dan signifikansi (sig) $< 5\%$ ($0,027 < 0,05$) artinya H_0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.

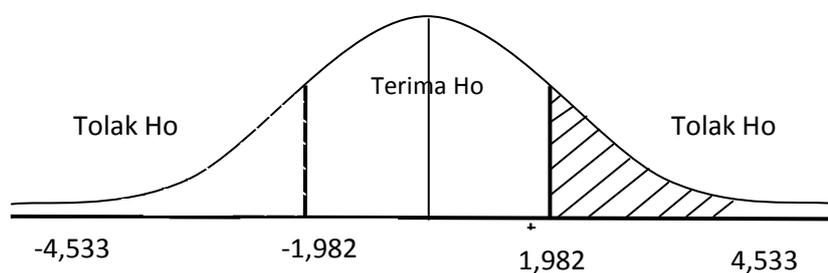
Berikut ini kurva uji t variabel Pengawasan (X_1) :



Gambar 4.3 Kriteria Pengujian Hipotesis Uji-t pengawasan

2. Nilai t_{hitung} variabel kepemimpinan adalah 4,533 dan t_{tabel} bernilai 1,982 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,533 > 1,982$), dan signifikansi (sig) $< 5\%$ ($0,025 < 0,05$), disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.

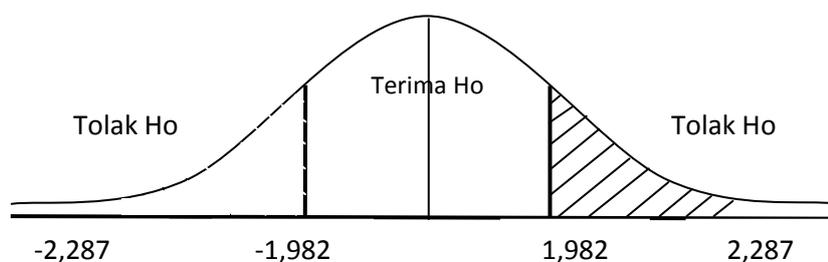
Berikut ini kurva uji t variabel Kepemimpinna (X_2) :



Gambar 4.4 Kriteria Pengujian Hipotesis Uji-t kepemimpinan

3. Nilai t_{hitung} variabel mutasi adalah 2,287 dan t_{tabel} bernilai 1,982 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,287 > 1,982$) dan signifikansi ($sig.$) $< 5\%$ ($0,025 < 0,05$), artinya H_0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.

Berikut ini Kurva uji t variabel mutasi (X_3)



Gambar 4.5 Kriteria Pengujian Hipotesis Uji-t kepuasan kerja

b. Uji F (simultan)

Uji F dilakukan untuk melihat secara bersama-sama pengaruh dari variabel yaitu (X_1, X_2, X_3) berupa variabel pengawasan, kepemimpinan, dan mutasi terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.

Hipotesis :

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, artinya Tidak terdapat pengaruh secara bersama-sama variabel pengawasan, kepemimpinan, dan mutasi terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.

$H_a: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh secara bersama-sama variabel pengawasan, kepemimpinan, dan mutasi terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.

Kriteria pengambilan keputusan :

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

H_a diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

Tingkat kesalahan (α) 5 % dan derajat kebebasan (df) = (n-k);

Derajat bebas pembilang = 3

Derajat bebas penyebut = $n - k = 109 - 3 = 106$, maka $F_{tabel} 0,05(3;106) = 2,69$

Hasil pengujian uji F (uji simultan) dapat terlihat pada tabel 4.12 :

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	121.186	3	40.395	22.893	.000a
Residual	37.054	21	1.764		
Total	158.24	24			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Mutasi, Pengawasan, Kepemimpinan

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2017)

Tabel 4.12 Uji F

Dari data di atas dan pengolahan SPSS dapat diketahui :

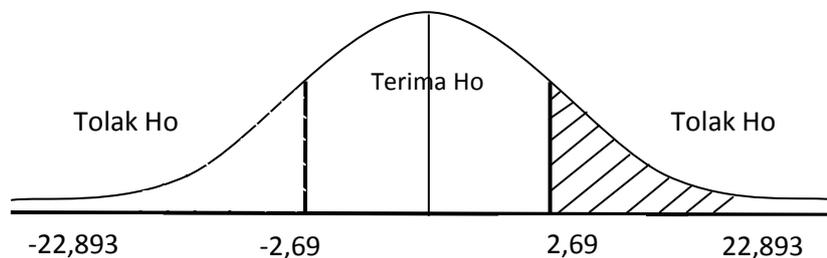
$$F_{\text{hitung}} = 22,893$$

$$F_{\text{tabel}} = 2,69$$

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai F hitung sebesar 22,893 dengan tingkat signifikan (Sig.) sebesar 0.000^a. Jadi $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ (22,893 > 2,69) atau signifikansi (Sig) < 5% (0.000 < 0,05), artinya pengawasan, kepemimpinan dan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Jadi dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh secara bersama-sama pengawasan, kepemimpinan, dan mutasi terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.

Kurva uji F seperti yang ditunjukkan pada gambar 4.6.



Gambar 4.6 Kriteria Pengujian Hipotesis Uji-F

6. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan besar yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel-variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Koefisien determinasi berkisar antara nol sampai dengan satu ($0 < R^2 < 1$). Jika R^2 semakin besar (mendekati satu), maka pengaruh variabel bebas adalah erat terhadap variable terikat (Y).

Hasil pengujian koefisien determinasi terlihat pada berikut :

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.875 ^a	0.766	0.732	1.32834	2.345

a. Predictors: (Constant), X3 Mutasi, X2 Kepemimpinan, X1 Pengawasan

b. Dependent Variable: Y Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS (2017)

Tabel 4.15 Uji Determinasi

Pada tabel tersebut, dapat dilihat hasil analisis regresi secara keseluruhan menunjukkan nilai *Adjusted R Square* (R^2) sebesar 0,732 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan kinerja pegawai (variabel dependen) dengan pengawasan, kepemimpinan dan kinerja (Variabel independen) mempunyai tingkat hubungan yang kuat yaitu sebesar:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,732 \times 100\%$$

$$KD = 73,2\%$$

Nilai *Adjusted R Square* (R^2) atau koefisien determinasi adalah sebesar 0,732. Angka ini menunjukkan bahwa Kinerja pegawai (Variabel dependen) dengan Pengawasan, Kepemimpinan, dan Mutasi (variabel independen) sebesar 73,2%, sedangkan selebihnya sebesar 26,8 % dijelaskan oleh sebab-sebab lain yang tidak diteliti didalam penelitian ini.

B. Pembahasan

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas (pengawasan, kepemimpinan dan mutasi) mempunyai pengaruh positif terhadap variabel terikat (kinerja pegawai). Hasil rinci analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengawasan terhadap kinerja pegawai. Dengan hasil tersebut terkandung arti bahwa makin tinggi pengawasan

maka akan tinggi/baik kinerja pegawai. Dan dalam uji yang dilakukan bahwa pengawasan ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara pengawasan terhadap kinerja pegawai diperoleh $t_{hitung} (2,052) > t_{tabel} (1,982)$, dengan taraf signifikan $0,027 < 0,05$. Nilai 1,982 lebih kecil dari 2,052 menunjukkan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa H_a diterima (H_o ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pengawasan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hulaifah Gaffar (2012),” menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pengawasan terhadap kinerja pegawai”. Hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Indah Rustrinawati (2012),” menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara pengawasan terhadap kinerja”.

Pengawasan adalah proses mengendalikan dan mengawasi terhadap proses dan hasil dari suatu pekerjaan agar sesuai dengan apa yang direncanakan dan terhindar dari penyimpangan atau pelanggaran peraturan. Hasibuan berpendapat bahwa pengawasan adalah proses penentuan apa yang harus dicapai, yaitu standar, apa yang harus dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dan standar.

Jadi dapat diketahui bagi pegawai bahwa pengawasan ditingkatkan lagi secara berkesinambungan namun tidaklah terlalu berlebihan sehingga akan

pegawai merasa tidak nyaman, dari hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel pengawasan (X_1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y), artinya bahwa ada pengaruh atau hubungan yang searah antara pengawasan terhadap kinerja pegawai secara nyata.

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Ini berarti semakin bagus kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin di perusahaan ini maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diperoleh $t_{hitung} (4,533) > t_{tabel} (1,982)$, dengan taraf signifikan $0,00 < 0,05$. Nilai 1,982 lebih kecil dari 4,533 menunjukkan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa H_a diterima (H_o ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan Edi Mugijanto (2009), menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Ance You (2013), “menyatakan bahwa secara parsial ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan pendapat, Cecilia (2008) “menyatakan bahwa signifikan hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja, produktivitas dapat

ditingkatkan melalui peningkatan kepemimpinan, karena kepemimpinan memberikan semangat kepada pekerja untuk meningkatkan produktivitas.

Menurut Pasaribu & Bahri pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola orang yang dipimpinnya dan mampu membuat orang tersebut melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Salah satu cara pemimpin untuk dapat menerapkan kepemimpinannya yang dapat diterima dan dapat berinteraksi yakni mau mendengar masukan dan kritik yang dilontarkan oleh bawahan yang sifatnya membangun. Hasil penelitian ini menunjukkan kesesuaian dengan beberapa teori yang memiliki beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dalam sebuah perusahaan yakni kemampuan kepemimpinan untuk mempengaruhi bawahan. Seorang pimpinan harus lebih sensitif dan peka terhadap situasi yang dihadapi dan menyesuaikan kepemimpinannya dengan segala situasi dan kondisi apapun serta dalam pendelegasian tugas kepada bawahan harus lebih mengerti terhadap bawahannya.

Permasalahan yang menyangkut kepemimpinan adalah pemimpin selalu merasa diri yang paling benar sehingga kurang mau mendengar masukan dan pendapat yang sifatnya membangun dan membantu pencapaian tujuan perusahaan serta pendelegasian tugas yang tidak sesuai. Hasil penelitian ini menemukan beberapa kelemahan dari aspek kepemimpinan. Diantaranya kurang perhatian dari atasan terhadap bawahan dan kurang memperhatikan kesesuaian pendelegasian tugas terhadap bawahan.

Jadi dapat diketahui terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan (X_2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y), artinya bahwa ada

pengaruh atau hubungan yang searah antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara nyata.

3. Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara mutasi terhadap kinerja pegawai. Dengan hasil tersebut terkandung arti bahwa makin tinggi mutasi maka akan tinggi/baik kinerja pegawai. Dan dalam uji yang dilakukan bahwa mutasi ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh antara pengawasan terhadap kinerja pegawai diperoleh $t_{hitung} (2,287) > t_{tabel} (1,982)$, dengan taraf signifikan $0,025 < 0,05$. Nilai 1,982 lebih kecil dari 2,287 menunjukkan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa H_a diterima (H_0 ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara mutasi terhadap kinerja pegawai.

Mutasi merupakan sarana pembelajaran pegawai terhadap tantangan kinerja di suatu tempat yang berbeda dan merupakan kegiatan manajemen untuk mengisi kekosongan pegawai pada suatu tempat atau posisi jabatan. Mutasi atau pemindahan dapat dikatakan juga merupakan kegiatan dari pimpinan perusahaan atau manajemen sumber daya manusia untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Menurut Kadarisman menyatakan bahwa mutasi adalah merupakan suatu kegiatan rutin

dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip “ the right man in the right place “ atau “ orang tepat pada suatu tempat “.

Permasalahan yang timbul didapat bahwa antara kesesuaian keinginan pegawai terhadap mutasi yang dijalankan, pegawai merasa bahwa mutasi tidak sesuai dengan keinginannya sehingga menghambat kinerja pegawai. Hal ini perlu menjadi perhatian perusahaan untuk memperbaikinya disesuaikan dengan kebutuhan pegawai sehingga tidak menjadi masalah dalam proses bisnis perusahaan.

Dapat diketahui terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel mutasi (X_3) terhadap variabel kinerja pegawai (Y), artinya bahwa ada pengaruh atau hubungan yang searah antara mutasi terhadap kinerja pegawai secara nyata.

4. Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} adalah 22,893 dengan tingkat signifikan 0,000, sedangkan F_{tabel} 2,69 dengan signifikan 0,05. Dengan demikian $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ yakni $22,893 \geq 2,698$, Nilai 22,893 lebih besar dari 2,69 menunjukkan F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , artinya H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pengawasan, kepemimpinan dan mutasi secara simultan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu dari Endang Wijayanti bahwa apabila pengawasan, kepemimpinan dan mutasi meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat. Dan nilai *Adjusted R Square* (R^2) sebesar 0,732 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan kinerja pegawai (variabel dependen) dengan

pengawasan, kepemimpinan dan kinerja (Variabel independen) mempunyai tingkat hubungan yang kuat serta variabel Y (kinerja pegawai) dapat dijelaskan oleh variabel pengawasan (X_1), kepemimpinan (X_2) dan mutasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Dengan terdapatnya pengaruh positif dan signifikan pengawasan (X_1), kepemimpinan (X_2) dan mutasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) maka ketiga faktor tersebut dapat membentuk kinerja pegawai (Y). Ini artinya ada pengaruh atau hubungan yang searah dan nyata antara variabel bebas (pengawasan, kepemimpinan dan mutasi) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) secara bersamaan atau dengan kata lain, jika pengawasan (X_1), kepemimpinan (X_2) dan mutasi (X_3) ditingkatkan maka secara bersama-sama dapat pula meningkatkan kinerja pegawai (Y).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian, analisis data dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila pengawasan meningkat maka kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara juga meningkat.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila kepemimpinan membaik maka kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara meningkat.
3. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila mutasi membaik maka kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara meningkat.
4. Pengawasan, kepemimpinan dan mutasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, apabila pengawasan, kepemimpinan dan mutasi ditingkatkan secara bersama-sama maka kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara meningkat.

B. Saran

Dari hasil penelitian, analisis data, pembahasan dan kesimpulan yang telah diambil, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara perlu meningkatkan pengawasan pegawai secara berkesinambungan dengan memperhatikan kinerja pegawai tanpa berlebihan yang mengakibatkan pegawai tidak nyaman serta perlunya pengawasan terhadap target pengeluaran yakni pengawasan terhadap sistem penghargaan dengan iuran pegawai yang menguntungkan (target kerja, bonus/hadiah)
2. Perlu pemetaan terhadap kemampuan pegawai dalam memimpin di PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara dalam hal meningkatkan kepemimpinan agar lebih maksimal dalam pencapaian kinerja sehingga tidak terjadi kesalahan dalam pendelegasian tugas dan tanggungjawab.
3. Mutasi yang ada perlu ditingkatkan lagi untuk kesesuaian dengan keinginan pegawai, dimana perlu penjelasan dan pemahaman terhadap pegawai yang akan mutasi sehingga pegawai tidak merasa berat terhadap proses mutasi yang akan dijalankan. Penawaran mutasi dengan posisi jabatan dapat menjadi salah satu stimulus kepada pegawai agar tidak bermasalah dan berat untuk melakukan proses mutasi
4. Sebaiknya apabila semua masalah dari variabel yang terkait sudah ditindaklanjuti, diperlukan juga kerjasama dari pegawai tersebut karena jika semua masalah yang terjadi sudah ditanggapi dengan baik tetapi pegawainya tidak memberikan timbal balik maka sama saja tidak akan tercapai tujuan yang hendak dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M & Avolio. 1994. *Transformation Leadership and Organizational Culture*. Public Administration Quarterly.
- Dharma, Surya. 2012. *Manajemen Kinerja : Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Fahmi, Irham. 2012. *Manajemen Kepemimpinan*. Bandung : Alfabeta.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi ke 7. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, L. 2010. *Organisasi*. Jilid 2. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Andi Offset.
- Griffin, Ricky W. 2013. *Perilaku Organisasi (Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi)*. Edisi 9. Jakarta : Salemba Empat.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, Malayu S P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Ilyas, Yaslis. 2004. *Perencanaan SDM Rumah Sakit: Teori, Metoda dan Formula*. Depok : Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia.
- Juliandi, Azuar dan Irfan. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu–Ilmu Bisnis*. Medan : Perdana Mulya Sarana.
- Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

- Mangkunegara, A. A. Anwar. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Edisi 2. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Manulang, M. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Maringan, Masry S. 2017. *Ekonomi Transportasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. 2011. *Auditing*. Edisi 6 Cetakan 9. Jakarta : Salemba Empat.
- Notoadmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan 4. Jakarta : Rineka Cipta
- Rivai, Veithzal. 2014 . *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi 3. Jakarta : Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen. 2011. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi 14. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Pasaribu, Sjahril Effendy dan Syaiful Bahri. 2015. *Kepemimpinan Bisnis*. Medan: UMSU Press.
- Prawirosentono, Suyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja & Motivasi Karyawan*. Edidi 3. Yogyakarta : BPF.
- Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-3. Bandung : Pustaka Setia
- Sedarmayanti, 2011. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Siagian, S. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Simanjuntak, Payaman J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Edisi 3. Depok: FEUI.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung : Alfabeta.

Theodore J. Kowalski, Thomas J. Lasley II, James W. Mahoney. 2008. *Data-driven decisions and school leadership : best practices for school improvement*. Boston : Pearson Education, Inc.

Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Pustaka Setia.

Wahyudi, Bambang. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Sulita.

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Winardi, 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta : Prenada Media Group.

LAMPIRAN

Tabel F

df untuk penyebut	df untuk Pembilang									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	647,789	799,500	864,163	899,583	921,848	937,111	948,217	956,656	963,285	968,627
2	38,506	39,000	39,165	39,248	39,298	39,331	39,355	39,373	39,387	39,398
3	17,443	16,044	15,439	15,101	14,885	14,735	14,624	14,540	14,473	14,419
4	12,218	10,649	9,979	9,605	9,364	9,197	9,074	8,980	8,905	8,844
5	10,007	8,434	7,764	7,388	7,146	6,978	6,853	6,757	6,681	6,619
6	8,813	7,260	6,599	6,227	5,988	5,820	5,695	5,600	5,523	5,461
7	8,073	6,542	5,890	5,523	5,285	5,119	4,995	4,899	4,823	4,761
8	7,571	6,059	5,416	5,053	4,817	4,652	4,529	4,433	4,357	4,295
9	7,209	5,715	5,078	4,718	4,484	4,320	4,197	4,102	4,026	3,964
10	6,937	5,456	4,826	4,468	4,236	4,072	3,950	3,855	3,779	3,717
11	6,724	5,256	4,630	4,275	4,044	3,881	3,759	3,664	3,588	3,526
12	6,554	5,096	4,474	4,121	3,891	3,728	3,607	3,512	3,436	3,374
13	6,414	4,965	4,347	3,996	3,767	3,604	3,483	3,388	3,312	3,250
14	6,298	4,857	4,242	3,892	3,663	3,501	3,380	3,285	3,209	3,147
15	6,200	4,765	4,153	3,804	3,576	3,415	3,293	3,199	3,123	3,060
16	6,115	4,687	4,077	3,729	3,502	3,341	3,219	3,125	3,049	2,986
17	6,042	4,619	4,011	3,665	3,438	3,277	3,156	3,061	2,985	2,922
18	5,978	4,560	3,954	3,608	3,382	3,221	3,100	3,005	2,929	2,866
19	5,922	4,508	3,903	3,559	3,333	3,172	3,051	2,956	2,880	2,817
20	5,871	4,461	3,859	3,515	3,289	3,128	3,007	2,913	2,837	2,774
21	5,827	4,420	3,819	3,475	3,250	3,090	2,969	2,874	2,798	2,735
22	5,786	4,383	3,783	3,440	3,215	3,055	2,934	2,839	2,763	2,700

df untuk penyebut	df untuk Pembilang									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	5,750	4,349	3,750	3,408	3,183	3,023	2,902	2,808	2,731	2,668
24	5,717	4,319	3,721	3,379	3,155	2,995	2,874	2,779	2,703	2,640
25	5,686	4,291	3,694	3,353	3,129	2,969	2,848	2,753	2,677	2,613
26	5,659	4,265	3,670	3,329	3,105	2,945	2,824	2,729	2,653	2,590
27	5,633	4,242	3,647	3,307	3,083	2,923	2,802	2,707	2,631	2,568
28	5,610	4,221	3,626	3,286	3,063	2,903	2,782	2,687	2,611	2,547
29	5,588	4,201	3,607	3,267	3,044	2,884	2,763	2,669	2,592	2,529
30	5,568	4,182	3,589	3,250	3,026	2,867	2,746	2,651	2,575	2,511
31	5,549	4,165	3,573	3,234	3,010	2,851	2,730	2,635	2,558	2,495
32	5,531	4,149	3,557	3,218	2,995	2,836	2,715	2,620	2,543	2,480
33	5,515	4,134	3,543	3,204	2,981	2,822	2,701	2,606	2,529	2,466
34	5,499	4,120	3,529	3,191	2,968	2,808	2,688	2,593	2,516	2,453
35	5,485	4,106	3,517	3,179	2,956	2,796	2,676	2,581	2,504	2,440
36	5,471	4,094	3,505	3,167	2,944	2,785	2,664	2,569	2,492	2,429
37	5,458	4,082	3,493	3,156	2,933	2,774	2,653	2,558	2,481	2,418
38	5,446	4,071	3,483	3,145	2,923	2,763	2,643	2,548	2,471	2,407
39	5,435	4,061	3,473	3,135	2,913	2,754	2,633	2,538	2,461	2,397
40	5,424	4,051	3,463	3,126	2,904	2,744	2,624	2,529	2,452	2,388
41	5,414	4,042	3,454	3,117	2,895	2,736	2,615	2,520	2,443	2,379
42	5,404	4,033	3,446	3,109	2,887	2,727	2,607	2,512	2,435	2,371
43	5,395	4,024	3,438	3,101	2,879	2,719	2,599	2,504	2,427	2,363
44	5,386	4,016	3,430	3,093	2,871	2,712	2,591	2,496	2,419	2,355
45	5,377	4,009	3,422	3,086	2,864	2,705	2,584	2,489	2,412	2,348
46	5,369	4,001	3,415	3,079	2,857	2,698	2,577	2,482	2,405	2,341
47	5,361	3,994	3,409	3,073	2,851	2,691	2,571	2,476	2,399	2,335
48	5,354	3,987	3,402	3,066	2,844	2,685	2,565	2,470	2,393	2,329

df untuk penyebut	df untuk Pembilang									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	5,347	3,981	3,396	3,060	2,838	2,679	2,559	2,464	2,387	2,323
50	5,340	3,975	3,390	3,054	2,833	2,674	2,553	2,458	2,381	2,317
51	5,334	3,969	3,385	3,049	2,827	2,668	2,547	2,452	2,375	2,311
52	5,328	3,963	3,379	3,044	2,822	2,663	2,542	2,447	2,370	2,306
53	5,322	3,958	3,374	3,038	2,817	2,658	2,537	2,442	2,365	2,301
54	5,316	3,953	3,369	3,034	2,812	2,653	2,532	2,437	2,360	2,296
55	5,310	3,948	3,364	3,029	2,807	2,648	2,528	2,433	2,355	2,291
56	5,305	3,943	3,359	3,024	2,803	2,644	2,523	2,428	2,351	2,287
57	5,300	3,938	3,355	3,020	2,798	2,639	2,519	2,424	2,347	2,282
58	5,295	3,934	3,351	3,016	2,794	2,635	2,515	2,420	2,342	2,278
59	5,290	3,929	3,347	3,012	2,790	2,631	2,511	2,416	2,338	2,274
60	5,286	3,925	3,343	3,008	2,786	2,627	2,507	2,412	2,334	2,270
61	5,281	3,921	3,339	3,004	2,783	2,624	2,503	2,408	2,331	2,266
62	5,277	3,917	3,335	3,000	2,779	2,620	2,499	2,404	2,327	2,263
63	5,273	3,914	3,331	2,997	2,775	2,616	2,496	2,401	2,323	2,259
64	5,269	3,910	3,328	2,993	2,772	2,613	2,493	2,397	2,320	2,256
65	5,265	3,906	3,324	2,990	2,769	2,610	2,489	2,394	2,317	2,252
66	5,261	3,903	3,321	2,987	2,766	2,607	2,486	2,391	2,314	2,249
67	5,257	3,900	3,318	2,984	2,762	2,604	2,483	2,388	2,310	2,246
68	5,254	3,896	3,315	2,981	2,759	2,601	2,480	2,385	2,307	2,243
69	5,250	3,893	3,312	2,978	2,757	2,598	2,477	2,382	2,305	2,240
70	5,247	3,890	3,309	2,975	2,754	2,595	2,474	2,379	2,302	2,237
71	5,244	3,887	3,306	2,972	2,751	2,592	2,472	2,376	2,299	2,235
72	5,241	3,885	3,303	2,969	2,748	2,589	2,469	2,374	2,296	2,232
73	5,238	3,882	3,301	2,967	2,746	2,587	2,466	2,371	2,294	2,229
74	5,235	3,879	3,298	2,964	2,743	2,584	2,464	2,369	2,291	2,227

df untuk penyebut	df untuk Pembilang									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75	5,232	3,876	3,296	2,962	2,741	2,582	2,461	2,366	2,289	2,224
76	5,229	3,874	3,293	2,959	2,738	2,580	2,459	2,364	2,286	2,222
77	5,226	3,871	3,291	2,957	2,736	2,577	2,457	2,362	2,284	2,220
78	5,223	3,869	3,289	2,955	2,734	2,575	2,454	2,359	2,282	2,217
79	5,221	3,867	3,286	2,953	2,732	2,573	2,452	2,357	2,280	2,215
80	5,218	3,864	3,284	2,950	2,730	2,571	2,450	2,355	2,277	2,213
81	5,216	3,862	3,282	2,948	2,727	2,569	2,448	2,353	2,275	2,211
82	5,213	3,860	3,280	2,946	2,725	2,567	2,446	2,351	2,273	2,209
83	5,211	3,858	3,278	2,944	2,723	2,565	2,444	2,349	2,271	2,207
84	5,209	3,856	3,276	2,942	2,722	2,563	2,442	2,347	2,269	2,205
85	5,207	3,854	3,274	2,940	2,720	2,561	2,440	2,345	2,268	2,203
86	5,204	3,852	3,272	2,939	2,718	2,559	2,438	2,343	2,266	2,201
87	5,202	3,850	3,270	2,937	2,716	2,557	2,437	2,341	2,264	2,199
88	5,200	3,848	3,268	2,935	2,714	2,556	2,435	2,340	2,262	2,198
89	5,198	3,846	3,267	2,933	2,713	2,554	2,433	2,338	2,260	2,196
90	5,196	3,844	3,265	2,932	2,711	2,552	2,432	2,336	2,259	2,194
91	5,194	3,843	3,263	2,930	2,709	2,551	2,430	2,335	2,257	2,193
92	5,192	3,841	3,262	2,928	2,708	2,549	2,428	2,333	2,256	2,191
93	5,191	3,839	3,260	2,927	2,706	2,547	2,427	2,332	2,254	2,189
94	5,189	3,838	3,258	2,925	2,705	2,546	2,425	2,330	2,252	2,188
95	5,187	3,836	3,257	2,924	2,703	2,544	2,424	2,328	2,251	2,186
96	5,185	3,834	3,255	2,922	2,702	2,543	2,422	2,327	2,249	2,185
97	5,183	3,833	3,254	2,921	2,700	2,542	2,421	2,326	2,248	2,183
98	5,182	3,831	3,252	2,919	2,699	2,540	2,420	2,324	2,247	2,182
99	5,180	3,830	3,251	2,918	2,697	2,539	2,418	2,323	2,245	2,181
100	5,179	3,828	3,250	2,917	2,696	2,537	2,417	2,321	2,244	2,179

df untuk penyebut	df untuk Pembilang									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
∞	5,039	3,703	3,129	2,799	2,579	2,421	2,300	2,204	2,126	2,061

Tabel t

dk	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005	0,001	0,0005
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	318,309	636,619
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	22,327	31,599
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	10,215	12,924
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	7,173	8,610
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5,893	6,869
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,208	5,959
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	4,785	5,408
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	4,501	5,041
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,297	4,781
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,144	4,587
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,025	4,437
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	3,930	4,318
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	3,852	4,221
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	3,787	4,140
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	3,733	4,073
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	3,686	4,015
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,646	3,965
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,610	3,922
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,579	3,883

dk	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005	0,001	0,0005
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,552	3,850
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,527	3,819
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,505	3,792
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,485	3,768
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,467	3,745
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,450	3,725
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,435	3,707
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,421	3,690
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,408	3,674
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,396	3,659
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,385	3,646
31	1,309	1,696	2,040	2,453	2,744	3,375	3,633
32	1,309	1,694	2,037	2,449	2,738	3,365	3,622
33	1,308	1,692	2,035	2,445	2,733	3,356	3,611
34	1,307	1,691	2,032	2,441	2,728	3,348	3,601
35	1,306	1,690	2,030	2,438	2,724	3,340	3,591
36	1,306	1,688	2,028	2,434	2,719	3,333	3,582
37	1,305	1,687	2,026	2,431	2,715	3,326	3,574
38	1,304	1,686	2,024	2,429	2,712	3,319	3,566
39	1,304	1,685	2,023	2,426	2,708	3,313	3,558
40	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	3,307	3,551
41	1,303	1,683	2,020	2,421	2,701	3,301	3,544
42	1,302	1,682	2,018	2,418	2,698	3,296	3,538
43	1,302	1,681	2,017	2,416	2,695	3,291	3,532

dk	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005	0,001	0,0005
44	1,301	1,680	2,015	2,414	2,692	3,286	3,526
45	1,301	1,679	2,014	2,412	2,690	3,281	3,520
46	1,300	1,679	2,013	2,410	2,687	3,277	3,515
47	1,300	1,678	2,012	2,408	2,685	3,273	3,510
48	1,299	1,677	2,011	2,407	2,682	3,269	3,505
49	1,299	1,677	2,010	2,405	2,680	3,265	3,500
50	1,299	1,676	2,009	2,403	2,678	3,261	3,496
51	1,298	1,675	2,008	2,402	2,676	3,258	3,492
52	1,298	1,675	2,007	2,400	2,674	3,255	3,488
53	1,298	1,674	2,006	2,399	2,672	3,251	3,484
54	1,297	1,674	2,005	2,397	2,670	3,248	3,480
55	1,297	1,673	2,004	2,396	2,668	3,245	3,476
56	1,297	1,673	2,003	2,395	2,667	3,242	3,473
57	1,297	1,672	2,002	2,394	2,665	3,239	3,470
58	1,296	1,672	2,002	2,392	2,663	3,237	3,466
59	1,296	1,671	2,001	2,391	2,662	3,234	3,463
60	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	3,232	3,460
61	1,296	1,670	2,000	2,389	2,659	3,229	3,457
62	1,295	1,670	1,999	2,388	2,657	3,227	3,454
63	1,295	1,669	1,998	2,387	2,656	3,225	3,452
64	1,295	1,669	1,998	2,386	2,655	3,223	3,449
65	1,295	1,669	1,997	2,385	2,654	3,220	3,447
66	1,295	1,668	1,997	2,384	2,652	3,218	3,444
67	1,294	1,668	1,996	2,383	2,651	3,216	3,442
dk	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005	0,001	0,0005

68	1,294	1,668	1,995	2,382	2,650	3,214	3,439
69	1,294	1,667	1,995	2,382	2,649	3,213	3,437
70	1,294	1,667	1,994	2,381	2,648	3,211	3,435
71	1,294	1,667	1,994	2,380	2,647	3,209	3,433
72	1,293	1,666	1,993	2,379	2,646	3,207	3,431
73	1,293	1,666	1,993	2,379	2,645	3,206	3,429
74	1,293	1,666	1,993	2,378	2,644	3,204	3,427
75	1,293	1,665	1,992	2,377	2,643	3,202	3,425
76	1,293	1,665	1,992	2,376	2,642	3,201	3,423
77	1,293	1,665	1,991	2,376	2,641	3,199	3,421
78	1,292	1,665	1,991	2,375	2,640	3,198	3,420
79	1,292	1,664	1,990	2,374	2,640	3,197	3,418
80	1,292	1,664	1,990	2,374	2,639	3,195	3,416
81	1,292	1,664	1,990	2,373	2,638	3,194	3,415
82	1,292	1,664	1,989	2,373	2,637	3,193	3,413
83	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	3,191	3,412
84	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	3,190	3,410
85	1,292	1,663	1,988	2,371	2,635	3,189	3,409
86	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	3,188	3,407
87	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	3,187	3,406
88	1,291	1,662	1,987	2,369	2,633	3,185	3,405
89	1,291	1,662	1,987	2,369	2,632	3,184	3,403
90	1,291	1,662	1,987	2,368	2,632	3,183	3,402
91	1,291	1,662	1,986	2,368	2,631	3,182	3,401
92	1,291	1,662	1,986	2,368	2,630	3,181	3,399
dk	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005	0,001	0,0005

93	1,291	1,661	1,986	2,367	2,630	3,180	3,398
94	1,291	1,661	1,986	2,367	2,629	3,179	3,397
95	1,291	1,661	1,985	2,366	2,629	3,178	3,396
96	1,290	1,661	1,985	2,366	2,628	3,177	3,395
97	1,290	1,661	1,985	2,365	2,627	3,176	3,394
98	1,290	1,661	1,984	2,365	2,627	3,175	3,393
99	1,290	1,660	1,984	2,365	2,626	3,175	3,392
100	1,290	1,660	1,984	2,364	2,626	3,174	3,390
∞	1,282	1,646	1,962	2,330	2,581	3,174	3,300

HASIL SPSS

Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.539 ^a	.290	.270	2.54194	1.497

a. Predictors: (Constant), X3 Mutasi, X2 Kepemimpinan, X1 Pengawasan SDM

b. Dependent Variable: Y Kinerja Pegawai

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	277.218	3	92.406	14.301	.000 ^a
	Residual	678.452	105	6.461		
	Total	955.670	108			

a. Predictors: (Constant), X3 Mutasi, X2 Kepemimpinan, X1 Pengawasan SDM

b. Dependent Variable: Y Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	20.297	3.405		5.961	.000		
	X1 Pengawasan SDM	.024	.122	.025	.196	.845	.417	2.396
	X2 Kepemimpinan	.029	.055	.067	.531	.597	.421	2.377
	X3 Mutasi	.417	.094	.479	4.448	.000	.583	1.715

a. Dependent Variable: Y Kinerja Pegawai

Distribusi Jawaban Responden untuk Variabel X1 (Pengawasan SDM)

No.	Butir Angket										Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	5	4	4	5	3	4	4	3	4	41
2	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	39
3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4	45
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
7	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	43
8	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	43
9	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	40
10	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	39
11	4	4	5	4	4	3	5	4	3	4	40
12	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43
13	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	38
14	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	40
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	40
17	3	4	3	4	4	3	4	4	1	4	34
18	5	5	5	4	4	4	5	4	2	5	43
19	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	37
20	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	32
21	5	5	5	5	4	3	4	5	3	4	43
22	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	40
23	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	40
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	33
26	3	4	5	3	3	5	4	5	3	1	36
27	3	4	5	3	3	5	4	5	3	1	36
28	3	5	4	2	3	3	4	4	3	4	35
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
31	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	44
32	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	42
33	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38
34	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	41
35	3	4	4	4	4	4	3	5	3	4	38
36	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	35
37	3	3	4	4	3	3	4	5	3	3	35

Distribusi Jawaban Responden untuk Variabel X2 (Kepemimpinan)

No.	Butir Angket																			Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	76
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	88
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	69
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
7	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	81
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
9	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	66
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
11	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	79
12	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	81
13	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
14	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	62
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
16	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
17	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	70
18	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	87
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
20	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	69
21	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	8	91
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	75
23	5	3	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	81
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
25	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	52
26	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	67
27	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	3	4	3	4	3	4	3	68
28	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	72
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	81
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	77
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
34	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
36	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73
37	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	71
No.	Butir Angket																			Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	

38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
43	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	73
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
45	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
46	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
56	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
57	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	64
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
63	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	72
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
70	5	3	5	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	3	4	4	76
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
73	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	80
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76

No.	Butir Angket																		Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	

40	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	33
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
43	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	36
44	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	35
45	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38
46	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	37
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
52	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	34
53	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	38
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
55	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	35
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
57	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
63	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	45
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
70	3	3	4	4	2	2	4	4	3	4	33
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
73	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	39
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
77	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39

78	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	40
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Titik Persentase Distribusi t (df = 1 - 40)

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70630	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 - 80)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 81 -120)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 121 -160)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
121	0.67652	1.28859	1.65754	1.97976	2.35756	2.61707	3.15895
122	0.67651	1.28853	1.65744	1.97960	2.35730	2.61673	3.15838
123	0.67649	1.28847	1.65734	1.97944	2.35705	2.61639	3.15781
124	0.67647	1.28842	1.65723	1.97928	2.35680	2.61606	3.15726
125	0.67646	1.28836	1.65714	1.97912	2.35655	2.61573	3.15671
126	0.67644	1.28831	1.65704	1.97897	2.35631	2.61541	3.15617
127	0.67643	1.28825	1.65694	1.97882	2.35607	2.61510	3.15565
128	0.67641	1.28820	1.65685	1.97867	2.35583	2.61478	3.15512
129	0.67640	1.28815	1.65675	1.97852	2.35560	2.61448	3.15461
130	0.67638	1.28810	1.65666	1.97838	2.35537	2.61418	3.15411
131	0.67637	1.28805	1.65657	1.97824	2.35515	2.61388	3.15361
132	0.67635	1.28800	1.65648	1.97810	2.35493	2.61359	3.15312
133	0.67634	1.28795	1.65639	1.97796	2.35471	2.61330	3.15264
134	0.67633	1.28790	1.65630	1.97783	2.35450	2.61302	3.15217
135	0.67631	1.28785	1.65622	1.97769	2.35429	2.61274	3.15170
136	0.67630	1.28781	1.65613	1.97756	2.35408	2.61246	3.15124
137	0.67628	1.28776	1.65605	1.97743	2.35387	2.61219	3.15079
138	0.67627	1.28772	1.65597	1.97730	2.35367	2.61193	3.15034
139	0.67626	1.28767	1.65589	1.97718	2.35347	2.61166	3.14990
140	0.67625	1.28763	1.65581	1.97705	2.35328	2.61140	3.14947
141	0.67623	1.28758	1.65573	1.97693	2.35309	2.61115	3.14904
142	0.67622	1.28754	1.65566	1.97681	2.35289	2.61090	3.14862
143	0.67621	1.28750	1.65558	1.97669	2.35271	2.61065	3.14820
144	0.67620	1.28746	1.65550	1.97658	2.35252	2.61040	3.14779
145	0.67619	1.28742	1.65543	1.97646	2.35234	2.61016	3.14739
146	0.67617	1.28738	1.65536	1.97635	2.35216	2.60992	3.14699
147	0.67616	1.28734	1.65529	1.97623	2.35198	2.60969	3.14660
148	0.67615	1.28730	1.65521	1.97612	2.35181	2.60946	3.14621
149	0.67614	1.28726	1.65514	1.97601	2.35163	2.60923	3.14583
150	0.67613	1.28722	1.65508	1.97591	2.35146	2.60900	3.14545
151	0.67612	1.28718	1.65501	1.97580	2.35130	2.60878	3.14508
152	0.67611	1.28715	1.65494	1.97569	2.35113	2.60856	3.14471
153	0.67610	1.28711	1.65487	1.97559	2.35097	2.60834	3.14435
154	0.67609	1.28707	1.65481	1.97549	2.35081	2.60813	3.14400
155	0.67608	1.28704	1.65474	1.97539	2.35065	2.60792	3.14364
156	0.67607	1.28700	1.65468	1.97529	2.35049	2.60771	3.14330
157	0.67606	1.28697	1.65462	1.97519	2.35033	2.60751	3.14295
158	0.67605	1.28693	1.65455	1.97509	2.35018	2.60730	3.14261
159	0.67604	1.28690	1.65449	1.97500	2.35003	2.60710	3.14228
160	0.67603	1.28687	1.65443	1.97490	2.34988	2.60691	3.14195

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 161 -200)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
161	0.67602	1.28683	1.65437	1.97481	2.34973	2.60671	3.14162
162	0.67601	1.28680	1.65431	1.97472	2.34959	2.60652	3.14130
163	0.67600	1.28677	1.65426	1.97462	2.34944	2.60633	3.14098
164	0.67599	1.28673	1.65420	1.97453	2.34930	2.60614	3.14067
165	0.67598	1.28670	1.65414	1.97445	2.34916	2.60595	3.14036
166	0.67597	1.28667	1.65408	1.97436	2.34902	2.60577	3.14005
167	0.67596	1.28664	1.65403	1.97427	2.34888	2.60559	3.13975
168	0.67595	1.28661	1.65397	1.97419	2.34875	2.60541	3.13945
169	0.67594	1.28658	1.65392	1.97410	2.34862	2.60523	3.13915
170	0.67594	1.28655	1.65387	1.97402	2.34848	2.60506	3.13886
171	0.67593	1.28652	1.65381	1.97393	2.34835	2.60489	3.13857
172	0.67592	1.28649	1.65376	1.97385	2.34822	2.60471	3.13829
173	0.67591	1.28646	1.65371	1.97377	2.34810	2.60455	3.13801
174	0.67590	1.28644	1.65366	1.97369	2.34797	2.60438	3.13773
175	0.67589	1.28641	1.65361	1.97361	2.34784	2.60421	3.13745
176	0.67589	1.28638	1.65356	1.97353	2.34772	2.60405	3.13718
177	0.67588	1.28635	1.65351	1.97346	2.34760	2.60389	3.13691
178	0.67587	1.28633	1.65346	1.97338	2.34748	2.60373	3.13665
179	0.67586	1.28630	1.65341	1.97331	2.34736	2.60357	3.13638
180	0.67586	1.28627	1.65336	1.97323	2.34724	2.60342	3.13612
181	0.67585	1.28625	1.65332	1.97316	2.34713	2.60326	3.13587
182	0.67584	1.28622	1.65327	1.97308	2.34701	2.60311	3.13561
183	0.67583	1.28619	1.65322	1.97301	2.34690	2.60296	3.13536
184	0.67583	1.28617	1.65318	1.97294	2.34678	2.60281	3.13511
185	0.67582	1.28614	1.65313	1.97287	2.34667	2.60267	3.13487
186	0.67581	1.28612	1.65309	1.97280	2.34656	2.60252	3.13463
187	0.67580	1.28610	1.65304	1.97273	2.34645	2.60238	3.13438
188	0.67580	1.28607	1.65300	1.97266	2.34635	2.60223	3.13415
189	0.67579	1.28605	1.65296	1.97260	2.34624	2.60209	3.13391
190	0.67578	1.28602	1.65291	1.97253	2.34613	2.60195	3.13368
191	0.67578	1.28600	1.65287	1.97246	2.34603	2.60181	3.13345
192	0.67577	1.28598	1.65283	1.97240	2.34593	2.60168	3.13322
193	0.67576	1.28595	1.65279	1.97233	2.34582	2.60154	3.13299
194	0.67576	1.28593	1.65275	1.97227	2.34572	2.60141	3.13277
195	0.67575	1.28591	1.65271	1.97220	2.34562	2.60128	3.13255
196	0.67574	1.28589	1.65267	1.97214	2.34552	2.60115	3.13233
197	0.67574	1.28586	1.65263	1.97208	2.34543	2.60102	3.13212
198	0.67573	1.28584	1.65259	1.97202	2.34533	2.60089	3.13190
199	0.67572	1.28582	1.65255	1.97196	2.34523	2.60076	3.13169
200	0.67572	1.28580	1.65251	1.97190	2.34514	2.60063	3.13148

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
91	3.95	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
92	3.94	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
93	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
94	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.77
95	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.82	1.80	1.77
96	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
97	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
98	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
99	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
101	3.94	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
102	3.93	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
103	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
104	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
105	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.81	1.79	1.76
106	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
107	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
108	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
109	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
110	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
111	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
112	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
113	3.93	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.87	1.84	1.81	1.78	1.76
114	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
115	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
116	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
117	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
118	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
119	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
121	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
122	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
123	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
124	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
125	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
126	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
127	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
128	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
129	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
130	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
131	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
132	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
133	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
134	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
135	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.82	1.79	1.77	1.74

Tabel r untuk df = 1 - 50

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432

Tabel t untuk df = 51 - 100

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527
83	0.1796	0.2133	0.2520	0.2780	0.3507
84	0.1786	0.2120	0.2505	0.2764	0.3487
85	0.1775	0.2108	0.2491	0.2748	0.3468
86	0.1765	0.2096	0.2477	0.2732	0.3449
87	0.1755	0.2084	0.2463	0.2717	0.3430
88	0.1745	0.2072	0.2449	0.2702	0.3412
89	0.1735	0.2061	0.2435	0.2687	0.3393
90	0.1726	0.2050	0.2422	0.2673	0.3375
91	0.1716	0.2039	0.2409	0.2659	0.3358
92	0.1707	0.2028	0.2396	0.2645	0.3341
93	0.1698	0.2017	0.2384	0.2631	0.3323
94	0.1689	0.2006	0.2371	0.2617	0.3307
95	0.1680	0.1996	0.2359	0.2604	0.3290
96	0.1671	0.1986	0.2347	0.2591	0.3274
97	0.1663	0.1975	0.2335	0.2578	0.3258
98	0.1654	0.1966	0.2324	0.2565	0.3242
99	0.1646	0.1956	0.2312	0.2552	0.3226
100	0.1638	0.1946	0.2301	0.2540	0.3211

Tabel r untuk df = 101 - 150

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
101	0.1630	0.1937	0.2290	0.2528	0.3196
102	0.1622	0.1927	0.2279	0.2515	0.3181
103	0.1614	0.1918	0.2268	0.2504	0.3166
104	0.1606	0.1909	0.2257	0.2492	0.3152
105	0.1599	0.1900	0.2247	0.2480	0.3137
106	0.1591	0.1891	0.2236	0.2469	0.3123
107	0.1584	0.1882	0.2226	0.2458	0.3109
108	0.1576	0.1874	0.2216	0.2446	0.3095
109	0.1569	0.1865	0.2206	0.2436	0.3082
110	0.1562	0.1857	0.2196	0.2425	0.3068
111	0.1555	0.1848	0.2186	0.2414	0.3055
112	0.1548	0.1840	0.2177	0.2403	0.3042
113	0.1541	0.1832	0.2167	0.2393	0.3029
114	0.1535	0.1824	0.2158	0.2383	0.3016
115	0.1528	0.1816	0.2149	0.2373	0.3004
116	0.1522	0.1809	0.2139	0.2363	0.2991
117	0.1515	0.1801	0.2131	0.2353	0.2979
118	0.1509	0.1793	0.2122	0.2343	0.2967
119	0.1502	0.1786	0.2113	0.2333	0.2955
120	0.1496	0.1779	0.2104	0.2324	0.2943
121	0.1490	0.1771	0.2096	0.2315	0.2931
122	0.1484	0.1764	0.2087	0.2305	0.2920
123	0.1478	0.1757	0.2079	0.2296	0.2908
124	0.1472	0.1750	0.2071	0.2287	0.2897
125	0.1466	0.1743	0.2062	0.2278	0.2886
126	0.1460	0.1736	0.2054	0.2269	0.2875
127	0.1455	0.1729	0.2046	0.2260	0.2864
128	0.1449	0.1723	0.2039	0.2252	0.2853
129	0.1443	0.1716	0.2031	0.2243	0.2843
130	0.1438	0.1710	0.2023	0.2235	0.2832
131	0.1432	0.1703	0.2015	0.2226	0.2822
132	0.1427	0.1697	0.2008	0.2218	0.2811
133	0.1422	0.1690	0.2001	0.2210	0.2801
134	0.1416	0.1684	0.1993	0.2202	0.2791
135	0.1411	0.1678	0.1986	0.2194	0.2781
136	0.1406	0.1672	0.1979	0.2186	0.2771
137	0.1401	0.1666	0.1972	0.2178	0.2761
138	0.1396	0.1660	0.1965	0.2170	0.2752
139	0.1391	0.1654	0.1958	0.2163	0.2742
140	0.1386	0.1648	0.1951	0.2155	0.2733
141	0.1381	0.1642	0.1944	0.2148	0.2723
142	0.1376	0.1637	0.1937	0.2140	0.2714
143	0.1371	0.1631	0.1930	0.2133	0.2705
144	0.1367	0.1625	0.1924	0.2126	0.2696
145	0.1362	0.1620	0.1917	0.2118	0.2687
146	0.1357	0.1614	0.1911	0.2111	0.2678
147	0.1353	0.1609	0.1904	0.2104	0.2669
148	0.1348	0.1603	0.1898	0.2097	0.2660
149	0.1344	0.1598	0.1892	0.2090	0.2652
150	0.1339	0.1593	0.1886	0.2083	0.2643

Tabel r untuk df = 151 - 200

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
151	0.1335	0.1587	0.1879	0.2077	0.2635
152	0.1330	0.1582	0.1873	0.2070	0.2626
153	0.1326	0.1577	0.1867	0.2063	0.2618
154	0.1322	0.1572	0.1861	0.2057	0.2610
155	0.1318	0.1567	0.1855	0.2050	0.2602
156	0.1313	0.1562	0.1849	0.2044	0.2593
157	0.1309	0.1557	0.1844	0.2037	0.2585
158	0.1305	0.1552	0.1838	0.2031	0.2578
159	0.1301	0.1547	0.1832	0.2025	0.2570
160	0.1297	0.1543	0.1826	0.2019	0.2562
161	0.1293	0.1538	0.1821	0.2012	0.2554
162	0.1289	0.1533	0.1815	0.2006	0.2546
163	0.1285	0.1528	0.1810	0.2000	0.2539
164	0.1281	0.1524	0.1804	0.1994	0.2531
165	0.1277	0.1519	0.1799	0.1988	0.2524
166	0.1273	0.1515	0.1794	0.1982	0.2517
167	0.1270	0.1510	0.1788	0.1976	0.2509
168	0.1266	0.1506	0.1783	0.1971	0.2502
169	0.1262	0.1501	0.1778	0.1965	0.2495
170	0.1258	0.1497	0.1773	0.1959	0.2488
171	0.1255	0.1493	0.1768	0.1954	0.2481
172	0.1251	0.1488	0.1762	0.1948	0.2473
173	0.1247	0.1484	0.1757	0.1942	0.2467
174	0.1244	0.1480	0.1752	0.1937	0.2460
175	0.1240	0.1476	0.1747	0.1932	0.2453
176	0.1237	0.1471	0.1743	0.1926	0.2446
177	0.1233	0.1467	0.1738	0.1921	0.2439
178	0.1230	0.1463	0.1733	0.1915	0.2433
179	0.1226	0.1459	0.1728	0.1910	0.2426
180	0.1223	0.1455	0.1723	0.1905	0.2419
181	0.1220	0.1451	0.1719	0.1900	0.2413
182	0.1216	0.1447	0.1714	0.1895	0.2406
183	0.1213	0.1443	0.1709	0.1890	0.2400
184	0.1210	0.1439	0.1705	0.1884	0.2394
185	0.1207	0.1435	0.1700	0.1879	0.2387
186	0.1203	0.1432	0.1696	0.1874	0.2381
187	0.1200	0.1428	0.1691	0.1869	0.2375
188	0.1197	0.1424	0.1687	0.1865	0.2369
189	0.1194	0.1420	0.1682	0.1860	0.2363
190	0.1191	0.1417	0.1678	0.1855	0.2357
191	0.1188	0.1413	0.1674	0.1850	0.2351
192	0.1184	0.1409	0.1669	0.1845	0.2345
193	0.1181	0.1406	0.1665	0.1841	0.2339
194	0.1178	0.1402	0.1661	0.1836	0.2333
195	0.1175	0.1398	0.1657	0.1831	0.2327
196	0.1172	0.1395	0.1652	0.1827	0.2321
197	0.1169	0.1391	0.1648	0.1822	0.2315
198	0.1166	0.1388	0.1644	0.1818	0.2310
199	0.1164	0.1384	0.1640	0.1813	0.2304
200	0.1161	0.1381	0.1636	0.1809	0.2298

LAMPIRAN

Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.875 ^a	0.766	0.732	1.32834	2.345

a. Predictors: (Constant), X3 Mutasi, X2 Kepemimpinan, X1 Pengawasan

b. Dependent Variable: Y Kinerja Pegawai

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	121.186	3	40.395	22.893	.000a
	Residual	37.054	21	1.764		
	Total	158.24	24			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Mutasi, Pengawasan, Kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.19	5.164		2.748	0.012		
	Pengawasan	0.058	0.105	0.058	0.552	0.587	0.995	1.005
	Kepemimpinan	0.225	0.05	0.71	4.533	0	0.454	2.2
	Mutasi	0.152	0.118	0.202	1.287	0.212	0.453	2.206

a. Dependent Variable: Kinerja



Unggul, Cerdas & Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Senin, tgl. 23 Oktober 2017 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : INDRA SANTOSO
NPM : 1520030037
Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Proposal Tesis : PENGARUH PENGAWASAN, KEPEMIMPINAN DAN MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SUMATERA UTARA

dengan catatan wajib memperbaiki:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

Pembimbing I

Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi.,MH

Tesis ini *ditandatangani* setelah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Diketahui oleh:
Ketua/Sekretaris Prodi,

Medan, _____

Pembimbing I

Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH

Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi.,MH



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
 Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
 E-mail: pps@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

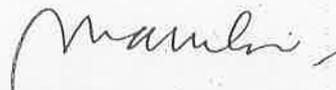
Pada hari ini, Senin, tgl. 23 Oktober 2017 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : INDRA SANTOSO
 NPM : 1520030037
 Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia
 Judul Proposal Tesis : PENGARUH PENGAWASAN, KEPEMIMPINAN DAN MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SUMATERA UTARA

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. Kata SDM digantikan menjadi Sumber Daya Manusia pada penulisan di kelanya.
2. Perbaiki semua petunjuk dari pan penguji.
- 3.

Pembimbing II


 Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., M.B.A

Tesis ini **ditandatangani** setelah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Diketahui oleh:
 Ketua/Sekretaris Prodi,

Medan, _____

Pembimbing II


 Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH


 Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E., M.B.A



Unggul, Cerdas & Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Senin, tgl. 23 Oktober 2017 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : INDRA SANTOSO
NPM : 1520030037
Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Proposal Tesis : PENGARUH PENGAWASAN, KEPEMIMPINAN DAN MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SUMATERA UTARA

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. *Terompet Penelitian*
2. *- Penyaji Jawaban Responden di revisi kesesuaian
kuesioner.*
3. *- Sistematis kerucuan
pembahasan di Prolog (tambah teori dan hasil
jelaskan Bidahulu
kampung dan Saran.*

Penguji/Pembahas I

Dr. JUFRIZEN, S.E., M.SI.

Tesis ini *ditandatangani* setelah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Diketahui oleh:
Ketua/Sekretaris Prodi,

Medan,

Penguji/Pembahas I

Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH

Dr. JUFRIZEN, S.E., M.SI.



Unggul, Cerdas & Terpercaya

Dila manjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Senin, tgl. 23 Oktober 2017 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : INDRA SANTOSO
NPM : 1520030037
Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Proposal Tesis : PENGARUH PENGAWASAN, KEPEMIMPINAN DAN MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SUMATERA UTARA

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. *abstrak, kutipan, pengantar, ketikan & rapik kata pengantar*
2. *lingkaran & perbaikan*
- 3.

Penguji/Pembahas II.

Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP

Tesis ini *ditandatangani* setelah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Diketahui oleh:
Ketua/Sekretaris Prodi,

Medan,

Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH

Penguji/Pembahas II

Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP



Unggul, Cerdas & Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Senin, tgl. 23 Oktober 2017 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : INDRA SANTOSO
NPM : 1520030037
Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Proposal Tesis : PENGARUH PENGAWASAN, KEPEMIMPINAN DAN MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SUMATERA UTARA

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. - Tidak penulisan & pengait per
- kerangka konsep
- koefisien determinasi
2. - Indikator
- Distribusi Normal t & F
- Pembahasan
- 3.

Penguji/Pembahas III

H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M

Tesis ini **ditandatangani** setelah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Diketahui oleh:
Ketua/Sekretaris Prodi,

Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH

Medan,

Penguji/Pembahas III

H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061-6625474, 6631003
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

Unggul, Cerdas & Terpercaya

Untuk menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

Nomor : 734 / II.3-AU/UMSU-PPs/F/2017
Lampiran : -
Perihal : **Mohon Izin Riset**

Medan, 2 Muharram 1438 H
22 September 2017 M

Kepada Yth.: **Bapak General Manager**
PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara
di,
Medan.

Bismillahirrahmanirrahim.
Assalamu 'alaikum wr. wb.

Dengan hormat, dalam rangka penyelesaian studi dan peningkatan profesionalisme dan intelektualitas mahasiswa Program Studi Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mohon kiranya Saudara dapat memberikan izin melakukan riset pada institusi Saudara kepada mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : **INDRA SANTOSO**
NPM : 1520030037
Prodi : Magister Manajemen
Judul Tesis : **PENGARUH PENGAWASAN, KEPEPEMIMPINAN, DAN MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. PLN (Persero) WIALAYAH SUMATERA UTARA**

Perlu disampaikan bahwa informasi dan data yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan ilmiah dan keperluan akademik.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya terlebih dahulu diucapkan terima kasih, akhirnya semoga selamat sejahteralah kita semua. Amin.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

An. Direktur
Plt. Wakil Sekretaris PPs

Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP.

Tembusan:

1. Wakil Rektor II UMSU



PT PLN (Persero)
WILAYAH SUMATERA UTARA

Jalan Komodor Laut Yos Sudarso No. 284 Medan 20115
Telepon : (061) 6615155

Facsimile : (061) 6613789

Website : www.pln.co.id

Nomor : 1072 /SDM.06.03/W.SU/2017
Lamp : Ada
Sifat : -
Perihal : Riset

26 September 2017

Kepada :
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Program Pascasarjana
Jl. Denai No. 217
Di-
M E D A N

Membalas surat Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara No : 734 /II.3-AU/UMSU-PPs/F/2017 tanggal 22 September 2017 perihal tersebut pada pokok surat, maka dengan ini diberitahukan bahwa Mahasiswa sebagaimana tersebut dibawah ini :

No.	NAMA	N P M	Prodi
1.	Indra Santoso	1520030037	Magister Manajemen

dapat kami setuju untuk melaksanakan Riset di PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara, dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Dalam pelaksanaan Riset di PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara hanya mengizinkan untuk tujuan ilmu pengetahuan dan tidak di perkenankan untuk disajikan kepada pihak lain.
 2. Apabila dalam pelaksanaan Riset dimaksud dibutuhkan angka ataupun data keuangan dan hal-hal lain yang menyangkut rahasia perusahaan, tidak akan dilayani.
 3. PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara tidak menyediakan fasilitas selama pelaksanaan Riset.
 4. Selama melaksanakan Riset dimaksud harus tunduk dan taat serta mematuhi segala peraturan yang berlaku pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara dan yang bersangkutan wajib menggunakan pakaian/kemeja warna putih dan rok/celana warna gelap.
 5. Menandatangani Surat Pernyataan, terlampir.
- Untuk konfirmasi lebih lanjut dan proses penyelesaian administrasi yang bersangkutan agar dapat hadir ke PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara c/q. Sub Bidang Pengembangan SDM dengan membawa surat ini.

Demikian disampaikan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

PLT. MANAJER-SDM DAN UMUM



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : **INDRA SANTOSO, SE**
Tempat/Tgl Lahir : Jakarta, 26 November 1982
Alamat Tempat Tinggal : Komplek BSC Jl. Soka
Blok E No.16 Bekasi
No.Hp : 0831-9000-1329
Agama : Islam
Warga Negara : WNI
E-mail : indra_rowley@yahoo.com



RIWAYAT PENDIDIKAN

No	Tingkat Pendidikan	Jurusan	Kota	Tahun Lulus
1.	SD AL-AZHAR	-	Bekasi	1989
2.	SMP AL-AZHAR	-	Bekasi	1992
3.	SMA AL-AZHAR	Sosial	Bekasi	1995
4.	UNIVERSITAS TARUMANAGARA	Manajemen S1	Medan	2001

RIWAYAT PEKERJAAN

No.	Pekerjaan	Jabatan	Tahun
1.	PT. Bank Mandiri(Persero) Tbk Kanwil 3 Jakarta Kota	Priority Banking Officer	2007
2.	PT.Bank BRI (Persero) Tbk Kantor Cabang Klp. Gading Jakarta Utara	Account Officer	2008
3.	PT. PLN (Persero) Tbk Kanwil. Sumut Area P.Sidimpuan	Senior Analyst Keuangan dan Anggaran	2009-2011
4.	PT. PLN (Persero) Tbk Kanwil. Sumut Area P.Sidimpuan	Supervisor Keuangan	2011-2016
5.	PT. PLN (Persero) Tbk Kanwil. Sumut	Assistan Analyst Perencana Pengadaan	2016- Okt.2017
6.	PT. PLN (Persero) Tbk Distribusi Jawa Barat	Assistan Analyst Perencana Pengadaan	Okt 2017 s/d skrg



Unggul, Cerdas & Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id
E-mail: pps@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari ini, Jumat, tanggal 27 Oktober 2017 telah dilaksanakan Ujian Tesis bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : INDRA SANTOSO
NPM : 1520030037
Prog.Studi/Konsentra : Magister Manajemen /Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH PENGAWASAN, KEPEMIMPINAN DAN MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SUMATERA UTARA

dengan catatan wajib memperbaiki:

Pembimbing I : _____
Pembimbing II : _____
Penguji I : _____
Penguji II : _____
Penguji III : *Distribusi normal
Teknik Penulisan
Pembahasan*

Berita acara ini ditandatangani setelah tesis diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas.

Medan,

1 Dr. SJHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi.,MH

Pembimbing I

2 Dr. HAZMANAN KHAIK, S.E., M.B.A

Pembimbing II

3 Dr. JUFRIZEN, S.E., M.SI.

Penguji I

4 Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP

Penguji II

5 H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M

Penguji III