



**PENGARUH KOMUNIKASI, KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DALAM
MENGIMPLEMENTASIKAN OPERASI LALU LINTAS
PENERBANGAN DI PT ANGKASA PURA I (PERSERO)
NGURAH RAI TUBAN BALI**

*(The Effect of Komunication, leadhersip, Job Environment , and Compensation to
Performance of Employee on Implementation of Air Lines Traffict Operation at PT
Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali.*

TESIS

**Diajukan guna tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Administrasi (S2) dan mencapai gelar
Magister Ilmu Administrasi**

**Oleh:
I KETUT MUDERANA, SE
NIM 090920101007**

Pembimbing Tesis:
(DPU) : Dr. Sasongko, M.Si.
(DPA) : Drs. Didik Eko Julianto, MAB

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI KONSENTRASI
ADMINISTRASI PUBLIK JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2011**

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Orang tua terhormat I Wayan Redu dan Ni Wayan Samprig, yang selalu menyertai melalui doa dan restunya selama mengikuti pendidikan di Pascasarjana Universitas Jember.
2. Istri tercinta Ni Nyoman Arini S.Pd. yang selalu memberi dorongan serta motivasi baik material dan moral dalam menyelesaikan tugas belajar dan tesis pascasarjana ini.
3. Anak tersayang Ni Wayan Susmayuri, I Made Wirawan dan I Nyoman Setiawan yang selalu memberi dorongan dan semangat untuk menyelesaikan program pascasarjana.
4. Kakak yang terkasih, Ni Ketut Mudri, Ni Wayan Musti dan Ni Nyoman Wetri dengan doa dan bantuan material selama kuliah.
5. Seluruh Almamater dan keluarga besar dilingkungan Universitas Jember yang selalu memberi arahan dan petunjuk untuk menyelesaikan tesis ini.

MOTTO

PT. Angkasa Pura I (Persero)

Ngurah Rai Tuban Bali

Menjadi Perusahaan Pengelola Bandar Udara Kelas Dunia

Yang memberikan Manfaat dan Nilai Tambah kepada Stakeholder.

(Annual report tahun 2010 hal. 2)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : I KETUT MUDERANA, SE

NIM : 090920101007

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis ilmiah yang berjudul: **PENGARUH KOMUNIKASI, KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN OPERASI LALU LINTAS PENERBANGAN DI PT ANGKASA PURA I (PERSERO) NGURAH RAI TUBAN BALI**, adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun, serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 4 Nopember 2011

I KETUT MUDERANA, SE
NIM: 090920101007

PERSETUJUAN

Tesis ini telah disetujui

Tanggal 4 Nopember 2011

Oleh

Pembimbing Utama

Dr. Sasongko, M.Si

NIP.19570407 198609 1 001

Pembimbing Anggota

Drs. Didik Eko Julianto, MAB

NIP.196107221989031 001

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Dr. Sasongko, M.Si

NIP.19570407 198609 1 001

PENGESAHAN

Tesis berjudul (dalam bahasa Indonesia): “Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Mengimplementasikan Operasi Lalu Lintas Penerbangan di PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali. (dalam bahasa Inggris): “*The Effect of Communication, Leadership, Job Environment and Compensation to Employee Performance on Traffic Implementing of Airline Operations Aviation at PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali*”

telah diuji dan disahkan pada:

Hari : Jumat
Tanggal : 4 Nopember 2011
Tempat : Ruang Ujian Tesis FISIP Universitas Jember

Tim Penguji
Ketua,

Dr. Sasongko, M.Si

NIP. 19570407 198609 1 001

Anggota I,

Anggota II,

Drs. Didik Eko Julianto, MAB
NIP.196107221989031001

Drs. Poerwanto, MA.
NIP. 194907151984031002

Mengetahui/Mengesahkan

Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Dr. Sasongko, M.Si

NIP. 19570407 198609 1 001

Dekan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA

NIP.19520727 198103 1 003

ABSTRAK

Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kopensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Mengimplementasikan Operasi Lalu Lintas Penerbangan di PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali, Oleh I Ketut Muderana, dengan Jumlah responden 75 orang di Divisi operasi lalu lintas penerbangan.

Perusahaan penerbangan dalam memberikan pelayanan lalu lintas penerbangan akan berhasil sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusianya yaitu karyawan yang profesional, trampil, disiplin dan mau bekerja keras, sehingga besar kemungkinan perusahaan dapat mencapai keuntungan, selanjutnya dapat mencapai tujuan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Perolehan keuntungan pada tingkat yang maksimal dan disertai dengan perkembangan perusahaan secara berkesinambungan, tanpa mengabaikan tuntutan individu para karyawan.

Tesis yang berjudul “Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Mengimplementasikan Operasi Lalu Lintas Penerbangan di PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali” ini mengangkat permasalahan tentang pengaruh komunikasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja karyawan dalam mengimplementasikan operasi lalu lintas penerbangan di PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali.

Metode uji yang digunakan adalah regresi linear berganda yang dilengkapi dengan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang dimaksud adalah uji normalitas, uji heterokedastisitas dan uji multikolinearitas. Uji hipotesis menggunakan uji F untuk uji pengaruh simultan dan uji t untuk uji pengaruh parsial. Jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 75 orang karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali.

Hasil uji menunjukkan bahwa komunikasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam mengimplementasikan operasi lalu lintas penerbangan di PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali.

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan, hasil analisis data dan pembahasan yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam mengimplementasikan

operasi lalu lintas penerbangan di PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali. Simpulan ini dapat dijelaskan secara rinci seperti tersebut di bawah ini.

- 1) Komunikasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam mengimplementasikan operasi lalu lintas penerbangan di PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali.
- 2) Komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam mengimplementasikan operasi lalu lintas penerbangan di PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali.
- 3) Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam mengimplementasikan operasi lalu lintas penerbangan di PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali.
- 4) Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam mengimplementasikan operasi lalu lintas penerbangan di PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali.
- 5) Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam mengimplementasikan operasi lalu lintas penerbangan di PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali.

ABSTRACT

The Effect of Communication, Leadership, Job Environment and Compensation to Employee Performance on Traffic Implementing of Airline Operations Aviation at PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali, by I Ketut Muderana, 75 of responder at Devision of Traffict Line Operation.

Airlines in providing air traffic services will be successful depends on the quality of professional, skilled, disciplined human resources employees, and willing to work hard, so the company is likely to achieve profits, can further achieve the goal according to its intended purpose. Maximum earning accompanied by development of the company on an ongoing basis, without ignoring demands of individual employees.

Thesis entitled "The Effect of Communication, Leadership, Job Environment and Compensation to Employee Performance on Traffic Implementing of Airline Operations Aviation at PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali" raised the issue about the effect of communication, leadership, Job environment and compensation both simultaneous or partially to the employee's performance in implementing air traffic operations at PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali.

The method of analysis is using multiple linear regression which is equipped with the classical assumption test. Classical assumption test was including normality, heterokedastisity and multicollinearity. Test of hypothesis using the F test to examine the simultaneous effect and t test for partial effect. The number of samples used as many as 75 employees of PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali's.

The test results indicate that communication, leadership, Job environment and compensation have significant effect on employee performance in implementing air traffic operations at PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali's, either simultaneously or partially.

Based on the results of research has conducted by author, the results of data analysis and discussion, it can be concluded that communication, leadership, Job environment and compensation have significant effect on employee performance in implementing air traffic operations at PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali, either simultaneously or partially. This conclusion can be explained in detail as mentioned below.

1. Communication, leadership, Job environment and compensation have significant effect on employee performance in implementing air traffic operations at PT Angkasa Pura I (persero) Ngurah Rai Tuban Bali's simultaneously.
2. Communication has significant effect on employee performance in implementing air traffic operations at PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali's partially.
3. Leadership has significant effect on employee performance in implementing air traffic operations at PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali partially.
4. Job environment has significant effect on employee performance in implementing air traffic operations at PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali's partially.
5. Compensation has significant effect on employee performance in implementing air traffic operations at PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali partially.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa, atas asung kerta wara nugraha-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember. Tesis yang berjudul “Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Mengimplementasikan Operasi Lalu Lintas Penerbangan di PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali”, disusun dalam upaya memperdalam ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai komunikasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan kinerja.

Tesis ini tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada: Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

1. Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA, selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Jember.
3. Dr. Sasongko, M.Si selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember dan selaku Dosen Pembimbing utama yang telah bersedia memberikan waktu dan masukan yang berharga bagi penulisan tesis ini.
4. Drs. Didik Eko Julianto, MAB. selaku Dosen Pembimbing anggota yang juga telah bersedia memberikan waktu dan masukan yang berguna dalam penulisan tesis ini.
5. Rahman Syafrie, Selaku General Manajer, yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian di PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali.

6. I Wayan Widana SE. selaku Kepala Divisi Personalia dan Umum PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali yang telah bersedia memberikan dan kemudahan serta dukungan bagi penulis untuk mengkoordinasikan melalui nota dinas kepada divisi lalu lintas penerbangan.
7. Ketut Subamia S.SiT selaku Manajer Operasi Lalu Lintas Penerbangan PT Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai Tuban Bali yang telah member kesempatan kepada stafnya untuk pencarian data terkait dengan tesis ini.
8. Seluruh Dosen dan staf administrasi program pascasarjana Unej.
9. Semua pihak yang tidak sempat disebut satu persatu yang telah membantu.dan memberi dukungan dalam penyusunan tesis ini.

Sebagai akhir, semoga tesis ini dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian selanjutnya, penulis juga berharap kritik dan saran yang bersifat positif dari semua pihak demi kesempurnaan tesis ini.

Jember, Nopember 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
M O T T O	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
1.3.1 Tujuan Penelitian	6
1.3.2 Manfaat Penelitian	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teoritik.....	8
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.2 Pengertian Kinerja	10
2.1.3 Pengertian Kinerja Sumber Daya Manusia	11
2.1.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	12
2.1.5 Penilaian Kinerja	14
2.1.6 Metode-metode Penilaian Kinerja	15

2.1.8 Manfaat Penilaian Kinerja	17
2.1.9 Komunikasi	19
2.1.10 Kepemimpinan	21
2.1.11 Lingkungan Kerja	22
2.1.12 Kompensasi	24
2.2 Penelitian Terdahulu	27
2.3 Kerangka Konseptual	28
2.4 Hipotesis	31
BAB 3 METODE PENELITIAN	33
3.1 Pendekatan Penelitian	33
3.2 Populasi dan Sampel	33
3.2.1 Populasi	33
3.2.2 Sampel	35
3.3 Identifikasi Variabel	35
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	36
3.5 Lokasi Penelitian	39
3.6 Jenis dan Sumber Data	39
3.6.1 Jenis Data	39
3.6.2 Sumber Data	39
3.7 Prosedur Pengumpulan Data	40
3.8 Pengukuran Variabel	41
3.9 Tahap Analisis Data	41
3.9.1 Uji Validitas	41
3.9.2 Uji Reliabilitas	42
3.9.3 Uji Asumsi Klasik	43
3.9.4 Analisis Regresi Linier Berganda	44
1. Uji F	45
2. Uji T	47
3. Koefisien Beta	48
3.10 Tahap Penarikan Kesimpulan	48

BAB 4	HASIL PENELITIAN	49
	4.1 Gambaran Umum PT Angkasa Pura I (Persero).....	49
	4.2 Struktur Organisasi.....	51
	4.3 Uraian Tugas	53
BAB 5	PEMBAHASAN.....	60
	5.1 Karakteristik Responden.....	60
	5.2 Pembahasan Penelitian	64
	5.3 Analisis Ekonometrik	86
	5.4 Uji Asumsi Klasik	93
	5.5 Uji F	96
	5.6 Uji T	97
BAB 6	SIMPULAN DAN SARAN	100
	6.1 Simpulan	100
	6.2 Saran	101
	DAFTAR PUSTAKA	102
	LAMPIRAN	106

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Pendapatan tahun 2006-2010 PT Angkasa Pura I (Persero)	2
1.2 Data Pergerakan Penumpang Domestik dan Internasional tahun 2006 - 2010 PT Angkasa Pura I (Persero)	3
1.3 Data Pergerakan Kargo Domestik dan Internasional tahun 2006 - 2010 PT Angkasa Pura I (Persero).....	4
3.1 Jumlah SDM PT Angkasa Pura I (Persero) Berdasarkan Tingkat Pendidikan tahun 2011	34
3.2 Jumlah SDM PT Angkasa Pura I (Persero) Berdasarkan Jabatan tahun 2011	34
5.1 Distribusi Responden menurut Jenis Kelamin	61
5.2 Distribusi Responden menurut Kelompok Umur.....	61
5.3 Distribusi Responden menurut Tingkat Pendidikan	62
5.4 Distribusi Responden menurut kelompok Jabatan.....	63
5.5 Komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan.....	64
5.6 Komunikasi antar karyawan.....	65
5.7 Memberikan informasi pada seksi/bagian/divisi.....	65
5.8 Interaksi dengan Pimpinan diluar jam kerja.....	66
5.9 Pimpinan mampu menumbuhkan kebanggaan dan kepercayaan.....	67
5.10 Arahan Pimpinan sebelum pemberian tugas	67
5.11 Penjelasan yang diberikan oleh pimpinan mudah dipahami	68
5.12 Pemberian solusi bila ada masalah.....	69
5.13 Pimpinan membagi tugas dengan baik.....	69
5.14 Pimpinan mampu mengatasi masalah dengan baik.....	70
5.15 Pimpinan memberi kesempatan karyawan untuk berpendapat	71
5.16 Pimpinan menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan	71
5.17 Pimpinan dapat menciptakan kondisi yang nyaman	72
5.18 Pimpinan menghargai ide-ide bawahan	73
5.19 Pimpinan member bimbingan bila ada masalah.....	73

5.20	Pimpinan member umpan balik atas hasil pekerjaan	74
5.21	Hubungan dengan atasan selalu harmonis	75
5.22	Hubungan dengan rekan kerja selalu harmonis	75
5.23	Kelengkapan alat-alat kerja yang digunakan	76
5.24	Tempat dan ruangan kerja bersih	77
5.25	Ruang kerja yang tenang dan bebas dari kebisingan	77
5.26	Gaji yang diterima adil.....	78
5.27	Gaji yang diterima layak untuk kebutuhan hidup	79
5.28	Tunjangan-tunjangan yang diterima adil	79
5.29	Insentif yang sesuai dengan tugas dan tanggungjawab.....	80
5.30	Fasilitas yang disediakan adil.....	81
5.31	Masuk kerja dan pulang kerja tepat waktu.....	81
5.32	Selalu minta ijin jika meninggalkan tugas pada jam kerja.....	82
5.33	Berseemangat bekerjasama dengan karyawan di bagian lain	83
5.34	Dapat menyelesaikan tugas tanpa harus diberitahu	83
5.35	Berusaha mencari cara pemecahan jika ada masalah.....	84
5.36	Dapat mengerjakan tugas dan pekerjaan yang menantang	85
5.37	Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan tepat waktu	85
5.38	Mampu memecahkan masalah pekerjaan yang dihadapi	86
5.39	Hasil uji validitas data komunikasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan kinerja karyawan	87
5.40	Pedoman untuk memberikan interpretasi terhadap koefisien Reliabilitas (alpha)	89
5.41	Hasil Uji Reliabilitas	89
5.42	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	90
5.43	Hasil Analisis Koefisien Determinasi Berganda.....	91
5.44	Hasil Analisis Multikolenieritas.....	93
5.45	Coefisien corelasi	94
5.46	Hasil Uji Normalitas	95
5.47	Hasil analisis Uji F	96
5.48	Hasil analisis Uji t	98

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
A. Kerangka konseptual penelitian	30
B. Daerah Penerimaan/Penolakan H_0 melalui uji F	46
C. Daerah Penerimaan/Penolakan H_0 melalui uji t	47
D. Struktur Organisasi PT Angkasa Pura I (Persero).....	52
E. Hasil Analisis Uji F	97
F. Hasil Analisis Uji t	98

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Daftar pertanyaan (kuisisioner).....	106
Lampiran 2 : Tabulasi Data.....	112
Lampiran 3 : Transformasi data ordinal - interval	121
Lampiran 4 : Uji Validitas	123
Lampiran 5 : Uji Reliabilitas Data	130
Lampiran 6 : Deskripsi Data Penelitian	136
Lampiran 7 : Uji Multikolinearilitas	147
Lampiran 8 : Regresi Linear Berganda	149
Lampiran 9 : Statietik Deskriptif Data Uji	150
Lampiran10 : Tabel Distribusi F.....	151
Lampiran 11 : Tabel Distribusi t.....	154
Lampiran 12 : Koefesien Determinasi Berganda (R^2) dan partial (r)	157

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : I Ketut Muderana, SE

N I M : 090920101007

Program Studi: Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi : Administrasi Publik Jurusan Ilmu Administrasi

Sehubungan dengan tidak terteranya tanggal dan bulan, pada seluruh dokumen yang saya sampaikan kepada pihak Akademik Pascasarjana Universitas Jember sebagai salah satu syarat untuk pengajuan kelulusan dan pencetakan Ijazah (Ijazah Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas, Sarjana Strata Satu, hanya tertera tahun kelahiran (1962)), maka dengan ini saya tidak berkeberatan untuk mencetak pada Ijazah dan dokumen kelulusan lain dengan mencetak tanggal lahir 31 Desember 1962.

Permohonan ini saya ajukan tanpa adanya tekanan dari pihak manapun dan segala konsekuensi yang timbul sebagai akibat dari pernyataan ini menjadi tanggung jawab saya sepenuhnya.

Demikian permohonan ini saya sampaikan untuk digunakan sebagaimana mestinya, atas bantuan dan perhatiannya, saya mengucapkan terima kasih.

Denpasar, 25 Nopember 2011

Yang Menyatakan

I Ketut Muderana, SE

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : I Ketut Muderana, SE

N I M : 090920101007

Program Studi: Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi : Administrasi Publik Jurusan Ilmu Administrasi

Sehubungan dengan Gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada seluruh dokumen yang saya sampaikan kepada pihak Akademik Pascasarjana Universitas Jember sebagai salah satu syarat untuk pengajuan kelulusan dan pencetakan Ijazah, maka dengan ini saya tidak berkeberatan untuk mencetak pada Ijazah dan dokumen kelulusan lain dengan mencetak Gelar Sarjana Ekonomi (SE).

Permohonan ini saya ajukan tanpa adanya tekanan dari pihak manapun dan segala konsekuensi yang timbul sebagai akibat dari pernyataan ini menjadi tanggung jawab saya sepenuhnya.

Demikian permohonan ini saya sampaikan untuk digunakan sebagaimana mestinya, atas bantuan dan perhatiannya, saya mengucapkan terima kasih.

Denpasar, 25 Nopember 2011

Yang Menyatakan

I Ketut Muderana, SE

