

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT
KABUPATEN FLORES TIMUR**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

ROMUALDUS LESU WUNGUBELEN

NIM: 018397551

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)

Judul TAPM : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
INSPEKTORAT KABUPATEN FLORES TIMUR

Penyusun TAPM : ROMUALDUS LESU WUNGUBELEN
NIM : 018397551
Program Studi : ADMINISTRASI PUBLIK
Hari/Tanggal :

Menyetujui

Pembimbing I

Dr. Frans Gana, M.Si
NIP. 1960014 198702 1 001

Pembimbing II

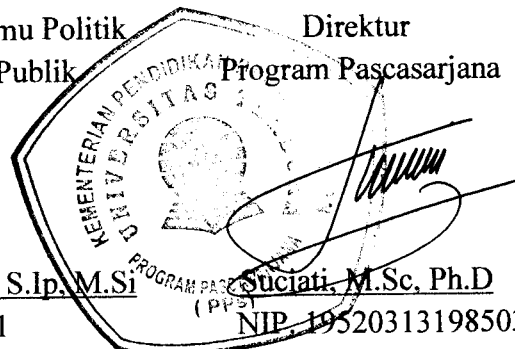
Dr. Tri Darmayanti, MA
NIP. 19600410 198903 2 001

Mengetahui

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Magister Administrasi Publik

Florentina Ratih Wulandari, S.Ip, M.Si
NIP. 19710609 199802 2 001

Direktur
Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc, Ph.D
NIP. 195203131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Romualdus Lesu Wungubelen
NIM : 018937551
Program Studi : Administrasi Publik
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan dan Displin terhadap Kinerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Komisi Penguji TAPM Pascasarjana, Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu / 13 Oktober 2013
Waktu : 21.00 s/d 23 Wita

Dan telah dinyatakan LULUS

KOMISI PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Suciati, M.Sc, Ph.D

Penguji Ahli : Prof. Dr. Martani Huseini

Pembimbing I : Dr. Frans Gana, M.Si

Pembimbing II : Dr. Tri Darmayanti, MA

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya

nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat) maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Larantuka, 26 Agustus 2013

Yang Menyatakan



Romualdus Lesu Wungubelen
NIM. 018397551

ABSTRAK

Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai
pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur

Romualdus Lesu Wungubelen

Universitas Terbuka

romualdusw@yahoo.com

Masalah dalam penelitian ini adalah (1) bagaimana pengaruh kepemimpinan pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur, (2) bagaimana pengaruh disiplin pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur, (3) seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja Inspektorat Kabupaten Flores Timur.

Penelitian bertujuan untuk menganalisis/mendeskripsikan: (1) pengaruh kepemimpinan pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur, (2) pengaruh disiplin pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur, (3) pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan mengkaji pola hubungan korelasional antara kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja pegawai. Berikut menganalisis/mendeskripsikan pola hubungan antar setiap variabel yang ada. Lokus penelitian pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Responden dalam penelitian ini berjumlah 29 orang. Data diproses dengan uji statistik untuk menentukan sebaran dan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil uji statistik menunjukkan nilai signifikan variabel kepemimpinan sebesar 0,933 diatas standar yang ditentukan (0,05) dan nilai t_{hitung} (0,085) < dari t_{tabel} (1,70) yang artinya variabel disiplin berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini terlihat dari nilai signifikan variabel disiplin sebesar 0,022 di bawah standar yang ditentukan (0,05) dan nilai t_{hitung} (2,442) > dari t_{tabel} (1,70). Nilai F_{hitung} adalah 4,321 dengan tingkat signifikan 0,017. Sedangkan F_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ (5%) adalah 3,35 oleh karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan tingkat signifikan 0,017 < 0,05. Dengan demikian adanya pengaruh positif kepemimpinan dan disiplin yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis data diketahui bahwa kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur dipengaruhi oleh kepemimpinan dan disiplin. Kepemimpinan dan disiplin mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan dan disiplin secara terpisah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Untuk itu disarankan kepada Inspektur agar:

- (1). Perlu adanya peningkatan peran kepemimpinan melalui fungsi kontrol Inspektur terhadap prosedur kerja dan disiplin kerja, (2) perlu adanya peningkatan disiplin kerja pegawai, konsisten pada prosedur dan waktu kerja serta bertanggungjawab. (3) Perlu adanya peningkatan kepemimpinan Inspektur dan disiplin kerja pegawai secara bersama-sama demi peningkatan kinerja pegawai yang positif.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Disiplin, Kinerja

ABSTRACT

Leadership and Discipline influence on employee performance
the Inspectorate of East Flores Regency

Romualdus Lesu Wungubelen

Open University

romualdusw@yahoo.com

The problem in this study were (1) how to influence the leadership in the Inspectorate of East Flores Regency, (2) how to influence the discipline at the Inspectorate of East Flores Regency, (3) how much influence the leadership and discipline to the performance of East Flores Regency Inspectorate.

The research aims to analyze / describe: (1) the effect of leadership on the Inspectorate of East Flores Regency, (2) Effect of discipline in the Inspectorate of East Flores Regency, (3) the effect on the performance leadership and discipline employees in the Inspectorate of East Flores Regency.

This research uses descriptive method by examining the pattern of correlational relationship between leadership and discipline on employee performance. Following analyze / describe the pattern of relationships between each existing variable. Locus of research in East Flores Regency Inspectorate. Respondents in this study amounted to 29 people. Data processed with statistical tests to determine the distribution and influence of independent variables on the dependent variable.

The test results showed statistically significant variable value of 0.933 on the standard of leadership set (0.05) and the value of t (0.085) < of t_{table} (1.70) which means discipline variables significant positive effect on performance . This is evident from the significant value of 0.022 discipline variable under specified standards (0.05) and the value of t (2.442) > from t_{table} (1,70) . Fhitung value is 4,821 with a significant level of 0.017 . While the F table at $\alpha = 0.05$ (5 %) was 3.35 because $F_{hitung} > F$ and a significant level of $0.017 < 0.05$. Thus the positive influence of leadership and significant discipline on employee performance .

Note that the results of the data analysis of employee performance Inspectorate East Flores Regency influenced by the leadership and discipline . Leadership and discipline have a significant relationship to performance . Leadership and discipline separately no significant effect on employee performance .

It is recommended to the Superintendent that : (1). Need for increased leadership role through the control functions of the Inspector-disciplinary work and work procedures, (2) a need to increase employee discipline, consistent with the procedures and work time as well as responsible. (3) There needs to be an increase in leadership and discipline inspectors are employees working together for positive employee performance improvement.

Keywords: Leadership, Discipline, Performance

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (2) Kepala UPBJJ-UT Kupang selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Dr. Frans Gana, M.Si dan Dr. Cri Darmayanti, MA masing-masing selaku pembimbing I dan pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penulisan TAPM ini;
- (4) Kepala Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik selaku penanggung jawab Program Magister Administrasi Publik
- (5) Pemerintah Kabupaten Flores Timur yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menekuni studi pada jenjang strata dua;
- (6) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dan dukungan materil dan moral;
- (7) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Larantuka,..... 2013

Penulis

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Lembar Persetujuan TAPM	ii
Lembar pengesahan TAPM	iii
Kata Pengantar	iv
Abstraksi	vi
Abstrack	vii
Daftar Isi	viii
Halaman Pernyataan Keaslian	xi
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Kegunaan Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
A. Kajian Teori	15
1. Kepemimpinan	15
2. Disiplin	25
a. Konsep Disiplin	25
b. Macam-macam Disiplin	28
c. Faktor-faktor Disiplin	30
d. Tujuan Disiplin Kerja	33
e. Fungsi Disiplin Kerja	34
f. Standar Disiplin Kerja	34
3. Kinerja	36
a. Konsep Kinerja	36
b. Perencanaan Kinerja	37
c. Indikator Kinerja	38
d. Pengukuran Kinerja	39
e. Penilaian Kinerja	40

f. Tujuan Penilaian Kinerja	43
g. Evaluasi Kinerja	44
4. Hasil-hasil Penelitian yang Relevan	46
B. Kerangka berpikir dan Hipotesis	50
C. Defenisi Konsep dan Operasional	52
1. Defenisi Konsep	52
2. Defenisi Operasional	52
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	54
A. Desain Penelitian	54
B. Populasi dan Sampel	54
C. Instrumen Penelitian	55
1. Skala Pengukuran	55
2. Validitas Instrumen	56
3. Reliabilitas Instrumen.....	58
D. Prosedur Pengumpulan Data	59
1. Data Primer	59
2. Data Sekunder	59
E. Metode Analisis Data	60
1. Uji Asumsi Klasik	61
2. Uji t (Uji Parsial)	62
3. Uji F (Uji Serentak)	63
4. Koefisien Determinan	64
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	65
A. Gambaran Umum Kabupaten Flores Tim	65
1. Aspek Geografis	65
2. Aspek Demografis	66
3. Aspek Kelembagaan	68
4. Gambaran Umum Inspektorat Kabupaten Flores Timur	70
5. Deskripsi Data Responden	83
6. Analisis Deskriptif Variabel	100
7. Deskripsi Klasifikasi Skor Data Setiap Variabel	120

B. Uji Hipotesis	124
1. Uji Normalitas	124
2. Heroskedastisitas	128
3. Multikolinieritas	129
4. Autokorelasi	133
5. Pengujian Hipotesis	135
a. Koefisien Dete	135
b. Uji t (Uji Parsial)	136
c. Uji F (Uji Serentak)	137
6. Keterbatasan dalam Penelitian	138
C. Pembahasan	139
1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja	139
2. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja	140
3. Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai	140
a. Implikasi Teorit	142
b. Implikasi Prakti	143
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	145
A. Simpulan	145
B. Saran	145

DAFTAR TABEL

1.	Tabel 1.1	Tingkat Kemampuan Pegawai Dalam Menyelesaikan Laporan Hasil Pemeriksaan di Inspektorat Kabupaten Flores Timur	9
2.	Tabel 1.2	Data Rencana dan realisasi pengawasan Inspektorat	10
3.	Tabel 1.3	Tingkat Kemampuan Pegawai Dalam Menggunakan Waktu Kerja Saat Jam Masuk Kantor	11
4.	Tabel 2.1	Operasional Variabel	53
5.	Tabel 3.1	Jumlah Sampel Total di Inspektorat Kabupaten Flores Timur	55
6.	Tabel 3.2	Hasil Uji Validitas Instrumen	57
7.	Tabel 3.3	Koefisien Korelasi	58
8.	Tabel 3.4	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	59
9.	Tabel 4.1	Wilayah Administrasi Kabupaten Flores Timur	66
10.	Tabel 4.2	Jumlah Penduduk berdasarkan Kecamatan	67
11.	Tabel 4.3	Dinas-Dinas Daerah	69
12.	Tabel 4.4	Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan dan Lembaga Teknis Daerah	69
13.	Tabel 4.5	Jenjang Kepangkatan / Golongan Ruang	81
14.	Tabel 4.6	Klasifikasi menurut Tingkat Pendidikan	81
15.	Tabel 4.7	Jabatan Struktural	82
16.	Tabel 4.8	Jabatan Fungsional	82
17.	Tabel 4.9	Sarana-Prasarana Penunjang	82
18.	Tabel 4.10	Responden berdasarkan Jenis Kelamin dan Pendidikan	83
19.	Tabel 4.11	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Golongan	84
20.	Tabel 4.12	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Eselon	85
21.	Tabel 4.13	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Masa Kerja	86
22.	Tabel 4.14	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia	87
23.	Tabel 4.15	Responden Berdasarkan Pendidikan dan Golonga	88
24.	Tabel 4.16	Responden Berdasarkan Pendidikan dan Eselon	89

25. Tabel 4.17	Responden Berdasarkan Pendidikan dan Masa Kerja91
26. Tabel 4.18	Responden Berdasarkan Pendidikan dan Usia92
27. Tabel 4.19	Responden Berdasarkan Golongan dan Eselon93
28. Tabel 4.20	Responden Berdasarkan Golongan dan Masa Kerja94
29. Tabel 4.21	Responden Berdasarkan Golongan dan Usia95
30. Tabel 4.22	Responden Berdasarkan Eselon dan Masa Kerja96
31. Tabel 4.23	Responden Berdasarkan Eselon dan Usia97
32. Tabel 4.24	Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Usia99
33. Tabel 4.25	Jawaban Responden Kepemimpinan 1100
34. Tabel 4.26	Jawaban Responden Kepemimpinan 2101
35. Tabel 4.27	Jawaban Responden Kepemimpinan 3101
36. Tabel 4.28	Jawaban Responden Kepemimpinan 4102
37. Tabel 4.29	Jawaban Responden Kepemimpinan 5103
38. Tabel 4.30	Jawaban Responden Kepemimpinan 6103
39. Tabel 4.31	Jawaban Responden Kepemimpinan 7104
40. Tabel 4.32	Jawaban Responden Kepemimpinan 8105
41. Tabel 4.33	Jawaban Responden Kepemimpinan 9105
42. Tabel 4.34	Jawaban Responden Kepemimpinan 10106
43. Tabel 4.35	Jawaban Responden Kepemimpinan 11107
44. Tabel 4.36	Jawaban Responden Disiplin 1107
45. Tabel 4.37	Jawaban Responden Disiplin 2108
46. Tabel 4.38	Jawaban Responden Disiplin 3109
47. Tabel 4.39	Jawaban Responden Disiplin 4109
48. Tabel 4.40	Jawaban Responden Disiplin 5110
49. Tabel 4.41	Jawaban Responden Disiplin 6110
50. Tabel 4.42	Jawaban Responden Disiplin 7111
51. Tabel 4.43	Jawaban Responden Disiplin 8111
52. Tabel 4.44	Jawaban Responden Disiplin 9112
53. Tabel 4.45	Jawaban Responden Disiplin 10113

54. Tabel 4.46	Jawaban Responden Kinerja 1113
55. Tabel 4.47	Jawaban Responden Kinerja 2114
56. Tabel 4.48	Jawaban Responden Kinerja 3115
57. Tabel 4.49	Jawaban Responden Kinerja 4115
58. Tabel 4.50	Jawaban Responden Kinerja 5116
59. Tabel 4.51	Jawaban Responden Kinerja 6117
60. Tabel 4.52	Jawaban Responden Kinerja 7117
61. Tabel 4.53	Jawaban Responden Kinerja 8118
62. Tabel 4.54	Jawaban Responden Kinerja 9118
63. Tabel 4.55	Jawaban Responden Kinerja 10119
64. Tabel 4.56	Jawaban Responden Kinerja 11120
65. Tabel 4.57	Deskripsi Statistik120
66. Tabel 4.58	Klasifikasi Skor Data Variabel Kepemimpinan121
67. Tabel 4.59	Klasifikasi Skor Data Variabel Disiplin123
68. Tabel 4.60	Klasifikasi Skor Data Variabel Kinerja123
69. Tabel 4.61	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test127
70. Tabel 4.63	Hasil Uji Statistik Model Summary130
71. Tabel 4.64	Hasil Uji Statistik Coefficient Correlations ^a130
72. Tabel 4.65	Hasil Uji Statistik Coefficients ^a131
73. Tabel 4.66	Hasil Uji Statistik Collinearity Diagnostics ^a131
74. Tabel 4.67	Hasil Uji Coefficients ^a132
75. Tabel 4.68	Hasil Uji Model Summary ^b133
76. Tabel 4.69	Hasil Uji Run Tes134
77. Tabel 4.69	Koefisien Determinasi136
78. Tabel 4.70	Uji t (uji secara parsial)137
79. Tabel 4.71	Uji F (uji serentak)138
80. Tabel 4.72	Tabel Simpulan144

DAFTAR GAMBAR

1.	Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran49
2.	Gambar 4.1	Struktur Organisasi Pemerintah Kabupaten Flores Timur66
3.	Gambar 4.2	Struktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Flores Timur69
4.	Gambar 4.3	Diagram Batang Skor Data Variabel Kepemimpinan113
5.	Gambar 4.4	Diagram Batang Skor Data Variabel Disiplin114
6.	Gambar 4.5	Diagram Batang Skor Data Variabel Kinerja115
7.	Gambar 4.6	Uji Grafik Histogram116
8.	Gambar 4.7	Uji Grafik Normal P-Plot117
9.	Gambar 4.8	Grafik Hasil Uji Scatterplot119

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan di negara berkembang, posisi pemerintah mempunyai kedudukan yang sangat strategis. Kedudukan yang strategis berkaitan dengan fungsinya selaku pelayan publik guna meningkatkan kesejahteraan, keadilan, keamanan dan ketenteraman masyarakat. Pemerintah merupakan manifestasi dari kehendak masyarakat, karena harus mempertimbangkan kepentingan rakyat dan melaksanakan fungsi rakyat melalui proses dan mekanisme pemerintahannya. Fungsi pemerintahan yang dilakukan oleh pemerintah meliputi fungsi pelayanan publik dan pengaturan warga negara. Untuk melakukan fungsi tersebut, pemerintah melakukan aktivitas pelayanan, pengaturan, pembinaan, koordinasi, pengelolaan, dan pembangunan dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat.

Berbagai upaya kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah dalam mencapai efektivitas pelayanan adalah melakukan reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi harus diimbangi dengan peningkatan kemampuan organisasi dalam merumuskan pengambilan kebijakan, pelayanan publik dan pembangunan kapasitas sumber daya manusia. Upaya nyata yang telah dilakukan pemerintah dalam rangka peningkatan kinerja adalah melakukan uji kelayakan dan kepatutan (*fit and propertest*) bagi calon pimpinan publik. Uji kelayakan dan kepatutan ini akan menghasilkan pemimpin organisasi publik yang mampu membawa perubahan ke arah kinerja organisasi yang lebih baik. Pelayanan publik selama ini banyak dikeluhkan oleh masyarakat

karena lemahnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Kondisi ini sangat bertentangan dengan fungsi pemerintah sebagai pelayan masyarakat. Kinerja pelayanan publik dalam organisasi modern, merupakan aspek yang utama dalam penilaian keberhasilan dalam suatu kurun waktu tertentu. Perubahan paradigma organisasi dan keinginan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang baik yang selama ini dirasakan kurang maksimal, menuntut manajemen organisasi publik memenuhi harapan masyarakat. Merujuk pada kondisi lemahnya kualitas pelayanan publik tersebut, salah satu indikator keberhasilan organisasi publik harus dirumuskan secara baik guna mencapai tujuan organisasi yang lebih baik. Salah satu indikator penting keberhasilan pemerintah dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan dalam konteks reformasi birokrasi adalah kepemimpinan yang amanah yang dapat menciptakan kesejahteraan, ketentraman, panutan dan harapan bagi masyarakat. Reformasi birokrasi mesti dilakukan karena selama ini banyak pemimpin yang tidak amanah dalam melaksanakan tugas yang telah dipercayakan oleh masyarakat dan negara yang berakibat pada kinerja yang dihasilkan kurang maksimal. Kondisi ini dapat dirasakan dengan banyaknya komentar miring tentang kinerja para pejabat baik melalui surat kabar, media elektronik, maupun jejaring sosial, bahkan aksi unjuk rasa yang dilakukan oleh berbagai elemen masyarakat yang menuntut pertanggungjawaban atas kebijakan yang dirasa merugikan elemen masyarakat. Realitas perilaku pejabat yang terlibat dalam praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) menyebabkan kepercayaan masyarakat (*trust*) berkurang yang diwujudkan

dalam aksi unjuk rasa dari elemen masyarakat, menuntut mundur pejabat yang terlibat KKN karena merugikan masyarakat. Reformasi birokrasi saat ini menghendaki perubahan pola pikir dan budaya kerja, penataan peraturan perundang-undangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tatalaksana, penataan sistem SDM aparatur, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Kebijakan reformasi birokrasi ini, diharapkan dapat mengobati kekecewaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah. Paradigma reformasi birokrasi ini mutlak direspon secara positif oleh seluruh satuan kerja perangkat daerah (SKPD), termasuk Inspektorat Kabupaten yang menjalankan tugas pelayanan publik. Tugas Inspektorat Kabupaten Flores Timur sebagaimana Peraturan Daerah Nomor 16 tahun 2011 adalah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan dan pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan kabupaten, kecamatan dan desa/kelurahan. Untuk melaksanakan tugas dimaksud, Inspektorat menyelenggarakan fungsi:

- a. Menyiapkan rencana dan program kerja pengawasan;
- b. Melaksanakan pemeriksaan terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah;
- c. Melakukan pengawasan terhadap pengelolaan APBD dan barang/kekayaan milik daerah;
- d. Melakukan pengujian, penilaian dan evaluasi atas laporan setiap instansi di daerah;
- e. Melakukan pengusutan tentang kebenaran laporan pengaduan, penyimpangan dan penyalahgunaan;

f. Melakukan analisis dan menyusun laporan serta melakukan pengawasan dan pengendalian mutu pengawasan; dan melakukan kegiatan administrasi lainnya.

Merujuk pada peraturan daerah tersebut, nampak tugas dan fungsi Inspektorat Kabupaten Flores Timur cukup berat. Inspektorat sebagai salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) melaksanakan fungsi pengawasan yang mencakup kegiatan pemeriksaan, pengujian, penilaian, evaluasi, pengusutan, analisis dan pengendalian mutu pengawasan. Beratnya tugas dan fungsi tersebut, menghendaki Inspektorat Kabupaten Flores Timur harus dikelola secara profesional oleh seorang pemimpin yang visioner yang mengutamakan pelayanan prima kepada masyarakat. Harapan ini dapat terwujud apabila ada sinergi yang positif antara inspektur sebagai pimpinan dan seluruh pegawai inspektorat melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berorientasi pada kinerja yang responsif, terpadu dan transparan. Pemimpin yang dibutuhkan untuk mewujudkan harapan tersebut adalah pemimpin yang mampu membimbing, mengarahkan dan menggerakkan para pegawai lingkup inspektorat dan memiliki jiwa dan semangat untuk memperhatikan kepentingan masyarakat. Upaya ini merupakan wujud dari peningkatan kinerja yang mestinya dilakukan oleh inspektorat. Harapan tersebut dapat diwujudkan dengan memperhatikan mentalitas pegawai, kompetensi, jenis pekerjaan, sikap kreatif dan inovatif dalam membaca peluang yang dapat diraih. Pemimpin yang baik harus menjadi panutan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi secara baik dan bertanggungjawab sebelum menuntut kewajiban pegawai dengan berbagai ketentuan organisasi yang ada.

Pemimpin yang demikian memiliki gambaran sebagai kepemimpinan dengan disiplin kerja yang baik dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kepemimpinan inspektur merupakan faktor penting dalam menggerakkan potensi yang dimiliki pegawai inspektorat, mencakup upaya mendorong, mengarahkan dan memfasilitasi pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan cara tertentu berdasarkan kesepakatan bersama. Kepemimpinan menghendaki adanya kemampuan dari pemimpin untuk mengelaborasi setiap kehendak dari pegawai, kehendak pimpinan dan aturan yang ada. Kemampuan tersebut secara langsung mempengaruhi pegawai untuk mengikuti sikap dan tingkalku pimpinan yang dianggap sebagai panutan secara sukarela, penuh kesadaran dan dedikasi yang pada akhirnya turut mempengaruhi kinerja.

Disiplin kerja juga merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan aktivitas sebuah organisasi. Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh pegawai dalam suatu organisasi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Disiplin kerja mengarahkan pegawai untuk mentaati norma, kode etik, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku dalam organisasi. Peraturan disiplin kerja yang menjadi payung dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi inspektorat adalah Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diganti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Selanjutnya untuk melaksanakan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 dan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin

Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan telah ditetapkan Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 tentang hari kerja dilingkungan lembaga pemerintah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2008 tentang Disiplin Jam Kerja Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Departemen Dalam Negeri. Selanjutnya demi mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Pegawai Negeri Sipil lingkup pemerintah daerah Kabupaten Flores Timur, telah dikeluarkan Peraturan Bupati Flores Timur Nomor 27 Tahun 2012 tentang Hari Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Flores Timur dan Surat Edaran Bupati Flores Timur Nomor: BO.065/48/TALKNRJ/2012 tentang Hari kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Flores Timur. Hari kerja dan jam kerja berdasarkan Peraturan Bupati dan Surat Edaran Bupati Flores Timur tersebut adalah sebagai berikut: Hari kerja efektif mulai hari Senin sampai dengan hari Jumad, jam kerja efektif: untuk hari Senin sampai dengan hari Kamis: masuk pagi jam 07.15 wita dan pulang kantor jam 13.45 wita, untuk hari Jumad, masuk kantor jam 07.15 wita pulang jam 15.45 wita, dengan jumlah jam kerja sebanyak 37.5 jam kerja. Penerapan disiplin kerja yang telah diatur dengan beberapa peraturan perundangan tersebut bertujuan untuk memperlancar pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Inspektorat Kabupaten Flores Timur, menerapkan Peraturan Bupati Flores Timur Nomor 27 Tahun 2012 tentang Hari Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Flores Timur dan Surat Edaran Bupati Flores Timur Nomor: BO.065/48/TALKNRJ/2012 tentang Hari Kerja di lingkungan Pemerintah

Kabupaten Flores Timur secara mandiri pada setiap Pegawai. Esensi dari penerapan disiplin mandiri oleh manajemen Inspektorat, diharapkan Pegawai Negeri Sipil lingkup inspektorat secara sadar dan bertanggungjawab melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik, tepat waktu dan tanpa tekanan.

Berangkat dari tujuan tersebut, maka dipahami bahwa disiplin kerja yang baik berawal dari disiplin diri, dilakukan secara mandiri oleh pegawai yang merupakan proses belajar dari keluarga dan masyarakat. Proses belajar demikian membutuhkan waktu dan konsistensi yang pada akhirnya membentuk pribadi yang bertanggungjawab, jujur, kreatif, inovatif, patuh dan taat. Disiplin diri pegawai dalam suatu organisasi dipengaruhi juga oleh kedisiplinan seorang pemimpin. Semakin baik kedisiplinan seorang pemimpin, akan menciptakan situasi yang kondusif dalam lingkungan kerja yang pada akhirnya mempengaruhi disiplin para pegawai. Disiplin kerja yang baik akan bermuara pada penyelesaian pekerjaan yang sebaik-baiknya, berdasarkan prinsip pelayanan prima.

Peran kepemimpinan inspektur juga diwujudkan dalam tujuan organisasi adalah memberikan pengarahan dan melakukan pengawasan kepada pegawai inspektorat dalam rangka peningkatan kinerja. Tujuan dari kebijakan pengarahan dan pengawasan tersebut adalah untuk meminimalisir permasalahan yang dapat merugikan masyarakat, baik dilakukan dengan sengaja maupun tidak dengan sengaja. Kondisi demikian berpengaruh secara langsung terhadap efektivitas dan efisiensi kerja pegawai inspektorat dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat. Permasalahan yang dihadapi oleh

Inspektorat Kabupaten Flores Timur pada setiap tahun yang merugikan masyarakat seperti tingkat penyelesaian tugas yang lambat bahkan tunggak sampai tahunan, terlambat masuk kantor, ngobrol dan meninggalkan kantor saat jam kerja, pulang sebelum waktunya dan sebagainya. Permasalahan tersebut dapat di hindari jika seluruh pegawai inspektorat mempunyai komitmen yang jelas untuk taat pada aturan, paham dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan berdasarkan tugas pokok dan fungsi serta tugas tambahan lainnya dari pimpinan secara baik dan benar. Standar yang dapat digunakan untuk menilai apakah pegawai inspektorat berkinerja baik atau tidak, seperti kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan cara dan waktu yang tepat, kemampuan dalam pemanfaatan fasilitas kerja yang dapat mendukung cara dan waktu yang tepat, kemampuan untuk menggunakan waktu kerja, waktu masuk kantor dan waktu pulang kantor yang tepat dan sebagainya. Berdasarkan standar tersebut di atas, maka diupayakan adanya keseriusan dan kecermatan dari pegawai inspektorat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Kondisi demikian membutuhkan figur seorang pemimpin yang mampu berperan dan memberikan teladan yang baik kepada pegawai oleh karena sikap dan perilaku pegawai sehari-hari sangat dipengaruhi oleh sikap dan perilaku pimpinan.

Kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan benar sangat dipengaruhi oleh sikap atasan. Pemberian pekerjaan oleh pimpinan yang tidak mempertimbangkan kemampuan pegawai menyebabkan pegawai yang melaksanakan penuh dengan perasaan beban, kurangnya rasa tanggungjawab, bahkan pekerjaan sulit terselesaikan yang berakibat pada penumpukan dan

tunggakan pekerjaan. Peran yang memberikan kontribusi terhadap kondisi yang tercipta adalah pimpinan dan pegawai yang memiliki hubungan sebab akibat. Dengan demikian jika pimpinan taat dan patuh mempraktekan peraturan dan ketentuan kedinasan yang ada maka pegawai inspektorat kabupaten akan mengikuti sikap dan perilaku pimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan latar belakang pemikiran tersebut, penulis ingin tahu kondisi riil kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Penelitian pendahuluan yang dilakukan oleh penulis pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur, menunjukkan adanya gejala kinerja pegawai kurang maksimal dan belum memenuhi harapan masyarakat. Kinerja pegawai yang belum maksimal dapat dilihat dalam tugas pengawasan yaitu Penerbitan Laporan atas hasil Pemeriksaan. Berikut data kemampuan pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur pada 5 (lima) tahun terakhir dalam melaksanakan tugas pengawasan sesuai jangka waktu dan prosedur yang terbaca pada tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Tingkat Kemampuan Pegawai Dalam Menyelesaikan Laporan Hasil Pemeriksaan di Inspektorat Kabupaten Flores Timur

Pegawai	Jangka Waktu Penyelesaian Satu LHP sesuai Prosedur	Kenyataan Jangka Waktu Penyelesaian Satu LHP di Inspektorat Kabupaten Flores Timur
1. Pejabat Pengawas Pemerintah 2. Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi syarat	10 sampai dengan 20 hari	30 sampai dengan 365 hari

Sumber: Data Inspektorat Kabupaten Flores Timur

Merujuk pada data yang disajikan pada tabel 1.1 tersebut, maka diketahui bahwa pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur kurang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Jangka waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu Laporan Hasil Pemeriksaan seharusnya 10 sampai dengan 20 hari kerja, namun senyatanya membutuhkan waktu 30 hari kerja sampai dengan 365 hari bahkan menjadi tunggak untuk tahun berikutnya.

Standar penyelesaian sebuah laporan hasil pemeriksaan (LHP) untuk setiap tim pemeriksa terbaca pada kalender kerja pemeriksaan. Lamanya pemeriksaan untuk 1 (satu) tim pemeriksaan dalam 1 (satu) obyek pemeriksaan berdasarkan komponen utama kalender pemeriksaan adalah *pertama*, melapor diri sekaligus melakukan pemeriksaan, waktu yang dibutuhkan sampai dengan 10 hari kerja; *kedua*, penyusunan LHP sampai pada finalisasi, waktu yang dibutuhkan 10 hari kerja.

Tunggakan LHP tersebut dikarenakan *pertama*, pemimpin dalam hal ini inspektur dalam mendistribusikan tugas dalam bentuk tim pemeriksa kurang mempertimbangkan kualitas Sumber Daya Manusia. Satu tim pemeriksa terdiri dari 2 sampai dengan 5 orang dimana 1 orang ketua tim yang berasal dari jabatan fungsional P2UPD sedangkan 4 lainnya merupakan anggota tim yang magang sambil di didik dan diangkat jalam jabatan fungsional. Kondisi demikian tidak sebanding dengan kompleksitas urusan yang ada pada suatu obyek yang diperiksa; *Kedua*, Disiplin pegawai yang melakukan tugas pengawasan belum maksimal. Hal ini terlihat dari tingkat penyelesaian kertas kerja audit/pemeriksaan oleh setiap anggota tim yang tidak memberikan gambaran tentang kondisi yang sedang/telah diaudit. Selain itu juga kertas

kerja tidak dapat dihasilkan sehingga menghambat penyusunan LHP oleh Ketua Tim.

Berikut data tunggakan LHP pada setiap tahun yang dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Data Rencana dan realisasi pengawasan Inspektorat

No	Tahun	Rencana PKPT & PEMSUS (Jumlah)		Realisasi PKPT & PEMSUS (Jumlah)		Tunggakan LHP	% Tunggakan LHP
		Obrik	LHP	Obrik	LHP		
1	2008	82	82	82	70	12	8,75
2	2009	74	74	89	63	26	29,21
3	2010	30	30	30	13	17	43,33
4	2011	56	56	56	51	6	8,92
5	2012	99	99	86	41	45	52,32

Sumber : Inspektorat Kabupaten Flores Timur 2003 s/d 2012

Merujuk pada data pada tabel 1.2 tersebut diketahui bahwa tahun 2008 terdapat tunggakan penyelesaian LHP sebesar 8,75% dari jumlah LHP seharusnya 82 LHP atau realisasi LHP sebesar 85,36%, tahun 2009 tunggakan penyelesaian LHP sebesar 29,21% dari jumlah LHP seharusnya 89 LHP atau realisasi LHP sebesar 70,78%, tahun 2010 tunggakan penyelesaian LHP sebesar 43,33% dari jumlah LHP seharusnya 30 LHP atau realisasi LHP sebesar 56,66%, tahun 2011 tunggakan penyelesaian LHP sebesar 8,92% dari jumlah LHP seharusnya 56 LHP atau realisasi LHP sebesar 91,07%, dan tahun 2012 tunggakan penyelesaian LHP sebesar 47,67% dari jumlah LHP seharusnya 99 LHP atau realisasi LHP sebesar 47,67%.

Data tunggakan LHP ini menunjukkan kemampuan pegawai dalam memanfaatkan waktu kerja yang tersedia juga sangat mempengaruhi kualitas pelayanan. Penggunaan waktu yang efisien dalam melakukan pelayan yang dibutuhkan oleh masyarakat merupakan salah satu indikator kepuasan bagi penerima layanan. Banyak pegawai yang kurang menghargai waktu kerja

sehingga dalam pelaksanaan pelayanan terhadap masyarakat masih jauh dari yang diharapkan. Tingkat kemampuan pegawai dalam menggunakan waktu kerja pada saat jam masuk kerja di Inspektorat Kabupaten Flores Timur pada 5 (lima) tahun terakhir, dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1.3
Tingkat Kemampuan Pegawai Dalam Menggunakan Waktu Kerja
Saat Jam Masuk Kantor

No	Tahun	Jumlah PNS	Selalu Tepat Waktu		Pernah Telat Masuk	
			pagi	%	pagi	%
1	2008	45	5	11,11	40	88,88
2	2009	45	10	22,22	35	77,77
3	2010	42	8	19,04	34	80,95
4	2011	34	15	44,11	19	55,88
5	2012	31	11	33,33	22	66,66

Sumber: Data Inspektorat Kabupaten Flores Timur 2008 s/d 2012

Merujuk pada tabel 1.3, maka diketahui bahwa kemampuan menggunakan waktu kerja yang dimiliki pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur khususnya jam masuk kantor belum memuaskan. Kondisi ini terbaca sebanyak 11,11% pegawai selalu masuk tepat waktu pada tahun 2008 dan pegawai tidak tepat waktu masuk kantor sebanyak 88,88%. Tahun 2009 sebanyak 22,22% pegawai selalu masuk tepat waktu dan pegawai tidak tepat waktu masuk kantor sebanyak 77,77%. Tahun 2010 sebanyak 19,04% pegawai selalu masuk tepat waktu dan pegawai tidak tepat waktu masuk kantor sebanyak 80,95%. Tahun 2011 sebanyak 44,11% pegawai selalu masuk tepat waktu dan pegawai tidak tepat waktu masuk kantor sebanyak 55,88%. Tahun 2012 sebanyak 33,33% pegawai selalu masuk tepat waktu dan pegawai tidak tepat waktu masuk kantor sebanyak 66,66%.

Permasalahan lain yang juga merupakan pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh pegawai inspektorat adalah sering keluar kantor saat jam kerja dan pulang kerja sebelum waktu. Perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai inspektorat demikian, menunjukkan kedisiplinannya terhadap ketentuan jam kerja belum optimal.

Kedisiplinan pegawai demikian berakibat pada hasil kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur. kedisiplinan pegawai rendah menyebabkan hasil pengawasan / pemeriksaan dalam bentuk LHP tunggak sebagaimana terbaca pada tabel 1.2. Walaupun akan diselesaikan pada waktunya LHP tersebut kurang memberikan manfaat lg bagi obyek yang diperiksa. LHP merupakan output dari serangkaian proses pemeriksaan / pengawasan yang memuat seluruh kondisi obyek yang diperiksa. Dengan demikian penyelesaian LHP tepat waktu akan membantu obyek yang diperiksa untuk menindaklanjuti rekomendasi dalam LHP tersebut guna menghilangkan sebab dari kelemahan / kekurangan dan meminimalisir akibat.

Berdasarkan data pada kedua tabel tersebut, diketahui bahwa masih terdapat adanya gejala rendahnya tingkat kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Flores Timur yang dibuktikan dengan rendahnya efisiensi waktu pelayanan dan disiplin waktu kerja. Kinerja pegawai inspektorat juga dipengaruhi oleh banyak faktor baik secara langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan pendapat berbagai teori dan hasil penelitian lainnya ternyata faktor kepemimpinan juga merupakan faktor dominan dalam menentukan kelangsungan suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik dan mampu mempertahankan kondisi

organisasi dalam situasi apapun. Analisis ini menempatkan pemimpin dalam aktivitas memimpin sebagai inti dari suatu organisasi, mempunyai upaya mengendalikan melalui fungsi manajemen yang dimiliki organisasi. Kondisi ini diperkuat sebagaimana dikemukakan oleh Peter F. Drucker (dalam Nugroho, 2011:18) yang menyatakan bahwa: *The developing countries are not underdeveloped, they are undermanaged*. Jadi, mengendalikan adalah “bagian terluar” dari upaya negara. Bagian yang lebih dalam adalah *manajementi*. Bagian terdalam, yang paling sulit, adalah memimpin.

Sehubungan dengan fungsi kepemimpinan dalam manajemen jika dikaitkan dengan disiplin, maka diketahui faktor disiplin kerja atasan merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kualitas kinerja pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh Suradinata (1997:136) bahwa:

Faktor lain yang dianggap sangat berhubungan atau menentukan kualitas kinerja adalah motivasi dan disiplin. Terkait dengan hal ini, posisi konsep motivasi dan disiplin bersifat *antecedent* (mendahului) atau sebagai *variable bebas* yang mengantari sebelum konsep kinerja ditempatkan sebagai *consequent* (ikutannya).

Berangkat dari permasalahan sebagaimana telah diuraikan tersebut di atas, temuan dan hasil penelitian serta didukung dengan konsep tentang kepemimpinan, disiplin dan kinerja pegawai, maka penulis memandang perlu untuk meneliti pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja pegawai. Merujuk pada pemikiran tersebut, penulis ingin tahu lebih jauh dan menyusunnya dalam suatu bentuk penelitian yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT KABUPATEN FLORES TIMUR”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah di uraikan di atas, maka yang menjadi masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur ?
2. Bagaimana Pengaruh Disiplin pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur?
3. Berapa besar pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap kinerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis/mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur
2. Menganalisis/mendeskripsikan pengaruh disiplin pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur
3. Menganalisis/mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini mempunyai kegunaan, yaitu secara praktis dan teoritis yang akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Dari segi keilmuan hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah kajian tentang Administrasi Publik dalam rangka memperkaya teori-teori tentang aspek-aspek kepemimpinan dan disiplin yang bertujuan untuk memaksimalkan kinerja pegawai.

- 2 Kegunaan Praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Flores Timur khususnya Inspektorat dalam melaksanakan kepemimpinan dan disiplin sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu motor penggerak utama dalam perkembangan suatu organisasi. Bambale, Shamsudin, F., Chandrakantan.

(2011) dalam hasil penelitian bahwa :

Pendekatan kepemimpinan diketahui memiliki hubungan positif dengan perilaku organisasi warganegara mencakup kepemimpinan transformasional, kepemimpinan karismatik dan etika paradigma kepemimpinan.

Organisasi modern, menghendaki peran kepemimpinan yang menjadi titik sentral dalam menyumbang keunggulan yang kompetitif. Berangkat dari pemikiran tersebut, maka dapat dikatakan bahwa faktor kepemimpinan sangat mempengaruhi kunci sukses organisasi. Kesuksesan organisasi terbentuk karena peran kepemimpinan sebagai motivator dan komitmen bersama seluruh anggota organisasi. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Manion (2005) bahwa:

Pemimpin yang memahami berbagai bentuk komitmen organisasi serta tahapan pembentukan komitmen dan merupakan faktor kunci yang dapat mengakibatkan perilaku sadar untuk memilih mendukung proses ini.

Pentingnya peran kepemimpinan juga dapat dilihat seperti teori yang dikemukakan oleh Ordway Tead dalam bukunya *The Art of Leadership* sebagaimana dikutip dalam kartono (2004) menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini diperkuat dengan pendapat yang

dikemukakan oleh Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Montalvan, (2002) menyatakan bahwa:

Kepemimpinan organisasi pada dasarnya adalah proses dimana pemimpin mempengaruhi sikap, perilaku, dan nilai-nilai orang lain menuju tujuan organisasi

Peran kepemimpinan dalam hal mempengaruhi orang, membutuhkan suatu kemampuan khusus dari pimpinan, berupa cara yang elegan agar orang yang dipengaruhi menyadari dan dapat mengikutinya. Hal ini diperkuat oleh Howard H. Hoyt dalam Kartono (2004) menyatakan kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.

Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mengayomi dan mengerahkan bawahan yang didasarkan pada sikap saling menghargai. Kehadiran seorang pemimpin dalam konteks mengayomi dan mengerahkan bawahan, membutuhkan kepribadian yang memiliki moral dan etika yang baik sebagai daya tarik bagi bawahan dalam mencapai prestasi organisasi. Jauh sebelumnya, para ahli manajemen telah memberikan penekanan bahwa keberhasilan suatu organisasi harus didukung oleh nilai moral, etika dan budaya dari pemimpin. Hal ini dipertegas oleh Suradinata (1992:14) yang mengatakan bahwa:

Tuntutan pada seorang pemimpin pemerintahan diperlukan konsep moral dan etika serta budaya kepemimpinan yang melandasi lima hal: Pemimpin dengan rakyatnya atau anggotanya dalam suatu organisasi tidak semata-mata dikaitkan dengan hubungan kekuasaan, melainkan juga oleh kebutuhan, aspirasi, nilai-nilai dari pemimpin maupun yang dipimpinnya. Sebagai anggota/staf yang dipimpinnya memberikan partisipasi kepada pemimpin, anggota atau pengikut mempunyai pengetahuan dibidangnya, mempunyai nalar, kontemplasi dan realitas masa depan, melalui program yang telah teruji dengan alternatif yang terbaik. Pemimpin mempunyai komitmen terhadap kenyataan, untuk bertanggungjawab dan

mewujudkannya sesuai dengan program dan pernyataannya. Pemimpin mempunyai imajinasi yang kuat dengan kemurnian dalam dirinya untuk kepentingan anggota organisasi, masyarakat dan bangsa serta mempunyai nilai juang yang tinggi. Pemimpin yang memperhatikan aspek kesejahteraan dan keamanan sebagai salah satu kesatuan yang utuh dalam kehidupan manusia.

Organisasi pemerintahan memilih pemimpin yang memiliki kemampuan dan kecakapan yang baik untuk memimpin, yang meliputi aspek moral. Aspek moral sangat dipengaruhi oleh faktor budaya. Paradigma baru organisasi memerlukan keterampilan kerja lintas fungsi dan budaya, dengan demikian diperlukan pemimpin yang harus secara terus menerus meningkatkan kemampuan dan kecakapannya agar dapat memajukan organisasi.

Kepemimpinan yang ideal memerlukan figur yang benar-benar terpilih secara obyektif dan berkompeten dalam rangka keberhasilan organisasi yang dipimpinya. Terry dalam Windari (2000) sifat pemimpin terdiri dari:

1. Intelegensi
Kemampuan seseorang individu yang memberikan petunjuk tentang kemungkinan-kemungkinan baginya untuk berhasil sebagai seorang pemimpin dalam memimpin.
2. Inisiatif
Hal ini terdiri dari dua bagian:
 - a. kemampuan untuk bertindak sendiri dan mengatur tindakan-tindakan
 - b. kemampuan untuk melihat arah tindakan yang tidak terlihat oleh pihak lain, sifat ini sangat diinginkan pada setiap calon manajer/pimpinan.
3. Energi atau Ransangan
Seorang pemimpin harus lebih energik dalam usaha mencapai tujuan dibandingkan dengan seorang bukan pemimpin.
4. Kedewasaan, Emosional
Persistensi dan obyektivitas, maksudnya ialah seorang pemimpin dapat diandalkan janji-janjinya mengenai apa yang akan dilaksanakannya.
5. Persuasif

- Tidak terdapat adanya kepemimpinan tanpa persetujuan pihak yang akan dipimpin. Untuk memperoleh persetujuan tersebut, seorang pemimpin biasanya harus menggunakan persuasif.
6. Keahlian Berkomunikasi
Seorang pemimpin menggunakan komunikasi dengan tepat untuk tujuan-tujuan persuasive, informative serta stimulatif.
 7. Kepercayaan Pada Diri Sendiri
Seorang pemimpin berkeyakinan bahwa ia dapat menghadapi secara berhasil kebanyakan situasi yang dihadapinya.
 8. Perspektif
Kemampuan untuk memproyeksi diri sendiri secara mental dan emosional ke dalam posisi orang lain juga harus dimiliki oleh seorang pemimpin.
 9. Kreatif
Kapasitas bersifat orisinal, untuk memikirkan cara-cara baru dan merintis jalan baru guna memecahkan sebuah problem merupakan sifat yang sangat didambakan pada seorang pemimpin.
 10. Partisipasi Sosial
Seorang pemimpin “mengerti” manusia dan ia mengetahui pula kekuatan serta kelemahan mereka.

Merujuk pada sifat-sifat ideal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, maka tidak mudah mendapatkan seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat tersebut melekat pada dirinya, namun lebih dari itu, membutuhkan mentalitas pribadi pemimpin untuk sungguh-sungguh berusaha dalam rangka proses pembentukan sifat ideal dimaksud. Sifat-sifat ideal tersebut, hendaknya dimiliki oleh inspektur untuk mencapai kepemimpinan yang efektif guna memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai inspektorat.

Inspektur harus memiliki keahlian dalam merancang strategi berdasarkan tuntutan masyarakat akan layanan pengawasan yang kian hari terus meningkat. Pentingnya perancangan strategi oleh inspektur sebagaimana dikemukakan oleh Sutrisno (2009:233) bahwa:

Seorang pemimpin harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi, dalam konteks ini seorang pemimpin harus mampu merancang taktik dan strategi yang tepat. Dengan adanya taktik dan

strategi yang tepat itu maka langkah yang akan ditempuh oleh organisasi akan berjalan lebih efisien dan efektif dalam hal penggunaan anggaran dan waktu. permasalahan ini memang perlu menjadi perhatian serius setiap pemimpin karena organisasi yang mereka pimpin bukanlah sesuatu yang statis dan sederhana, namun selalu dinamis dengan berbagai tujuan yang hendak dicapai dan tentunya memerlukan efisien waktu dan biaya dalam berbagai aktifitasnya.

Taktik dan strategi membutuhkan figur seorang pemimpin yang pandai mengikuti dinamika organisasi secara terus menerus, seiring dengan tuntutan masyarakat serta tahu akan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan tingkat kepemimpinannya. Semakin rendah tingkat kepemimpinannya, maka semakin teknis pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Semakin tinggi tingkat kepemimpinannya, semakin luas tugas pokok dan fungsi yang lebih mengarah pada kemampuan pengambilan keputusan dan kemampuan konseptual (*decision making and conceptual skill*) dalam mengatasi hal-hal strategik dengan ruang lingkup yang lebih luas.

Berdasarkan konsep kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses dimana seorang pemimpin dengan kemampuan dan sifat kepemimpinan yang dimiliki berusaha semaksimal mungkin mencurahkan kemampuan yang dimiliki untuk mengarahkan pegawainya agar bersama-sama merancang program dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan dalam manajemen harus mampu memberdayakan unsur-unsur organisasi yang dipimpinnya melalui perilakunya sebagai manajer agar tercipta interaksi yang baik antara pimpinan dan bawahan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Browsers (2003:111) bahwa ada tiga dimensi mengenai kepemimpinan yaitu:

1. Sokongan (dukungan) adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan perasaan harga diri dan perasaan penting pada diri orang lain (anggota Organisasi).
2. Kemudahan Interaksi adalah perilaku pemimpin yang mampu merangsang anggota organisasi untuk mengembangkan hubungan akrab yang saling memuaskan.
3. Kemudahan kerja adalah perilaku pemimpin yang mampu membantu pencapaian sasaran melalui aktivitas, seperti penjadwalan kerja, koordinasi perencanaan, dan penyediaan sumber daya antara lain alat-alat, materi dan pengetahuan teknis.

Konsep kepemimpinan lebih erat kaitannya dengan perilaku pemimpin. Merujuk pada dimensi kepemimpinan tersebut maka keberhasilan suatu organisasi merupakan sumbangan terbesar dari sisi perilaku kepemimpinan. Pembentukan perilaku membutuhkan proses pelatihan yang terus-menerus dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini sebagai mana termuat dalam hasil penelitian Kazmi dan Kinnunen (2012) dalam menyatakan bahwa:

Kajian ini membuktikan efektivitas proses pelatihan kepemimpinan dalam menghasilkan Proactiveness menuju keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan, daya saing dan produktivitas. Lebih spesifik temuan penelitian mendukung efektivitas pembinaan kepemimpinan dalam memperkuat organisasi termasuk karyawan secara pribadi dan pengembangan keterampilan melalui menegakkan perbaikan dalam dimensi perilaku mereka. Puncak dari proses pelatihan adalah dampak positif yang memicu efek peningkatan kinerja bahkan di luar lingkungan organisasi dalam bentuk peningkatan tingkat indeks kepuasan pelanggan secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa perlu adanya pembinaan perilaku seluruh anggota organisasi dalam rangka peningkatan kinerja. Faktor kepemimpinan dalam proses ini masih menjadi fokus perhatian dari karyawan untuk berperilaku dalam memberikan pelayanan yang terbaik dalam rangka peningkatan kinerja.

Organisasi tanpa pimpinan atau mengabaikan kualitas pimpinan maka organisasi tersebut tidak akan maju bahkan mengalami kemunduran. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Tjiptono dan Syakhroza (1999:5) bahwa:

Ada sekelompok pakar yang berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam kehidupan organisasi yang bisa mengatasi segala macam rintangan. Kelompok ini cenderung memandang kepemimpinan sebagai serangkaian kualitas pribadi yang didefinisikan secara jelas (seperti visi, kharisma, inteligensi, keuletan, dan sebagainya) yang hanya dimiliki oleh segelintir orang tertentu.

Kehidupan organisasi sering tidak terlepas dari dinamika, perubahan iklim kerja maupun kebijakan internal organisasi kadang menimbulkan riak yang pada akhirnya menimbulkan permasalahan organisasi. Kondisi demikian membutuhkan seorang pemimpin yang mampu menyelesaikan permasalahan secara arif, bijaksana dengan penuh rasa tanggungjawab. Hal ini diperkuat oleh Nugraha (2009:8-23), yang menyatakan bahwa:

Pemimpin adalah orang pertama dalam suatu organisasi. Dalam organisasi publik sebagai orang pertama, ia harus lebih dari para eselon lainnya, bahkan lebih dari seluruh orang yang berada di bawah pimpinannya. Ia harus lebih loyal daripada semua orang lainnya. Ia adalah orang paling teratas dalam organisasi, tetapi juga adalah sekaligus orang terbawah karena ia bertanggung jawab bagi pelayanan terhadap semua orang dalam organisasi dan terhadap masyarakat luar yang turut menikmati pelayanannya itu.

Beranjak dari pendapat tersebut, maka pemimpin mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat besar dalam organisasi. Pemimpin sebagai sentral dalam aktifitas organisasi harus mampu memberdayakan bawahannya sebaik mungkin sesuai kemampuan dan bidang tugas masing-masing. Berkaitan dengan itu, pemimpin juga harus mampu mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya untuk saling bekerja sama dalam mencapai

tujuan organisasi. Hal mana dikemukakan oleh Ruky (2002:125) yang mengatakan bahwa:

Sebagai pemimpin, agar sukses dalam menggerakkan dan mengarahkan perannya, seorang manajer harus melaksanakan sejumlah tanggung jawab dan tugas. Tugas yang utama dan paling berat adalah pertama membentuk dan mendorong semua anggota kelompoknya agar mau bekerja sama sebagai sebuah tim. Tugas kedua yang sama beratnya kemudian adalah menggerakkan kelompok atau tim yang dipimpinnya untuk melaksanakan semua kegiatan yang harus dilakukan dalam usaha mencapai hasil yang telah ditetapkan baik olehnya sendiri maupun oleh organisasinya.

Berangkat dari konsep kepemimpinan dan perannya dalam organisasi tersebut jika dikaitkan dalam lingkungan yang lebih sempit, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan inspektur memiliki peran yang cukup besar terhadap kehidupan organisasi inspektorat. Inspektur harus memiliki berbagai keahlian kepemimpinan agar secara efektif memimpin, mengarahkan dan menggerakkan bawahannya agar mencapai efektivitas tujuan organisasi. Hasil penelitian Hsin-Kuang Chi, Chun-Hsiung Lan dan Battogtokh Dorjgotov (2012) menyatakan bahwa,

Hasil yang diperoleh dalam studi ini mengungkapkan bahwa dalam penelitian dan pengembangan organisasi perlu melibatkan pengetahuan manajemen secara efektif. Pengetahuan manajemen yang efektif merupakan aset berharga organisasi. Fokus pada praktek-praktek pengetahuan manajemen, seperti alat-alat yang mendukung inisiatif pengetahuan manajemen, yang akan berkontribusi pada efektivitas organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformatif secara signifikan berhubungan dengan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, perilaku pemimpin transformasional harus mampu membuat tempat kerja yang efektif dan bermakna terhadap anggota organisasi. Paling penting, kami menemukan bahwa kepemimpinan transformatif adalah moderator efektif antara pengetahuan manajemen dan efektivitas organisasi. Selain itu, hasil studi kami mendukung bahwa faktor kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan efektif dan mandiri memiliki efek positif pada efektivitas organisasi,

Kepemimpinan efektif merupakan perjalanan transformasi kepemimpinan dari kepemimpinan individu ke individu, kepemimpinan tim dan

kepemimpinan organisasi. Kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Gaspersz (2005:199) menyatakan bahwa:

Kepemimpinan yang efektif menurut konsep manajemen kualitas adalah kepemimpinan yang sensitive atau peka terhadap perubahan dan melakukan pekerjaan secara terfokus. Memimpin berarti menentukan hal-hal yang tepat untuk dikerjakan, menciptakan dinamika organisasi yang dikehendaki agar sehingga semua orang memberikan komitmen, bekerja dengan semangat dan antusias untuk mewujudkan hal-hal yang telah ditetapkan. memimpin berarti juga dapat mengkomunikasikan visi dan prinsip organisasi kepada seluruh pegawai. Kegiatan memimpin termasuk menciptakan budaya atau kultur positif dan iklim yang harmonis dalam lingkungan organisasi, serta menciptakan tanggung jawab dan pemberian wewenang dalam pencapaian tujuan bersama.

Efektifitas kepemimpinan membutuhkan berbagai kecerdasan. Seorang pemimpin yang efektif selain memiliki kecerdasan intelektual (pengetahuan dan keterampilan) dalam memimpin organisasi namun juga dibutuhkan kecerdasan emosional yang sangat erat kaitannya dengan sikap moral. Goleman dalam Tjiptono dan Syakhroza (1999) yang menegaskan bahwa:

Kepemimpinan efektif bukanlah IQ maupun pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki, namun lebih teletak pada Emotional Intelligence yang komponen-komponennya terdiri dari:

- Self-Awareness, yakni kemampuan seseorang untuk mengenali dan memahami mood, drive dan emosinya, serta dampak pada orang lain.
- Self Regulation, yakni kemampuan mengendalikan atau mengalihkan desakan hati dan mood yang mengganggu.
- Motivation, dorongan untuk bekerja yang dilandasi alasan di luar uang atau status.
- Empathy, kemampuan memahami emosi orang lain.
- Social skill, kecakapan dalam menjalin relasi dan membangun jaringan hubungan baik.

Konsep tentang ciri-ciri kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, ternyata tidak terlepas dari kekuatan dan perilaku pemimpin untuk mengarahkan bawahannya dan mencari tahu apa yang benar-benar dibutuhkan bawahan agar secara bersama-sama berusaha mencapai tujuan

organisasi. Hal ini diperkuat oleh pendapat yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2011:28) yang menyatakan bahwa:

Prinsip kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang melayani. Pemimpin yang melayani sebaiknya meyakini bahwa peran mereka adalah membantu orang lain mencapai sasaran. Mereka secara konstan terus mencari tahu apa yang dibutuhkan orang untuk bisa bekerja baik dan melaksanakan tugas sesuai.

Kemampuan melayani dari seorang dalam kapasitas sebagai pimpinan harus didukung dengan sikap moral, kekuatan dan kecakapan yang merupakan modal dasar organisasi yang akan memberikan kemajuan secara organisasi maupun secara individu yang dipimpinnya.

Secara umum, konsep kepemimpinan adalah segenap daya kesanggupan, kecakapan dan kekuatan yang terdapat pada individu untuk bertingkah laku, khususnya untuk bertingkah laku sebagai pemimpin terhadap organisasi yang dipimpinnya. Merujuk pada konsep kepemimpinan tersebut, penelitian ini menelaah faktor pribadi yang terkait dengan aspek moral kejiwaan yang muncul dari dalam diri inspektur, yang merupakan aspek-aspek yang akan diteliti dalam hubungan dengan kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Flores Timur.

2. Disiplin

a. Konsep Disiplin

Keberlangsungan sebuah organisasi tidak terlepas dari disiplin yang berlaku dalam organisasi tersebut. Kata disiplin sering diartikan sebagai suatu keadaan yang ketat dan kaku atau tidak dan kadang terasa tidak nyaman. Pemahaman disiplin demikian sebenarnya tidak benar, disiplin pada dasarnya

mempunyai nilai positif bagi kehidupan organisasi. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Hodges (1990:339) yang mengatakan bahwa:

Disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi.

Ketaatan karyawan dalam melaksanakan disiplin merupakan sikap dan perilaku yang terkontrol secara baik oleh diri karyawan sendiri. Sikap yang demikian merupakan kesadaran diri karyawan untuk mentaatinya sejumlah aturan demi tercapainya tujuan organisasi. Hal ini sebagaimana dikemukakan Suryohadiprojo dalam Nawawi (2003) menyatakan bahwa:

Niat untuk mentaati peraturan merupakan suatu kesadaran yang bila tanpa disadari unsur ketaatan, tujuan organisasi tidak akan tercapai. Hal itu berarti bahwa sikap dan perilaku didorong adanya kontrol diri yang kuat. Artinya, sikap dan perilaku untuk mentaati peraturan organisasi muncul dari dalam dirinya.

Merujuk pada konsep tentang disiplin ternyata kedisiplinan sangat ditentukan oleh sikap seseorang atau kelompok orang dengan niat untuk mentaati aturan. Aturan yang harus ditaati adalah aturan yang telah disepakati bersama dalam suatu organisasi. Kedisiplinan yang diharapkan juga harus diterapkan dalam semua organisasi termasuk Inspektorat Kabupaten Flores Timur.

Pemahaman akan konsep disiplin akan mempermudah setiap orang yang ada dalam organisasi untuk bersikap dan bertingkah laku disiplin oleh karena setiap orang tahu apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Kesadaran untuk melakukan dan tidak melakukan suatu hal didasarkan pada sikap moralitas seseorang dalam mentaati aturan yang

menjadi kesepakatan bersama. Selanjutnya pengertian disiplin yang sesungguhnya sebagaimana dikemukakan oleh Uranadjam (2003:8) yang mengatakan bahwa:

Disiplin berasal dari bahasa latin "discipulus" yang berarti siswa atau murid (Verhoven dan Carvallo,1969:320). Dalam perkembangan selanjutnya kata ini mengalami perubahan bentuk dan perluasan arti, kata ini berarti ketaatan, metode pengajaran, mata pelajaran, dan perlakuan yang cocok bagi seorang murid atau pelajar. Di bidang psikologi dan pendidikan kata ini berhubungan dengan perkembangan, latihan fisik, mental serta kapasitas moral anak melalui pengajaran dan praktek (Ellis,1969:245). Sehubungan dengan defenisi tersebut kata ini juga berarti hubungan atau latihan yang membetulkan serta control yang memperkuat ketaatan (Perkins,1969:245). Makna lain dari kata yang sama ialah "seseorang yang mengikuti pimpinannya" (Kelly,1933:264).

Konsep disiplin identik dengan ketaatan yang dibuktikan dengan sikap mental dan watak seseorang terhadap ketentuan. Pemimpin harus mampu menegakan disiplin dalam organisasi yang dipimpinnya. Keberhasilan bawahan dalam melaksanakan disiplin tidak terlepas dari dorongan oleh pimpinan. Dorongan yang demikian akan membentuk sikap dan perilaku bawahan untuk secara sadar mentaati disiplin yang telah disepakati bersama. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Siagian (2002:305) yang mengatakan bahwa:

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan, dan pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan tersebut, secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Disiplin dalam suatu organisasi tidak terwujud dengan sendirinya, melainkan melalui proses belajar dari pimpinan dan bawahan dalam organisasi. Proses dimaksud adalah pembentukan perilaku untuk taat pada ketentuan yang berlaku, yang pada akhirnya menjadi kebiasaan yang lama

kelamaan menjadi suatu budaya dalam organisasi. Hal sebagaimana dikemukakan oleh Suradinata (1997:127) bahwa:

Disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses perilaku, melalui pelajaran, kepatuhan, ketaatan, kesetiaan, hormat kepada ketentuan peraturan dan norma yang berlaku. Jadi apabila nilai-nilai disiplin tersebut sudah tertanam dalam diri seseorang, sikap atau perbuatan yang dilakukannya tidak lagi dirasakan beban, melainkan suatu kebiasaan, yang apabila tidak dilakukan justru menjadi beban.

Merujuk pada pendapat beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin terlahir melalui proses pertumbuhan sikap dan perilaku individu dalam organisasi yang tidak terlepas dari moralitas sebagai respon dari diri individu terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Proses pendisiplinan yang berulang secara terus menerus dari setiap individu dalam organisasi akan menciptakan kebiasaan untuk taat yang pada akhirnya menjadi budaya. Sikap disiplin juga dipengaruhi oleh lingkungan keluarga, sekolah dan pengalaman atau pengaruh dari keteladanan pimpinan dalam kehidupan organisasi. Disiplin kerja baik apabila seseorang dapat membedakan dan memahami hal-hal apa saja yang harus dilakukan dan hal-hal apa saja yang tidak boleh dilakukan. Pemahaman demikian membutuhkan kesadaran akan sikap dan perilaku yang merupakan moralitas hidup seseorang dalam interaksinya dengan sistem nilai atau norma sosial yang berlaku dilingkungannya.

b. Macam- macam Disiplin Kerja

Berdasarkan macamnya disiplin kerja terdiri dari:

1) Disiplin diri (*self-discipline*)

Disiplin diri merupakan kunci keberhasilan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam organisasi. Tanpa disiplin diri, tujuan organisasi sulit

tercapai. Keberhasilan disiplin diri dari para anggota organisasi, sangat dipengaruhi oleh lingkungannya terutama kedisiplinan pemimpin organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat dikemukakan oleh Jasin (1996) bahwa:

disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggungjawab pribadi yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya. Melalui disiplin diri karyawan-karyawan merasa bertanggungjawab dan dapat mengatur dirinya sendiri untuk kepentingan organisasi.

Disiplin diri tumbuh dari kesadaran seseorang untuk mentaati aturan. Tidak dapat dipungkiri bahwa faktor lingkungan juga sangat berpengaruh terhadap perkembangan diri orang pribadi. Sebagai pemimpin dalam organisasi, disiplin diri inspektur akan menjadi panutan bagi pegawai inspektorat. Semakin disiplin inspektur, semakin disiplin juga pegawai inspektorat. Hal ini berangkat dari sikap meniru perilaku pemimpin oleh pegawai. Berangkat dari disiplin diri yang merupakan kesadaran diri seseorang untuk berdisiplin, memungkinkan organisasi dapat berjalan secara baik dan mencapai tujuan.

2) Disiplin kelompok

Kesadaran diri terhadap disiplin yang meningkat, akan membawa dampak pada pembentukan disiplin kelompok. Artinya bahwa disiplin kelompok akan terwujud jika disiplin diri dari anggota kelompok sudah tumbuh menjadi suatu budaya. Terciptanya disiplin kelompok akan berpengaruh pada kinerja organisasi, oleh karena adanya sinergi yang positif kelompok dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara maksimal. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Jasin (1996) yang menyatakan bahwa:

Bagi rekan sejawat, dengan diterapkannya disiplin diri, akan memperlancar kegiatan yang bersifat kelompok. Apalagi jika tugas

kelompok tersebut terkait dalam dimensi waktu; suatu proses kerja yang dipengaruhi urutan waktu pengerjaannya. Ketidaksiplinan dalam suatu bidang kerja, akan menghambat bidang kerja lain.

Kedisiplinan dalam kelompok merupakan salah satu unsur yang sangat menunjang kemajuan suatu organisasi. Kedisiplinan dalam kelompok membutuhkan pengertian dan usaha semaksimal mungkin dari segenap individu kelompok untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara maksimal. Berkaitan dengan kepemimpinan, inspektur harus menjadi pelopor dalam membentuk disiplin organisasi inspektorat. Hal ini dikarenakan inspektur merupakan tokoh sentral dalam inspektorat.

c. Faktor-faktor Disiplin

Disiplin merupakan gambaran moral seseorang yang diwujudkan dalam sikap dan perilaku seseorang dalam suatu lingkungan organisasi. Pembentukan sikap dan perilaku seseorang yang sedemikian tentunya membutuhkan proses dan dukungan faktor lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Lewin (2003:421), menjelaskan faktor kepribadian dan faktor lingkungan (situasional) dalam pembentukan perilaku sebagai berikut:

1) Faktor Kepribadian

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut. Sistem nilai dalam hal ini yang berkaitan langsung dengan disiplin. Nilai-nilai yang menjunjung disiplin yang diajarkan atau ditanamkan orangtua, guru, dan masyarakat akan digunakan sebagai kerangka acuan bagi penerapan disiplin ditempat kerja. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang. Sikap diharapkan akan tercermin dalam perilaku.

2) Faktor Lingkungan

Disiplin kerja yang tinggi tidak muncul begitu saja tetapi merupakan suatu proses belajar yang terus-menerus. Agar proses pembelajaran dapat efektif maka pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil, bersikap positif, dan terbuka. Hal tersebut perlu menjadi perhatian serius seorang pemimpin

untuk mewujudkan indikator-indikator yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai agar disiplin para pegawai dapat diwujudkan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Terbentuknya sikap disiplin seseorang juga dipengaruhi banyak indikator termasuk di dalamnya peran pimpinan sebagai penegak disiplin. Bila seseorang pimpinan telah berdisiplin maka pimpinan tersebut akan menjadi contoh dan panutan/teladan bagi bawahannya. Indikator teladan pimpinan bahkan sangat dominan, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2003:194-195), bahwa pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

1. Tujuan dan Kemampuan
Tujuan yang akan diacapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang karyawan.
2. Teladan Pimpinan
Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladandan panutan oleh para bawahannya.
3. Balas Jasa
Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya.
4. Keadilan
Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan karena ego dan sifat manusia yang slelaau merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.
5. Waskat
Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan.
6. Sanksi Hukuman
Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan.
7. Ketegasan
Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan.
8. Hubungan kemanusiaan yang harmonis antara sesama karyawan termasuk dengan pimpinan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi.

Berangkat dari indikator yang ada, sudah dapat dipastikan bahwa kedelapan (8) indikator tersebut berpengaruh besar terhadap kedisiplinan dalam suatu organisasi. Pengaruh pemimpin dalam memberikan keteladanan, ketegasan dalam tindakan, pengawasan melekat dan penjatuhan hukuman sangat menentukan dalam usaha mempengaruhi disiplin. Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan pimpinan akan menentukan kualitas kinerja pegawai. Sejalan dengan pendapat tersebut, Singodimejo dalam Sutrisno (2009) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai terdiri dari:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan (organisasi)
Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para karyawan.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
Pembinaan disiplin akan dapat terlaksana bila ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
Perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuat oleh karyawan.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
Perlu adanya pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan
Para karyawan membutuhkan perhatian yang besar dari pemimpinnya sendiri.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan positif
Kebiasaan-kebiasaan positif harus diciptakan terutama oleh pemimpin dalam suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin sangat dipengaruhi oleh faktor pribadi dan faktor lingkungan dimana seseorang hidup dan bergaul. Pribadi merupakan faktor bawaan dari keluarga, sejak seseorang tumbuh menjadi manusia. Pribadi dalam aktifitas hidupnya

akan mengalami perubahan mental yang diwujudkan dalam pola sikap dan perilaku seiring dengan kompleksitas lingkungan yang dihadapi.

Semakin baik kondisi lingkungan dimana seseorang berada, maka akan mempengaruhi kedisiplinan seseorang. Kondisi lingkungan yang paling berpengaruh dalam pembentukan disiplin seseorang adalah sikap dan perilaku pemimpin. Disiplin diri seorang pimpinan yang baik akan berpengaruh terhadap disiplin pegawai. Berkaitan dengan itu, Inspektur Kabupaten Flores Timur harus menjadi contoh dalam pembentukan disiplin di Inspektorat.

d. Tujuan Disiplin Kerja

Reza Aryanto dalam Ernawati (2003) mengemukakan tujuan dilaksanakannya disiplin kerja, sebagai berikut :

- a. Pembentukan sikap kendali diri yang positif. Sebuah organisasi sangat mengharapkan para pegawainya memiliki sikap kendali diri yang positif, sehingga ia akan berusaha untuk mendisiplinkan dirinya sendiri tanpa harus ada aturan yang akan memaksanya dan ia pun akan memiliki kesadaran untuk menghasilkan produk yang berkualitas tanpa perlu banyak diatur oleh atasannya.
- b. Pengendalian kerja. Agar pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan dari organisasi, maka dilakukan pengendalian kerja dalam bentuk standar dan tata tertib yang diberlakukan oleh organisasi.
- c. Perbaikan sikap. Perubahan sikap dapat dilakukan dengan memberikan orientasi, pelatihan, pemberlakuan sanksi dan tindakan-tindakan lain yang diperlukan pegawai.

Disiplin mempunyai tujuan yang baik, yakni menata keteraturan dan keharmonisan hidup yang dilandasi oleh sikap kepatuhan dan bertanggungjawab. Tujuan disiplin akan tercapai apabila adanya kesadaran dari individu untuk melaksanakannya. Sebaik apapun disiplin yang dibuat tanpa kesadaran dari individu untuk melaksanakan, akan sia-sia. Berkaitan dengan itu, peran pemimpin menjadi titik sentral dalam pencapaian tujuan

dimaksud. Pemimpin harus mampu memberi contoh atau sebagai panutan dan mengayomi bawahan agar melaksanakan disiplin organisasi dengan penuh kesadaran. Apabila kesadaran itu telah ada, maka organisasi berjalan secara efektif.

e. Fungsi Disiplin Kerja

Fungsi disiplin menurut Tulus Tu'u (2004) antara lain :

1. Menata kehidupan bersama
2. Membangun kepribadian
3. Melatih kepribadian
4. Pemaksaan
5. Hukuman
6. Menciptakan lingkungan kondusif

Disiplin dibuat karena ada kehidupan bermasyarakat, dimana adanya interaksi diantara individu dengan individu, individu dengan kelompok. Dengan demikian disiplin membantu individu dan masyarakat untuk menata kehidupan yang serasi dan harmonis. Keharmonisan hidup tercipta karena pribadi setiap individu dalam masyarakat sudah terbentuk dengan keteraturan hidup. Namun disisi lain disiplin dalam pelaksanaannya memerlukan ketegasan dan mempunyai daya paksa dan mempunyai konsekuensi penjatuhan hukuman bagi yang melanggar. Seketat apapun disiplin sangat ditentukan oleh individu yang melaksanakan demi menciptakan lingkungan yang kondusif.

f. Standar disiplin

Penerapan disiplin dalam suatu organisasi harus didasarkan pada standar yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah pegawai telah melaksanakan disiplin sesuai standar

yang ditetapkan atau belum. Biasanya, disiplin kerja dilihat apabila pegawai datang ke kantor secara teratur dan tepat waktu, berpakaian rapi dan sesuai standar yang ditetapkan ditempat kerja, menggunakan peralatan kantor dengan penuh rasa tanggung jawab, menghasilkan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dengan mengikuti metode kerja yang telah ditentukan oleh organisasi dan menyelesaikan pekerjaan dan semangat kerja.

Singodimedjo (2000) menyatakan bahwa:

Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin itu antara lain, 1) peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat, 2) Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan, 3) Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain, 4) Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Keberhasilan disiplin sangat ditentukan oleh standar baku yang wajib ditaati oleh pegawai dalam suatu organisasi. Dalam penetapan standar tersebut, perlu adanya kejelasan informasi, masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh pegawai. Untuk mencapai hal tersebut, aturan perlu dikomunikasikan secara baik agar pegawai tahu apa yang wajib dilakukan dan tidak dilakukan.

Berangkat dari konsep kepemimpinan dan disiplin sebagaimana telah diuraikan tersebut oleh para ahli maka dapat dikatakan bahwa ada hubungan dan pengaruh antara Kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja pegawai.

Kondisi ini diperkuat oleh Suradinata (1997:118) yang menyatakan bahwa:

Dalam wacana pembahasan kepemimpinan dan manajemen pemerintahan, secara simultan telah mengkaitkan konsep kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja, yang dianggapnya merupakan sumber hubungan yang erat kaitannya dengan kinerja dalam kaitan antar konsep yang runtun. Selain faktor kepemimpinan atasan, faktor disiplin kerja atasan juga akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai yang selanjutnya akan mempengaruhi kualitas kinerja dimaksud.

Merujuk pada konsep tersebut, maka peran kepemimpinan dan disiplin dalam manajemen pemerintahan mempunyai pengaruh yang signifikan dalam menentukan kualitas kinerja pegawai.

3. Kinerja

a. Konsep kinerja

Organisasi modern menghadapi begitu banyak dinamika perkembangan baik dalam lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Perkembangan dinamika tersebut, membutuhkan proses belajar secara terus-menerus untuk mencapai kinerja yang baik. Pada tahap ini dibutuhkan reaksi yang positif yang secara sadar lahir dari anggota organisasi untuk saling memberikan informasi terkait tugas dan pekerjaan masing-masing. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Iglan & Davis (2000) menyatakan bahwa:

In organisations, feedback seeking is a conscious effort to get information about the adequacy or appropriateness of job performance. Dalam organisasi, mencari umpan balik adalah upaya sadar untuk mendapatkan informasi tentang kecukupan atau kesesuaian dari kinerja kerja.

Kinerja organisasi merupakan perwujudan dari kesadaran dari anggota organisasi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan penuh rasa tanggung jawab dalam suatu periode tertentu. Sejalan dengan itu, Bernardin dan Russell dalam Yun Iswanto (2005) menyatakan bahwa kinerja sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu selanjutnya Rue dan Byars dalam Bambang Yudoyono (2001) mendefenisikan kinerja (*performance*) sebagai tingkat pencapaian hasil (*The degree of accomplishment*). Atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat capaian tujuan organisasi. Menurut pendapat T.R

Mitchell dalam Sedarmayanti (2001) mengatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu :

1. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
2. *Promptness*, ketangkasan atau kegesitan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
3. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
4. *Capability*, kemampuan individu untuk mengerjakan sebagian tugas dalam suatu pekerjaan baik kemampuan intelektual (yakni kemampuan yang diperlakukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecepatan kekuatan dan keterampilan serupa) dan kemampuan fisik.
5. *Communication*, komunikasi merupakan bagian penting untuk membangun relasi dan menumbuhkan motivasi antar pegawai sehingga terbina suatu kerjasama yang harmonis". Kinerja dihasilkan oleh adanya 3 (tiga) hal, yaitu : a. "Kemampuan (*ability*) dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi (*capacity to perform*). b. Kemampuan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (*willingness to perform*). c. Kesempatan untuk berprestasi (*opportunity to perform*)".

b. Perencanaan Kinerja

Organisasi harus memiliki perencanaan yang strategik yang menggambarkan program dan sasaran yang hendak dicapai. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Sedarmayanti (2011:301) bahwa perencanaan kinerja merupakan:

- 1) Proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategik
- 2) Proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik

Hasil dari proses perencanaan strategik berupa rencana kinerja tahunan. Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik, yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Didalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang susunan rencana kerja

dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu. Dokumen Rencana Kinerja memuat informasi tentang sasaran yang ingin dicapai dalam tahun yang bersangkutan indikator kinerja sasaran, dan rencana capaiannya program; kegiatan, serta kelompok indikator kinerja dan rencana capaiannya.

c. Indikator Kinerja

Peningkatan kinerja suatu organisasi harus didukung dengan standar atau ukuran untuk menilai apakah suatu organisasi tersebut mempunyai kinerja baik atau tidak. Penilaian kinerja mencakup beberapa ukuran yakni seberapa besar pemanfaatan sumber daya organisasi, seberapa besar pencapaian tujuan, pertanggung jawaban, seberapa besar manfaat dan dampaknya bagi kehidupan organisasi dan masyarakat. Menurut Indra Bastian (2006) mengatakan bahwa:

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*), dimana Indra Bastian menjelaskan :

- a. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan perundang-undangan, dan sebagainya.
- b. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik.
- c. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
- d. Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

- e. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Merujuk pada pendapat tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa indikator kinerja merupakan ukuran yang wajib digunakan bagi pimpinan organisasi untuk menilai berhasil tidaknya kinerja organisasi yang dipimpinya.

d. Pengukuran Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi merupakan usaha yang maksimal dari seluruh komponen organisasi dalam melaksanakan program, kegiatan dan sasaran organisasi secara efektif. Pengukuran kinerja organisasi didasarkan pada visi, misi yang merupakan gambaran strategi organisasi dalam mencapai tujuan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Wilfridus B. Elu dan Agus Joko Purwanto (2009:7.3) bahwa:

Pengukuran dan penilaian keefektifan organisasi atau perubahan organisasi pada umumnya berkaitan dengan kepentingan untuk memastikan keterarahan organisasi pada pencapaian sasaran-sasaran dari strategi organisasi yang ditetapkan berdasarkan visi dan misi organisasi.

Capaian kinerja organisasi harus terukur dan merupakan proses yang sistematis dan terus-menerus. Apabila pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang sedemikian, maka ada empat aspek penting yang ditekankan oleh Simons dalam Wilfridus B. Elu dan Agus Joko Purwanto (2009) yaitu:

1. Tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk mengungkap, memperoleh, atau mengkomunikasikan informasi (*to convey information*). Sistem-sistem pengukuran memusatkan perhatian pada data, baik data financial maupun data bukan finansial yang berguna untuk pembuatan keputusan dan tindakan manajerial
2. Sistem pengukuran kinerja organisasi mencerminkan dan menandakan kebiasaan-kebiasaan dan prosedur-prosedur formal (*formal routines and procedures*). Informasi harus dicatat atau

- direkam dalam format-format standar, dianalisis dan didistribusikan sesuai dengan irama organisasi, sering berdasarkan prosedur yang sudah ditentukan dan siklus kegiatan organisasi
3. Sistem pengukuran kinerja organisasi dirancang dan diimplementasikan untuk digunakan oleh para manajer (*to be used by managers*). Pengukuran keefektifan atau kinerja organisasi diarahkan untuk membantu manajer memperoleh informasi-informasi yang relevan dengan tugas-tugas mereka sehari-hari.
 4. Sistem pengukuran keefektifan atau kinerja organisasi digunakan oleh para manajer untuk mempertahankan atau mengganti pola-pola kegiatan organisasi (*to maintain or to alter patterns in organizational activities*).

e. Penilaian Kinerja.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai dalam suatu organisasi harus dinilai secara periodik guna mencapai kinerja pegawai yang diinginkan. Penilaian kinerja merupakan tugas dari manajemen organisasi untuk membandingkan deskripsi pekerjaan dengan kinerja yang telah dilaksanakan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Siswanto Satrohadiwiryo (2003:231) bahwa:

suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Penilaian kinerja secara periodik sangat membantu karyawan dalam rangka perbaikan kinerja, sehingga diperoleh hasil yang maksimal. Penilaian ini merupakan sebuah proses formal dalam suatu organisasi untuk melakukan peninjauan ulang atas kinerja seseorang secara periodik. Proses penilaian demikian sangat membantu pegawai dalam memperbaiki kinerjanya yang mencakup kegiatan identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja pegawai dalam sebuah organisasi. Penilaian kinerja menurut

Panggabean dalam Ardiansyah (2010) memiliki tahapan pada proses penilaian yang meliputi:

1. Identifikasi

Identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Apa yang dinilai adalah yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

2. Observasi

Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Observasi yang jarang dilakukan dan tidak berkaitan dengan prestasi kerja akan menghasilkan hasil penilaian sesaat dan tidak akurat.

3. Pengukuran

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat prestasi karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatan pada tahap observasi.

4. Pengembangan

Pihak penilai selain memberikan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan juga melakukan pengembangan apabila ternyata terdapat perbedaan antara yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan.

Merujuk pada tahapan penilaian kinerja yang dikemukakan tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian terhadap kinerja seseorang harus didasarkan pada proses secara sistematis dan berkelanjutan. Tingkat keberhasilan kinerja suatu organisasi juga didasarkan pada sistem kinerja yang berlaku dalam organisasi tersebut. Selanjutnya menurut Veithzhal Rivai dan Fauzi dalam Ardiansyah (2010) Sistem kinerja harus memenuhi syarat:

“Sistem kinerja yang baik sangat bergantung pada persiapan yang benar-benar baik dan harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. Praktis

Keterkaitan langsung dan pekerjaan seseorang adalah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.

2. Kejelasan standar

Standar merupakan tolak ukur seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Agar memperoleh nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai kompetitif

3. Kriteria yang objektif

Suatu penilaian kinerja dapat dikatakan efektif apabila instrument penilaian kinerja tersebut memenuhi syarat sebagai berikut:

a. Reliability

Ukuran kinerja harus konsisten. Jika ada dua penilaian mengevaluasi pekerja yang sama, mereka perlu menyimpulkan hasil serupa menyangkut hasil mutu kerja.

b. Relevansi

Ukuran kerja harus dihubungkan dengan output riil dari suatu kegiatan yang secara logika itu mungkin.

c. Sensitiviti

Beberapa ukuran mampu mencerminkan antara penampilan nilai tinggi dan rendah. Penampilan tersebut harus dapat membedakan dengan teliti tentang perbedaan kinerja.

d. Practicality

Kriteria harus dapat diukur dan kekurangan pengumpulan data dan tidak terlalu mengganggu atau tidak in-efisien”.

Berangkat dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses menilai segala aktifitas organisasi secara berkelanjutan dengan suatu metode tertentu dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan yang direncanakan. Keberhasilan penilaian kinerja sangat dipengaruhi oleh prosedur baku yang digunakan oleh pimpinan dalam penilaian.

f. Tujuan Penilaian Kinerja

Setiap organisasi mempunyai tujuan untuk memajukan organisasinya kearah yang lebih baik sesuai dengan yang disepakati bersama. Kemajuan dan keberhasilan suatu organisasi dapat dinilai dari kinerja yang dihasilkan dalam suatu kurun waktu tertentu. Penilaian yang dilakukan terhadap kinerja organisasi sebagai sumber data dan bahan informasi bagi manajemen dalam

mengambil kebijakan terhadap karyawan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Satrohadiwiryono (2003:233) tentang tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan;
2. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan;
3. Alat untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja;
4. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan;
5. Landasan/ bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

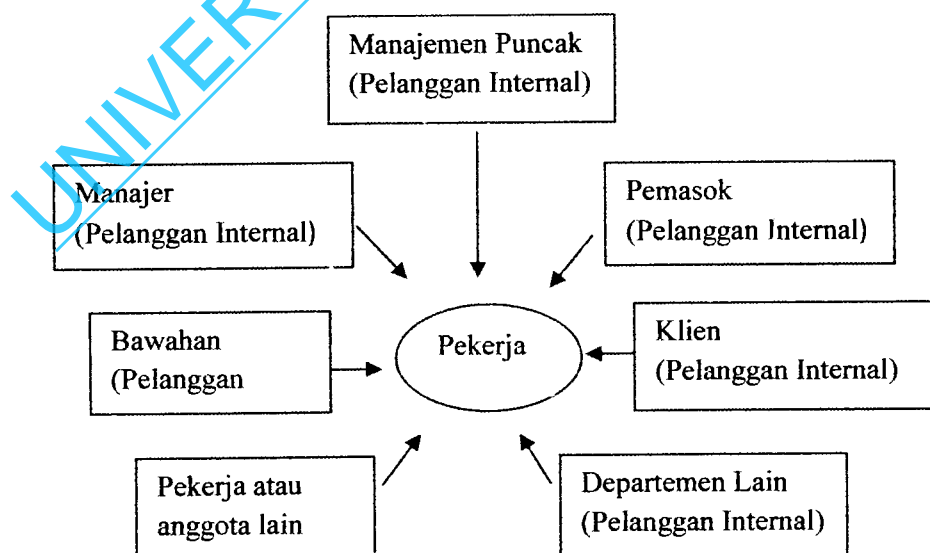
Penilaian kinerja lebih didasarkan pada tujuan atau manfaat yang akan diperoleh pimpinan organisasi. Hasil penilaian tersebut dijadikan sebagai informasi untuk melakukan berbagai langkah pembenahan kinerja organisasi. Selanjutnya, Secara umum, tujuan penilaian kinerja sebagaimana diunduh dari (<http://digilib.petra.ac.id/jiunkpe/s1/tmi/2007/jiunkpe-ns-s1-200725403057-8970-mbnqa-chapter2.pdf>) adalah sebagai berikut :

- a) Menetapkan target-target yang dapat diterima oleh mereka yang kinerjanya akan diukur, dan dilaksanakan dalam suasana yang dikarakterisasikan oleh komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan dan mengusahakan kebersamaan dalam tindakan.
- b) Menggunakan ukuran-ukuran prestasi yang dapat diandalkan, terbuka dan objektif, membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan yang direncanakan, dan menyediakan umpan balik bagi yang dinilai.
- c) Bila prestasi kurang optimal, setelah melalui berbagai langkah sebelumnya, timbul kebutuhan untuk menspesifikasikan dan setuju dengan rencana pengembangan pribadi orang yang dinilai yang dapat didasarkan pada penilaian kebutuhan pelatihan dan pengembangan pribadi.
- d) Membuat ketentuan untuk alokasi baik *reward* ekstrinsik (misalnya kesempatan untuk mempertinggi keterampilan seseorang) yang mengikuti proses penilaian.
- e) Menjanjikan hasil-hasil yang diinginkan dalam bentuk pemenuhan pegawai, pemanfaatan penuh kapasitas individu, perubahan budaya organisasi, dan pencapaian sasaran organisasi dalam kondisi dimana ada keharmonisan antara sasaran individu dengan organisasi.

Merujuk pada tujuan dari penilaian kinerja tersebut, maka dapat dikatakan bahwa dalam proses penilaian kinerja, peranan kepemimpinan sangat menentukan tujuan yang ingin dicapai dari penilaian kinerja karyawan. Kecenderungan penilaian kinerja oleh pimpinan lebih diarahkan pada tujuan untuk memperbaiki, pemberian kompensasi dan penetapan target kinerja karyawan.

g. Evaluasi Kinerja

Evaluasi merupakan tahapan yang sangat penting dalam suatu proses kegiatan, dimana pada tahapan ini dapat diketahui hasil yang telah dicapai dalam suatu periode tertentu. Berkaitan dengan kinerja, tahap evaluasi memberikan kontribusi yang besar, sejauh menyangkut kegagalan atau keberhasilan kinerja suatu organisasi dan bagaimana prospek kinerja kedepan. Sehubungan dengan evaluasi kinerja, Stephen P. Robinson (2003:272) dalam teorinya Evaluasi Kinerja 360 derajat sebagai berikut:



Model evaluasi 360 derajat berfokus pada kinerja pekerja/karyawan/individu. Pekerja harus mampu menguasai kondisi-

kondisi dan upaya yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan harus dievaluasi sejauh menyangkut tingkat kepuasan pelanggan dan lingkungan internal organisasi terhadap pelayanan yang telah dilakukan dalam suatu periode tertentu. Tujuan utama evaluasi kinerja adalah menilai dengan tepat sumbangan kinerja seorang individu sebagai suatu dasar untuk mengambil keputusan alokasi imbalan.

Merujuk pada konsep kinerja di atas, penulis mengambil beberapa konsep kinerja yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja pegawai yakni:

1. Kualitas Kerja
2. Initiative (semangat untuk melaksanakan tugas baru dan perbesar tanggungjawab)
3. Kapability (Intelektual, stamina, kecepatan, kekuatan dan keterampilan dalam tugas)
4. Promptenes (ketangkasan / kegesitan dalam tugas)
5. Communication (komunikasi)

4. Hasil-Hasil Penelitian Yang Relevan

Beberapa hasil penelitian yang relevan yang digunakan penulis untuk memperkaya informasi dan data dalam mendukung penyelesaian penelitian ini khususnya beberapa penelitian terdahulu yang membahas variabel yang sama. Hasil penelitian terdahulu yang menjadi dasar dalam penulisan tesis ini terdiri dari:

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

Judul	Peneliti	Hasil Penelitian
Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Camat Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Bukit Intan Kota Pangkalpinang	Yusron	Secara serentak: Kepemimpinan dan disiplin kerja camat secara bersama-sama ternyata memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Secara Parsial: variabel disiplin kerja camat tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. variabel kepemimpinan kerja camat tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai.
Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Propinsi Kepulauan Bangka Belitung	Yuanita Destia	Secara serentak: Ada pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara serentak adalah signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Propinsi Kepulauan Bangka Belitung. Secara Parsial: Ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Propinsi Kepulauan Bangka Belitung Ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.
Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Kerja Karyawan PT. Bank BNI (Persero), Tbk. Kantor Cabang Utama Kelapa Gading	Nurjanah, Didin Mukodim	Secara Serentak: gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja kerja. Secara Parsial: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja kerja Motivasi berpengaruh terhadap kinerja kerja Disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja kerja
Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Lestar di Kota Pekanbaru	Rizky Nanda Ers	Secara Serentak: Kepemimpinan, motivasi dan disiplin secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Lestari Pekanbaru. Secara Parsial: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Lestari Pekanbaru Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Lestari Pekanbaru Disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Lestari Pekanbaru

Sumber: Data Olahan 2013

Tabel 2.2
Penelitian terdahulu

Judul	Peneliti	Hasil Penelitian
Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tri Mandiri Selaras Samarinda	Agus Purwoko	Secara Serentak: Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Tri Mandiri Selaras Samarinda Secara Parsial: Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Karoseri dan <i>Body Repaire</i> pada PT. Merpati Bali	I Putu Yuda Perdana Putra Gusti Ayu Dewi Adnyani	Secara Serentak: Kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Secara Parsial: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan karoseri dan body repair pada PT. Merpati Bali Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan karoseri dan body repair pada PT. Merpati Bali Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan karoseri dan body repair pada PT. Merpati Bali
Pengaruh Disiplin dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Kampar	Ira Monika	Secara Serentak: Disiplin dan kepemimpinan diduga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas perkebunan kabupaten Kampar. Secara Parsial: Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perkebunan Kabupaten Kampar Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di dinas Perkebunan Kabupaten Kampar

Sumber: Data Olahan 2013

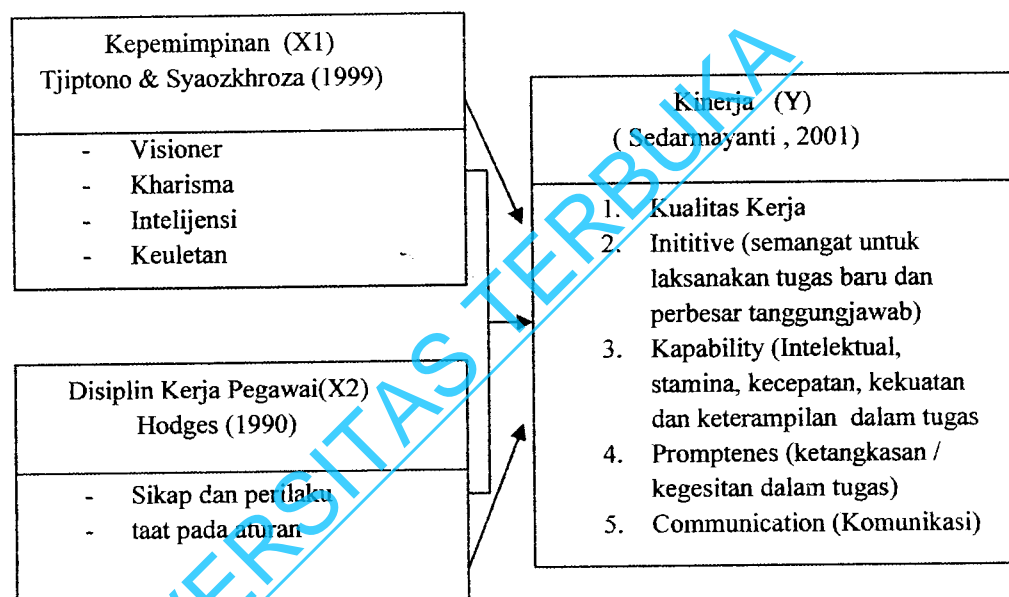
Merujuk pada ketujuh penelitian tersebut di atas, disimpulkan bahwa telah ditemukan hasil berupa hubungan dan pengaruh positif dan signifikan antar variabel yang diteliti. Penulis yakin, jika penelitian ini dilakukan pada tempat dan waktu yang berbeda tentu mempunyai hasil temuan yang berbeda.

B. Kerangka Berpikir dan Hipotesis

1. Kerangka Berpikir

Adapun kerangka berpikir yang menjadi dasar penulis untuk melakukan penelitian berdasarkan bangunan teori yang telah dipaparkan tersebut di atas adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Data Primer 2013

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Adapun variabel bebas dan variabel terikat tersebut dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Variabel bebas atau *independent variable* atau variabel mempengaruhi meliputi kepemimpinan dan disiplin.
- Variabel terikat atau *dependent variable* atau variabel yang dipengaruhi adalah kinerja pegawai

2. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir dan konsep-konsep para ahli sebagaimana telah dikemukakan tersebut maka hipotesis yang akan diuji, dirumuskan sebagai berikut:

a. Ho : Tidak ada pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur

Ha : Ada pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur

b. Ho : Tidak ada pengaruh positif yang signifikan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur

Ha : Ada pengaruh positif yang signifikan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur

c. Ho : Tidak ada pengaruh positif yang signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur

Ha : Ada pengaruh positif yang signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur

C. Defenisi Konsep dan operasional

1. Defenisi Konsep

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini perlu didefinisikan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah seluruh daya, kesanggupan, kecakapan dan kekuatan yang dimiliki oleh seseorang untuk bertindak laku sebagai pemimpin.
 - b. Disiplin adalah niat yang tercermin dari sikap dan perilaku pegawai untuk mematuhi peraturan organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara tepat dan efisien.
 - c. Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai pegawai
- Inspektorat Kabupaten Flores Timur

2. Defenisi Operasional

Definisi operasional setiap variabel dalam penelitian ini perlu dirinci untuk mempermudah mengoperasionalkan indikator masing-masing variabel dan pengukuran. Definisi operasional setiap variabel dijelaskan pada tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.3
Operasional Variabel

Variabel	Indikator
Kepemimpinan	Visioner
	Intelijensi
	Kharisma
	Keuletan
Disiplin	Sikap dan perilaku
	Taat pada aturan
Kinerja	Kualitas Kerja
	Promptenes (ketangkasan / kegesitan dalam tugas)
	Initiative
	Kapability
	Communication (komunikasi)

Sumber: Data Olahan 2013

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Berdasarkan judul Tugas Akhir Program Magister dan tujuan dari penelitian sebagaimana terurai pada Bab I huruf c maka penelitian ini merupakan penelitian Deskriptif. Penggunaan metode ini, memungkinkan peneliti untuk memilih satu objek penelitian untuk dikaji secara mendalam. Mengkaji pola hubungan korelasional antara beberapa variabel (Irawan, 2004:60-61). Merujuk pada obyek dan pola hubungan yang ada maka peneliti mengkaji variabel kepemimpinan, disiplin dan kinerja pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Berikut menganalisis/mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur.

B. Populasi dan Sampel

Populasi pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur sebanyak 31 orang. Dari populasi tersebut, sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 29 orang. Hal ini disebabkan 1 orang pegawai sebagai Inspektur (pimpinan) dan 1 orang pegawai sebagai peneliti. Populasi dalam penelitian ini relatif kecil, oleh karena itu semua populasi pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur kecuali 2 orang pegawai tersebut dijadikan sebagai sampel. Sejalan dengan itu, Irawan (2004:73) mengatakan jika jumlah sampel sama dengan populasi, maka penelitian ini disebut sensus. Selanjutnya, mengenai penetapan besar kecilnya sampel tidaklah ada suatu ketetapan yang mutlak,

artinya tidak ada satupun ketentuan berapa persen suatu sampel harus diambil (Margono, 2004: 123).

Jumlah Populasi dan sampel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel

3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1
Jumlah Sampel Total di Inspektorat Kabupaten Flores Timur

No	Jabatan	Jumlah Orang/eselon	Keterangan
1	Inspektur	1 / IIb	Pimpinan Instansi
2	Sekretaris Inspektorat	1 / IIIa	
3	Inspektur Pembantu I	1 eselon IIIa 1 Staf	
4	Inspektur Pembantu II	1 eselon IIIa 1 Staf	
7	Kepala Sub bagian Perencanaan dan program	1 eselon IVa 2 Staf	
8	Kepala Sub bagian Umum dan Kepegawaian	1 eselon IVa 7 Staf	
9	Kepala Sub bagian Evaluasi dan Pelaporan	1 eselon IVa 3 Staf	
10	Pengawas Pemerintah	9 Pejabat Fungsional 1 Staf	1 orang Pengawas Pemerintah sekaligus peneliti
	Jumlah (populasi)	31	2
	Jumlah (sampel)		29

Sumber : Inspektorat Kabupaten Flores Timur 2013

C. Instrumen Penelitian

1. Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala Likert. Silalahi (2010:229-230) untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial yang telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti

kedalam indikator variabel. Pegawai Inspektorat diberikan waktu untuk menjawab seluruh pertanyaan dan hasilnya akan diolah secara empiris untuk memperoleh data deskriptif guna dilakukan pengujian hipotesis yang ada.

Kriteria penilaian jawaban responden yaitu:

- a. Sangat Setuju diberi skor 5 (lima)
- b. Setuju diberi skor 4 (empat)
- c. Ragu-ragu diberi skor 3 (tiga)
- d. Tidak Setuju diberi skor 2 (dua)
- e. Sangat Tidak Setuju 1 (satu)

2. Validitas Instrumen

Instrumen yang valid akan menghasilkan data yang valid. Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Pengujian validitas yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah validitas eksternal. Setelah data didapat dan di tabulasikan, maka pengujian validitas eksternal dilakukan dengan analisis faktor, yaitu dengan mengkorelasikan antara skor item instrumen. Penelitian ini menggunakan rumus *Person Correlation Product Moment* yakni:

$$r_{\text{hitung}} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \cdot \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

r_{hitung} = Koefisien korelasi

$\sum X^2$ = Jumlah skor item

$\sum Y^2$ = Jumlah skor total (seluruh item)

n = Jumlah responden

Peneliti dalam melakukan analisis hasil penelitian, menggunakan bantuan program SPSS versi 16.0. Syarat minimum validitas instrumen adalah bila $N=29$ maka harga $r_{tabel} = 0,374$ jika korelasi antara butir dengan skor total kurang dari $0,374$ maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Hasil uji validitas Instrumen terhadap variabel kepemimpinan, Disiplin dan Kinerja terbaca pada tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2
Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	No. Item	R_{hitung}	R_{tabel}	Valid/tidak valid
Kepemimpinan	Q1	.406	0,367	Valid
	Q2	.826	0,367	Valid
	Q3	.718	0,367	Valid
	Q4	.685	0,367	Valid
	Q5	.554	0,367	Valid
	Q6	.393	0,367	Valid
	Q7	.544	0,367	Valid
	Q8	.369	0,367	Valid
	Q9	.704	0,367	Valid
	Q10	.387	0,367	Valid
	Q11	.369	0,367	Valid
Disiplin	Q1	.589	0,367	Valid
	Q2	.620	0,367	Valid
	Q3	.484	0,367	Valid
	Q4	.663	0,367	Valid
	Q5	.509	0,367	Valid
	Q6	.593	0,367	Valid
	Q7	.491	0,367	Valid
	Q8	.527	0,367	Valid
	Q9	.568	0,367	Valid
	Q10	.399	0,367	Valid
Kinerja	Q1	.466	0,367	Valid
	Q2	.585	0,367	Valid
	Q3	.656	0,367	Valid
	Q4	.799	0,367	Valid
	Q5	.487	0,367	Valid
	Q6	.533	0,367	Valid
	Q7	.382	0,367	Valid
	Q8	.526	0,367	Valid
	Q9	.378	0,367	Valid
	Q10	.459	0,367	Valid
	Q11	.400	0,367	Valid

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan terhadap kuesioner, diketahui bahwa semua item kuesioner yang berjumlah 32 dinyatakan valid. Selanjutnya validitas kuesioner tersebut dijadikan sebagai bahan pengumpulan data.

3. Reliabilitas Instrumen

Instrumen yang baik adalah alat pengumpul data yang sudah dapat dipercaya yang akan menghasilkan data yang sama walaupun instrumen tersebut telah melampaui beberapa kali pengambilan data. Itu berarti instrumen tersebut mempunyai tingkat keterandalan. Pengujian reliabilitas ini menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan bantuan program SPSS versi 16.0. Skala pengukuran yang reliabel memiliki Cronbach Alpha minimal 0,742.

Berikut tabel 3.3 tingkat keterandalan koefisien korelasi:

Tabel 3.3
Koefisien Korelasi

Nilai Korelasi	Tingkat Hubungan
0,800 - 1,000	Sangat tinggi
0,600 - 0,799	Tinggi
0,400 - 0,599	Cukup tinggi
0,200 - 0,399	Rendah
0,000 - 0,199	Sangat rendah

Sumber: Riduwan 2005

Hasil pengujian reliabilitas dapat terbaca pada tabel 3.4 sebagai berikut:

Tabel 3.4
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Nilai Reliabilitas	Tingkat Keterandalan	Keterangan
Kepemimpinan	0,757	Tinggi	Reliabel
Disiplin	0,748	Tinggi	Reliabel
Kinerja	0,750	Tinggi	Reliabel

Sumber: Data Primer yang telah diolah

D. Prosedur Pengumpulan Data

Berdasarkan jenisnya, data dibagi menjadi data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dilokasi penelitian melalui teknik kuesioner yang dibagi kepada pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Kuesioner tersebut dibagikan sendiri oleh peneliti kepada 29 orang pegawai Inspektorat. Kuesioner disusun berdasarkan indikator – indikator tiap variabel. Kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari 32 item pertanyaan untuk mewakili 3 variabel dengan 11 indikator variabel penelitian.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui sumber –sumber tertulis yang sudah diakui secara kelembagaan maupun publik meliputi: Rencana Strategi (RENSTRA) Inspektorat Kabupaten Flores Timur 2012 s/d 2016, Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP) Inspektorat Kabupaten Flores Timur tahun 2008 s/d 2012, Rencana Umum Program Kegiatan Tahunan (RUPKT) Inspektorat Kabupaten Flores Timur tahun 2008 s/d 2012, Rekap Presensi Bulanan Inspektorat Kabupaten Flores Timur tahun 2008 s/d tahun 2012, Peraturan Daerah Kabupaten Flores Timur nomor 15 dan 16 tahun 2011, Peraturan Pemerintah nomor 53 tahun 2010, Keputusan Presiden nomor 68 tahun 1995, Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 59 tahun 2008, Peraturan Bupati nomor 27 tahun 2012 dan Surat Edaran Bupati Flores Timur nomor BO.065/48/TALKNRJ/2012.

Teknik pengumpulan data sekunder ini adalah studi kepustakaan. Peneliti mengumpulkan data dengan cara membaca, mempelajari dan menganalisa

berupa catatan, buku, notulen rapat, agenda, majalah, peraturan perundang-undangan dan laporan yang berhubungan dengan penelitian. Peneliti membubuhkan chek-list jika ditemukan variabel yang dicari.

E. Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini secara kuantitatif. Cara kuantitatif ini memungkinkan peneliti untuk mendeskripsikan jawaban responden dalam bentuk tabel, diagram dan grafik. Disamping itu, peneliti juga mencari kuatnya hubungan antara variabel melalui analisis korelasi, melakukan prediksi dengan analisis regresi dan membuat perbandingan rata-rata data sampel atau populasi. Analisis korelasi dan regresi berganda ini adalah analisis tentang hubungan antara satu *dependent variable* dengan dua atau lebih *independent variable*. Jika ada lebih dari satu variabel bebas untuk mengestimasi nilai Y, persamaan tingkat pertama persamaan disebut *permukaan regresi (regression surface)*. (Arikunto,2002:265). Peneliti menggunakan alat bantu berupa program SPSS versi 16.0 untuk melakukan analisis kuantitatif sehingga memudahkan penafsiran data yang diperoleh.

Metode statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *korelasi Product Moment* yang dilanjutkan dengan analisis regresi linier berganda (*Multiple Regression Analysis*). Sebelum melakukan perhitungan statistik, dua metode analisis data tersebut menghendaki dilakukan konversi skala terlebih dahulu. Konversi ini dimaksudkan untuk menaikkan skala ordinal ke skala interval. Menaikan skala ordinal ke skala interval menggunakan *Metode Sussesive Internal (MSI)* dari skala Likert dengan tahapan sebagai berikut:

1. Data berupa skala ordinal dari jawaban kuesioner dikelompokkan menurut skor jawaban masing-masing item
2. Lakukan perhitungan untuk mendapatkan proporsi jawaban yang terdapat pada setiap kategori untuk masing-masing variabel.
3. Lakukan perhitungan proporsi kumulatif seluruh kategori tiap variabel.
4. Cari nilai batas dari tabel kurva nilai absis Z setelah diperoleh proporsi kumulatif.
5. Lakukan perhitungan nilai fungsi probabilitas dari fungsi normal baku.
6. Hitung Skala Value (SV) dengan rumus:

$$SV = \frac{(\text{kepadatan batas bawah}) - (\text{kepadatan batas atas})}{(\text{daerah dibawah batas atas}) - (\text{daerah dibawah batas bawah})}$$

7. Lakukan perhitungan nilai konversi tiap kategori atau transformasi nilai (K) dengan rumus:
 $K = SV + \text{abs}(SV_{\text{MIN}}) + 1$ Al-rasyd dalam Suharto (2008)

1. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, perlu dilakukan pengujian apakah data yang akan dianalisis dengan model regresi telah memenuhi syarat setelah melalui uji asumsi klasik. Untuk tujuan pengujian hipotesis nilai parameter model, model regresi linier juga mengasumsikan uji asumsi klasik yang terdiri dari: (1) Uji Normalitas; (2) Uji Heteroskedastisitas; (3) Uji Multikolinieritas dan (4) Uji Autokorelasi (Janie, 2012:13).

- a. Uji Normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi apakah variabel residual atau pengganggu mempunyai distribusi normal. Dua cara untuk melakukan uji grafik dan uji statistik dengan metode Kolmogorof Smirnov. (Janie, 2012:35)

b. Uji Heteroskedastisitas

Dua cara mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu metode grafik dan metode statistik. Metode grafik bisa dilakukan dengan melihat grafik plot antar nilai prediksi variabel dependen dengan residual. Sedangkan uji statistik dapat dilakukan dengan uji Park, uji Glejser, uji White, Uji Spearman's Rank, Corelation, uji Goldfeld Quandt dan uji Breusch-Pagan-Godfrey. (Janie, 2012:24)

c. Uji multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi tinggi atau sempurna antar variabel independen. Jika antar variabel independen terdapat multikolinieritas sempurna atau sempurna, maka koefisien regresi variabel independen tidak dapat ditentukan dan nilai standar error menjadi tak terhingga. (Janie,2012:19)

d. Uji Autokorelasi

Uji ini bertujuan menguji apakah dalam suatu model regresi linier terdapat korelasi atau kesalahan pada periode t dengan kesalahan pada $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat permasalahan. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari Autokorelasi. (Janie, 2012:30)

2. Uji t (Uji secara Parsial)

Uji parsial ini dilakukan terhadap variabel bebas (X_1 dan X_2) apakah mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel terikat (Y).

Uji parsial tersebut sebagai berikut:

$H_0 : 0$ artinya tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan dari masing-masing variabel (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y).

$H_a : 0$ artinya terdapat pengaruh yang positif yang signifikan dari masing-masing variabel (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y). Taraf signifikan (α) menunjukkan tingkat probabilitas terjadinya kesalahan $\alpha = 5\%$. Membuktikan apakah H_0 ditolak atau H_0 diterima, terlebih dahulu membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} , dengan kriteria sebagai berikut:

$t_{hitung} > t_{tabel}$: H_0 ditolak H_a diterima, artinya ada pengaruh yang nyata dari variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y). Selanjutnya $t_{hitung} < t_{tabel}$: H_0 diterima H_a ditolak, artinya ada pengaruh yang nyata dari variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y).

3. Uji F (Uji secara bersama-sama)

Uji F digunakan untuk menguji seluruh variabel bebas (X_1 dan X_2) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y) dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : 0$ Tidak ada pengaruh positif yang signifikan secara bersama-sama antara seluruh variabel (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y)

$H_0 : 0$ Ada pengaruh positif yang signifikan secara bersama-sama antara seluruh variabel (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y). Kriteria pengambilan keputusannya adalah:

- Jika $f_{hitung} < f_{tabel}$ maka H_a diterima
- Jika $f_{hitung} > f_{tabel}$ maka H_0 diterima

4. Koefisien Determinasi

Pengujian kontribusi pengaruh dari variabel bebas (X_1 dan X_2) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y) dapat dilihat dari koefisien determinasi (R^2) dengan ketentuan $0 < R^2 < 1$. Jika nilai R^2 semakin dekat dengan nilai 1 (satu), maka pengaruh variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y) semakin kuat. Sebaliknya jika R^2 semakin dekat dengan nilai 0 (nol), maka pengaruh variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y) semakin lemah.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kabupaten Flores Timur**1. Aspek Geografi**

Kabupaten Flores Timur merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Nusa Tenggara Timur yang terletak antara $08^{\circ} 04' - 08^{\circ} 40'$ LS dan $122^{\circ} 38' - 123^{\circ} 57'$ BT. Utara berbatasan dengan laut Flores, selatan berbatasan dengan laut Sawu, timur berbatasan dengan Kabupaten Lembata dan barat berbatasan dengan Kabupaten Sikka. Luas wilayah seluruhnya $5.983,38 \text{ km}^2$, terdiri dari luas daratan $1.812,85 \text{ km}^2$ (31 persen luas wilayah) yang tersebar pada 3 pulau besar dan 27 pulau kecil serta luas lautan $4.170,53 \text{ km}^2$ (69 persen luas wilayah). Secara administrasi pemerintahan Kabupaten Flores Timur terdiri dari 19 Kecamatan dan 229 Desa dan 21 Kelurahan. Sebaran Kecamatan, Desa/Kelurahan disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.1
Wilayah Administrasi Kabupaten Flores Timur

Pulau	Kecamatan	Desa	Kelurahan	Luas Daerah Area (Km ²)	Luas %
	Wulanggitang	11	-	255,96	14,11
	Titehena	14	-	211,70	11,68
	Tanjung Bunga	16	-	234,55	12,94
	Ile Mandiri	8	-	74,24	4,10
	Larantuka	2	18	75,91	4,19
	Demon Pagong	7	-	57,37	3,16
	Ile Bura	7	-	48,53	2,68
	Lewolema	7	-	108,61	5,99
Flores Timur Daratan		72	18	1066,87	58,85
	Solor Barat	14	1	128,28	7,08
	10. Solor Timur	17	-	66,56	3,67
	11. Solor Selatan	7	-	31,50	1,74
Solor		38	1	226,34	12,49
	12. Adonara Barat	18	-	55,97	3,09
	Wotan Ulumado	12	-	75,81	4,18
	Adonara Timur	19	2	108,94	6,01
	Ile Boleng	21	-	51,39	2,83
	Witihama	16	-	77,97	4,30
	Klubagolit	12	-	45,12	2,49
	Adonara Tengah	13	-	57,99	3,20
	Adonara	8	-	46,45	2,56
Adonara		119	2	3106,06	28,66
Flores Timur		229	21	1.812,85	100

Sumber : BPS Kabupaten Flores Timur, 2011

2. Aspek Demografi

Berdasarkan hasil Sensus Penduduk 2010, jumlah penduduk Flores Timur sebanyak 232.605 orang, yang terdiri atas laki-laki sebanyak 111.494 orang dan perempuan sebanyak 121.111 orang. Total penduduk tersebut tersebar pada tiga pulau yang secara administrasi terdiri dari 19 kecamatan, 229 desa dan 21 kelurahan. Sebaran penduduk pada 19 kecamatan tersebut, dapat dicermati dalam tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Jumlah Penduduk berdasarkan Kecamatan

No	Kecamatan	Laki-Laki	Perempuan
1	Adonara	4.412	5.211
2	Klubagolit	4.644	5.424
3	Witiham	6.454	7.679
4	Ile Boleng	6.269	7.597
5	Adonara Timur	12.377	13.767
6	Adonara Tengah	5.193	5.494
7	Wotan Ulumado	3.816	4.056
8	Adonara Barat	5.811	5.938
9	Solor Timur	5.990	6.879
10	Solor Selatan	2.125	2.712
11	Solor Barat	4.307	5.045
12	Demon Pagong	2.058	2.230
13	Ile Mandiri	4.153	4.640
14	Larantuka	18.538	18.733
15	Lewolema	3.879	4.056
16	Tanjung Bunga	5.959	5.966
17	Ile Bura	2.958	3.289
18	Titehena	5.490	5.667
19	Wulanggitang	6.496	6.640

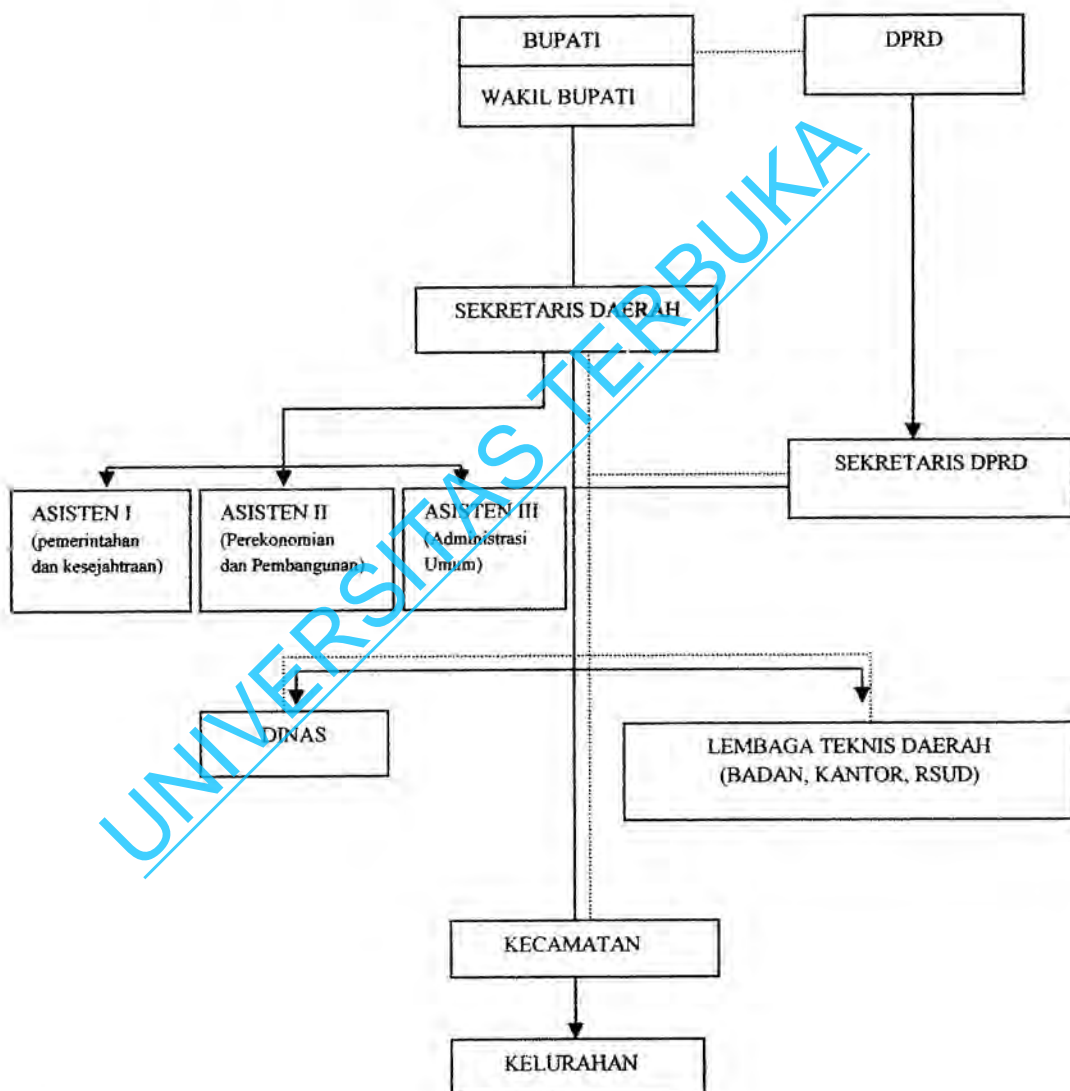
Sumber : Hasil olahan (BPS Flores Timur, Hasil SP Tahun 2010)

Merujuk pada data tersebut di atas, diketahui bahwa konsentrasi penduduk Flores Timur paling tinggi di Kecamatan Larantuka diikuti Kecamatan Adonara Timur, dan yang terendah di Kecamatan Demon Pagong. Kepadatan penduduk Flores Timur adalah 128 orang per km² dengan kepadatan paling tinggi di Kecamatan Larantuka sebesar 762 orang per km², sedangkan paling rendah di Kecamatan Tanjung Bunga sebesar 46 orang per km². Tingkat kepadatan penduduk yang demikian menggambarkan bahwa sesungguhnya wilayah Flores Timur masih cukup luas untuk pengembangan ekonomi masyarakat. Walaupun demikian aksesibilitas antarwilayah masih merupakan faktor penghambat karena kesembilan belas kecamatan tersebut tersebar pada tiga pulau besar yakni pulau Adonara sebanyak 8 kecamatan, pulau Flores (bagian timur) sebanyak 8 kecamatan dan pulau Solor sebanyak 3 kecamatan.

3. Aspek Kelembagaan

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi, serta realitas penyelenggaraan pemerintahan yang ada maka struktur organisasi pemerintahan Kabupaten Flores Timur terlihat pada gambar berikut:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Pemerintah Kabupaten Flores Timur



Garis Komando : —————>

Garis Koordinasi :>

Sumber : Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004

Secara detail, Dinas-Dinas Daerah terbaca pada tabel 4.3:

Tabel 4.3
Dinas-Dinas Daerah

No	Bentuk
1	Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Peternakan
2	Dinas Kehutanan dan Perkebunan
3	Dinas Kelautan dan Perikanan
4	Dinas pendidikan Pemuda dan Olahraga
5	Dinas Kesehatan
6	Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi
7	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
8	Dinas Pekerjaan Umum, Pertambangan dan Energi
9	Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika
10	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
11	Dinas Perindustrian dan Perdagangan
12	Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah
13	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah

Sumber: Peraturan Daerah Kabupaten Flores Timur Nomor: 15 Tahun 2011

Tabel 4.4
Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan dan Lembaga Teknis Daerah

14	Inspektorat Kabupaten
15	Badan Perencanaan, pembangunan Daerah
16	Badan Kepegawaian Daerah
17	Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa
18	Badan Penanggulangan Bencana Daerah Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan
19	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
20	Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluh
21	Kantor Lingkungan Hidup dan Kebersihan
22	Satuan Kantor Polisi pamong praja
23	Kantor Arsip dan Perpustakaan
24	Kantor Penanaman Modal dan Pelayanan Perijinan Terpadu
25	Rumah Sakit Umum Daerah Larantuka

Sumber: Perda Kabupaten Flores Timur Nomor: 16 Tahun 2011

4. Gambaran Umum Inspektorat Kabupaten Flores Timur

Inspektorat Kabupaten Flores Timur di bentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Flores Timur Nomor 16 Tahun 2011 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah. Dasar hukum pembentukan Inspektorat sebelumnya di dasarkan pada Peraturan Daerah Kabupaten Flores Timur Nomor 07 Tahun 2008 dengan nomenklatur Inspektorat Daerah Kabupaten Flores Timur.

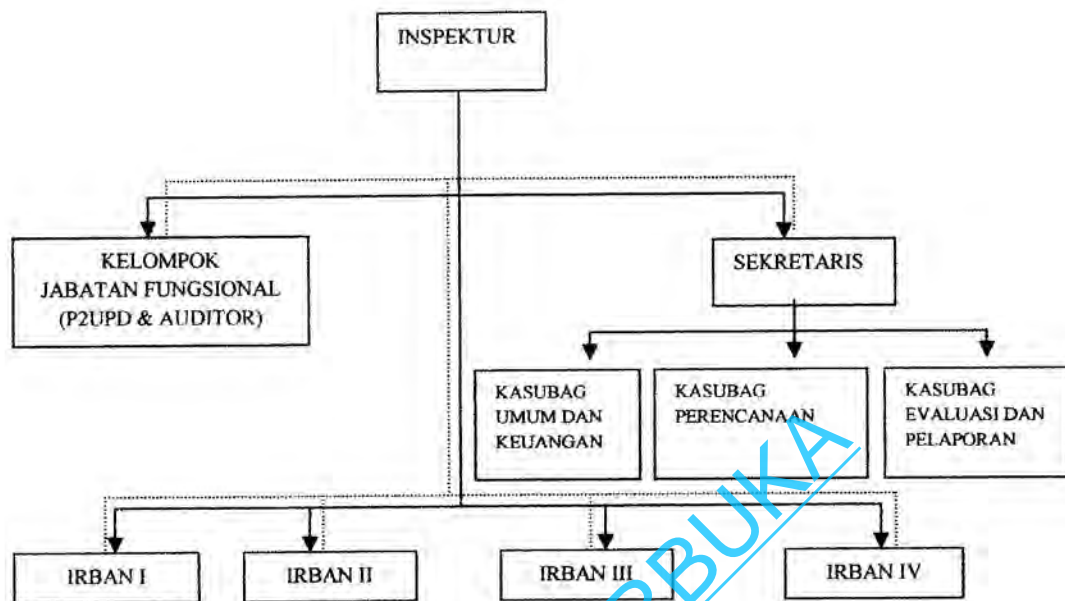
a. Profil Inspektorat Kabupaten Flores Timur

Inspektorat Kabupaten Flores Timur merupakan salah satu lembaga teknis daerah yang bertugas untuk membantu Bupati dalam urusan teknis pemerintahan. Secara kelembagaan, berturut-turut telah mengalami perubahan nomenklatur dari Inspektorat Wilayah, Badan Pengawas, Inspektorat Daerah Kabupaten dan terakhir Inspektorat Kabupaten yang baru berusia 1 tahun.

1). Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Flores Timur berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Flores Timur Nomor 16 Tahun 2011 sebagai berikut:

Gambar 4.2
Struktur Organisasi Inspektorat Kabupaten Flores Timur



Keterangan:

Garis Komando : ———→
Garis Koordinasi : ·····→

Sumber: Inspektorat Kabupaten Flores Timur 2012

Struktur organisasi tersebut diisi oleh aparatur yang cakap dan layak sesuai dengan jenjang kepangkatan yang dimiliki sebagai berikut:

- a) Inspektur eselon IIb
 - b) Sekretaris eselon IIIa
 - c) Inspektur Pembantu (Irbani I, Irbani II, Irbani III dan Irbani IV) eselon IIIa
 - d) Kasubag Umum dan keuangan eselon IVa
 - e) Kasubag Perencanaan eselon IVa
 - f) Kasubag Evaluasi dan Pelaporan eselon IVa
- b. Visi dan Misi Inspektorat

Kemajuan pembaharuan tata pemerintahan di Kabupaten Flores Timur salah satu faktor ditentukan oleh profesionalisme Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP). Inilah yang menjadi dasar yang kuat penetapan visi yang akan menjadi komitmen bersama dari seluruh jajaran aparat pengawasan internal pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur mulai dari *top management* sampai dengan unsur staf. Komitmen tersebut selanjutnya dituangkan dalam pernyataan visi Inspektorat Kabupaten Flores Timur Tahun 2012 – 2016 sebagai adalah “Penyelenggaraan Pemerintahan Kabupaten Flores Timur yang Baik dan Benar”

Pernyataan visi tersebut, terdapat beberapa kata kunci yaitu Penyelenggaraan Pemerintahan, Kabupaten Flores Timur, dan Baik dan Benar. Penjelasan atas makna kata-kata kunci tersebut akan memberikan pemahaman yang komprehensif tentang visi. Makna ringkas dari masing-masing kata kunci tersebut, sebagai berikut :

1. Penyelenggaraan Pemerintahan.

Mengandung makna bahwa proses kegiatan pemerintahan yang dilaksanakan pemerintahan daerah dan pemerintahan desa dalam kerangka urusan pemerintahan baik wajib maupun pilihan berlangsung secara terencana, terarah dan bertanggung jawab sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dan prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Artinya Inspektorat sebagai aparat pengawas internal pemerintah melaksanakan peran itu dalam rangka mewujudkan proses penyelenggaraan pemerintahan daerah maupun pemerintahan desa senantiasa berada dalam bingkai system pengendalian dan pengawasan internal pemerintah. Dengan

demikian konsistensi antara perencanaan dengan pelaksanaan dan pelaporan/evaluasi kegiatan pemerintahan menjadi suatu keharusan dalam implementasinya.

2. Kabupaten Flores Timur.

Mengandung makna bahwa lokus pemerintahan lokal yang menjadi basis proses penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan benar adalah organisasi Pemerintahan Kabupaten Flores Timur dan organisasi pemerintahan desa dalam wilayah Pemerintahan Kabupaten Flores Timur. Organisasi mana yang telah ditata dalam peraturan daerah Kabupaten Flores Timur dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing menjadi obyek pengawasan/pemeriksaan sesuai pedoman pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

3. Baik dan Benar.

Mengandung makna bahwa proses penyelenggaraan pemerintahan yang berlangsung di Kabupaten Flores Timur terstandar, terukur, dan mencapai hasil yang dapat dipertanggung jawabkan baik administratif, keuangan/finansial maupun etika dan moral (akuntabilitas administratif, akuntabilitas keuangan, akuntabilitas hukum serta etika dan moral). Artinya dalam skala pelaksanaan kegiatan pemerintahan terkait dengan urusan wajib maupun pilihan tetap berada dalam kinerja penyelenggaraan pemerintahan yang mencerminkan adanya *input, output, outcome, benefit dan impact*.

Terwujudnya visi yang dikemukakan di atas merupakan harapan sekaligus tantangan yang harus dihadapi oleh Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Adapun bentuk nyata dari visi tersebut terbaca pada misi yang ditetapkan.

Misi dimaksud menggambarkan hal-hal strategis yang seharusnya dilaksanakan. Sehubungan dengan itu maka ditetapkan misi sebagai berikut:

1. Meningkatkan kapasitas individu dan kelembagaan.

Arti penting ditetapkannya misi ini terletak pada adanya peran inspektorat disatu sisi sebagai APIP tetapi pada sisi lain sebagai *problem solver* (konsultasi pemecahan masalah) dan *early warning system* (memberikan peringatan/cegah dini terhadap potensi penyimpangan). Sebagai APIP peran Inspektorat, mengembangkan kapasitas pengawasan yang professional dan kompeten, melalui peningkatan kualitas individual sumber daya manusia maupun kualitas kelembagaan Inspektorat. Selanjutnya sebagai *problem solver* dan *early warning system* maka Inspektorat berkualitas melakukan perubahan, perbaikan dan penyempurnaan untuk menjamin adanya kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan maupun membebaskan birokrasi dari kolusi, korupsi dan nepotisme. Penjabaran misi ini terus dioptimalkan oleh Inspektorat, agar hasil pengawasannya mempunyai manfaat dan memberikan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan/birokrasi/stakeholders sebagai user. Dengan demikian misi ini sekaligus menghindari inefisiensi dan inefektifitas dalam proses penyelenggaraan pemerintahan yang meliputi kebijakan daerah/kepala daerah, peraturan daerah dan peraturan lainnya, keuangan dan asset, administrasi serta kinerja maupun kepatuhan.

2. Meningkatkan pengawasan intern atas penyelenggaraan pemerintahan daerah yang mendukung tata pemerintahan yang baik dan bebas KKN.

Misi ini berkaitan dengan aktualisasi peran Inspektorat untuk melakukan perlindungan atas kepatutan proses penyelenggaraan pemerintahan daerah. Bahwa misi ini juga diimplementasikan untuk membantu pemerintah daerah dalam mendorong terwujudnya tata pemerintahan yang baik sekaligus upaya untuk mencegah kemungkinan terjadinya KKN. Aras tekanan misi ini terkait dengan kegiatan pengawasan intern pemerintah yang pada hakekatnya bertujuan memberikan nilai tambah (*value*) melalui dua peran utama yaitu aktivitas *quality assurance* dan *umpan balik (feedback)*. Dengan peran tersebut, maka fungsi pembinaan dan pengawasan memberikan masukan (input) bagi pemerintah daerah/bupati untuk memastikan tercapainya efektivitas kinerja pemerintah, memberikan rekomendasi perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik, dalam mencapai *shard vision* (visi bersama).

Misi ini, tercakup seluruh kegiatan utama Inspektorat, baik dalam aktivitas *quality assurance* yang dilakukan dalam bentuk pemeriksaan, evaluasi, reviu, dan aktivitas *problem solver* yang dilakukan dalam bentuk sosialisasi, supervisi, konsultasi, monitoring sekaligus pendampingan penyelenggaraan pemerintahan, kajian dan pengembangan system, maupun kegiatan pengawasan dengan tujuan tertentu/khusus atas permasalahan-permasalahan strategis (*current issues*) sesuai perintah baik diminta maupun tidak. Terhisap didalamnya pemberian keterangan/keterangan ahli, yang dibutuhkan aparat penegak hukum baik penyidik maupun kejaksan serta persidangan pengadilan.

1) Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas Inspektorat sebagaimana perda tersebut adalah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan dan pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan kabupaten, kecamatan dan desa/kelurahan. Untuk melaksanakan tugas dimaksud, Inspektorat menyelenggarakan fungsi :

1. Menyiapkan rencana dan program kerja pengawasan;
2. Melaksanakan pemeriksaan terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah;
3. Melakukan pengawasan terhadap pengelolaan APBD dan barang/kekayaan milik daerah;
4. Melakukan pengujian, penilaian dan evaluasi atas laporan setiap instansi di daerah;
5. Melakukan pengusutan tentang kebenaran laporan pengaduan, penyimpangan dan penyalahgunaan;
6. Melakukan analisis dan menyusun laporan serta melakukan pengawasan dan pengendalian mutu pengawasan; dan
7. Melakukan kegiatan administrasi lainnya.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi inspektorat tersebut, telah dijabarkan dalam program / kegiatan sebagai berikut:

a) Program Utama Pengawasan (Program Urusan).

Program utama pengawasan adalah program yang menampung berbagai kegiatan inti Inspektorat, yaitu audit, reviu, evaluasi, dan berbagai kegiatan pengawasan yang terkait dengan peran Inspektorat. Akan tetapi, mengingat

perubahan lingkungan strategis dewasa ini dan mengingat tuntutan perannya sebagai pengawas intern pemerintah dengan paradigma baru, maka program ini pun berisi berbagai kegiatan *quality assurance* seperti monitoring dan pendampingan/pembinaan terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Selain itu, pengembangan SDM aparatur pengawasan melalui Diklat jabatan fungsional juga merupakan kegiatan yang diprioritaskan.

Program utama pengawasan ini diarahkan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang baik dan bersih. Sistem akuntabilitas menghendaki instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pengawasan diarahkan pada program yang mendorong instansi pemerintah untuk mampu berakuntabilitas, sehingga kinerja instansi senantiasa dapat ditingkatkan. Untuk memastikan terjadinya peningkatan kinerja pada instansi pemerintah diperlukan unsur-unsur penggerak, yang salah satunya adalah melalui peningkatan kualitas dan efektivitas pengawasan. Pengawasan yang efektif guna mendorong peningkatan kinerja instansi pemerintah akan tergantung pada metoda, teknik, dan mekanisme pengawasan yang relevan dengan kebutuhan manajemen pemerintahan. Kebutuhan tersebut akan berkembang sejalan dengan perubahan lingkungan.

Tuntutan masyarakat yang menghendaki terselenggaranya pemerintahan yang baik, pada hakikatnya adalah harapan akan terjadinya peningkatan kinerja pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Apabila tidak dilakukan upaya-upaya untuk mendorong peningkatan kinerja di masing-masing instansi

pemerintah, seperti perbaikan pengelolaan keuangan dan pembuatan laporan pertanggungjawaban yang terukur dan transparan, maka sulit untuk mengharapkan tercapainya peningkatan kinerja pemerintahan secara keseluruhan. Hal ini akan menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah yang berpotensi menimbulkan efek-efek negatif, baik bagi penyelenggara pemerintahan maupun bagi masyarakat itu sendiri berupa gejolak-gejolak sosial, ekonomi, dan politik yang tidak diinginkan. Selengkapya, program utama pengawasan tersebut adalah :

(1) Program Peningkatan Sistem Pengawasan Internal dan Pengendalian Pelaksanaan Kebijakan KDH.

Program ini diarahkan untuk memenuhi tuntutan akan pemerintahan yang berwibawa dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang baik dan bersih. Program ini terdiri dari empat kegiatan yaitu :

1. Pelaksanaan Pengawasan Internal secara Berkala. Kegiatan ini terdiri dari 11 sub kegiatan yakni :
 - a. Pemeriksaan Reguler PKPT.
 - b. Audit Ketaatan.
 - c. Audit Operasional.
 - d. Audit dengan Tujuan Tertentu.
 - e. Supervisi.
 - f. Pemeriksaan Serentak Aset.
 - g. Pemeriksaan Serentak Tutup Buku.
 - h. Pemeriksaan dana ADD.
 - i. Monitoring Penyelenggaraan Pemerintahan Desa.

- j. Reviu LKPD Kabupaten Flores Timur.
 - k. Evaluasi LAKIP Kabupaten Flores Timur.
2. Penanganan Kasus Pengaduan di Lingkungan Pemerintah Daerah.
 3. Tindak Lanjut Hasil Temuan Pengawasan.
 4. Pelaksanaan percepatan pemberantasan korupsi.
- (2) Program Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pemeriksa dan Aparatur Pengawasan.

Program ini berisikan satu kegiatan inti yakni Pelatihan Pengembangan Tenaga Pemeriksa dan Aparatur Pengawasan, yang diarahkan untuk mewujudkan sumber daya aparatur pengawasan yang kompeten dan berintegritas. Inti dari kegiatan ini adalah mengikutsertakan aparatur pengawasan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) jabatan fungsional pengawas pemerintah, dengan indikator kinerja jumlah aparatur pengawasan yang bersertifikat jabatan fungsional, sebagai prasyarat untuk menduduki jabatan fungsional pengawas pemerintah. Apabila kegiatan pendidikan dan pelatihan tidak diatur secara baik, maka risiko kegagalan pencapaian tujuan organisasi menjadi sangat besar yang berdampak pada ketersediaan aparatur pengawasan Inspektorat yang memenuhi syarat sesuai tuntutan peran dan jabatan. Untuk mencapai tujuan tersebut di atas, maka proses pengangkatan dalam jabatan fungsional pengawasan perlu diseleksi secara ketat dan dirancang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Indikator kinerja kegiatannya (*output*) adalah jumlah aparatur pengawasan yang mengikuti Diklat dan memiliki sertifikat jabatan fungsional pemerintah.

(3) Program Pendukung Pengawasan (Program SKPD).

Sebagai bagian dari strategi manajemen pimpinan, Inspektorat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, maka selain menetapkan program utama pengawasan sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, perlu ditetapkan pula program pendukung pengawasan. Program pendukung pengawasan tersebut merupakan prasyarat demi tercapainya sasaran pokok pengawasan, sehingga sudah menjadi komitmen pimpinan Inspektorat bahwa program pendukung pengawasan pun perlu mendapat perhatian yang seimbang karena tidak mungkin program utama pengawasan dapat dilaksanakan tanpa ditopang oleh program pendukung pengawasan.

1. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran.
2. Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur.
3. Program Peningkatan Kapasitas Sumberdaya Aparatur.
4. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Inspektorat Kabupaten Flores Timur didukung oleh sumber daya yang cukup:

1. Sumber Daya Manusia

Jumlah pegawai Inspektorat 31 orang dengan komposisi organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.5
Jenjang Kepangkatan / Golongan Ruang

No	Pangkat/Golongan	Jumlah
1	Pembina Utama Muda (IV/c) / Inspektur	1
2	Pembina Tingkat I (IV/b) /	2
3	Pembina (IV/a) /	1
4	Penata Tingkat I (III/d)	3
5	Penata (III/c)	5
6	Penata Muda Tingkat I (III/b)	4
7	Penata Muda (III/a)	6
8	Pengatur Tingkat I (II/d)	4
10	Pengatur Muda Tingkat I (II/b)	4
11	Pengatur Muda (II/a)	1
Jumlah		31

Sumber: Inspektorat Tahun 2012

Tabel 4.6
Klasifikasi menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Pasca Sarjana (S2)	2
2	Sarjana (S1)	16
3	Sarjana Muda/Diploma (D III)	4
4	SLTA	9
Jumlah		31

Sumber: Inspektorat Tahun 2012

Tabel 4.7
Jabatan Struktural

No	Jabatan Struktural	Jumlah
1	II.b	1 orang
2	III.a	3Orang
3	IV.a	3 orang

Sumber: Inspektorat Kabupaten Flores Timur Tahun 2012

Tabel 4.8
Jabatan Fungsional

No	Jabatan Fungsional	Jumlah
1	Pengawas Pemerintahan Muda	6 Orang
2	Pengawas Pemerintahan Pertama	3 Orang
	Total	9 Orang

Sumber: Inspektorat Kabupaten Flores Timur Tahun 2012

2. Sarana – prasarana penunjang

Sarana-prasarana penunjang kedinasan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Inspektorat Kabupaten Flores Timur sebagaimana terbaca pada tabel 4.9:

Tabel 4.9
Sarana-Prasarana Penunjang

No	Sarana-Prasarana	Jumlah
1	Bangunan Gedung	2 Unit
2	Sepeda Motor	7 Unit
3	Mobil	1 Unit
4	Komputer Jaringan	1 Unit
5	Laptop	6 Unit
6	Komputer Pc	2 Unit
7	Telepon	1 Unit
8	Faximile	1 Unit

Sumber: Inspektorat kabupaten Flores Timur 2012

5. Deskripsi Data Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur berjumlah 29 orang. Jumlah responden tersebut akan dikelompokkan sesuai dengan karakteristik jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, golongan dan eselon. Data yang dihasilkan berdasarkan karakteristik responden tersebut akan diinterpretasikan oleh peneliti untuk mendukung hasil penelitian.

Responden berdasarkan Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan data responden yang ada, bahwa sebagian besar responden berpendidikan sarjana yakni sebanyak 15 responden (51,7%) dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 9 (31,0%) dan perempuan 6 (20,7%) dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini memungkinkan memberikan jawaban yang kurang obyektif karena memiliki berbagai macam pertimbangan dan memiliki analisis yang cukup. Selanjutnya urutan kedua terbanyak adalah responden berpendidikan SMA sebanyak 9 responden (31,0%) dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 5 (17,2%) dan perempuan 4 (13,8%) dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini memungkinkan memberikan jawaban apa adanya sesuai dengan realita yang ada. Berikut adalah responden berpendidikan diploma sebanyak 4 responden (13,8%) dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 1 (3,4%) dan perempuan 3 (10,3%) dari total responden sebanyak 29 (100%). Hasil dari jawaban responden ini kurang menunjukkan keterwakilan dari sisi pendidikan karena didominasi oleh kaum perempuan maka unsure perasaan lebih dikedepankan. Terakhir responden berpendidikan pascasarjana sebanyak 1 responden (3,4%) dengan jenis kelamin laki-laki dari

total responden sebanyak 29 (100%). Jawaban dari responden ini didasarkan pada pertimbangan dan analisis yang mendalam.

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Golongan

Responden mempunyai golongan dalam karier PNS dengan urutan terbanyak sebagai berikut: sebanyak 18 responden (62,1%) golongan III dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 9 (31,0%) dan perempuan 9 (31%) dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini akan memberikan jawaban cenderung berdasarkan tupoksi yang selama ini digeluti dengan sedikit mempertimbangkan kemungkinan kebijakan yang ada. Selanjutnya urutan kedua terbanyak adalah responden golongan II sebanyak 8 responden (27,6%) dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 4 (13,8%) dan perempuan 4 (13,8%) dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini akan memberikan jawaban berdasarkan murni realita pekerjaan. Berikut adalah 3 responden golongan IV (10,3%) dengan jenis kelamin laki-laki dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini akan memberikan jawaban berdasarkan berbagai macam pertimbangan dan sangat akurat.

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Eselon

Sebagian besar responden tidak mempunyai eselonering atau hanya sebagai staf sebanyak 23 orang (79,3%) dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 12 (41,4%) dan perempuan 11 (37,9%) dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban yang kurang memadai karena belum matang dalam menganalisis masalah dalam suatu jabatan. Berikut eselon III sebanyak 3 orang (10,3%) semuanya jenis kelamin laki-laki dan eselon IV sebanyak 3 orang (10,3%) dengan jenis

kelamin laki-laki sebanyak 1 (3,4%) dan perempuan 3 (6,9%) dari total responden sebanyak 29 (100%). Kedua responden ini cukup matang dalam memberikan jawaban karena terbiasa dalam menangani berbagai masalah organisasi.

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Masa Kerja

Sebagian besar responden mempunyai masa kerja sampai dengan 1 sampai dengan 9 tahun sebanyak 14 orang (48,3%) dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 7 (24,1%) dan perempuan 7 (24,1%) dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini cenderung kurang memberikan jawaban yang akurat karena masa kerja belum menunjukkan kedewasaan responden dalam memecahkan berbagai masalah organisasi. Berikut masa kerja 10 sampai dengan 19 tahun sebanyak 10 orang (34,5%) dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 6 orang (20,7%) dan jenis kelamin perempuan sebanyak 4 orang (13,8%) dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini akan memberikan jawaban cukup memadai karena lamanya masa kerja telah menunjukkan kematangan responden dalam menangani masalah organisasi. Selanjutnya responden dengan masa kerja 20 tahun ke atas sebanyak 5 orang (17,2%) terdiri dari laki-laki sebanyak 3 orang (10,3%) dan perempuan 2 orang (6,2%) dari total 29 responden (100%). Responden ini sangat matang dalam memberikan jawaban karena lamanya bergelut dalam organisasi.

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia

Sebagian besar responden mempunyai usia hidup antara 30 tahun sampai dengan 39 tahun sebanyak 14 orang (48,3%) terdiri dari laki-laki sebanyak 7 orang (24,1%) dan jenis kelamin laki-laki sebanyak 7 (24,1%) dari total

responden sebanyak 29 (100%). Responden ini semuanya cukup matang dalam memberikan jawaban karena rentangan usia 30 – 39 tahun adalah usia dewasa manusia dalam pengambilan suatu keputusan. Berikut responden yang mempunyai usia hidup antara 40 tahun sampai dengan 49 tahun sebanyak 11 orang (37,9%) dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 7 orang (24,1%) dan jenis kelamin perempuan sebanyak 4 orang (13,8%) dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini matang dalam memberikan jawaban seiring dengan umur yang dimiliki. Selanjutnya responden dengan usia hidup 50 tahun ke atas sebanyak 3 orang (10,3%) terdiri dari laki-laki sebanyak 2 orang (6,9%) dan perempuan 1 orang (3,4%) dari total 29 responden (100%). Responden ini matang sekali dalam memberikan jawaban namun didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan tertentu.

Responden Berdasarkan Pendidikan dan Golongan

Responden golongan III sebanyak 18 orang (62,1%) terdiri dari berpendidikan sarjana 13 orang (44,8%), sebanyak 2 orang (6,9%) berpendidikan diploma, sebanyak 2 orang (6,9%) berpendidikan SMA dan sebanyak 1 orang (3,4%) berpendidikan pascasarjana, dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban yang didasarkan pada data, fakta dan analisis secara mendalam. Berikut responden golongan II sebanyak 8 orang, terdiri dari 7 orang (24,1%) berpendidikan SMA dan 1 orang (3,4%) berpendidikan diploma dari 29 responden (100%). Responden ini kurang memberikan jawaban berdasarkan analisis yang mendalam. Selanjutnya responden golongan IV sebanyak 3 orang (10,3%) terdiri dari 1 orang (3,4%) berpendidikan diploma dan sebanyak 2 orang

(6,9%) berpendidikan sarjana dari total 29 responden (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban secara obyektif dan didasarkan pada criteria yang berlaku dalam organisasi.

Responden Berdasarkan Pendidikan dan Eselon

Responden tidak memiliki eselonering sebanyak 23 orang (79,3%) terdiri dari berpendidikan sarjana 13 orang (44,8%), sebanyak 2 orang (6,9%) berpendidikan diploma, sebanyak 7 orang (6,9%) berpendidikan SMA dan sebanyak 1 orang (3,4%) berpendidikan pascasarjana, dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini akan memberikan jawaban berdasarkan realitas yang ada tanpa mempertimbangkan faktor lain yang turut berpengaruh dalam organisasi. Berikut responden eselon IV sebanyak 3 orang (10,3%), terdiri berpendidikan diploma 1 orang (3,4%) dan SMA 2 orang (6,9%) dari 29 responden (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban dengan mempertimbangkan faktor lain turut mempengaruhi organisasi. Selanjutnya responden golongan IV sebanyak 3 orang (10,3%) terdiri dari 1 orang (3,4%) berpendidikan diploma dan sebanyak 2 orang (6,9%) berpendidikan sarjana dari total 29 responden (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban berdasarkan berbagai macam pertimbangan kebijakan yang ada.

Responden Berdasarkan Pendidikan dan Masa Kerja

Responden memiliki masa kerja 1 tahun sampai dengan 9 tahun sebanyak 14 orang (48,3%) terdiri dari berpendidikan sarjana 9 orang (31,0%), sebanyak 3 orang (10,3%) berpendidikan SMA, sebanyak 2 orang (6,9%) berpendidikan diploma, dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban yang kurang memadai karena masa kerja dalam organisasi belum maksimal untuk menganalisis berbagai masalah organisasi. Berikut responden dengan masa kerja 10 tahun sampai dengan 19 tahun sebanyak 10 orang (34,5%), terdiri berpendidikan diploma 5 orang (17,2%), SMA sebanyak 4 orang (13,8%), 1 orang (3,4%) berpendidikan pascasarjana, dari 29 responden (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban memadai walaupun tidak didukung dengan tingkat pendidikan yang proporsional. Selanjutnya responden dengan masa kerja 20 tahun ke atas sebanyak 5 orang (17,2%) terdiri dari 2 orang (6,9%) berpendidikan SMA, sebanyak 2 orang (6,9%) berpendidikan diploma dan 1 orang (3,4%) berpendidikan sarjana, dari total 29 responden (100%). Responden ini juga cenderung memberikan jawaban memadai walaupun tidak didukung dengan tingkat pendidikan yang proporsional karena telah didukung dengan masa kerja yang cukup maksimal.

Responden Berdasarkan Pendidikan dan Usia

Responden memiliki usia 30 tahun sampai dengan 39 tahun sebanyak 14 orang (48,3%) yakni berpendidikan sarjana 7 orang (24,1%), sebanyak 5 orang (17,2%) berpendidikan SMA, sebanyak 1 orang (3,4%) berpendidikan diploma, dan sebanyak 1 orang (3,4%) berpendidikan

pascasarjana, dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban yang cukup memadai karena dari sisi usia dan pendidikan cukup dominan. Berikut responden dengan usia 40 tahun sampai dengan 49 tahun sebanyak 11 orang (37,9%) terdiri dari 7 orang (24,1%) sarjana, 3 orang (10,3%) berpendidikan SMA, dan 1 orang (3,4%) berpendidikan diploma, dari total 29 responden (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban yang cukup memadai namun masih mempertimbangkan faktor lain dalam organisasi. Selanjutnya responden dengan usia 50 tahun ke atas sebanyak 3 orang (10,3%) terdiri dari 2 orang (6,9%) berpendidikan diploma dan 1 orang (3,4%) berpendidikan SMA, dari total 29 responden (100%). Responden ini juga cenderung memberikan jawaban yang cukup memadai namun masih mempertimbangkan faktor lain dalam organisasi

Responden Berdasarkan Golongan dan Eselon

Responden yang tidak memiliki eselon sebanyak 23 orang (79,3%) yakni golongan 3 sebanyak 15 orang (51,7%), dan sebanyak 8 orang (27,6%) golongan 2 dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban kurang memadai karena hanya didasarkan pada pemikiran rasional semata. Berikut responden yang memiliki eselon IV sebanyak 3 orang (10,3%) dan ketiganya adalah golongan 3 dari total 29 responden (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban yang ideal karena dipengaruhi oleh eselon yang dimiliki. Selanjutnya sebanyak 3 orang (10,3) eselon III dan ketiganya merupakan golongan IV dari total responden

29 (100%). Responden ini juga cenderung memberikan jawaban yang ideal karena dipengaruhi oleh eselon yang dimiliki

Responden Berdasarkan Golongan dan Masa Kerja

Responden memiliki masa kerja 1 tahun sampai dengan 9 tahun sebanyak 14 orang (48,3%) terdiri dari golongan 3 sebanyak 10 orang (34,5%) dan golongan 2 sebanyak 4 orang (13,8%) dari total responden 29 (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban kurang akurat karena minimnya pemahaman tentang masalah organisasi sebagai akibat dari masa kerja belum maksimal. Selanjutnya responden dengan masa kerja 10 tahun sampai dengan 19 tahun sebanyak 10 orang (34,5%) yakni golongan III sebanyak 5 orang (17,2%), golongan II sebanyak 4 orang (13,8%) dan 1 orang (3,4%) golongan IV dari total responden 29 (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban yang akurat karena cukup matang dalam mencapai golongan dalam karier dan matang dalam masa kerja. Responden dengan masa kerja 20 tahun ke atas sebanyak 5 orang (17,2%) terdiri dari 3 orang (10,3%) golongan III dan 2 orang (6,9%) golongan IV. Responden ini juga cenderung memberikan jawaban yang akurat karena cukup matang dalam mencapai golongan dalam karier dan matang dalam masa kerja.

Responden Berdasarkan Golongan dan Usia

Responden memiliki usia 30 tahun sampai dengan 39 tahun sebanyak 14 orang (48,3%) yakni golongan III sebanyak 9 orang (31,0%) dan sebanyak 5 orang (17,2%) golongan II dari 29 responden (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban yang cukup memadai karena dari sisi usia cukup matang dan golongan yang ideal. Responden yang berusia

40 tahun sampai 49 tahun sebanyak 11 orang (37,9%), terdiri dari responden golongan III sebanyak 6 orang (20,7%), golongan II sebanyak 3 orang (10,3%) dan golongan IV sebanyak 2 (6,9%) dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban yang memadai karena matang dari sisi usia dan didominasi oleh golongan yang ideal. Responden berusia 50 tahun ke atas berjumlah 3 orang (10,3%) terdiri dari golongan III sebanyak 2 orang (6,9%), golongan IV sebanyak 1 orang (3,4%). Responden berusia sampai dengan 29 tahun sebanyak 1 orang (3,4%) dan golongan III dari responden berjumlah 29 orang (100%). Responden ini juga cenderung memberikan jawaban yang memadai karena matang dari sisi usia dan didominasi oleh golongan yang ideal.

Responden Berdasarkan Eselon dan Masa Kerja

Responden memiliki masa kerja 1 tahun sampai dengan 9 tahun sebanyak 14 orang (48,3%) tidak menduduki eselon atau sebagai staf. Responden ini cenderung memberikan jawaban yang kurang memadai hal ini dikarenakan masa kerja responden belum maksimal dan belum menangani permasalahan organisasi secara baik. Sebanyak 10 orang (34,5%) memiliki masa kerja 10 tahun sampai dengan 19 tahun terdiri dari non eselon 9 orang (31,0%) dan 1 orang (3,4%) eselon III dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban yang memadai karena dari masa kerja sudah matang terlibat dalam berbagai masalah organisasi, walaupun dari sisi eselon tidak menunjukkan kualitas yang memadai. Responden yang mempunyai masa kerja di atas 20 tahun sebanyak 5 orang (17,2%) terdiri dari eselon IV sebanyak 3 orang (10,3%) dan eselon III sebanyak 2 orang (6,9%)

dari total responden sebanyak 29 (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban yang memadai karena dari masa kerja sudah matang sering menangani berbagai masalah organisasi, selain itu eselonering telah menunjukkan kualitas yang memadai.

Responden Berdasarkan Eselon dan Usia

Responden memiliki usia 30 tahun sampai dengan 39 tahun sebanyak sebanyak 14 orang (48,3%) yakni semuanya merupakan responden non eselon dari total responden 29 orang (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban kurang memadai dan hanya didasarkan pada fakta dan logika berpikir, karena responden belum diberikan kesempatan untuk menangani permasalahan organisasi. Usia 40 tahun sampai dengan 49 tahun sebanyak 11 orang terdiri dari 8 orang (27,6%) non eselon, 2 orang (6,9%) eselon III dan sebanyak 1 orang (3,4%) eselon IV dari 29 responden (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban yang memadai didasarkan pada pertimbangan teknis dan sedikit kebijakan dalam organisasi. Responden yang berusia 50 tahun ke atas sebanyak 3 orang (10,3%), terdiri dari responden eselon IV sebanyak 2 orang (6,9%) dan responden eselon III 1 orang (3,4%) dari responden berjumlah 29 orang (100%). Responden ini juga cenderung memberikan jawaban yang memadai didasarkan pada pertimbangan teknis dan sedikit kebijakan dalam organisasi

Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Usia

Responden memiliki usia 30 tahun sampai dengan 39 tahun sebanyak sebanyak 14 orang (48,3%) yakni 11 orang (37,9%) memiliki masa kerja 1 tahun dan 3 orang (10,3%) memiliki masa kerja 10 tahun sampai dengan 19

tahun. Responden ini cenderung memberikan jawaban yang kurang memadai karena walaupun usianya cukup matang namun masa kerja sebagian besar responden belum maksimal. Usia 40 tahun sampai dengan 49 tahun sebanyak 11 orang (37,9%) terdiri dari 7 orang (24,1%) memiliki masa kerja 10 tahun sampai dengan 19 tahun, 2 orang (6,9%) memiliki masa kerja 20 tahun ke atas dan sebanyak 2 orang (6,9%) responden mempunyai masa kerja 1 tahun sampai dengan 9 tahun dari total responden 29 (100%). Responden ini cenderung memberikan jawaban yang memadai karena sebagian besar responden memiliki masa kerja yang maksimal dan memiliki usia yang sangat matang. Usia 50 tahun ke atas sebanyak 3 orang (10,3%) yang merupakan responden dengan masa kerja 20 tahun ke atas dari total responden 29 (100%). Responden ini juga cenderung memberikan jawaban yang memadai karena sebagian besar responden memiliki masa kerja yang maksimal dan memiliki usia yang sangat matang.

Analisis Deskripsi Variabel

a. Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan memiliki sebelas item pernyataan yang diajukan kepada responden di lingkungan Inspektorat Kabupaten Flores Timur, dan diperoleh jawaban sebagai berikut:

1. Pernyataan tentang pimpinan selalu mengarahkan pegawai agar bekerja secara professional untuk mencapai tujuan organisasi, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.10
Jawaban Responden Kepemimpinan 1

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	21	72,413	I
S	8	27,586	II
RR	0	0	III
TS	0	0	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah di olah

Tabel tersebut diketahui 21 orang pegawai (72,413%) menjawab sangat setuju dan 8 orang pegawai (27,586) menjawab setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kepemimpinan di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, Inspektur harus selalu mengarahkan pegawai pegawai agar bekerja secara professional dalam rangka mencapai tujuan organisasi Inspektorat.

2. Pernyataan tentang pimpinan selalu menjelaskan tugas-tugas kelompok/tim. semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.11
Jawaban Responden Kepemimpinan 2

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	14	48,275	I
S	12	41,397	II
RR	2	6,896	III
TS	1	3,448	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah di olah

Tabel tersebut diketahui 14 orang pegawai (48,275) menjawab sangat setuju, 12 orang pegawai (41,397) menjawab setuju, 2 orang pegawai (6,896) menjawab ragu-ragu dan 1 orang pegawai (3,448) menjawab tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kepemimpinan di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas

pegawai menghendaki Inspektur harus selalu menjelaskan tugas-tugas kelompok /tim.

3. Pernyataan tentang pimpinan selalu melakukan *briefing* dalam memberikan petunjuk kepada pegawai. semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.12
Jawaban Responden Kepemimpinan 3

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	14	48,275	I
S	14	48,275	II
RR	0	0	III
TS	1	3,448	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah di olah

Tabel tersebut diketahui 14 orang pegawai (48,275) menjawab sangat setuju, 14 orang pegawai (48,275) menjawab setuju dan 1 orang pegawai (3,448) menjawab tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kepemimpinan di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai menghendaki Inspektur harus selalu melakukan pertemuan dalam rangka memberikan petunjuk kepada pegawai dalam melaksanakan tugas.

4. Pernyataan tentang pimpinan menetapkan pengaruh yang jelas terhadap garis-garis kebijakan yang telah disepakati. semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.13
Jawaban Responden Kepemimpinan 4

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	14	48,275	I
S	14	48,275	II
RR	0	0	III
TS	1	3,448	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah di olah

Tabel tersebut diketahui 10 orang pegawai (34,482) menjawab sangat setuju, 17 orang pegawai (58,620) menjawab setuju dan 2 orang pegawai (6,896) menjawab ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kepemimpinan di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai menghendaki Inspektur menetapkan pengaruh yang jelas terhadap garis-garis kebijakan di Inspektorat.

5. Pernyataan tentang pimpinan tegas dalam mengambil keputusan, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.14
Jawaban Responden Kepemimpinan 5

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	5	17,241	II
S	23	79,310	I
RR	0	0	IV
TS	1	3,448	III
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah di olah

Tabel tersebut diketahui 5 orang pegawai (17,241) menjawab sangat setuju, 23 orang pegawai (79,310) menjawab setuju dan 1 orang pegawai (3,448) menjawab tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kepemimpinan di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai menghendaki Inspektur mengajak

pegawai untuk terus bekerja secara giat dengan keterbatasan sumber daya yang dimiliki.

6. Pernyataan tentang pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah organisasi dengan pimpinan, responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.15
Jawaban Responden Kepemimpinan 6

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	7	24,137	II
S	19	65,517	I
RR	2	6,896	III
TS	0	0	V
STS	1	3,448	IV
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah di olah

Tabel tersebut diketahui 7 orang pegawai (24,137) menjawab sangat setuju, 19 orang pegawai (65,517) menjawab setuju, 2 orang pegawai (6,896) menjawab ragu-ragu dan 1 orang pegawai (3,448) menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kepemimpinan di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai menghendaki Inspektur memberikan kesempatan kepada pegawai untuk bersama-sama mendiskusikan masalah-masalah organisasi.

7. Pernyataan tentang pimpinan mengajak anggota kelompok bersama-sama merumuskan tujuan pekerjaan, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.16
Jawaban Responden Kepemimpinan 7

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	9	31,034	II
S	19	65,517	I
RR	0	0	IV
TS	1	3,448	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah di olah

Tabel tersebut diketahui 9 orang pegawai (31,034) menjawab sangat setuju, 19 orang pegawai (65,517) menjawab setuju dan 1 orang pegawai (3,448) menjawab tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kepemimpinan di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai menghendaki Inspektur mengajak anggota kelompok dalam tim bersama-sama merumuskan tujuan pekerjaan.

8. Pernyataan tentang setiap kebijakan yang diambil pimpinan didasarkan pada pengetahuan kepemimpinannya, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.17
Jawaban Responden Kepemimpinan 8

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	11	37,931	II
S	18	62,068	I
RR	0	0	III
TS	0	0	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 11 orang pegawai (37,931) menjawab sangat setuju, 18 orang pegawai (62,068) menjawab setuju, Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kepemimpinan di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai menghendaki

Inspektur mampu menyelesaikan permasalahan antara pegawai dalam hubungan kerja.

9. Pernyataan tentang pimpinan selalu memberikan petunjuk kepada pegawai tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.18
Jawaban Responden Kepemimpinan 9

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	11	37,931	II
S	15	51,724	I
RR	1	3,448	IV
TS	2	6,896	III
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 11 orang pegawai (37,931) menjawab sangat setuju, 15 orang pegawai (51,724) menjawab setuju, 1 orang pegawai (3,448) menjawab ragu-ragu dan 2 orang pegawai (6,896) menjawab tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kepemimpinan di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai menghendaki Inspektur selalu memberikan petunjuk kepada saya tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan

10. Pernyataan tentang pembagian tugas oleh pimpinan kepada pegawai berdasarkan tugas pokok dan fungsi saya, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.19
Jawaban Responden Kepemimpinan 10

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	27	37,931	I
S	0	0	III
RR	0	0	IV
TS	2	6,896	II
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 27 orang pegawai (93,103%) menjawab sangat setuju dan 2 orang pegawai (6,896) menjawab tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kepemimpinan di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai menghendaki Inspektur memberikan kepercayaan kepada pegawai lain untuk mengerjakan pekerjaan rekan pegawai lainnya yang sedang berhalangan. Hal ini demi kelancaran tugas pengawasan.

11. Pernyataan tentang pimpinan mengajak bawahan untuk bekerja sesuai dengan rencana kerja yang telah disepakati, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.20
Jawaban Responden Kepemimpinan 11

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	12	41,397	II
S	15	51,724	I
RR	2	6,896	III
TS	0	0	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 12 orang pegawai (41,379%) menjawab sangat setuju, 15 orang pegawai (51,724%) menjawab setuju dan 2 orang pegawai (6,896) menjawab ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kepemimpinan di Inspektorat Kabupaten

Flores Timur, mayoritas pegawai menghendaki Inspektur mampu memahami emosi pegawai dalam bekerja.

b. Deskripsi Variabel Disiplin

Variabel disiplin memiliki sepuluh item pernyataan yang diajukan kepada responden di lingkungan Inspektorat Kabupaten Flores Timur, dan diperoleh jawaban sebagai berikut:

1. Pernyataan tentang pegawai lalai dalam bekerja sehingga mendapat teguran dari pimpinan, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.21
Jawaban Responden Disiplin 1

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	11	37,931	II
S	16	55,172	I
RR	2	6,896	III
TS	0	0	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 11 orang pegawai (37,931%) menjawab sangat setuju, 16 orang pegawai (55,172%) menjawab setuju dan 2 orang pegawai (6,896) menjawab ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks disiplin di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai merasa bahwa peraturan jam masuk dan jam pulang kantor harus efektif dimanfaatkan oleh pegawai.

2. Pernyataan tentang dalam mengambil sikap, pimpinan tidak memandang siapa orang yang melakukan pelanggaran, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.22
Jawaban Responden Disiplin 2

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	4	13,793	III
S	20	58,965	I
RR	5	17,241	II
TS	0	0	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 4 orang pegawai (13,793%) menjawab sangat setuju, 20 orang pegawai (58,965%) menjawab setuju dan 5 orang pegawai (17,241%) menjawab ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks disiplin di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai menyatakan sistem pencatatan kehadiran sudah efektif.

3. Pernyataan tentang izin dari atasan diperlukan apabila pegawai hendak meninggalkan lingkungan kerja pada saat jam kantor, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.23
Jawaban Responden Disiplin 3

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	9	31,034	II
S	19	65,51	I
RR	1	3,448	III
TS	0	0	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 9 orang pegawai (31,034%) menjawab sangat setuju, 19 orang pegawai (65,517%) menjawab setuju dan 1 orang pegawai (3,448) menjawab ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks disiplin di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai menghendaki adanya izin dari atasan diperlukan

apabila pegawai hendak meninggalkan lingkungan kerja pada saat jam kantor.

4. Pernyataan tentang suasana kerja mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.24
Jawaban Responden Disiplin 4

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	15	51,724	II
S	14	48,275	I
RR	0	0	III
TS	0	0	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 15 orang pegawai (51,724%) menjawab sangat setuju dan 14 orang pegawai (48,275%) menjawab setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks disiplin di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, semua pegawai menghendaki suasana yang kondusif di Inspektorat dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas.

5. Pernyataan tentang pegawai memanfaatkan fasilitas kantor secara tertib untuk mendukung penyelesaian pekerjaan, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.25
Jawaban Responden Kepemimpinan 5

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	9	31,034	II
S	20	68,968	I
RR	0	0	IV
TS	0	0	III
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 9 orang pegawai (31,034%) menjawab sangat setuju dan 20 orang pegawai (68,968 %) menjawab setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks disiplin di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, semua pegawai menghendaki dukungan fasilitas/alat dalam rangka pelaksanaan tugas.

6. Pernyataan tentang pegawai taat pada aturan karena pimpinan mengikuti aturan yang telah disepakati, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.26
Jawaban Responden Kepemimpinan 6

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	12	41,379	II
S	15	51,724	I
RR	2	6,896	III
TS	0		IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 12 orang pegawai (41,379%) menjawab sangat setuju dan 15 orang pegawai (51,724%) menjawab setuju dan 2 orang pegawai (6,896) menjawab ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks disiplin di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai menghendaki setiap pekerjaan yang akan dimulai membutuhkan arahan dari pimpinan.

7. Pernyataan tentang dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai dituntut untuk taat pada aturan yang berlaku, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.27
Jawaban Responden Disiplin 7

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	12	41,379	II
S	17	58,620	I
RR	0	0	III
TS	0	0	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 12 orang pegawai (41,379%) menjawab sangat setuju dan 17 orang pegawai (58,620%) menjawab setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks disiplin di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, semua pegawai memiliki komitmen untuk bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi.

8. Pernyataan tentang setiap pegawai harus berusaha untuk melaksanakan tugas sesuai posisi dan fungsi yang dimiliki, semua responden menjawab sebagai berikut :

Tabel 4.28
Jawaban Responden Disiplin 8

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	15	51,724	I
S	14	48,275	II
RR	0	0	III
TS	0	0	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 15 orang pegawai (51,724%) menjawab sangat setuju dan 14 orang pegawai (48,275%) menjawab setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks disiplin di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, semua pegawai menghendaki suasana yang kondusif di Inspektorat dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas.

9. Pernyataan tentang setiap jam masuk kantor, pimpinan selalu menanyakan tugas-tugas yang harus diselesaikan, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.29
Jawaban Responden Disiplin 9

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	10	34,482	II
S	16	55,172	I
RR	3	10,344	III
TS	0		IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 10 orang pegawai (34,482%) menjawab sangat setuju dan 16 orang pegawai (55,172%) menjawab setuju dan 3 orang pegawai (10,344) menjawab ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks disiplin di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, semua pegawai sepakat bahwa perintah pimpinan harus langsung dikerjakan.

10. Pernyataan tentang pimpinan akan memberikan teguran apabila pekerjaan tidak dapat diselesaikan, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.30
Jawaban Responden Disiplin 10

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	8	27,586	II
S	18	62,068	I
RR	3	10,344	III
TS	0		IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 8 orang pegawai (27,586%) menjawab sangat setuju dan 18 orang pegawai (62,068%) menjawab setuju dan 3 (10,344) menjawab ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis

bahwa dalam konteks disiplin di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai menghendaki adanya teguran dari pimpinan bagi pegawai yang lalai dalam melaksanakan tugas

b. Deskripsi Variabel Kinerja

Variabel kepemimpinan memiliki sebelas item pernyataan yang diajukan kepada responden di lingkungan Inspektorat Kabupaten Flores Timur, dan diperoleh jawaban sebagai berikut:

1. Pernyataan tentang pegawai bekerja menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan, semua pegawai menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.31
Jawaban Responden Kinerja 1

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	4	13,793	II
S	22	75,862	I
RR	2	6,896	III
TS	1	3,448	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 4 orang pegawai (13,793%) menjawab sangat setuju dan 22 orang pegawai (75,862%) menjawab setuju, 2 orang pegawai (6,896%) menjawab ragu-ragu dan 1 orang pegawai (3,448%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kinerja di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai diperhadapkan dengan beban pekerjaan yang padat yang menuntut keaktifan dan fokus dalam bekerja.

2. Pernyataan tentang pegawai memiliki kecermatan dalam bekerja, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.32
Jawaban Responden Kinerja 2

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	3	10,344	III
S	20	68,965	I
RR	4	13,793	II
TS	2	6,896	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

- Tabel tersebut diketahui 3 orang pegawai (10,344%) menjawab sangat setuju dan 20 orang pegawai (68,965%) menjawab setuju, 4 orang pegawai (13,793%) menjawab ragu-ragu dan 2 orang pegawai (6,896%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kinerja di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai diperhadapkan dengan penyelesaian tugas masing-masing. Dalam konteks ini pekerjaan tersebut membutuhkan kesungguhan dalam menyelesaikannya.
3. Pernyataan tentang untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi, pegawai bersedia mengerjakan tugas tambahan yang diberikan, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.33
Jawaban Responden Kinerja 3

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	13	44,827	II
S	14	48,275	I
RR	1	6,896	III
TS	1	6,896	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

- Tabel tersebut diketahui 13 orang pegawai (44,827%) menjawab sangat setuju dan 14 orang pegawai (48,275%) menjawab setuju, 1 orang pegawai (3,448%) menjawab ragu-ragu dan 1 orang pegawai (3,448%)

menjawab tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kinerja di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai menyelesaikan pekerjaan saat jam efektif kantor sangat dibutuhkan oleh organisasi.

4. Pernyataan tentang pegawai terampil dan cakap dalam melaksanakan tugas, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.34
Jawaban Responden Kinerja 4

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	4	13,793	III
S	18	62,068	I
RR	6	20,689	II
TS	1	3,448	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 4 orang pegawai (13,793%) menjawab sangat setuju dan 18 orang pegawai (62,068%) menjawab setuju, 6 orang pegawai (20,689%) menjawab ragu-ragu dan 1 orang pegawai (3,448%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kinerja di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai terampil dan cakap dalam menyelesaikan pekerjaan kantor.

5. Pernyataan tentang kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan sehari-hari dengan baik sesuai prosedur dan tepat waktu, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.35
Jawaban Responden Kinerja 5

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	1	3,448	III
S	15	51,724	I
RR	10	34,482	II
TS	1	3,448	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 1 orang pegawai (3,448%) menjawab sangat setuju dan 15 orang pegawai (51,724%) menjawab setuju, 10 orang pegawai (34,482%) menjawab ragu-ragu, 2 orang pegawai (6,896%) menjawab tidak setuju dan 1 orang pegawai (3,448%) menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kinerja di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai setuju untuk menyelesaikan tugas setiap hari pada jam kantor dengan baik, sesuai prosedur dan tepat waktu.

6. Pernyataan tentang pegawai berusaha menemukan metode baru yang dapat mendukung pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.36
Jawaban Responden Kinerja 6

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	4	13,793	III
S	20	68,965	I
RR	5	17,241	II
TS	0	0	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 4 orang pegawai (13,793%) menjawab sangat setuju dan 20 orang pegawai (68,965%) menjawab setuju, 5 orang pegawai (17,241%) menjawab ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat

dianalisis bahwa dalam konteks kinerja di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai senang melaksanakan tugas baru yang dipercayakan oleh pimpinan dan selalu mempertanggungjawabkannya.

7. Pernyataan tentang pegawai senang melaksanakan tugas baru dan berusaha untuk berhasil, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.37
Jawaban Responden Kinerja 7

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	6	20,689	II
S	22	75,862	I
RR	1	3,448	III
TS	0	0	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tablei tersebut diketahui 6 orang pegawai (20,689%) menjawab sangat setuju dan 22 orang pegawai (75,862%) menjawab setuju dan 1 orang pegawai (3,448%) menjawab ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kinerja di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai senang melaksanakan tugas baru yang dipercayakan oleh pimpinan dan berusaha untuk mencapai hasil yang maksimal.

8. Pernyataan tentang kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tingkat pemahaman, keahlian dan kondisi fisik, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.38
Jawaban Responden Kinerja 8

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	4	13,793	II
S	23	79,310	I
RR	2	6,896	III
TS	0	0	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 4 orang pegawai (13,793%) menjawab sangat setuju dan 23 orang pegawai (79,310%) menjawab setuju, 2 orang pegawai (6,896%) menjawab ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kinerja di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tingkat pemahaman, keahlian dan kondisi fisik yang ada.

9. Pernyataan tentang pegawai selalu menemukan ide-ide baru dalam bekerja, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.39
Jawaban Responden Kinerja 9

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	1	3,44	II
S	14	48,275	I
RR	7	24,137	III
TS	1	3,448	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 1 orang pegawai (3,448%) menjawab sangat setuju dan 14 orang pegawai (48,275%) menjawab setuju, 6 orang pegawai (20,689%) menjawab ragu-ragu, 7 orang pegawai (24,137%) menjawab tidak setuju dan 1 orang pegawai (3,448) menjawab sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kinerja di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai sering

melakukan kesalahan/kekeliruan. Sebagai manusia hal ini wajar bila dalam kondisi kelelahan atau kurang fit.

10. Pernyataan tentang pegawai cepat memahami sesuatu hal yang baru dalam bekerja, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.40
Jawaban Responden Kinerja 10

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	1	3,448	IV
S	14	48,275	I
RR	5	17,241	III
TS	9	31,034	II
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 1 orang pegawai (3,448%) menjawab sangat setuju dan 14 orang pegawai (48,275%) menjawab setuju, 5 orang pegawai (17,241%) menjawab ragu-ragu dan 9 orang pegawai (31,034%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kinerja di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai sering menyelesaikan pekerjaan tidak tepat waktu.

11. Pernyataan tentang pegawai tangkas dan gesit dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan oleh pimpinan, semua responden menjawab sebagai berikut:

Tabel 4.41
Jawaban Responden Kinerja 11

Alternatif Jawaban	F	%	RANGKING
SS	2	6,896	III
S	17	58,620	I
RR	8	27,586	II
TS	2	6,896	IV
STS	0	0	V
TOTAL	29	100	

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut diketahui 2 orang pegawai (6,896%) menjawab sangat setuju dan 17 orang pegawai (58,620%) menjawab setuju, 8 orang pegawai (27,586%) menjawab ragu-ragu dan 2 orang pegawai (6,896%) menjawab tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut maka dapat dianalisis bahwa dalam konteks kinerja di Inspektorat Kabupaten Flores Timur, mayoritas pegawai gesit dan tangkas dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan oleh pimpinan.

7. Deskripsi Klasifikasi Skor Data Setiap Variabel

Berdasarkan perhitungan data yang telah dilakukan sebelumnya melalui SPSS Versi 16.0 telah diperoleh skor tertinggi, skor terendah, mean, media, modus, standar deviasi dan varians sebagaimana terbaca pada tabel 4.16 berikut ini

Tabel 4.42
Deskripsi Statistik

Variabel	Item pertanyaan	N	Mean	Standar Deviation
Kepemimpinan (X1)	11	29	42,21	3,994
Disiplin (X2)	10	29	43,00	3,391
Kinerja (Y)	11	29	41,76	4,801

Sumber : Data Primer yang diolah

Klasifikasi skor data dalam penelitian ini dikategorikan dalam tiga tingkatan yakni tinggi, sedang dan rendah. Dengan demikian maka dalam menentukan range sebagai berikut:

- 1) kategori tinggi : Mean + 1 SD ke atas
- 2) kategori sedang : Mean – 1 SD sampai dengan + 1 SD
- 3) kategori rendah : Mean - 1 SD ke bawah

a. Klasifikasi Skor Data Variabel Kepemimpinan

Mengetahui skor data dari variabel kepemimpinan, digunakan nilai mean 42,21 dan standar deviasi 3,994. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.17 sebagai berikut:

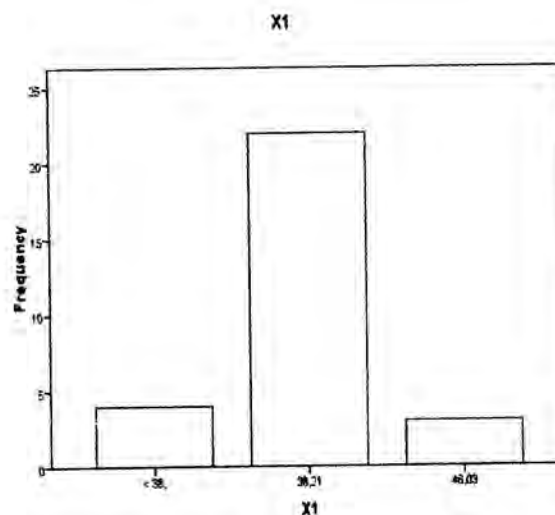
Tabel 4.43
Klasifikasi Skor Data Variabel Kepemimpinan

Jenis Kategori	Interval	Frekwensi	%
Tinggi	46,03	3	10,344
Sedang	38,216 - 46,03	22	75,862
Rendah	< 38,216	4	13,793
	Jumlah	29	100

Sumber: data olahan 2013

Merujuk pada tabel tersebut di atas, diketahui bahwa klasifikasi skor data variabel kepemimpinan untuk kategori tinggi sebanyak 3 orang (10,344%), kategori sedang sebanyak 22 orang (75,862%) dan kategori rendah sebanyak 4 orang (13,793%). Kategori skor variabel dapat juga terbaca pada diagram berikut ini:

Gambar 4.3: Diagram Batang
Skor Data Variabel Kepemimpinan



Sumber : Data Primer yang telah diolah

Dengan demikian disimpulkan bahwa klasifikasi skor data variabel kepemimpinan tergolong kategori sedang.

b. Klasifikasi Skor Data Variabel Disiplin

Mengetahui skor data dari variabel disiplin, digunakan nilai mean 43.00 dan standar deviasi 3,391. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.18 sebagai berikut:

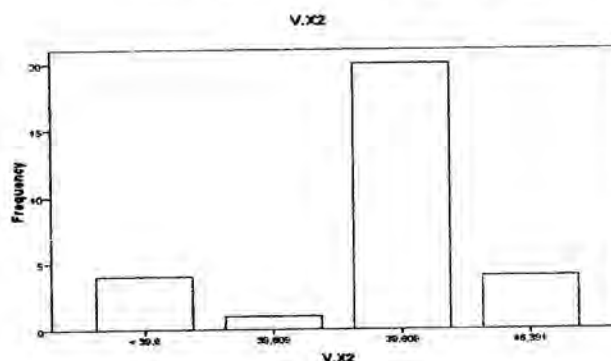
Tabel 4.44
Klasifikasi Skor Data Variabel Disiplin

Jenis Kategori	Interval	Frekwensi	%
Tinggi	46,391	4	13,793
Sedang	39,609 - 46,391	21	72,413
Rendah	< 39,609	4	13,793
	Jumlah	29	100

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Merujuk pada tabel tersebut di atas, diketahui bahwa klasifikasi skor data variabel disiplin untuk kategori tinggi sebanyak 4 orang (13,793%), kategori sedang sebanyak 21 orang (72,413%) dan kategori rendah sebanyak 4 orang (13,793%). Kategori skor variabel dapat juga dilihat pada diagram berikut ini:

Gambar: 4.4 Diagram Batang
Skor Data Variabel Disiplin



Sumber: Data Primer yang telah diolah

Dengan demikian disimpulkan bahwa klasifikasi skor data variabel disiplin tergolong kategori sedang.

c. Klasifikasi Skor Data Variabel Kinerja

Mengetahui skor data dari variabel disiplin, digunakan nilai mean 41,76 dan standar deviasi 4,801. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.19 sebagai berikut:

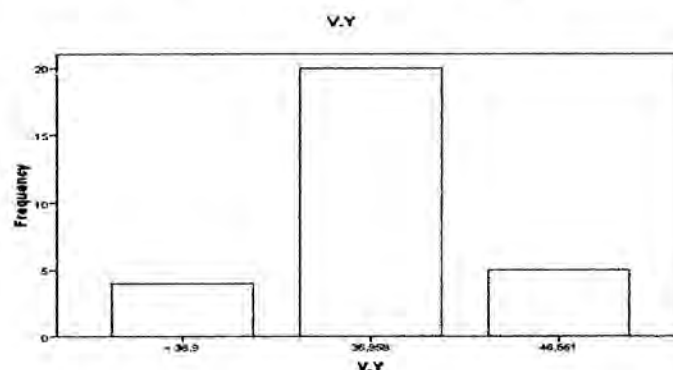
Tabel 4.45
Klasifikasi Skor Data Variabel Kinerja

Jenis Kategori	Interval	Frekwensi	%
Tinggi	46,561	5	17,241
Sedang	36,959 - 46,561	20	68,965
Rendah	< 36,959	4	13,793
	Jumlah	29	100

Sumber: data olahan 2013

Merujuk pada tabel tersebut di atas, diketahui bahwa klasifikasi skor data variabel kepemimpinan untuk kategori tinggi sebanyak 5 orang (17,241%), kategori sedang sebanyak 20 orang (68,965%) dan kategori rendah sebanyak 4 orang (13,793%). Kategori skor variabel tersebut dapat dilihat juga pada diagram berikut ini:

Gambar: 4.5 Diagram Batang
Skor Data Variabel Kinerja



Sumber: Data Primer yang telah diolah

Dengan demikian disimpulkan bahwa klasifikasi skor data variabel kinerja tergolong kategori sedang.

B. Uji Hipotesis

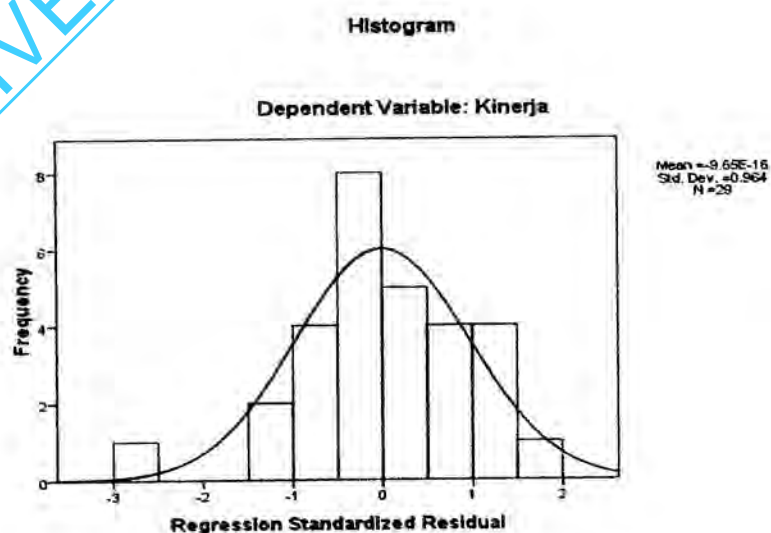
Tujuan pengujian hipotesis nilai parameter model, model regresi linier juga mengasumsikan uji asumsi klasik yang terdiri dari: (1) Uji Normalitas; (2) Uji Heteroskedastisitas; (3) Uji Multikolinieritas dan (4) Uji Autokorelasi.

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi apakah variabel residual atau pengganggu mempunyai distribusi normal. Dua cara untuk melakukan uji grafik dan uji statistik dengan metode Kolmogorof Smirnov.

a. Uji Grafik Histogram dan Normal P-Plot

Gambar: 4.6 Grafik Uji Grafik Histogram



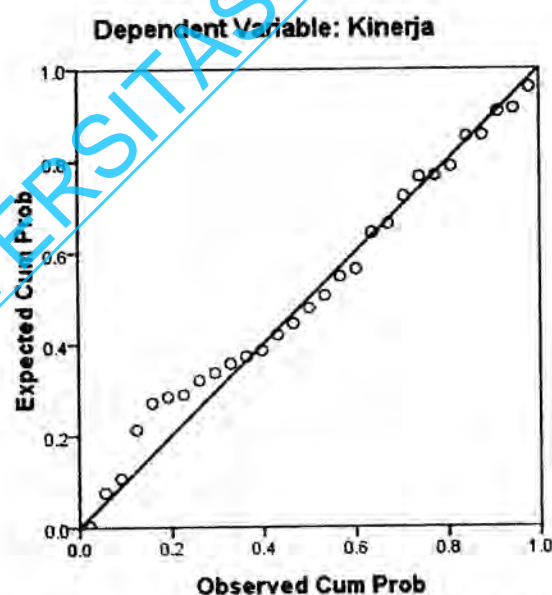
Sumber : Data Primer yang telah diolah

Normalitas dapat dideteksi melihat penyebaran data / titik pada sumbu diagonal pada grafik atau melihat grafik histogram dari residualnya. Model regresi dikatakan memenuhi asumsi normalitas apabila data menyebar disekitar garis diagonal atau grafik histogram. Dengan demikian jika melihat data yang dihasilkan pada grafik histogram memberikan data yang kurang normal. Hal ini dikarenakan diagramnya lebih mengarah pada sisi kiri dari nilai 0 (nol) pada sumbu X.

b. Uji Grafik Normal P-Plot

Gambar: 4.7 Grafik Uji Grafik Normal P-Plot

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Data Primer yang telah diolah

Pada grafik normal p-plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal. Dengan melihat hasil yang diperoleh dari dari grafik p-plot jelas terlihat bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi klasik.

Disadari pula bahwa uji normalitas residual dengan grafik memiliki banyak kelemahan oleh karena secara visual tampak normal akan tetapi bila dilakukan uji statistik hasilnya bisa menjadi tidak normal. Oleh karena itu perlu dilakukan uji statistik. Uji statistik yang digunakan adalah Kolmogorof Smirnov.

c. Uji Statistik Kolmogrov-Smirnov Test

Tabel 4.46
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		29
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.10027453
Most Extreme Differences	Absolute	.125
	Positive	.055
	Negative	-.125
Kolmogorov-Smirnov Z		.675
Asymp. Sig. (2-tailed)		.752

a. Test distribution is Normal.

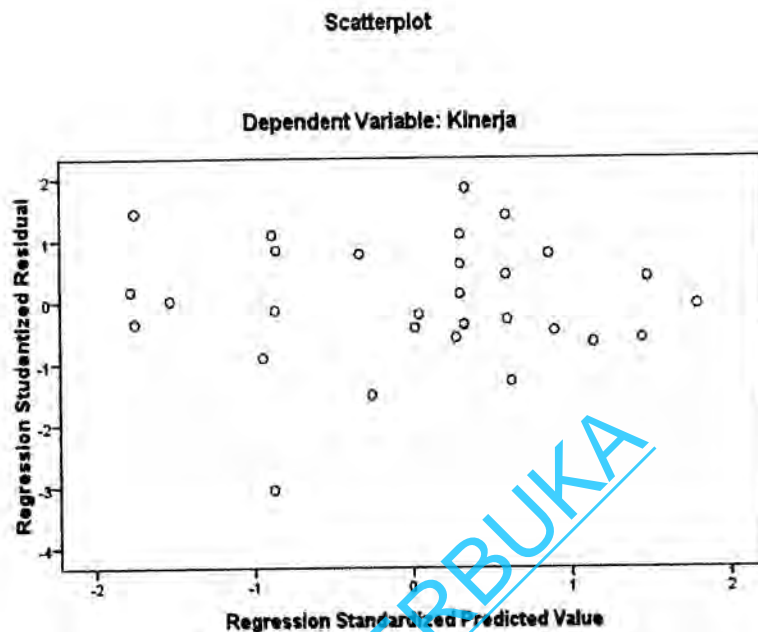
Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut memperlihatkan nilai KS sebesar 0,675 dengan tingkat signifikan 0,752 jauh di atas 0,05 (5%). Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa nilai Kolmogrov Smirnov tidak signifikan. Dengan demikian maka variabel residual /pengganggu berdistribusi normal.

2. Heroskedastisitas

a. Uji grafik scatterplot

Gambar 4.8 Grafik Hasil Uji Scatterplot



Sumber: Data Primer yang telah diolah

Hasil dari grafik *scatterplot* tersebut di atas, diketahui bahwa titik-titik menyebar secara acak baik diatas maupun di bawah nilai 0 (nol) pada sumbu Y. Dengan demikian maka tidak ada heteroskedastisitas. Menggunakan grafik *scatterplot* memiliki kelemahan yang cukup signifikan oleh karena jumlah pengamatan mempengaruhi hasil *plotting*. Dengan demikian untuk menjamin keakuratan hasil digunakan uji statistik Glejser. Uji glejser ini dilakukan untuk meregresikan nilai *absolute residual* ($AbsU_i$) terhadap variabel independen lainnya. Jika β signifikan mengindikasikan adanya heterokedastisitas dalam model.

b. Uji Glejser

Tabel 4.47
Hasil Uji Statistik dengan Glejser

Model		Coefficients ^a										
		Un. Coe		Stand. Coe	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-3.936E-15	10.662		.000	1.000						
	Kepemimpinan	.000	.251	.000	.000	1.000	.000	.000	.000		.645	1.551
	Disiplin	.000	.295	.000	.000	1.000	.000	.000	.000		.645	1.551

a. Dependent Variable: AbsUj

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel tersebut di atas diketahui bahwa variabel Kepemimpinan dan variabel disiplin memiliki nilai signifikan masing-masing sebesar 1,000. Oleh karena nilai signifikansi dari kedua variabel tersebut di lebih besar dari 0,01 maka tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model ini. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen (kepemimpinan dan disiplin) memiliki sebaran varian yang sama.

c. Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi tinggi atau sempurna antar variabel independen. Jika antar variabel independen terdapat multikolinieritas sempurna atau sempurna, maka koefisien regresi variabel independen tidak dapat ditentukan dan nilai standar error menjadi tak terhingga. Dengan demikian nilai koefisien regresi tidak dapat diestimasi dengan tepat.

Tabel 4.48
Hasil Uji Statistik Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.520 ^a	.271	.214	4.255

a. Predictors: (Constant), Disiplin, Kepemimpinan

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut menunjukkan R Squer (R^2) bernilai 0,271 (27,1%). Nilai t statistik pada kebanyakan variabel independen mempunyai nilai signifikan pada $\alpha = 0,05$ (5%). Dengan melihat hasil pada tabel tersebut dan disandingkan dengan α disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen.

Tabel 4.49
Hasil Uji Statistik Coefficient Correlations^a

Coefficient Correlations ^a				
Model			Disiplin	Kepemimpinan
1	Correlations	Disiplin	1.000	-.596
		Kepemimpinan	-.596	1.000
	Covariances	Disiplin	.087	-.044
		Kepemimpinan	-.044	.063

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut menunjukkan *pair-wise correlation* variabel independen kepemimpinan dan disiplin semuanya dibawah 0,80. Dengan demikian disimpulkan tidak terdapat multikolinearitas.

Tabel 4.50
Hasil Uji Statistik Coefficients^a

Model	Unstandar dized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Zero- order	Partial	Part	Tolerance	VIF
	1 (Constant)	9.855	10.662		.924	.364				
Kepemimpinan	.021	.251	.018	.085	.933	.321	.017	.014	.645	1.551
Disiplin	.721	.295	.509	2.442	.022	.520	.432	.409	.645	1.551

a. Dependent Variable:
Kinerja

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut menunjukkan nilai korelasi parsial (t) untuk variabel kepemimpinan sebesar 0,085 dan variabel disiplin senilai 2,442. Sedangkan diketahui sebelumnya bahwa R Squar (R^2) bernilai 0,271 (27,1%). Oleh karena nilai korelasi parsial tinggi maka tidak ada indikasi adanya multikolinearitas.

Tabel 4.51
Hasil Uji Statistik Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan	Disiplin
1	1	2.993	1.000	.00	.00	.00
	2	.004	26.395	.63	.65	.00
	3	.003	34.147	.37	.35	1.00

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa *Condition Index* (CI) untuk variabel kepemimpinan senilai 26,395 dan variabel disiplin senilai 34,147.

Parameter *collinearity* mengisyaratkan nilai CI antara 10-30 menunjukkan multikolinearitas semakin kuat, sedangkan CI di atas 30 menunjukkan multikolinearitas sangat kuat. Dengan parameter tersebut maka dapat dikatakan bahwa sedikit adanya multikolinearitas yang sangat kuat.

Tabel 4.52
Hasil Uji Coefficients^a

Model	Unstandar dized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Zero- order	Partial	Part	Tolerance	VIF
	1 (Constant)	9.855	10.662		.924	.364				
Kepemimpinan	.021	.251	.018	.085	.933	.321	.017	.014	.645	1.551
Disiplin	.721	.295	.509	1.442	.022	.520	.432	.409	.645	1.551

a. Dependent Variable:

Kinerja

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut di atas diketahui bahwa nilai *tolerance* variabel kepemimpinan sebesar 0,645 dan variabel disiplin sebesar 0,645. Nilai VIF untuk variabel kepemimpinan sebesar 1,551 dan variabel disiplin sebesar 1,551. Melihat hasil tersebut maka variabel kepemimpinan dan variabel disiplin tidak mempunyai nilai toleransi di bawah 0,10 dan nilai VIF tidak ada di atas 10. Dengan menggunakan parameter ini terbukti tidak ada multikolinieritas.

4. Autokorelasi

a. Durbin Watson

Uji autokorelasi dalam model ini digunakan Uji Durbin Watson. Uji Durbin Watson digunakan untuk mendeteksi adanya autokorelasi dalam regresi linier berganda. Jika regresi tidak mengalami autokorelasi apabila: $d_u < d < 4 - d_u$ dimana : d = Nilai Durbin Watson hitung; d_u = nilai batas atas/ *upper* durbin Watson hitung.

Tabel 4.53
Hasil Uji Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.520 ^a	.271	.214	4.255	2.169

a. Predictors: (Constant), Disiplin, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Tabel tersebut di atas menunjukkan nilai DW_{hitung} sebesar 2,169. DW_{hitung} sebesar 2,169 tersebut akan di bandingkan dengan nilai DW_{tabel} dengan derajat kepercayaan 0,05 (5%), sampel sebanyak 29 dengan variabel independen sebanyak 2, maka akan diperoleh tabel Durbin Watson sebagai berikut:

$\alpha = 5\%$

K=2		
No	dL	dU
27	1.2399	1.5562
28	1.2553	1.5596
29	1.2699	1.5631
30	1.2837	1.5666

Oleh karena DW_{hitung} lebih besar dari batas atas 1,5631 dan lebih kecil dari $4 - 1,5631 = 2,4369$ atau $d_u < d < 4 - d_u = 1,5631 < 2,169 < 4 - 1,5631$

$$= 1,5631 < 2,169 < 2,4369$$

Berdasarkan perhitungan tersebut maka disimpulkan bahwa tidak ada autokorelasi positif maupun negatif.

b. Run Test.

Run Test merupakan bagian dari statistik non parametrik. Penggunaan Run Test dalam pengujian ini selain untuk mengetahui apakah antar residual tidak terdapat hubungan korelasi yang tinggi tetapi juga untuk melihat apakah data residual terjadi secara random atau tidak.

Tabel 4.54
Hasil Uji Run Tes

Runs Test	
	Unstandardized Residual
Test Value ^a	-.22949
Cases < Test Value	14
Cases \geq Test Value	15
Total Cases	29
Number of Runs	16
Z	.007
Asymp. Sig. (2-tailed)	.995
a. Median	

Sumber: Data Primer yang telah diolah
Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa *test value* sebesar -0,22949 sedang nilai probabilitas sebesar 0,995. Dengan demikian tidak signifikan. Artinya bahwa residual bersifat random atau tidak terjadi autokorelasi antar nilai residual.

Berdasarkan hasil uji asumsi klasik tersebut telah terbukti bahwa model persamaan regresi telah memenuhi asumsi klasik, yaitu bebas dari autokorelasi, heteroskedastisitas dan multikolinearitas dan normalitas sehingga dapat dilanjutkan dengan analisis regresi linier berganda.

2. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi. Analisis ini digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen atau memprediksi nilai suatu variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen. Analisis regresi linier berganda dirumuskan sebagai berikut:

$$y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$$

dimana :

y = kinerja

a = konstanta

$b_{1,2}$ = koefisien regresi

X_1 = kepemimpinan

X_2 = disiplin

ε = epsilon (standar error)

a. Koefisien Determinan Berganda (R^2)

Koefisien determinan (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dengan demikian jika nilai R^2 semakin mendekati nilai 1 (satu), maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kuat. Sebaliknya jika R^2 semakin mendekati nilai 0 (nol) maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas semakin lemah ($0 < R^2 < 1$). Berikut koefisien determinasi sebagaimana terbaca pada tabel berikut ini:

Tabel 4.55
Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.520 ^a	.271	.214	4.255

Sumber: data olahan 2013

Merujuk pada tabel 4.21, diketahui nilai R^2 adalah 0,271 (27,10%), di mana variansi variabel terikat kinerja yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas kepemimpinan dan disiplin sebesar 27,10% sedangkan sisanya sebesar 72,90% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

b. Uji t (uji secara Parsial)

Pengujian secara parsial dilakukan terhadap variabel bebas (X_1 dan X_2) apakah mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel terikat (Y). Uji parsial tersebut sebagai berikut:

H_0 : Ada pengaruh positif yang signifikan dari masing-masing variabel (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y).

H_a : Ada pengaruh positif yang signifikan dari masing-masing variabel (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y).

Berikut tabel hasil uji secara parsial variabel bebas (X_1, X_2) terhadap variabel terikat Y

Tabel 4.56
Uji t (uji secara parsial)

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9.855	10.662		.924	.364
Kepemimpinan	.021	.251	.018	.085	.933
Disiplin	.721	.295	.509	2.442	.022

Sumber: data primer yang telah diolah

Hasil uji t tersebut di atas, diketahui bahwa:

1. Variabel kepemimpinan tidak berpengaruh secara positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Hal ini terlihat dari nilai signifikan variabel kepemimpinan sebesar 0,933 diatas standar yang ditentukan (0,05) dan nilai t_{hitung} (0,085) < dari t_{tabel} (1,70) yang artinya H_a ditolak dan H_o diterima. Kepemimpinan tidak berpengaruh secara positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur dikarenakan berdasarkan pengamatan peneliti selama ini, Inspektur selalu menerapkan gaya kepemimpinan Laissez-faire (Kendali Bebas), dimana Inspektur sebagai pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri dan bekerja secara mandiri. Inspektur membantu menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum dalam pelaksanaan tugas inspektorat serta kepada pegawai inspektorat diberikan kebebasan untuk dapat mengambil keputusan yang relevan demi mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok /

relevan dengan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Gaya kepemimpinan yang demikian dapat diterapkan apabila pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur dari sisi sumber daya manusia telah cukup dan memenuhi kelayakan untuk melaksanakan tugas pengawasan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi inspektorat. Kondisi yang dialami selama ini, penerapan gaya kepemimpinan Laissez-faire (Kendali Bebas) belum sepenuhnya didukung oleh sumber daya manusia dan pemenuhan kelayakan pegawai untuk melaksanakan tugas pengawasan. Pegawai yang ditugaskan oleh pimpinan dalam suatu tugas pengawasan (tim) sebagian besar adalah pegawai struktural dan fungsional umum (staff) pada sekretariat yang kurang menguasai teknis pengawasan untuk bersama-sama dengan satu (1) atau dua (2) orang jabatan fungsional pengawas urusan pemerintahan daerah (P2UPD).

2. Variabel disiplin berpengaruh secara positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Hal ini terlihat dari nilai signifikan variabel disiplin sebesar 0,022 di bawah standar yang ditentukan (0,05) dan nilai t_{hitung} (2,442) > dari t_{tabel} (1,70) yang artinya H_a diterima dan H_0 ditolak.

Disiplin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur dikarenakan adanya penerapan disiplin mandiri di lingkup Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Disiplin diri / mandiri (*self discipline*) mengharuskan setiap pegawai untuk bekerja secara mandiri tanpa harus diawasi oleh pimpinan, memiliki kesadaran diri akan bekerja secara tertib dan

disiplin dengan penuh rasa tanggungjawab. Pengamatan yang dilakukan selama ini terhadap pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur bahwa hampir semua pegawai mendukung penerapan disiplin diri / mandiri (*self discipline*) dari pimpinan. Pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur bekerja lebih baik apabila tidak berada dalam pengawasan pimpinan. Disisi lain pimpinan memperlakukan pegawai sebagai pribadi yang mampu bekerja secara baik dan mandiri tanpa harus diawasi. Penerapan disiplin mandiri telah memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Pengaruh positif ini dilihat dari tingkat penyelesaian Laporan Hasil Pemeriksaan sejak tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 mencapai 72 %.

b. Uji F (uji statistik F)

Uji F digunakan untuk menguji keberartian pengaruh dari seluruh variabel bebas (X_1 dan X_2) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y) dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

H_0 : Ada terdapat pengaruh positif yang signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y)

H_a : Ada pengaruh positif yang signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y).

Berikut hasil hasil uji F sebagaimana terbaca pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.57
Uji F (uji serentak)

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	174.567	2	87.284	4.821	.017 ^a
Residual	470.743	26	18.106		
Total	645.310	28			

Sumber: Data Primer yang telah diolah

Merujuk pada tabel 4.21 diketahui bahwa nilai F_{hitung} adalah 4.821 dengan tingkat signifikan 0,017. Sedangkan F_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ (5%) adalah 3,35 oleh karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan tingkat signifikan $0,017 < 0,05$ ini berarti H_a diterima dan H_o ditolak, berarti menerima hipotesis. Dengan demikian diduga bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan dan disiplin secara serentak terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Berikut Tabel simpulan analisis dan perbandingannya dengan penelitian terdahulu:

Tabel 4.58
Tabel Simpulan

	Y	MENOLAK/MENDUKUNG
X ₁	Variabel kepemimpinan tidak berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Hal ini terlihat dari nilai signifikan variabel kepemimpinan sebesar 0,933 diatas standar yang ditentukan (0,05) dan nilai t_{hitung} (0,085) < dari t_{tabel} (1,70) yang artinya H _a ditolak dan H ₀ diterima	Mendukung hasil penelitian Yusron (2010) Menolak hasil penelitian Yuanita Destia (2011) Menolak hasil penelitian Agus Purwoko dkk Menolak hasil penelitian I Putu Yuda Perdana Putra dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani Mendukung hasil penelitian Ira Monika Menolak hasil penelitian Nurjanah dan Didin Mukodin Menolak hasil penelitian Rizki Nanda Erza
X ₂	Variabel disiplin berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Hal ini terlihat dari nilai signifikan variabel disiplin sebesar 0,022 di bawah standar yang ditentukan (0,05) dan nilai t_{hitung} (2,442) > dari t_{tabel} (1,70) yang artinya H _a diterima dan H ₀ ditolak.	Menolak hasil penelitian Yusron (2010) Mendukung hasil penelitian Yuanita Destia (2011) Mendukung hasil penelitian Agus Purwoko dkk Mendukung hasil penelitian I Putu Yuda Perdana Putra dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani Menolak hasil penelitian Ira Monika Menolak hasil penelitian Nurjanah dan Didin Mukodin Mendukung hasil penelitian Rizki Nanda Erza
X ₁ , X ₂	Nilai F_{hitung} adalah 4,821 dengan tingkat signifikan 0,017. Sedangkan F_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ (5%) adalah 3,35 oleh karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan tingkat signifikan 0,017 < 0,05 ini berarti H _a diterima dan H ₀ ditolak, berarti menerima hipotesis. Dengan demikian adanya pengaruh positif kepemimpinan dan disiplin yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur.	Mendukung hasil penelitian Yusron (2010) Mendukung hasil penelitian Yuanita Destia (2011) Mendukung hasil penelitian Agus Purwoko dkk Mendukung hasil penelitian I Putu Yuda Perdana Putra dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani Mendukung hasil penelitian Ira Monika Mendukung hasil penelitian Nurjanah dan Didin Mukodin Mendukung hasil penelitian Rizki Nanda Erza

Sumber: Data Olahan 2013

B. Keterbatasan Penelitian

. Penelitian ini tentunya mempunyai keterbatasan– keterbatasan. Secara teknis keterbatasan tersebut mempunyai dampak secara metodologis maupun substantif. Secara metodologis, penelitian dengan judul pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja pegawai merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menggunakan metode statistik untuk melakukan analisis data. Penggunaan metode statistik tidak cukup menganalisis semua variabel dalam penelitian ini secara tajam dan akurat. Berbagai dinamika kepemimpinan, disiplin dan kinerja dan kompleksitas permasalahan yang berhubungan dengan kepemimpinan, disiplin dan kinerja tidak sepenuhnya dijelaskan oleh statistik. Selanjutnya saling hubungan antara ketiga variabel ataupun dengan variabel lainnya tidak sepenuhnya diteliti dan dijelaskan dengan menggunakan statistik. Hal ini disebabkan: keterbatasan pengambilan sampel, keterbatasan jumlah sampel, keterbatasan instrumen penelitian, Peneliti menjaga jarak dengan responden, sehingga hubungan antara peneliti dengan responden bersifat kaku dan keterbatasan waktu penelitian. Selanjutnya secara substantif, penelitian kuantitatif tidak cukup mendapatkan data yang lebih dari apa yang tertulis dalam angket. Peneliti tidak dapat melakukan pendalaman data lebih jauh. Peneliti hanya mengandalkan angket ataupun skala yang dimiliki. Responden tidak dapat mengkomunikasikan hal-hal yang mungkin menjadi informasi penting di luar yang ditanyakan dalam angket.

D. Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai

Hasil uji secara parsial variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja diketahui tidak berpengaruh secara positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Hal ini terlihat dari nilai signifikan variabel kepemimpinan sebesar 0,933 diatas standar yang ditentukan (0,05) dan nilai t_{hitung} (0,085) < dari t_{tabel} (1,70) yang artinya H_a ditolak dan H_0 diterima. Merujuk pada hasil uji secara parsial tersebut, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan Inspektur yang memiliki sejumlah sumberdaya sebagaimana terbaca pada sub variabel kepemimpinan dalam penelitian ini mencakup visioner, inteligensi yang baik, keuletan, kemampuan mengarahkan pegawai, bertanggungjawab, mediator, komunikatif, dan empati tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Hal ini disebabkan penerapan gaya kepemimpinan Laissez-faire (Kendali Bebas), dimana Inspektur sebagai pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri dan bekerja secara mandiri, Inspektur membantu menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum dalam pelaksanaan tugas, dan pegawai inspektorat diberikan kebebasan untuk dapat mengambil keputusan yang relevan demi mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok / relevan dengan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja pegawai

Hasil uji secara parsial variabel disiplin berpengaruh secara positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Hal ini terlihat dari nilai signifikan variabel disiplin sebesar 0,022 di bawah standar yang ditentukan (0,05) dan nilai t_{hitung} (2,442) > dari t_{tabel} (1,70) yang artinya H_a diterima dan H_0 ditolak.

Merujuk pada hasil uji secara parsial tersebut, dapat dikatakan bahwa disiplin yang dimiliki oleh seluruh pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur sebagaimana terbaca pada sub variabel disiplin yakni sikap dan perilaku yang taat pada aturan telah memberikan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Disiplin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur dikarenakan adanya penerapan disiplin mandiri di lingkup Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Disiplin mandiri mengharuskan setiap pegawai untuk bekerja secara mandiri tanpa harus diawasi oleh pimpinan, memiliki kesadaran diri akan bekerja secara tertib dan disiplin dengan penuh rasa tanggungjawab.

3. Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji secara serentak diketahui bahwa nilai F_{hitung} adalah 4,821 dengan tingkat signifikan 0,017. Sedangkan F_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ (5%) adalah 3,35 oleh karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan tingkat signifikan $0,017 < 0,05$ ini berarti H_a diterima dan H_0 ditolak, berarti menerima hipotesis. Dengan demikian bahwa ada pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan dan

disiplin secara serentak terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur.

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada tabel tersebut di atas maka dibuat persamaan regresi sebagai berikut : $y = 9,855 + 0,021X_1 + 0,721X_2$. Dengan demikian model persamaan regresi berdasarkan data penelitian ini adalah signifikan artinya, model regresi linier memenuhi kriteria linieritas. Merujuk pada persamaan tersebut maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Constant sebesar 9,855 menunjukkan bahwa jika kepemimpinan (X_1) dan disiplin (X_2) bernilai 0 maka nilai kinerja (Y) bernilai 9,855 satuan
- b. Jika variabel kepemimpinan dianggap nol, maka peningkatan disiplin akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,721 satuan
- c. Jika variabel disiplin dianggap nol, maka peningkatan kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,021 satuan.

Hasil penelitian ini telah memberikan suatu pemahaman bahwa dalam usaha untuk meningkatkan kinerja di Inspektorat Kabupaten Flores Timur faktor kepemimpinan Inspektur saja tidak cukup efektif. Kepemimpinan Inspektur harus pula didukung dengan disiplin dari seluruh pegawai Inspektorat. Disiplin pegawai Inspektorat tersebut mencakup disiplin masuk kantor dan pulang kantor, disiplin dalam pemanfaatan fasilitas kantor dan disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan. Bahwa meskipun secara serentak faktor kepemimpinan dan disiplin mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan sebesar 9,855 namun kemampuan kedua variabel tersebut untuk menerangkan variabel kinerja relatif kecil yakni sebesar 0,271 (27,10%). Dengan demikian nilai sebesar 72,90% dijelaskan oleh variabel / faktor lain

yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Variabel / faktor lain tersebut menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- 1) Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- 3) Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system)

Merujuk pada konsep tersebut, diketahui bahwa banyak faktor/variabel yang turut berpengaruh terhadap kinerja selain kepemimpinan dan disiplin. Meskipun banyak faktor/variabel yang berpengaruh terhadap kinerja, namun oleh karena peneliti mempunyai keterbatasan hal waktu dan sampel maka tidak semua faktor/variabel tersebut diteliti. Dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi secara teoritis dan praktis.

1. Implikasi Teoritik

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur, telah melalui hasil analisis secara statistik dengan bantuan program SPSS versi 16.0 di peroleh hasil bahwa faktor kepemimpinan dan faktor disiplin berpengaruh secara positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Bahwa secara teoritik peneliti telah membandingkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan menggunakan konsep para ahli sebagai pisau untuk membedah. Faktor kepemimpinan dan disiplin mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan sebesar 9,855 namun kemampuan kedua variabel tersebut untuk menerangkan variabel kinerja relatif kecil yakni sebesar

0,271 (27,10%). Nilai sebesar 72,90% dijelaskan oleh variabel / faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Variabel / faktor lain tersebut adalah motivasi kerja. Dengan demikian bagi peneliti yang hendak melakukan penelitian terkait kinerja dapat menggunakan variabel motivasi sebagai variabel pengaruh. Penulis menyadari bahwa dengan lokus penelitian, waktu dan jumlah sampel yang berbeda akan memberikan hasil yang berbeda pula. Kesemuanya ini demi memperkaya konsep tentang kepemimpinan, disiplin dan kinerja.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pemerintah Kabupaten Flores Timur khususnya Inspektorat Kabupaten Flores Timur dalam rangka memperbaiki kinerja. Semakin tinggi disiplin kerja pegawai dan kepemimpinan Inspektur akan meningkatkan kinerja pegawai.

:

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian dengan judul pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur dengan lokus penelitian pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur telah memberikan hasil sebagaimana terurai pada Bab IV yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh secara positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Hal ini disebabkan penerapan gaya kepemimpinan *Laissez-faire* (Kendali Bebas) oleh Inspektur terhadap pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur.
2. Disiplin secara parsial berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur. Hal ini disebabkan penerapan disiplin diri / mandiri (*self-discipline*) oleh Inspektur terhadap pegawai Inspektorat Kabupaten Flores Timur.
3. Kepemimpinan dan disiplin pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur, secara serentak berpengaruh secara positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Flores Timur.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan sebagaimana terurai di atas, maka disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Peningkatan kinerja pegawai lingkup Inspektorat Kabupaten Flores Timur perlu dilakukan melalui peningkatan peran kepemimpinan Inspektur. Peningkatan peran dimaksud melalui fungsi kontrol Inspektur terhadap prosedur kerja dan disiplin kerja
2. Peningkatan kinerja pegawai lingkup Inspektorat Kabupaten Flores Timur melalui peningkatan disiplin kerja, konsisten pada prosedur dan waktu kerja serta bertanggungjawab.

3. Perlu adanya peningkatan kepemimpinan Inspektur dan disiplin kerja pegawai secara bersama-sama demi peningkatan kinerja pegawai yang positif.
4. Perlu diperhatikan faktor lain yang juga turut mempengaruhi kinerja pegawai yakni 1) Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system). Untuk itu diharapkan peneliti lebih lanjut dapat menggali faktor –faktor tersebut sehingga hasil penelitian lebih luas.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, K. I., Mujiati, N. Y. & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian, Suatu pendekatan Praktek*, Edisi Revisi, Rineka Cipta: Jakarta
- Browsers, D. (2003). *Management of Procurement*. London: Thomas Telford.
- Elu, W. B. dan Purwanto, A. J. (2009). *Inovasi dan Perubahan Organisasi*, Modul 1-12, Universitas Terbuka: Jakarta
- Gasperz, V. (2005). *Total Quality Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hasibuan, S.P.M. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hodges. (1990) *Internal Locus of Control*. Singapore: McGraw Hill Book Company.
- Irawan, P. (2004). *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta: STIA- LAN PRESS.
- Iswanto, Y. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Modul 1-9, Universitas Terbuka: Jakarta
- Janie, D.N.A. (2012) *Statistik Deskriptif dan Regresi Linier dengan SPSS*, Semarang Universitas Press
- Kismartini, dik (2012). *Analisis Kebijakan Publik*, Modul 1-12, Universitas Terbuka: Jakarta
- Lewin, K. (2003). *Organizational Culture*. Singapore: McGraw Hill Book Company.
- M.A Hoetomo. (2005). *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya: Mitra Belajar.
- Margono. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta
- Nugraha, M. Q. (2012). *Manajemen Strategik*, Modul 1-9, Universitas Terbuka, Jakarta
- Nawawi. (2003). *Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Nugraha, M. Q. (2009). *Manajemen Strategik Organisasi Publik*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Panggabean, M. S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Ruky, A. S. (2002). *Sukses Sebagai Manajer Profesional Tanpa Gelar MM atau MBA*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robinson, S, P. (2003). *Perilaku Organisasi, Jilid 2 (terjemahan)*, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Riduwan. (2005). *Belajar Mudah Penelitian untuk Guru-Karyawan dan Peneliti Pemula*, Bandung, Alfabeta.
- Sastrohadiwiryono, S. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Siagian, P. S. (2002). *Teori dan Praktek Kepemimpinan* Jakarta: Rineka Cipta.
- Silalahi, U. (2010) *Metode Penelitian Sosial*, PT. Refika Aditama
- Sudarso,dkk (2009) *Teori Administrasi*, Modul 1-9, Jakarta: Universitas Terbuka
- Suradinata. E. (1997). *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*, Pendekatan Budaya, Moral dan Etika. Jakarta: Gramedia.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tjiptono, F. dan Syakhroza, A. (1999). *Manajemen Usahawan Indonesia*. Jakarta: Lembaga Manajemen FE UI.
- Uranadjan, D. (2003). *Manajemen Disiplin*. Jakarta: Gramedia.
- Windari. (2000). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yudhoyono, B. (2002). *Otonomi Daerah, Desentralisasi dan pengembangan SDM Aparatur Pemda dan Anggota DPRD*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan,
- Yuniarsih, T. dan Suwatno. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Alfabeta

Jurnal / Karya Ilmiah

- Asumeng, M. (2013). The Effect of Employee Feedback-Seeking on Job Performance. *University of Ghana International Journal of*

Management. V (30) 373 Dari <http://www.ut.ac.id> dibuka pada 10 April 2013

- Bambale, A. J., Shamsudin, F., Chandrakantan. (2011). Stimulating Organizational Citizenship Behavior (OCB) Research For Theory Development: Exploration Of Leadership Paradigms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. V (1) 48-69 Dari <http://www.ut.ac.id> dibuka pada 10 April 2013
- Chi, H. K., Chun-Hsiung Lan, C. H. & Dorjgotov, B. (2012). The Moderating Effect of Transformational Leadership On Knowledge Management and Organizational. *An International Journal is the property of Society for Personality Research*. Dari <http://www.ut.ac.id> dibuka pada 10 April 2013
- Iglen & Davis. (2000). *International Journal of Management* V (30) No. 1 Part 2 Mar 2013 373 . Dari <http://www.ut.ac.id> dibuka pada 10 April 2013
- Destia, Y. (2011) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Propinsi Kepulauan Bangka Belitung. *Tugas Akhir Program Magister*, Pascasarjana Universitas terbuka Jakarta. http://www.pustaka.ut.ac.id/dev25/index.php?option=com_content&view=category&id=21&Itemid=412 dibuka pada 23 Agustus 2013
- Ersa, R, N. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Lestar di Kota Pekanbaru. *Jurnal Fakultas Ekonomi, Universitas Riau* V (1),1-15 <http://repository.unri.ac.id/bitstream/123456789/2288/1/Jurnal.pdf> dibuka pada 23 Agustus 2013
- Kazmi, S, Asiya Z., Kinnunen Tommi. (2012). Deep Leadership Coaching Effectiveness', in a Corporate Scenario, Constitutes Proactive Leadership Solution for 'Optimal Team Formation, *European Journal of Social Sciences-Department of Production*.V(31) 166-189 Dari <http://www.ut.ac.id> dibuka pada 10 April 2013
- Monica, I. (2013) Pengaruh Disiplin dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Kabupaten Kampar. *Jurnal Fakultas Ekonomi, Universitas Riau*. Riau V (1),1-16 [http://repository.unri.ac.id/bitstream/123456789/2271/1/jurnal%20baru%20\(150113\).pdf](http://repository.unri.ac.id/bitstream/123456789/2271/1/jurnal%20baru%20(150113).pdf) dibuka pada 23 Agustus 2013
- Nandha, M. K. D. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pustaka Rizki Putra Semarang.

Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Diponegoro. Semarang . Semarang V (1) 1-8

- Nurjanah. Mukodim, D. (2013) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Kerja Karyawan PT. Bank BNI (Persero), Tbk. Kantor Cabang Utama Kelapa Gading. *Jurnal Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma* V(1), 1-16
<http://repository.gunadarma.ac.id/bitstream/123456789/6258/1/JURNAL%2520PENELITIAN.pdf> dibuka pada 23 Agustus 2013
- Nwagbara, U. (2012). Leading A Postmodern African Organisation The *Journal of Pan African Studies*. University of Wales, United Kingdom. Vol (4) 67-84 <http://www.ut.ac.id> dibuka pada 10 April 2013
- Purwoko, A. Hidayati, T. Robiansyah (2013) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tri Mandiri Selaras Samarinda. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman* V(1), 1-16
http://journal.feunmul.in/ojs/index.php/publikasi_ilmiah/article/download/19/16 dibuka pada 23 Agustus 2013
- Putra, P, Y, I. Adnyani, D, A, I. (2013) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Karoseri dan Body Repaire pada PT. Merpati Bali. *Atikel Fakultas Ekonomi Universitas Udayana Bali* V(2) 482-493
<http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/download/4775/3896> dibuka pada 23 Agustus 2013
- Taylor. Francis. (2010). *Generic or discipline-specific? An exploration of the significance of discipline-specific issues in researching and developing teaching and learning in higher education Pat Young*. Faculty of Health & Social Care, University of the West of England, Bristol, UK. V(47) 115-124 Dari <http://www.ut.ac.id> dibuka pada 10 April 2013
- Yusron. (2010) Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Camat Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Bukit Intan Kota Pangkalpinang. *Tugas Akhir Program Magister, Pascasarjana Universitas Terbuka* Jakarta.
http://www.pustaka.ut.ac.id/dev25/index.php?option=com_content&view=category&id=21&Itemid=412 dibuka pada 23 Agustus 2013

Perundang-Undangan

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dari <http://www.depdagri.go.id> dibuka 8 Januari 2013

Keputusan Presiden Nomor 68 Tahun 1995 tentang hari kerja dilingkungan lembaga pemerintah. Dibuka <http://www.depdagri.go.id> dibuka 8 Januari 2013

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2008 tentang Disiplin Jam Kerja Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Departemen Dalam Negeri. Dari www.depdagri.go.id dibuka 8 Januari 2013

Peraturan Daerah Kabupaten Flores Timur Nomor:16 Tahun 2012 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah

Peraturan Bupati Flores Timur Nomor 27 Tahun 2012 tentang Hari Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Flores Timur

Surat Edaran Bupati Flores Timur Nomor: BO.065/48/TALKNRJ/2012 tentang Hari kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Flores Timur.

File Internet

Anonim.(2011). Dari http://repository.upi.edu/operator/upload/s_a0151_0605449_chapter2.pdf dibuka pada 03 Maret 2013

Anonim.(2011). Dari <http://risnawatiririn.wordpress.com/2011/02/17/konsep-disiplin-kerja/> dibuka pada 03 Maret 2013

Anonim. (2007). Dari <http://digilib.petra.ac.id/jiunkpe/s1/tmi/2007/jiunkpe-ns-s1-2007-25403057-8970-mbnqa-chapter2.pdf>). dibuka pada 03 Maret 2013

Anonim. (2011). Dari <http://blog.stie-mce.ac.id/yuyuk/2011/07/22/> dibuka pada 03 Maret 2013

Anonim. (2008). Dari(<http://willemkana.com/wp-content/uploads/2008/08/teori-prestasikerja1> dibuka pada 03 Maret 2013

- Anonim.(2011). Dari <http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/975/Skripsi%20Dian%20Annisa.pdf?sequence=1> dibuka pada 03 Maret 2013
- Anonim.(2011). Dari www.setneg.go.id dibuka pada 03 Maret 2013
- Anonim.(2007). Dari (<http://digilib.petra.ac.id/jiunkpe/s1/tmi/2007/jiunkpe-ns-s1-2007-25403057-8970-mbnqa-chapter2.pdf>) dibuka pada 03 Maret 2013
- Suharto.(2008) transformasi data ordinal menjadi interval, sochartoumm.blogspot.com/2008/12/varibel-nominal-ordinal-interval dan.html dibuka pada 04 Maret 2013

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN

Variabel Kepemimpinan (X1)

	Q1	Q2	Q3	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q11	Q13	Q14	
1	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	46
2	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	43
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	46
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	44
6	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	43
7	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	47
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
9	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	47
10	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
11	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	37
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	37
13	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	43
14	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
15	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	47
16	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	45
17	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	40
18	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
19	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
20	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	43
21	5	2	2	3	2	5	5	5	2	2	4	32
22	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	40
23	4	3	4	4	4	1	2	4	2	4	5	33
24	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	43
25	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	43
26	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	42
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
28	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	5	44
29	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	46
	137	126	128	124	119	118	123	127	122	111	126	1224

Variabel Disiplin (X2)

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	
1	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	44
2	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	45
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	42
5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	43
6	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	44
7	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	45
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
9	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	44
10	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	44
11	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	37
12	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	42
13	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	44
14	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	46
15	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	43
16	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	46
17	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	47
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
19	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	37
20	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	45
21	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
22	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	37
23	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	40
24	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	44
25	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	40
26	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
28	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	45
29	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
	125	115	123	131	125	125	128	131	123	121	1247

Variabel Kinerja (Y)

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	
1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	41
2	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	49
3	2	2	2	2	2	3	4	3	2	2	3	27
4	4	2	4	3	3	3	4	4	2	3	3	35
5	4	4	5	4	3	4	4	4	2	2	4	40
6	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	47
7	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	38
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
9	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	50
10	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	40
11	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	38
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
13	3	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	45
14	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	47
15	4	4	5	4	3	4	4	4	2	2	5	41
16	4	4	5	4	4	4	4	4	2	3	4	42
17	5	5	5	4	2	3	4	4	4	4	2	42
18	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	39
19	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	36
20	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	45
21	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	38
22	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	43
23	4	3	4	3	2	4	4	3	3	2	4	36
24	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43
25	4	4	4	4	3	5	5	5	3	2	4	43
26	5	5	5	4	4	4	4	5	1	2	4	43
27	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	46
28	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	42
29	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	47
	116	111	126	112	98	115	121	118	94	94	106	1211

Variabel Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	84.41	63.823	.406	.750
Q2	84.79	56.813	.826	.714
Q3	84.72	58.993	.718	.726
Q4	84.86	60.337	.685	.733
Q5	85.03	61.820	.554	.741
Q6	85.07	61.424	.393	.744
Q7	84.90	61.167	.544	.739
Q8	84.76	64.261	.369	.753
Q9	84.93	57.567	.704	.721
Q10	85.31	63.365	.387	.749
Q11	84.79	63.099	.369	.749
JUMLAH	46.93	17.638	.995	.816

Variabel Disiplin

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	81.69	41.079	.589	.723
Q2	82.03	41.177	.620	.723
Q3	81.76	42.047	.484	.731
Q4	81.48	41.401	.663	.723
Q5	81.69	42.650	.509	.734
Q6	81.69	40.579	.593	.720
Q7	81.59	42.537	.491	.733
Q8	81.48	42.259	.527	.731
Q9	81.76	40.975	.568	.723
Q10	81.83	42.505	.399	.736
JUMLAH	43.00	11.500	1.000	.801

Variabel Kinerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	79.52	86.116	.515	.737
Q2	79.69	83.436	.635	.727
Q3	79.17	82.505	.700	.723
Q4	79.66	81.377	.826	.717
Q5	80.14	82.695	.558	.727
Q6	79.55	85.828	.576	.735
Q7	79.34	88.234	.425	.744
Q8	79.45	87.185	.561	.739
Q9	80.28	82.778	.469	.730
Q10	80.28	81.993	.540	.726
Q11	79.86	85.480	.464	.736
JUMLAH	41.76	23.047	1.000	.825

DESKRIPSI DATA STATISTIK (MEAN, RANGE)

Descriptive Statistics KEPEMIMPINAN

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Q1	29	4	5	137	4.72	.455	.207
Q2	29	2	5	126	4.34	.769	.591
Q3	29	2	5	128	4.41	.682	.466
Q4	29	3	5	124	4.28	.591	.350
Q5	29	2	5	119	4.10	.557	.310
Q6	29	1	5	118	4.07	.799	.638
Q7	29	2	5	123	4.24	.636	.404
Q8	29	4	5	127	4.38	.494	.244
Q9	29	2	5	122	4.21	.819	.670
Q10	29	2	4	111	3.83	.539	.291
Q11	29	3	5	126	4.34	.614	.377
JUMLAH	29	32	49	1224	42.21	3.994	15.956
Valid N (listwise)	29						

Descriptive Statistics DISIPLIN

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Q1	29	3	5	125	4.31	.604	.365
Q2	29	3	5	115	3.97	.566	.320
Q3	29	3	5	123	4.24	.577	.333
Q4	29	4	5	131	4.52	.509	.259
Q5	29	4	5	125	4.31	.471	.222
Q6	29	3	5	125	4.31	.660	.436
Q7	29	4	5	128	4.41	.501	.251
Q8	29	4	5	131	4.52	.509	.259
Q9	29	3	5	123	4.24	.636	.404
Q10	29	3	5	121	4.17	.602	.362
JUMLAH	29	37	49	1247	43.00	3.391	11.500
Valid N (listwise)	29						

Descriptive Statistics KINERJA

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Q1	29	2	5	116	4.00	.598	.357
Q2	29	2	5	111	3.83	.711	.505
Q3	29	2	5	126	4.34	.721	.520
Q4	29	2	5	112	3.86	.693	.480
Q5	29	1	5	98	3.38	.862	.744
Q6	29	3	5	115	3.97	.566	.320
Q7	29	3	5	121	4.17	.468	.219
Q8	29	3	5	118	4.07	.458	.209
Q9	29	1	5	94	3.24	.988	.975
Q10	29	2	5	94	3.24	.951	.904
Q11	29	2	5	106	3.66	.721	.520
JUMLAH	29	27	50	1211	41.76	4.801	23.047
Valid N (listwise)	29						

NO	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN/BOBOT				
		SS	S	RR	TS	STS
I	KEPEMIMPINAN					
1	Pimpinan selalu mengarahkan pegawai agar berkerja secara profesional untuk mencapai tujuan organisasi	5	4	3	2	1
2	Pimpinan selalu menjelaskan tugas-tugas kelompok/tim	5	4	3	2	1
3	Pimpinan selalu melakukan <i>briefing</i> dalam rangka memberikan petunjuk kepada pegawai	5	4	3	2	1
4	Pimpinan menetapkan pengaruh yang jelas terhadap garis-garis kebijakan yang telah disepakati	5	4	3	2	1
5	Pimpinan tegas dalam mengambil keputusan	5	4	3	2	1
6	Pimpinan memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah organisasi dengan pimpinan	5	4	3	2	1
7	Pimpinan mengajak anggota kelompok bersama-sama merumuskan tujuan pekerjaan	5	4	3	2	1
8	Setiap kebijakan yang diambil pimpinan di dasarkan pada pengetahuan kepemimpinannya	5	4	3	2	1
9	Pimpinan selalu memberikan petunjuk kepada Saya tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan	5	4	3	2	1
10	Pembagian tugas oleh pimpinan kepada saya berdasarkan tugas pokok dan fungsi saya	5	4	3	2	1
11	Pimpinan mengajak bawahan untuk bekerja sesuai dengan rencana kerja yang disepakati	5	4	3	2	1

II	DISIPLIN					
1	Saya lalai dalam bekerja sehingga mendapat teguran dari pimpinan	5	4	3	2	1
2	Dalam mengambil sikap, pimpinan tidak memandang siapa orang yang melakukan pelanggaran	5	4	3	2	1
3	Izin dari atasan diperlukan apabila pegawai hendak meninggalkan lingkungan kerja pada saat jam kerja kantor	5	4	3	2	1
4	Suasana kerja mempengaruhi saya dalam melaksanakan pekerjaan	5	4	3	2	1
5	Saya memanfaatkan fasilitas kantor secara tertib untuk mendukung penyelesaian pekerjaan	5	4	3	2	1
6	Saya taat pada aturan karena pimpinan pimpinan mengikuti aturan yang telah disepakati bersama	5	4	3	2	1
7	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya dituntut untuk taat pada aturan yang berlaku	5	4	3	2	1
8	Setiap pegawai harus berusaha untuk melaksanakan tugas sesuai dengan posisi & fungsinya	5	4	3	2	1
9	Setiap jam masuk kantor pimpinan selalu menanyakan tugas-tugas yang harus diselesaikan	5	4	3	2	1
10	Pimpinan akan memberikan teguran apabila pekerjaan tidak dapat diselesaikan	5	4	3	2	1
III	KINERJA PEGAWAI					
1	Saya bekerja menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target yang di tentukan	5	4	3	2	1
2	Saya memiliki kecermatan dalam bekerja	5	4	3	2	1
3	Untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi saya bersedia mengerjakan tugas tambahan yang diberikan	5	4	3	2	1

4	Saya cakap dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan	5	4	3	2	1
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sehari-hari dengan sebaik-baiknya sesuai prosedur dan tepat waktu	5	4	3	2	1
6	Saya berusaha menemukan metode baru yang dapat mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
7	Saya bersemangat untuk melaksanakan tugas baru dan berusaha untuk berhasil	5	4	3	2	1
8	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tingkat pemahaman, keahlian, dan kondisi fisik saya	5	4	3	2	1
9	Saya selalu menemukan ide-ide baru dalam bekerja	5	4	3	2	1
10	Saya cepat memahami sesuatu hal yang baru dalam bekerja	5	4	3	2	1
11	Saya tangkas/gesit dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan oleh pimpinan	5	4	3	2	1

UNIVERSITAS TERBUKA