

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH KOMPETENSI INDIVIDU, DUKUNGAN ORGANISASI DAN DUKUNGAN PIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA KABUPATEN FLORES TIMUR



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

Disusun Oleh :

BERNADUS BEDA KEDA

NIM: 018397229

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2015**

ABSTRAK

Penelitian ini didasari oleh rendahnya Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur. Rendahnya Kinerja Pegawai ini diduga disebabkan oleh Kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan pimpinan yang merupakan faktor determinan yang mempengaruhi kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh Kompetensi Individu, Dukungan Organisasi dan Dukungan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur “ Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui pengaruh Kompetensi Individu, Dukungan Organisasi dan Dukungan Pimpinan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur, (2) mengetahui pengaruh Kompetensi Individu, Dukungan Organisasi dan Dukungan Pimpinan secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Flores Timur sebanyak 63 orang. Sedangkan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara sensus atau sampling jenuh. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Primer dan data Sekunder. Sedangkan jenis data yang digunakan adalah data Kualitatif dan Kuantitatif. Alat analisis data yang digunakan adalah analisis statistik Deskriptif, yaitu menghitung Capaian Indikator dan statistik Inferensial yaitu Analisis Regresi Linier Berganda.

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa kompetensi individu dan dukungan organisasi adalah kategori baik, sedangkan variable Dukungan Pimpinan termasuk kategori sangat baik. Sementara itu hasil analisis statistik Inferensial menunjukkan bahwa secara simultan ketiga variable bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur, demikian juga pengaruh secara parsial ketiga variable adalah signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur.

Berdasarkan hasil penelitian ini maka disarankan agar Kinerja Pegawai Negeri Sipil dapat ditingkatkan maka perlu memperhatikan variable-variabel, seperti Kompetensi Pegawai, Dukungan Organisasi dan Dukungan Pimpinan.

Kata kunci : Kompetensi Individu, Dukungan Organisasi, Dukungan Pimpinan dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kompetensi Individu, Dukungan Organisasi dan Dukungan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur

Penyusun TAPM : Bernadus Beda Keda

NIM : 018397229

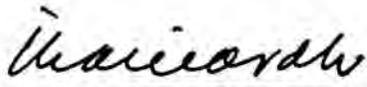
Program Studi : Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik

Hari/Tanggal : 18 Januari 2015

Waktu : 08.30 – 10.30 Wita

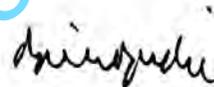
Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Thomas Ola Langoday, SE, M.Si

Pembimbing I,



Dr. David B.W. Pandie, MS

NIP.19611212 198601 1 002

Penguji Ahli



Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA

Mengetahui:

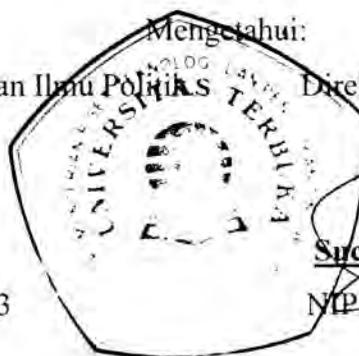
Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Direktur Program Pascasarjana



Dr. Darmanto, M.Ed

NIP.19591027 198603 1 003



Suciati, MSc, Ph.D

NIP.19520313 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Bernadus Beda Keda
NIM : 018397229
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul Tesis : Pengaruh Kompetensi Individu, Dukungan Organisasi dan Dukungan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur

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

Hari : Minggu, 18 Januari 2015
Waktu : 08.30 – 10.30 Wita

Dan telah dinyatakan LULUS

KOMISI PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Suciati, M.Sc. Ph.D
Pangji Ahli : Prof.Dr. Azhar Kasim, MPA
Pembimbing I : Dr. David B.W.Pandie, MS
Pembimbing II : Dr.Thomas O. Langoday, SE, M.Si



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

**TAPM Yang Berjudul
PENGARUH KOMPETENSI INDIVIDU, DUKUNGAN ORGANISASI DAN
DUKUNGAN PIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KABUPATEN FLORES TIMUR**

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip
maupun dirujuk telah saya nyatakan benar,
apabila dikemudian hari ternyata ditemukan
adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
menerima sanksi akademik.

Larantuka, 15 Januari 2015

Yang menyatakan,



Bernadus Bada Keda
NIM. 018397229

KATA PENGANTAR

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

1. Rektor Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Program Pascasarjana;
2. Kepala UPBJJ-UT Kupang bersama jajaran selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
3. Bupati dan Wakil Bupati Flores Timur yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi pada program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ Kupang;
4. Prof.Dr Azhar Kasim, MPA, selaku penguji ahli dari Universitas Indonesia.
5. Dr. David B.W. Pandie,MS dan Dr. Thomas Ola Langoday,SE, M.Si, selaku dosen pembimbing yang disela-sela kesibukannya masih sempat meluangkan waktu dengan penuh kesabaran dan mengarahkan penulis demi menuju proses kesempurnaan sehingga penulisan tesis ini ;
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka UPBJJ Kupang atas susasana kekeluargaan dan kebersamaan yang telah tercipta selama mengikuti perkuliahan.
7. Rekan-rekan kerja di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur yang banyak memberi dorongan serta membantu penulis dalam mendapatkan bahan-bahan yang diperlukan dalam penyelesaian penulisan ini;

8. Dan yang terakhir ucapan terima kasih untuk Istri dan Anak-anaku tercinta yang menjadi inspirasi dan semangat buat penulis dalam menyelesaikan program studi ini. Kepada merekalah semua kerja keras, perjuangan dan pengabdian ini bermuara sebagai manifestasi dari cinta yang terejawantah.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari pembaca sangat diharapkan demi penyempurnaan .

Akhirnya dalam doa penulis memohon semoga semua perhatian yang telah diberikan kepada penulis akan mendapatkan imbalan yang berlipat ganda dari Tuhan Yang Maha Pengasih, Peyayang dan besar harapan penulis kiranya, karya ini mampu memancarkan faedah bagi orang lain sebagaimana spirit hidup penulis “ Jadikan Dirimu Bermakna Bagi Orang Lain “

Larantuka, Januari 2014

Penulis

Bernadus Beda Keda

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Abstract	ii
Lembar Persetujuan TAPM	iii
Lembar Pernyataan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar isi	vii
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix
Daftar Lampiran	x
Daftar Pustaka	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah	19
C. Tujuan Penelitian	20
D. Manfaat Penelitian	20

BAB. II TINJAUAN PUSTAKA	21
2.1 Kajian Teori	21
2.1.1. Kinerja Pegawai.....	21
2.1.2 Pengaruh Kompetensi Individu Terhadap Kinerja	31
2.1.3 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja	36
2.1.4 Pengaruh Dukungan Pimpinan Terhadap Kinerja	38
2.2 Kajian Empirik dan Penelitian Sebelumnya	46
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis	47
2.3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	47
2.3.2 Hipotesis	48
BAB III METODE PENELITIAN	49
3.1 Lokasi Penelitian	49
3.2 Populasi dan Sampel	49
3.3 Variabel Penelitian	49
3.4 Jenis dan Sumber Data	53
3.5 Teknik dan Alat Pengumpul Data	54
3.6 Analisa Data	56

3.6.1 Analisis Deskriptif	57
3.6.2 Analisis Statistik Inferensial	57
3.6.3 Uji Asumsi Klasik	58
3.6.4 Pengujian Hipotesis	59
3.6.5 Koefisien Determinasi	61
3.7 Waktu dan Tempat Penelitian	62
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	63
4.1 Hasil Penelitian	63
4.1.1 Gambaran Umum	63
4.1.2 Karakteristik Responden	81
4.1.3 Analisis Statistik Deskriptif	88
4.1.4 Analisis Statistik Inferensial	90
A. Uji Multikolinearitas	91
B. Uji Normalitas	92
C. Uji Heterokedastisitas	93
D. Uji Linieritas	94
4.2 Pembahasan	102

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	108
5.1 Kesimpulan	108
5.2 Saran	108

Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	13
Tabel 3.1 Variabel, Sub Variabel, Indikator dan Nomor Item Pertanyaan.....	51
Tabel 4.1 Jumlah Tenaga Berdasarkan Pendidikan Penjenjangan	79
Tabel 4.2 Jumlah Tenaga Berdasarkan Jabatan	80
Tabel 4.3 Jumlah Tenaga berdasarkan Jenis kelamin	80
Tabel 4.4 Jumlah Tenaga Berdasarkan Tingkat Pendidikan	80
Tabel 4.5 Komposisi Responden berdasarkan Jenis Kelamin	80
Tabel 4.6 Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	82
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas dan Realiabilitas Variabel Kompetensi Individu	84
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas dan Realiabilitas Variabel Dukungan Organisasi	85
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas dan Realiabilitas Variabel Dukungan Pimpinan	86
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas dan Realiabilitas Variabel Kinerja Pegawai	87
Tabel 4.11 Uji Multikolinearitas	90
Tabel 4.12 Uji Normalitas	91
Tabel 4.13 Analisa Regresi	95

Tabel 4.14 Uji Hipotesis Parsial	99
Tabel 4.15 Uji Hipotesis Simultan	100
Tabel 4.16 Analisis Regresi	101

Universitas Terbuka

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	48
Gambar 4.1 Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	81
Gambar 4.2 Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	83
Gambar 4.3 Grafik Uji Normalitas Data	92
Gambar 4.4 Uji Heteroskedastisitas	93
Gambar 4.5 Uji Linieritas	94

Universitas Terbuka

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Angket Penelitian
- Lampiran 2. Data Hasil Penelitian Variabel Kompetensi Individu (X1)
- Lampiran 3. Data Hasil Penelitian Variabel Dukungan Organisasi (X2)
- Lampiran 4. Data Hasil Penelitian Variabel Dukungan Pimpinan (X3)
- Lampiran 5. Data Hasil Penelitian Variabel Kinerja (Y)
- Lampiran 6. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompetensi Individu
- Lampiran 7. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Dukungan Organisasi
- Lampiran 8. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Dukungan Pimpinan
- Lampiran 9. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja
- Lampiran 10. Uji Multikolinieritas
- Lampiran 11. Uji Heteroskedastisitas
- Lampiran 12. Uji Normalitas Data
- Lampiran 13. Analisis Regresi Linier Berganda

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, pegawai bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun demikian penilaian kinerja yang mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan/pegawai dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang.

Begitu pentingnya masalah kinerja pegawai ini, sehingga tidak salah bila inti pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDM. Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Oleh karenanya kinerja pegawai ini perlu dikelola secara baik untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga menjadi suatu konsep manajemen kinerja (*performance management*).

Menurut definisinya, manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi SDM. Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari

kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan (*objectives*), persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan SDM dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agar dapat mencapai sasarannya itu. Berdasarkan tugasnya ini, manajemen kinerja dapat dijadikan landasan bagi promosi, mutasi dan evaluasi, sekaligus penentuan kompensasi dan penyusunan program pelatihan. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karier dan pengembangan pribadi SDM.

Keunggulan manajemen kinerja adalah penentuan sasaran yang jelas dan terarah. Di dalamnya terdapat dukungan, bimbingan, dan umpan balik agar tercipta peluang terbaik untuk meraih sasaran yang menyertai peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini karena pada dasarnya manajemen kinerja merupakan proses komunikasi berkelanjutan antara atasan dan bawahan dengan tujuan untuk memperjelas dan menyepakati hal-hal :

- Fungsi pokok pekerjaan bawahan.
- Bagaimana pekerjaan bawahan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.
- Pengertian “efektif” dan “berhasil” dalam pelaksanaan pekerjaan bawahan.

- Bagaimana bawahan dapat bekerja sama dengan atasan dalam rangka efektivitas pelaksanaan pekerjaan bawahan.
- Bagaimana mengukur efektivitas pelaksanaan pekerjaan bawahan.
- Berbagai hambatan efektivitas dan alternatif cara untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut.

Manajemen kinerja sangat bermanfaat bagi pihak atasan, bawahan dan organisasi. Bagi atasan, manajemen kinerja mempermudah penyelesaian pekerjaan bawahan sehingga atasan tidak perlu lagi repot mengarahkan dalam kegiatan sehari-hari karena bawahan sudah tahu apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai serta mengantisipasi kemungkinan hambatan yang muncul. Bagi bawahan, manajemen kinerja membuka kesempatan diskusi dan dialog dengan atasan berkaitan dengan kemajuan pekerjaannya. Adanya diskusi dan dialog memberikan umpan balik untuk memperbaiki kinerja sekaligus meningkatkan keahliannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu manajemen kinerja juga memberdayakan bawahan karena ia tidak perlu sedikit-sedikit “mohon petunjuk” kepada atasan karena telah diberikan arahan yang jelas sejak awal. Bagi organisasi, manajemen kinerja memungkinkan keterkaitan antara tujuan organisasi dan tujuan pekerjaan masing-masing bawahan. Selain itu, manajemen kinerja mampu untuk memberikan argumentasi yang relatif kuat untuk setiap keputusan yang menyangkut SDM.

Untuk dapat menerapkan manajemen kinerja dalam suatu organisasi, diperlukan adanya prasyarat dasar yang harus dipenuhi dalam suatu organisasi, yaitu :

1. Adanya suatu indikator kinerja (*key performance indicator*) yang terukur secara kuantitatif dan jelas batas waktunya. Ukuran ini harus dapat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Jika perusahaan yang

berorientasi pada profit, maka ukurannya adalah ukuran finansial seperti omset penjualan, laba bersih, pertumbuhan penjualan dan lain-lain. Sedangkan pada organisasi nirlaba seperti organisasi pemerintahan maka ukuran kinerjanya adalah berbagai bentuk pelayanan kepada masyarakat. Semua harus terukur secara kuantitatif dan dapat dimengerti oleh berbagai pihak yang terkait, sehingga bila nanti dievaluasi dapat diketahui apakah kinerja sudah dapat mencapai target atau belum.. Organisasi yang tidak memiliki indikator kinerja biasanya tidak bisa diharapkan untuk mampu mencapai kinerja yang memuaskan pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

2. Semua ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan dalam suatu bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai suatu kontrak kinerja (*performance contract*). Dengan adanya kontrak kinerja, maka atasan bisa menilai apakah si bawahan sudah mencapai kinerja yang diinginkan atau belum. Kontrak kinerja ini berisikan suatu kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai indikator kinerja yang ingin dicapai, baik mengenai sasaran pencapaiannya maupun jangka waktu pencapaiannya. Ada dua hal yang perlu dicantumkan dalam kontrak kinerja yaitu sasaran akhir yang ingin dicapai (*lag*) serta program kerja untuk mencapainya (*lead*). Keduanya perlu dicantumkan supaya pada saat evaluasi nanti berbagai pihak bersikap secara fair, dan tidak melihat hasil akhir semata, namun juga proses kerjanya. Bisa saja seorang bawahan belum mencapai semua hasil kerja yang ditargetkan, tetapi dia sudah melaksanakan semua program kerja yang sudah digariskan. Tentu saja atasan tetap harus memberikan reward untuk dedikasinya, walaupun sasaran akhir belum tercapai.

Hal ini juga bisa menjadi dasar untuk perbaikan di masa mendatang (*continuous improvement*).

3. Terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu : Perencanaan kinerja, berupa penetapan indikator kinerja lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Pelaksanaan, di mana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika ada perubahan akibat adanya perkembangan baru maka lakukan perubahan tersebut. Evaluasi kinerja, yaitu menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya. Semuanya ini harus serba kuantitatif.
4. Adanya suatu sistem *reward and punishment* yang bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan. Konsep *reward* ini tidak selalu harus bersifat finansial, tetapi bisa juga berupa bentuk lain seperti promosi, kesempatan pendidikan dan lain-lain. *Reward and punishment* diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan indikator kinerja yang telah direncanakan atau belum. Tentu saja harus ada suatu *performance appraisal* atau penilaian kinerja lebih dahulu sebelum *reward and punishment*. Penerapan *punishment* ini harus hati-hati, karena dalam banyak hal pembinaan jauh lebih bermanfaat.
5. Terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relatif obyektif yaitu dengan melibatkan berbagai pihak. Konsep yang sangat terkenal adalah penilaian 360 derajat, di mana penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan sekerja, dan pengguna jasa, karena pada prinsipnya manusia itu berpikir secara subyektif, namun dengan berpikir bersama mampu untuk

mengubah sikap subyektif itu menjadi mendekati obyektif, atau berpikir bersama jauh lebih obyektif daripada berpikir sendiri-sendiri. Ini adalah semangat dalam konsep penilaian 360 derajat.

6. Terdapat suatu gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi. Inti dari kepemimpinan seperti ini adalah adanya suatu proses *coaching, counseling, dan empowerment* kepada para bawahan atau sumber daya manusia di dalam manusia. Suatu aspek lain yang sangat penting dalam gaya kepemimpinan adalah sikap *followership* atau menjadi pengikut. Bagaimana jadinya bila semua orang menjadi komandan dalam organisasi? Bukan kinerja tinggi yang tercapai, namun kekacauan yang ada. Pada dasarnya seseorang itu harus memiliki jiwa kepemimpinan, tetapi dalam situasi yang lain dia juga harus memahami bahwa dia merupakan bagian dari sebuah sistem organisasi yang lebih besar yang harus diikuti.
7. Menerapkan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi. Umumnya organisasi yang berkinerja tinggi memiliki kamus kompetensi dan menerapkan kompetensi itu tersebut kepada hal-hal yang penting, seperti manajemen kinerja, rekrutmen, seleksi, pendidikan, pengembangan pegawai, dan promosi. Kompetensi ini meliputi kompetensi inti organisasi, kompetensi perilaku, dan kompetensi teknis yang spesifik dalam pekerjaan. Jika kompetensi ini sudah dibakukan dalam organisasi, maka kegiatan manajemen SDM akan menjadi lebih transparan, dan pimpinan organisasi juga dengan mudah mengetahui kompetensi apa saja yang perlu diperbaiki untuk membawa organisasi menjadi berkinerja tinggi.

Tahap-tahap dalam manajemen kinerja meliputi tahap penentuan objectives, penentuan sasaran yang berorientasi pada perilaku, menyiapkan dukungan yang diperlukan, evaluasi dan pengembangan serta memberi penghargaan. Proses manajemen kinerja melibatkan perencanaan, *coaching* dan *review*. Dalam perencanaan diidentifikasi dan ditentukan tingkat kinerja, apa sarannya serta bagaimana perilaku untuk mencapai sasaran, Dalam *coaching* dilakukan evaluasi, dukungan dan pengarahan secara berkesinambungan melalui diskusi dua arah. Dalam proses *review* dilakukan evaluasi terhadap pencapaian dan terhadap sasaran yang ditentukan dan hasilnya dijadikan sebagai umpan balik.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu hal yang mendasar dalam manajemen kinerja. manfaatnya sebagai landasan untuk memberikan umpan balik, mengidentifikasi butir-butir kekuatan untuk mengembangkan kinerja di masa mendatang, serta mengidentifikasi butir-butir kelemahan sebagai sarana koreksi dan pengembangan. Langkah ini sebagai jawaban terhadap dua persoalan utama yaitu apakah kita sudah mengerjakan hal yang benar dan apakah sudah mengerjakannya dengan baik.

Persoalan utama dalam pengukuran kinerja adalah kita telah mengukur hal yang strategis dan memberi nilai tambah terhadap strategi organisasi secara keseluruhan. Masalah lain yang perlu diwaspadai adalah terlalu berorientasi pada hasil dan mengabaikan proses, sistem remunerasi yang tidak mendukung kinerja, dan pengukuran yang tidak berdasarkan pada team business structure.

Evaluasi kinerja memiliki fokus yang berbeda tergantung kepada jenjang manajemennya. Bagi manajemen senior fokus evaluasi pada sasaran organisasi dan kemampuannya untuk meraih hasil yang utama. Untuk jenjang manajer madya memiliki

fokus yang seimbang antara pencapaian sasaran perusahaan, kemampuan dan tugas-tugas baku. Bagi karyawan administrasi fokus evaluasi pada kemampuan mengerjakan tugas-tugas baku dan keluaran, sedangkan untuk jenjang operator terutama berfokus pada keluaran.

Dalam pelaksanaan manajemen kinerja terdapat lima komponen pokok, yaitu :

- a. Perencanaan kinerja, di mana atasan dan bawahan berupaya merumuskan, memahami dan menyepakati target kinerja bawahan dalam rangka mengoptimalkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pada saat perencanaan kinerja ini atasan membantu bawahan dan menterjemahkan tujuan-tujuan organisasi ke dalam target kinerja individual dalam batasan anggaran yang tersedia.
- b. Komunikasi berkelanjutan antara atasan dan bawahan guna memastikan bahwa apa yang telah, sedang dan akan dilakukan bawahan mengarah pada target kerjanya sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak, hal ini juga berguna untuk mengantisipasi segala persoalan yang timbul.
- c. Pengumpulan data dan informasi oleh masing-masing pihak sebagai bukti pendukung realisasi kinerja bawahan. Pengumpulan dapat dilakukan melalui formulir penilaian kinerja, observasi langsung maupun tanya jawab dengan pihak-pihak terkait.
- d. Pertemuan tatap muka antara atasan dan bawahan selama periode berjalan. Pada saat inilah bukti-bukti otentik kinerja bawahan diklarifikasi, didiskusikan, dan disimpulkan bersama sebagai kinerja bawahan pada periode tersebut.
- e. Diagnosis berbagai hambatan efektivitas kinerja bawahan dan tindak lanjut bimbingan yang dapat dilakukan atasan guna menyingkirkan hambatan-hambatan

tersebut guna meningkatkan kinerja bawahan. Dengan adanya diagnosis dan bimbingan ini, bawahan tidak merasa “dipersalahkan” atas kegagalan mencapai target kinerja yang telah disepakati dan sekaligus menunjukkan niatan bahwa persoalan kinerja bawahan adalah persoalan atasan juga.

Begitu bermanfaat dan powerful-nya peranan manajemen kinerja, namun dalam pelaksanaannya seringkali terdapat persoalan, baik dari sisi atasan maupun sisi bawahan. Dari sisi atasan sebagai pejabat penilai ada keengganan menerapkannya karena faktor-faktor sebagai berikut :

- Formulir dan tata cara penilaian seringkali sulit untuk dimengerti di mana kriteria-kriteria yang digunakan tidak jelas pengertiannya atau memiliki pengertian yang kabur, sehingga menimbulkan multi interpretasi, dan tata caranya berbelit-belit.
- Atasan tidak memiliki cukup waktu untuk menerapkan manajemen kinerja, karena persoalan pertama tadi,
- Tidak ingin berkonfrontasi dengan bawahan, terutama mereka yang dinilai kinerjanya kurang baik. Sebab keengganan ini yaitu atasan tidak punya argumentasi yang kuat akibat tidak jelasnya kriteria penilaian yang digunakan. Selain itu atasan tidak ingin merusak hubungan baik dengan bawahan, misalnya karena satu nilai buruk, padahal hubungan baik sangat penting untuk bekerja sama dengan bawahan.
- Atasan kurang mengetahui rincian pekerjaan sehingga tidak mengerti aspek-aspek apa yang harus diperhatikan ketikan melakukan penilaian dengan menggunakan kriteria yang telah ditetapkan. Hal ini berpengaruh pada kemampuan atasan memberikan umpan balik secara efektif guna perbaikan kinerja bawahan.

Logikanya, bagaimana ia bisa memberikan masukan bila ia tidak mengerti betul liku-liku pekerjaan bawahan.

Sedangkan keengganan dari sisi bawahan sebagai pihak yang dinilai adalah :

- Pengalaman buruk di masa lalu, di mana atasan memperlakukan kinerja bawahan yang kurang baik dengan sinis atau acuh sehingga bawahan tidak mendapatkan umpan balik yang bermanfaat bagi perbaikan kinerjanya.
- Bawahan tidak suka dikritik, terutama bila dikaitkan dengan kinerjanya. Hal ini mungkin karena poin pertama, di mana atasan hanya bisa mengkritik tanpa memberikan jalan keluar yang jelas.
- Ada rasa takut karena ketidakjelasan kriteria dan standar penilaian sehingga baik buruknya kinerja bawahan menjadi sangat subyektif (unsur suka atau tidak suka atasan terhadap bawahan amat dominan terhadap nilai kinerja bawahan), padahal hasil penilaian kinerja menentukan banyak hal penting bagi bawahan, di antaranya kenaikan pangkat, gaji dan perolehan bonus/insentif.
- Bawahan tidak mengerti betul manfaat diterapkannya manajemen kinerja seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Hal ini karena kurang sosialisasi peran penting manajemen kinerja bagi keberhasilan organisasi.

Pemerintahan yang baik (Good Governance) merupakan issue yang dengan penyelenggaraan otonomi daerah. Masyarakat belum puas akan kualitas jasa pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah. Atas dasar tekad dan semangat untuk perwujudan good governance itu maka tugas dan tanggung jawab Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur sebagai perangkat daerah pada Pemerintah Kabupaten Flores Timur dirasakan semakin berat, karena semua pegawai

dituntut untuk mampu mendukung pencapaian hasil pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan (Kinerja).

Untuk mencapai kinerja yang optimal, diperlukan system dan prosedur kerja yang dapat dipertanggungjawabkan sehingga penyelenggaraan tugas-tugas pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur bisa berlangsung secara berdayaguna dan berhasilguna.

Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur dibentuk berdasarkan peraturan yang secara operasional dijabarkan dalam Perda No. 15 tahun 2011, tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Flores Timur Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah. Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur merupakan Dinas teknis daerah di bidang Pendidikan, Pemuda dan Olahraga yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah dengan susunan organisasi sebagai berikut :

- a. Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga
- b. Sekretariat, terdiri dari :
 - 1) Sub bagian umum dan kepegawaian
 - 2) Sub bagian keuangan
 - 3) Sub bagian penyusunan program dan pelaporan
- c. Bidang Pra sekolah dan Sekolah Dasar, terdiri dari :
 - 1) Seksi Kurikulum
 - 2) Seksi Tenaga Guru dan Tenaga Teknis
 - 3) Seksi Prasarana dan Sarana

- d. Bidang Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, terdiri dari :
 - 1) Seksi Kurikulum
 - 2) Seksi Tenaga Guru dan Tenaga Teknis
 - 3) Seksi Prasarana dan Sarana
- e. Bidang Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan, terdiri dari :
 - 1) Seksi Kurikulum
 - 2) Seksi Tenaga Guru dan Tenaga Teknis
 - 3) Seksi Prasarana dan Sarana
- f. Bidang Pendidikan Luar Sekolah, terdiri dari :
 - 1) Seksi Kurikulum
 - 2) Seksi Tenaga Teknis
 - 3) Seksi Prasarana dan Sarana
- g. Bidang Pemuda dan Olahraga, terdiri dari :
 - 1) Seksi Kepemudaan
 - 2) Seksi Olahraga
 - 3) Seksi Prasarana dan Sarana
- h. Unit Pelaksana Teknis Dinas
- i. Kelompok Jabatan Fungsional.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur didukung dengan sumber daya manusia yaitu sebanyak 83 (delapan puluh dua) orang, terdiri dari Jabatan struktural sebanyak 24 orang, Staf/ PNS sebanyak 39 orang, Tenaga Honorer sebanyak 20 Orang.

Komposisi pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur pada tahun 2012 adalah sebagai berikut :

Berdasarkan tingkat pendidikan disajikan dalam tabel 1.1

TABEL 1.1.
KOMPOSISI PEGAWAI BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN
PADA DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLARHAGA
KABUPATEN FLORES TIMUR TAHUN 2012

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	S2	0	0
2	S1	10	15,87
3	D3	10	15,87
4	SLTA	41	65,00
5	SD	2	3,17
	Jumlah	63	99,91

Sumber data : Bagian Sekretariat Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur Tahun 2012

Berdasarkan Status Kepegawaian terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 63 orang, Pegawai Harian / Kontrak Kerja sebanyak 20 orang, berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 42 orang laki-laki dan 21 orang perempuan.

Dari hasil pengamatan atau observasi awal di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur yaitu dengan cara pengamatan langsung (melihat) cara kerja pegawai dan dengan wawancara dengan beberapa pegawai ditemui beberapa permasalahan atau hambatan yang berkaitan dengan kinerja pegawai dan hubungannya terhadap kinerja organisasi di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur yakni,

Pertama, ketersediaan SDM yang tidak seimbang dengan beban kerja dan tuntutan capaian kinerja, motivasi kerja pegawai kurang, Belum optimalnya pengelolaan dan pemanfaatan data, teknologi informasi dan komunikasi, penelitian dan pengembangan dalam memberikan pelayanan public, kurangnya kerjasama, sinkronisasi, dan koordinasi antar bidang dan Seksi serta dengan Pemerintah atau pihak lain dalam memberikan pelayanan, belum diberlakukannya penerapan sistem reward dan punishment internal, kurang memadainya sistem informasi pendidikan, pemuda dan olahraga

Kedua, dari hasil observasi awal yang dilakukan dari keseluruhan pegawai yang ada ternyata terdapat pegawai yang bekerja belum maksimal karena tidak sesuai dengan Tupoksi (Tugas pokok dan Fungsi). Sebagai salah satu contoh pada pegawai dibagian (seksi) umum dan kepegawaian, pegawai yang bekerja dibagian ini keseluruhan berjumlah 6 orang pegawai, akan tetapi yang bekerja benar-benar sesuai Tupoksi hanya 3 orang saja, dan 3 orang lainnya hanya bertugas membantu menyelesaikan pekerjaan yang belum selesai dikerjakan oleh pegawai lainnya, seperti membuat surat pengantar. Serta dengan mengamati secara langsung terhadap pegawai yang sedang bekerja pada beberapa seksi dan melakukan wawancara dengan beberapa staf di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur maka didapat suatu permasalahan yakni terdapat hubungan komunikasi yang kurang baik antara pegawai dengan pimpinan maupun sebaliknya dalam menyelesaikan pekerjaan dan pegawai yang tidak bekerja sama dengan satu tim dalam satu seksi.

Hal ini dibuktikan pada beberapa pelaksanaan kegiatan rapat koordinasi Pendidikan yang dipimpin oleh Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur banyak pegawai dan beberapa kepala seksi yang tidak mengetahui informasi

mengenai pelaksanaan rapat tersebut.

Ketiga, dari hasil observasi awal yang dilakukan dengan mengamati secara langsung terhadap pegawai yang sedang bekerja pada beberapa seksi, beberapa pegawai suka menunda pekerjaan yang diberikan pimpinan atau kepala seksi yang mengakibatkan penyelesaian pekerjaan sering tidak tepat waktu atau terlambat. Penundaan pekerjaan disebabkan oleh pegawai baik yang berstatus tenaga kontrak/ honorer maupun yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang lebih suka bermalas-malasan, penundaan pekerjaan juga disebabkan oleh urusan birokrasi yang panjang dimana perencanaan dan pelaporan yang ada dilakukan secara berjenjang yang berdampak pada penggunaan waktu yang lebih banyak, kebiasaan pegawai yang masuk kantor terlambat dan sebagainya.

Permasalahan terkait kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain masih minimnya pengetahuan, keterampilan, pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang tugas; dukungan organisasi seperti melaksanakan pekerjaan sesuai uraian tugas dan prosedur kerja; ketersediaan sarana kerja yang kurang memadai; belum memanfaatkan teknologi modern dalam pelayanan, kenyamanan lingkungan kerja; motivasi dan etos kerja yang kurang disebabkan karena sikap dan pandangan terhadap pekerjaan yang kurang produktif, kurangnya kemampuan untuk menumbuhkan motivasi dan dorongan kepada staf untuk bekerja optimal, hubungan dengan pegawai lain atau dengan pimpinan yang kurang harmonis; waktu penyelesaian pekerjaan belum sesuai yang diharapkan.

Berdasarkan evaluasi kinerja Instansi Pemerintah adalah perwujudan suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan / kegagalan dalam mengelola sumber daya sesuai manfaat yang diterima melalui Instrumen Pertanggungjawaban secara

periodik yaitu LAKIP. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan target dan realisasi dengan capaian kinerja tahun sebelumnya. Acuan untuk menilai kinerja SKPD Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga adalah RESTRA, Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Penertapan Kinerja (PK) tahun 2012. Dari hasil pengukuran kinerja dari 13 program dan 76 kegiatan adalah 63,35 %.

Kendala yang dihadapi dalam capaian sebagai berikut :

1. Terbatasnya alokasi anggaran untuk mendukung kegiatan pendampingan, pembinaan, monitoring dan evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan.
2. Terlambatnya penetapan Juknis DAK bidang pendidikan tahun 2012 sehingga terlambatnya proses penyediaan barang/jasa.
3. Penyelesaian paket pekerjaan tidak tepat waktu
4. Terbatasnya jumlah Sumber Daya Manusia baik jumlah pendidik, jabatan disiplin dan kinerja.
5. Belum optimalnya koordinasi, konsultasi pengendalian dan evaluasi kegiatan.

Berdasarkan laporan akuntabilitik laporan keuangan didapatkan laporan pelaksanaan sebagai berikut:

Pendapatan Target tahun 2012	: Rp 19.150,963,-
Realisasi	: Rp. 84.293.660, (440,15%)
Dibandingkan dengan tahun sebelumnya 2011	
Pendapatan Target Tahun 2011	: 39.107.118,-
Realisasi	: 52.173.621 (133,41%)

Jika dilihat dari persentase realisasi tahun 2012 melebihi tahun 2011 sebesar 306,74 %. Total belanja langsung tahun 2012 Rp. 274.260.749.509 dengan realisasi Rp

246.874.033.376 atau sebesar (90,01)% sedangkan belanja tidak langsung Rp. 199.412.171.880 dengan realisasi sebesar Rp.197.211.726.290 atau sebesar (98,89)%

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja suatu perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan atau organisasi. Kinerja suatu perusahaan atau organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. Upaya peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi adalah melalui peningkatan kinerja masing-masing individu.

Menurut Mangkunegara, Anwar Prabu (2000;186-), kinerja diartikan sebagai : "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya." Sedangkan menurut Nawawi. H. Hadari (1997; 91), yang dimaksud dengan kinerja adalah : "Hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/ mental maupun non fisik /non mental." Sedarmayanti (2009; 259-260) menyatakan bahwa Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berarti sesuatu hasil yang dikerjakan, mengandung pengertian hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. (Simanjuntak, 2005 : 103) menyatakan bahwa kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Hasil kinerja perusahaan atau organisasi dapat berwujud fisik dan dapat berwujud non fisik.

Menilai atau mengukur kinerja membutuhkan tolok ukur penilaian. Tolok ukur dapat berbeda sesuai dengan sifat pekerjaan dan jabatan masing-masing.

Tolok Ukur Evaluasi Kinerja :

1. Sasaran/ target sebagaimana telah dinyatakan
2. Standar umum sesuai dengan ketentuan atau pedoman resmi atau konsensus nasional atau internasional
3. Standar yang telah ditetapkan secara khusus sebelumnya
4. Uraian tugas/ jabatan
5. Misi dan tugas pokok unit atau organisasi.

Masing- masing tolok ukur mempunyai dimensi kuantitas, kualitas, waktu dan kecepatan , nilai dan biaya (efektifitas dan efisiensi), prestasi dan indeks yang menggunakan sistem pembobotan. Pencapaian sasaran atau target dalam kuantitas dapat diukur secara absolut, dalam presentase atau indeks

Menilai kinerja pegawai merupakan salah satu persoalan penting dalam mengelola sumber daya manusia (dalam tulisan ini disebut juga dengan istilah pegawai) dalam organisasi. Penilaian kinerja dikatakan penting mengingat melalui penilaian kinerja dapat diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil penilaian kinerja pegawai akan menjadi indikator bagi pimpinan dalam mengambil keputusan bagi pengembangan pegawai seperti pemberian kompensasi / imbalan dalam bentuk finansial maupun non finansial, promosi, mutasi, pemberhentian dan tindakan lainnya, pendidikan dan pelatihan atau pun penempatan yang

lebih cocok. Bagi staf, hal tersebut berdampak pada motivasi untuk meningkatkan kinerjanya masing-masing.

Sering terjadi, penilaian dilakukan tidak tepat. Ketidaktepatan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor. Beberapa faktor yang menyebabkan ketidaktepatan penilaian kinerja diantaranya adalah ketidakjelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidapahaman pegawai mengenai kinerja yang diharapkan, ketidakakuratan instrumen penilaian kinerja, dan ketidakpedulian pimpinan organisasi dalam pengelolaan kinerja.

Dengan melihat beberapa uraian tersebut diatas yang merupakan beberapa permasalahan awal yang akan diteliti, maka peneliti mencoba mencari sebuah instrument penelitian yang dapat membantu peneliti untuk mendapatkan jawaban mengenai gambaran kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur dengan menyebarkan kuesioner sebagai instrument penelitian.

Dengan demikian penulis mencoba untuk melakukan sebuah penelitian mengenai **“Pengaruh Kompetensi Individu, Dukungan Organisasi dan Dukungan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur.”**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut

1. Apakah kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan pimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur ?

2. Apakah kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan pimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan pimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Flores Timur.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan pimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Flores Timur.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat bermanfaat :

1. Secara akademis, dapat memberikan kontribusi keilmuan bagi pengembangan teori dan acuan bagi peneliti lain tentang kinerja.
2. Secara praktis, dapat memberikan kontribusi bagi pemerintah Kabupaten Flores Timur, khususnya Dinas Pendidikan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

Teori-teori utama yang dipaparkan adalah tentang Kinerja Pegawai, Kompetensi Individu, Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja, Pengaruh Dukungan Manajemen Terhadap Kinerja .

2.1.1. Kinerja Pegawai

Dalam organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi (*Organization performance*). Suatu organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. Terdapat beberapa pengertian dari kinerja yang diungkapkan beberapa pakar berikut ini .

Adapun pengertian kinerja, yang dikemukakan oleh Dharma, Surya (2010;184) yaitu sebagai berikut : “Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja yang berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor yang sesuai dengan kebutuhan kerja para pegawai.” Sejalan dengan pengertian tersebut , Mangkunegara (2000;53) mengatakan bahwa :

“Kinerja pegawai (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Sedangkan pengertian kinerja menurut Kusriyanto dalam Pasolong (1999; 62) adalah sebagai berikut : “Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi.” Hasibuan, Malayu (2001;87) juga menjelaskan kinerja pegawai, yaitu : “Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.”

Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

Adapun pengertian kinerja menurut Robbins yang dalam Pasolong (1998 ; 175) : “Kinerja hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pembuat kebijakan dalam satu manajemen atau instansi pemerintahan.” Menurut Prawirosentono, Suyadi (1999; 207), memberi arti *performance* atau kinerja sebagai berikut : “*Performance* atau kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika.” Sedangkan menurut Siagian, Sondang P (2006;75) menjelaskan mengenai kinerja, yaitu : “Kinerja adalah suatu keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan

dengan pengorbanan yang secara rasio kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai .” Moorhead dan Chung/ Megginson (1997;132) mengemukakan pengertian kinerja yakni: “Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik formal maupun informal, publik maupun swasta yang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor .” Faktor-faktor yang dikemukakan Moorhead dan Chung/ Megginson tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai. Yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan pekerjaan, kecepatan kerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, keterampilan dan kecakapan.

2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Banyaknya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan *Background* pendidikan dan keahliannya dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

3. Kerjasama Team (*Team Work*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya vertical atau sebatas antar pegawai akan tetapi, kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam

suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antara pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

4. Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara-cara atau inisiatif tersendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien. Serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

5. Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

6. Inisiatif (*Inisiative*)

Yaitu Kemampuan untuk

- a) Tepat dalam langkah yang diambil untuk mengatasi kesulitan
- b) Kemampuan untuk melangkah atau melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan.
- c) Mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Sedarmayanti (2009;71) mengartikan kinerja adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab.”

Adapun standar kinerja yang ada menurut T.R. Michel (2007; 49) adalah :

1. *Quality of work*, yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunaanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
2. *Communication*, yaitu pegawai mampu melakukan komunikasi antara pegawai maupun dengan pimpinannya.
3. *Promptness*, yaitu kecepatan kerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.
4. *Capability*, yaitu kemampuan dalam bekerja yang semaksimal mungkin.
5. *Initiative*, yaitu setiap pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam pekerjaan.

Suatu pengertian juga dikemukakan oleh Wirawan (2005;61), kinerja adalah

“Keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Secara umum dimensi kinerja dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu : hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan.”

Dimensi kinerja yang dikemukakan Wirawan di atas, secara umum dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Hasil Kerja

Hasil kerja merupakan keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya.

2. Perilaku Kerja

Ketika berada di tempat kerja, karyawan memiliki dua perilaku yaitu, perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku pribadi merupakan perilaku yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, misalnya : cara berjalan, cara berbicara, dan sebagainya. Perilaku kerja merupakan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya : kerja keras, ramah, disiplin, dan sebagainya.

Perilaku kerja dicantumkan dalam standar kinerja, prosedur kerja, kode etik, dan peraturan organisasi.

3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

Sifat pribadi yang dinilai adalah sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya : penampilan, sikap terhadap pekerjaan, jujur, cerdas dan sebagainya. Kinerja pekerja merupakan kombinasi dari hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Hasil pekerjaan harus dapat dicapai dengan perilaku tertentu sesuai standard dan tidak boleh sekehendak hati pekerja.

4. Faktor dan Indikator Kinerja

Suatu indikator kinerja itu diukur melalui suatu tingkat ukuran kualitatif dan kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh Organisasi atau Perusahaan (BPKP dalam Mahsun, 2009 : 71).

Dalam kerangka manajemen strategis , terdapat bagian perencanaan strategis yang meliputi penentuan visi, misi, tujuan dan sasaran serta cara mencapai tujuan dan

sasaran yang meliputi kebijakan, program, dan kegiatan. Dari rencana strategis tersebut yang diukur kinerjanya adalah kebijakan, program, dan kegiatan.

Menurut Mahmudi (2000;48), diperlukan lima kelompok indikator kinerja yaitu “Indikator masukan (input), keluaran (output), hasil (outcomes), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*).

Untuk mendapatkan pemahaman dan pencapaian kesepakatan terhadap keterkaitan antar indikator kinerja yang disusun dapat ditempuh dengan pendekatan kerangka kerja logis atau *Logical Framework* yang menyangkut indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Mahmudi mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor personal (individu), meliputi : pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan serta *Team Leader*.
3. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakkan anggota tim.
4. Faktor system, meliputi : system kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja aparatur birokrasi publik menurut Dwiyanto (2005 : 9) yaitu :

1) Produktivitas.

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dengan output. Pada tataran ini konsep produktivitas dirasa terlalu sempit sehingga General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2) Kualitas Layanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negatif mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relatif sangat mudah dan murah.

3) Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas

secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidak selarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja organisasi tersebut jelek. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

4) Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990). Oleh karena itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5) Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah. seperti pencapaian target, akan tetapi kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang

berkembang dalam masyarakat.

Berdasarkan sejumlah pengertian di atas, maka indikator kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur adalah produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggung jawab dan akuntabilitas dalam melaksanakan tugas sesuai uraian tugas.

Simanjatak (2005:10) mengatakan bahwa kinerja karyawan dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

- 1) Kompetensi individu, yaitu kemampuan dan keterampilan melakukan kerja yang didukung kebugaran fisik dan Pendidikan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya; Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja yang didukung latar belakang keluarganya, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya.
- 2) Dukungan organisasi, yaitu dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
- 3) Dukungan Manajemen, yaitu kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pegawai, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan

untuk bekerja secara optimal.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa seseorang dapat mencapai kinerja yang baik apabila mempunyai kemampuan tinggi yang didukung organisasi dan manajemen, sedangkan seseorang memiliki kinerja buruk karena orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan yang bersangkutan tidak ada upaya untuk memperbaikinya. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini, yakni kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

2.1.2. Pengaruh Kompetensi Individu Terhadap Kinerja

(Simanjuntak, 2011:11) Kompetensi Individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi individu dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dikelompokkan dalam dua golongan yaitu :

- I. Kemampuan dan Keterampilan :
 - a. Kebugaran fisik dan Pendidikan jiwa
 - b. Pendidikan
 - c. Pelatihan
 - d. Pengalaman Kerja

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan Pendidikan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya.

Kebugaran fisik membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama.

Gangguan kejiwaan akibat rasa frustrasi dan masalah-masalah sosial ekonomi membuat yang bersangkutan tidak konsisten dan tidak terkonsentrasi melakukan pekerjaan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan dan kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya.

Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja.

II. Motivasi, Sikap dan Etos Kerja

- a. Pandangan atas pekerjaan
- b. Sikap melakukan pekerjaan
- c. Sikap Hidup produktif

Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya.

Dari segi pandangan seseorang atas pekerjaan, banyak orang yang melihatnya hanya sekedar kesempatan kerja dan sumber penghasilan. Banyak pekerja yang tidak memanfaatkan pekerjaan itu sebagai kesempatan untuk meraih pengalaman kerja, pengetahuan dan keahlian, kesempatan membangun karier dan sarana untuk aktualisasi diri. Sesuai dengan teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow, *seseorang akan termotivasi bekerja mencapai kinerja yang tinggi, bila dia memandang pekerjaan itu*

sebagai kesempatan mengembangkan kemampuan dan karier, serta sebagai sarana untuk aktualisasi diri.

Sikap seseorang dalam melakukan pekerjaan oleh Douglas McGregor dibedakan dalam dua kelompok. Kelompok pertama disebutkan sikap-sikap X dengan karakteristik antara lain : Tidak senang bekerja, kurang berambisi, lebih suka diarahkan, menghindari tanggungjawab. Kelompok kedua disebut sikap-sikap Y, antara lain dengan karakteristik : Senang bekerja, mempunyai cita-cita tinggi, dan siap menerima tanggungjawab. Seseorang yang memiliki dominan sikap-sikap X sukar mencapai kinerja yang tinggi. Sebaliknya seseorang yang memiliki dominan sikap-sikap Y akan mencapai kinerja tinggi. Sikap hidup produktif adalah sikap hidup yang secara terus menerus berusaha melakukan perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan baik dalam pekerjaan dan kemampuan, maupun dalam kehidupan sehari-hari. Orang yang bersikap hidup produktif biasanya mempunyai kinerja yang tinggi. Sebaliknya orang yang bersikap hanya sekedar melakukan pekerjaan yang ditugaskan, sukar memberikan kinerja yang tinggi.

Kompetensi berasal dari kata bahasa Inggris yaitu *competence* yang secara sederhana berarti kecakapan, kemampuan dan ketangkasan (John M. Echols dan Hasan Shadily, 1993 : 132). Menurut pengertian ini kompetensi berhubungan dengan suatu kemampuan yang harus dimiliki seseorang yang terdiri dari keahlian dan keterampilan. Selanjutnya menurut Moenir (2009) yang diinaksud dengan kemampuan dalam hubungannya dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan. sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal.

Menurut S. P. Siagian (2006) bahwa kemampuan kerja itu dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan dalam berbagai bentuk seperti : (1) Latihan jabatan; (2) Seminar; (3) Konferensi; (4) Simposium; (5) Coaching; (6) Pendidikan akademis.

Dari pendapat ini terlihat bahwa pendidikan dan latihan sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai. Hal ini ditegaskan oleh Sutrisno dan Sukirno bahwa "Pendidikan atau tingkat pendidikan sangat erat hubungannya dengan : 1) Rasionalitas pemikiran mereka; 2) mengambil Kebijakan / keputusan yang bijaksana; 3) Pengetahuan yang lebih akan merangsang untuk menciptakan pembaharuan dalam bidang tehnik, ekonomi, pertanian dan aspek kehidupan yang lainnya (Sukirno Sudono, 2005). Kemudian untuk memperoleh pendidikan itu menurut Sudarmadi dapat dilakukan melalui, pertama pendidikan informal, adalah pendidikan yang diperoleh seseorang melalui pengalaman sehari-hari dengan sadar ataupun tidak sadar sejak seseorang lahir sampai mati di dalam keluarganya, pekerjaannya atau dalam pergaulannya sehari-hari. Kedua, pendidikan formal adalah pendidikan yang dikenal dengan pendidikan sekolah yang teratur bertingkat dan mengikuti peraturan yang syarat-syaratnya jelas dan ketat. Ketiga, pendidikan non formal adalah pendidikan yang teratur dengan sadar dilakukan tetapi tidak terlalu mengikuti peraturan yang tetap dan jelas" (Sudarmadi, 2003). Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa pendidikan itu sangat mutlak diperlukan untuk meningkatkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

Tjokrowinoto (2007:7) menjelaskan beberapa kompetensi yang perlu dimiliki oleh seorang pejabat berkaitan dengan profesional birokrasi adalah (1) sensitive dan responsive terhadap peluang dan tantangan baru yang timbul di pasar, (2) tidak terpaku pada kegiatan-kegiatan rutin yang terkait dengan fungsi instrumental birokrasi,

akan tetapi harus mampu melakukan terobosan melalui pemikiran yang kreatif dan inovatif, (3) mempunyai wawasan yang futuristic dan sistemik, (4) mempunyai kemampuan untuk mengantisipasi, memperhitungkan dan meminimalkan resiko, (5) jeli terhadap potensi sumber-sumber dan peluang baru, (6) mempunyai kemampuan untuk mengkombinasikan sumber menjadi *resources mix* yang mempunyai produktivitas tinggi, dan (7) mempunyai kemampuan untuk mengoptimalkan sumber yang tersedia.

Selanjutnya Martoyo (2001:56) memberikan pemahaman bahwa kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan perilaku (*behavior*) yang dapat diamati, diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi, prestasi kerja serta dapat memberikan kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya. Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. (Boulter, Dalziel dan Hill, 1996). Berdasarkan uraian tersebut makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter et.al (1996:77) level kompetensi adalah sebagai berikut: *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive*. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik, misalnya seorang programer komputer. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat

(ekspresi nilai - nilai diri), misalnya: pemimpin. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh: melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seseorang yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten untuk berperilaku.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan individu dalam melaksanakan tugas yang dapat dihitung dan diukur secara konsisten di tempat kerjanya dalam berbagai situasi. Komponen-komponen yang membentuk kompetensi individu adalah pengetahuan, keterampilan kerja, pendidikan dan pelatihan.

2.1.3. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja

Simanjuntak (2005:11) mengatakan bahwa Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi yang ditunjukkan dengan indikator – indikator antara lain : pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan uraian tugas yang jelas serta prosedur melakukan pekerjaan tersebut. (*standing operation procedure, SOP*).

Demikian juga penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang. Penggunaan alat dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan Pendidikan kerja termasuk ketersediaan alat-alat pelindung.

Syarat-syarat kerja mencakup ketentuan kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang.

Syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pekerja serta kewenangan dan kewajiban pengusaha akan memberikan kepastian bagi pekerja untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan penuh tanggungjawab. Pemberian kompensasi yang adil dan layak melalui sistem pengupahan akan mendorong setiap pekerja meningkatkan kinerjanya. Perlindungan hak-hak pekerja akan menumbuhkan rasa dihargai dan diperlakukan secara manusiawi dan wajar. Dalam hubungan industrial yang aman dan harmonis, kinerja pekerja tidak perlu terganggu oleh demonstrasi dan pemogokan

Persaingan dalam segala bentuk baik produk jasa maupun barang mengharuskan manajemen selalu melakukan terobosan-terobosan guna menyesuaikan dengan kondisi globalisasi saat ini. Dukungan organisasi yang kuat dan motivasi dari berbagai aspek menjadikan perilaku pegawai akan terarah sehingga tujuan organisasi akan tercapai. Dengan tercapainya tujuan organisasi dan terpenuhinya kebutuhan pegawai yang tentu saja akan membuat pegawai merasa puas. Apabila dukungan organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terpenuhi, maka pegawai akan berkerja lebih baik. Menurut Preston and Zimerrer dalam Djatmiko (2005;17) bahwa organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Hasibuan (2001:5) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal

dari dua atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Trewatha and Newport dalam Winardi (2009:53) mengatakan bahwa sebuah organisasi dapat kita nyatakan sebagai sebuah struktur sosial, yang didesain guna mengkoordinasi kegiatan dua atau lebih, melalui suatu pembagian kerja, dan hierarki otoritas guna melaksanakan tujuan umum tertentu.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi sangat mempengaruhi kinerja seseorang dalam suatu organisasi meliputi: pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja dan syarat kerja.

2.1.4. Pengaruh Dukungan Pimpinan Terhadap Kinerja

Simanjuntak (2005:17) mengatakan, Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen dalam memimpin semua pekerja, mengkoordinasikan semua kegiatan mereka dan menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen. Setiap pemimpin termasuk pemimpin unit pada jenjang yang paling rendah dituntut untuk berkomunikasi secara efektif kepada semua bawahan untuk menumbuhkan motivasi mereka serta berkomunikasi dengan semua unsur terkait untuk memperoleh dukungan mereka.

Dari setiap pemimpin dituntut juga kemampuan untuk mengenali kelemahan bawahan dan membantu mengatasinya. Setiap pemimpin juga harus mampu mengenali potensi yang dimiliki setiap bawahan serta mengembangkan dan memanfaatkannya untuk pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Pemimpin perlu mendorong bawahan untuk

terus mengembangkan diri dan kariernya. Pemimpin harus dapat menunjukkan keteladanan hidup dan disiplin kerja untuk ditiru oleh bawahan.

Peranan penting lain dari dukungan manajemen adalah mengkoordinasikan semua kegiatan dari semua staf dan pekerja. Hal ini dapat dilakukan dengan membagi tugas secara merata dan adil serta dengan membangun tim kerjasama.

Peranan manajemen yang lain adalah menciptakan iklim kerja yang menarik, nyaman dan kondusif. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun dan menerapkan budaya organisasi, tidak melakukan tindakan diskriminatif dan menciptakan hubungan industrial yang aman dan harmonis.

Koontz and Wehrich dalam Winardi (2009:2) mengatakan bahwa seorang manajer adalah seorang yang diberi wewenang formal oleh organisasi formal tertentu, untuk membawahi sejumlah bawahan. untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut, melalui penerapan bermacam-macam fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengisian jabatan-jabatan yang tersedia, memimpin dan menggerakkan (mengaktiasi) dan melaksanakan pengawasan performa bawahan dalam organisasinya.

Simanjuntak (2005:8) mengatakan bahwa manajemen adalah suatu proses mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sumber daya secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan dan pembinaan pekerja, pelaksanaan, pengorganisasian, pembinaan dan pengawasan. Manajemen berperan melakukan fungsi-fungsi sebagai berikut :

- 1) Merumuskan atau mengkoordinasikan perumusan visi dan misi organisasi serta menguraikannya menjadi tugas pokok unit-unit organisasi, hingga tugas

pokok dan uraian jabatan setiap individu;

- 2) Menyusun struktur organisasi dengan tugas pokok tungsi-fungsi dan sasaran masing-masing unit organisasi;
- 3) Menyusun sistem dan mekanisme kerja yang jelas baik di masing-masing unit organisasi maupun antar unit organisasi;
- 4) Merencanakan dan mengadakan sarana dan peralatan kerja, termasuk gedung dan peralatan kantor dan atau tempat kerja, serta alat-alat kerja lainnya;
- 5) Merencanakan dan mengadakan karyawan atau pekerja untuk mengisi semua jabatan yang ada, masing-masing dengan kualifikasi yang sesuai dengan persyaratan jabatan;
- 6) Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas di masing-masing unit organisasi;
- 7) Mengawasi pelaksanaan tugas di semua unit orgaanisasi.
- 8) Kinerja organisasi dan kinerja setiap orang tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pegawai, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Ada empat kegiatan utama manajemen yang berhubungan dengan kinerja yaitu:

1. Perencanaan Kinerja
2. Pengelolaan Kinerja
3. Penilaian Kinerja
4. Penghargaan Kinerja

Keempat kegiatan utama tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Perencanaan Kinerja

Kegiatan ini merupakan kegiatan yang paling penting, karena merupakan kegiatan yang menentukan kinerja yang diharapkan organisasi dari pegawainya. Tanpa ada kejelasan mengenai harapan organisasi terhadap pegawai, maka pegawai tidak dapat bekerja secara efektif untuk mencapai sasaran organisasi. Perencanaan kinerja diawali dengan visi dan misi organisasi dimana akan diketahui jelas sasaran organisasi dan kompetensi SDM yang dibutuhkan. Setelah ditetapkan sasaran organisasi maka ditetapkan juga standar kinerja dan standar kompetensi individual sehingga didapatkan komitmen rencana kinerja. Pada perencanaan kinerja dibuat juga fokus pengukuran kinerja untuk masing-masing bidang/ bagian. Fokus Pengukuran kinerja meliputi tanggung jawab, tugas dan standar kerja.

2. Pengelolaan Kinerja

Kegiatan pengelolaan kinerja merupakan kegiatan yang terus menerus harus dilakukan agar dapat memastikan bahwa rencana yang sudah disepakati dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Kegiatan ini antara lain meliputi kegiatan pembinaan, konseling, pemberian umpan balik dsb. Pembinaan yang berkelanjutan diperlukan untuk memberikan umpan balik terhadap pencapaian kinerja dan untuk meninjau serta memperbaharui sasaran. Harus diingat ada beberapa point yang harus kita ketahui yaitu:

- Umpan balik positif maupun negatif harus diberikan secara tetap dan berkelanjutan. Kinerja yang baik dapat dipertahankan bila dilakukan pengakuan atau penguatan terhadap perilaku yang positif
- Tingkat formalitas dan panjangnya umpan balik tergantung situasi, mulai dari diskusi terencana sampai dengan pembicaraan informal.
- Umpan balik harus didasarkan rencana kinerja yang telah disepakati bersama, yang terus menerus diperbaharui sesuai perubahan pada organisasi atau unit kerja.
- Umpan balik yang efektif dilakukan minimum per 3 bulan.
- Umpan balik membuat pegawai tahu bagaimana memperbaiki kinerja atau perilaku
- Umpan balik membangun dan mendewasakan pegawai
- Umpan balik membuat pegawai tahu penyesuaian apa yang perlu dilakukan.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang secara formal dilakukan untuk mengetahui atau menilai seberapa jauh pelaksanaan kinerja masih sesuai atau tidak dengan rencana yang telah disepakati.

Upaya pengembangan kompetensi pegawai, manajemen dapat melakukan beberapa hal antara lain :

- 1) Mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi yang dimiliki oleh setiap pegawai;

- 2) Mendorong pegawai untuk terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuannya;
- 3) Membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada pegawai untuk belajar, baik secara pribadi maupun melalui pendidikan dan pelatihan yang dirancang dan diprogramkan;
- 4) Membantu setiap orang yang menghadapi kesulitan dalam melaksanakan tugas, misalnya dengan memberikan bimbingan, penyuluhan, pelatihan atau pendidikan.

Selain mengembangkan kemampuan teknis, manajemen juga mempunyai peranan dominan dan strategis untuk membangun motivasi kerja, disiplin kerja, dan etos kerja, baik melalui penciptaan sistem kerja maupun melalui upaya memberi kepuasan bekerja. Kepuasan kerja dapat ditumbuhkan antara lain dengan :

- 1) Menciptakan variasi penugasan
- 2) Membuka tantangan baru
- 3) Memberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan
- 4) Membuka kesempatan dan mendorong untuk terus belajar
- 5) Memberi penghargaan dan insentif
- 6) Membangun komunikasi dua arah.

Handoko (1993) dalam Umar (2003:12) mengatakan bahwa dukungan manajemen memiliki peran yang sangat besar. Peran manajemen antara lain :

- 1) Mengembangkan para karyawan;
- 2) Menurunkan perputaran karyawan;
- 3) Mengungkapkan potensi karyawan;
- 4) Mendorong pertumbuhan karyawan;

- 5) Mengurangi penimbunan karyawan walau mereka berpotensi tinggi;
- 6) Memuaskan kebutuhan pegawai;
- 7) Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui;

Winardi (2009 : 26) mengatakan bahwa ketiga macam pendekatan tersebut, pada dasarnya semua manajer modern mempunyai tiga macam tugas manajerial pokok, yaitu : (a) Memanage pekerjaan dan organisasi-organisasi; (b) Memanage manusia; (c) Memanage produksi dan operasi-operasi.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sumber-sumber secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Tugas pokok manajerial antara lain memanage pekerjaan dan organisasi- organisasi, memanage manusia, memanage produksi dan operasi-operasi. Untuk itu para manajer harus mengetahui bagaimana cara memotivasi, memimpin dan berkomunikasi, memahami hubungan-hubungan antar perorangan dan perilaku kelompok-kelompok. Dukungan manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah berupa :

- (1) Mengoptimalkan keunggulan dan potensi karyawan,
- (2) Mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan,
- (3) Membuka kesempatan yang luas bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan,
- (4) Membantu karyawan dalam kesulitan melaksanakan tugas,
- (5) Membangun motivasi kerja, disiplin kerja dan etos kerja.

Dalam menjalankan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan pegawai, tidak hanya sekedar mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja, akan tetapi mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya manusia, penciptaan prestasi kerja, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

4. Penghargaan Kinerja

Untuk mendorong dan meningkatkan prestasi kerja serta untuk memupuk kesetiaan terhadap Negara, maka kepada PNS yang telah menunjukkan kesetiaan atau telah berjasa terhadap Negara atau yang telah menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa baiknya dapat diberikan penghargaan oleh Pemerintah.

Penghargaan yang dimaksud dapat berupa kenaikan pangkat, Pengangkatan dalam jabatan, tanda kehormatan Satya Lencana Karya Satya, Tunjangan jabatan, Tunjangan Umum, Kenaikan Pangkat Berkala, Gaji, Gaji ke-13, Cuti, Pensiun, jasa, kenaikan pangkat istimewa, atau bentuk penghargaan lainnya, seperti surat pujian, penghargaan yang berupa materiil, dan lain-lain.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah nomor 25 tahun 1994, PNS yang telah mempunyai masa kerja 10 tahun; 20 tahun; dan 30 tahun atau lebih secara terus menerus dan menunjukkan kesetiaan, kecakapan, kejujuran dan kedisiplinan, sehingga karena hal-hal tersebut PNS yang bersangkutan dapat dijadikan teladan bagi pegawai lain berhak mendapatkan Tanda Kehormatan Satya Lencana Karya Satya.

Syarat-syarat umum untuk mendapatkan Satya Lencana ini adalah sebagai berikut:

1. Warga Negara Indonesia;
2. Berakhlak dan berbudi pekerti baik.

Pemberian penghargaan kepada para PNS atau Staf Teladan merupakan bagian dari pembinaan disiplin pegawai negeri sipil, memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja sehingga kinerja organisasi menjadi lebih baik,

2.2. Kajian Empirik dan Penelitian Sebelumnya

Adrianus Lusi (2006) melakukan penelitian tentang "Pengaruh Kompetensi Pengalaman Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Kupang". Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa secara simultan variabel kompetensi, pengalaman kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kota Kupang. Secara parsial hanya variabel pengalaman kerja yang menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kota Kupang.

Selly (2009) melakukan penelitian terhadap "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Kupang. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

"Pengaruh Kompetensi Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen Politeknik Negeri Kupang" diteliti oleh Manteiro (2009) dengan hasil penelitian bahwa variabel kompetensi, motivasi kerja dan kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Flores Timur.

Selly (2009) melakukan penelitian terhadap "Pengaruh Motivasi Prestasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri se-Kecamatan Kelapa Lima Kota Kupang. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa variabel motivasi prestasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru

SMP Negeri se-Kecamatan Kelapa Lima Kota Kupang.

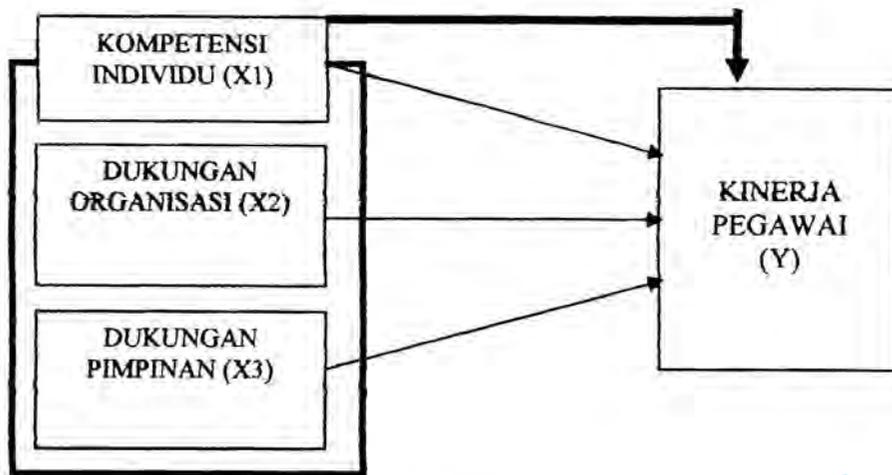
Serlin Marlis Tiro (2010) melakukan penelitian tentang Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Lurah di Kota Kupang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompetensi individu. Faktor organisasi dan faktor manajemen terhadap kinerja lurah di Kota Kupang. Sedangkan secara parsial variabel kompetensi individu lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja lurah.

Berdasarkan beberapa penelitian yang dikemukakan sebelumnya, yang menghubungkan variabel bebas berupa kepemimpinan, motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja. Berdasarkan teori-teori penulis melihat bahwa kinerja seseorang selain dipengaruhi oleh variabel-variabel yang telah diteliti sebelumnya, juga dipengaruhi oleh kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan manajemen. Sehingga dalam penelitian ini dimasukan tiga variabel yaitu kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan manajemen sebagai variabel bebas untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Flores Timur.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis

2.3.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan dari beberapa penjelasan dan keterkaitan antara variabel kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan manajemen dengan kinerja Pegawai yang dipaparkan, maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat digambarkan dengan skema sebagai berikut :



Ket :
 —————> : Pengaruh secara Parsial
 —————> : Pengaruh secara Simultan

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai dalam organisasi (Dinas Pendidikan Kabupaten Flores Timur) sangat dipengaruhi oleh faktor kompetensi individu yang bersangkutan, faktor dukungan organisasi dan faktor dukungan manajemen.

2.3.2. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah dikemukakan di atas, penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan pimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Flores Timur.
2. Kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan pimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Flores Timur.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. LOKASI PENELITIAN

Lokasi Penelitian ini bertempat di Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur.

3.2. POPULASI DAN SAMPEL

1. Populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil yang ada pada Dinas Pendidikan Kabupaten Flores Timur, seluruhnya berjumlah 63 orang.
2. Sampel. Dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh atau sensus, dimana semua populasi dijadikan sampel yakni semua pegawai negeri sipil yang ada pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur sebanyak 63 orang sebagai responden.

3.3. VARIABEL PENELITIAN DAN PENGUKURANNYA

Penelitian ini terdiri dari empat variabel, yaitu tiga variabel bebas (X) dan satu variabel terikat (Y). Variabel bebas terdiri dari kompetensi individu (X_1), dukungan organisasi (X_2) dan dukungan pimpinan (X_3), sedangkan variabel terikat adalah kinerja Pegawai (Y). Agar variabel-variabel tersebut dapat diukur dan memiliki batasan yang jelas, maka perlu didefinisikan sebagai berikut :

1. Kompetensi individu yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kemampuan dan keterampilan Pegawai dalam melaksanakan tugas, yang dapat

dihitung dan diukur secara konsisten ditempat kerjanya (Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur) dalam berbagai situasi. Kompetensi individu terdiri dari pengetahuan, pengalaman dan keterampilan kerja, pendidikan dan latihan, yang diukur menggunakan skala likert, yaitu skala yang diukur dengan skor dari yang tertinggi sampai dengan terendah, yaitu skor : 5, 4, 3, 2, dan 1

2. Dukungan organisasi, yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah hal : pengorganisasian, pemilihan teknologi, penyediaan sarana dan prasarana, kenyamanan lingkungan kerja dan syarat kerja pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur., yang diukur menggunakan skala likert, yaitu skala yang diukur dengan skor dari yang tertinggi sampai dengan terendah, yaitu skor : 5, 4, 3, 2, dan 1
3. Dukungan Pimpinan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah dukungan manajemen dalam proses mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sumber-sumber daya secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dukungan pimpinan atau dukungan manajemen dalam penelitian ini meliputi : menumbuhkan motivasi dan semangat kerja bawahan, menciptakan sistem kerja dan hubungan industrial yang harmonis., yang diukur menggunakan skala likert, yaitu skala yang diukur dengan skor dari yang tertinggi sampai dengan terendah, yaitu skor : 5, 4, 3, 2, dan 1.
4. Kinerja, yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah prestasi kerja, penampilan hasil kerja pegawai dalam bentuk produktivitas, kualitas layanan dan responsivitas pelayanan yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam rangka

mencapai tujuan. Ukuran kinerja yang digunakan meliputi: produktivitas, kualitas layanan, dan responsivitas., yang diukur menggunakan skala likert, yaitu skala yang diukur dengan skor dari yang tertinggi sampai dengan terendah, yaitu skor : 5, 4, 3, 2, dan 1.

Berdasarkan definisi operasional variabel tersebut, dapat dijabarkan dalam indikator-indikator dan item-item pertanyaan sebagaimana tertera dalam tabel 1.1 berikut.

Tabel 3.1. Variabel, Sub Variabel, Indikator dan Nomor Item Pertanyaan

No.	Variabel	Indikator	Item Pertanyaan	Nomor Pertanyaan
1.	Kompetensi Individu	Pengetahuan	• Pemahaman akan tugas pokok yang diemban	1
			• Pemahaman akan prosedur pelaksanaan tugas	2
			• Pemahaman akan tugas organisasi	3
		Pengalaman dan Keterampilan	• Kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diemban	4-5
• Kemampuan dalam melakukan kerjasama antar unit, bidang dan dinas atau instansi dalam pelaksanaan tugas.	6-7			
• Kreatifitas dan inovasi yang dilakukan dalam melaksanakan tugas	8-9			
		Pendidikan dan latihan	• Pendidikan teknis yang dimiliki • Pelatihan teknis yang dimiliki	10-11 12-14
2	Dukungan Organisasi	Pengorganisasi An	• Struktur organisasi dalam memudahkan pembagian tugas	14
		Penyediaan sarana dan prasarana	• Kelembagaan fasilitas kantor	15
			• Kondisi fasilitas kantor	16
		Pemilihan teknologi	• Pemilihan dan Penggunaan teknologi dalam memperlancar pelaksanaan tugas dan pelayanan kepada masyarakat	17-18
		Kenyamanan lingkungan kerja	• Kondisi lingkungan kerja untuk dapat menjalankan tugas dengan	19

No.	Variabel	Indikator	Item Pertanyaan	Nomor Pertanyaan
			baik	
		Kondisi dan syarat kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Kepastian hak dan kewajiban untuk menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab • Kompensasi dalam memberikan semangat atau dorongan dalam bekerja 	20 21
3	Dukungan Pimpinan	Menumbuhkan motivasi dan semangat kerja bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan pimpinan dalam menumbuhkan motivasi dalam melaksanakan tugas pokoknya. • Kemampuan pimpinan dalam mendorong semangat para pegawai untuk bekerja secara optimal 	22 23
		Sistem kerja dan hubungan industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan pimpinan dalam menjaga keharmonisan hubungan dengan bawahan dan para pegawai 	24
4	Kinerja Pegawai	Produktivitas	<ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman terhadap uraian pekerjaan • Jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan 	25 26
		Kualitas layanan	<ul style="list-style-type: none"> • Spontanitas dalam melayani masyarakat • Tenggang waktu lamanya penyelesaian pekerjaan • Sikap pegawai dalam memberikan pelayanan 	27 28 29
		Responsivitas	<ul style="list-style-type: none"> • Keterkaitan antara program kegiatan dengan kebutuhan masyarakat • Daya tanggap aparat dalam menghadapi dan menyelesaikan keluhan-keluhan yang disampaikan pengguna jasa • Ketepatan penyampaian laporan pelaksanaan kegiatan • Ketersediaan kesempatan dan wadah bagi masyarakat untuk menyampaikan saran dan keluhan 	30 31 32 33

Sumber: Angket Penelitian

Semua indikator variabel penelitian pada tabel di atas dijadikan acuan untuk menyusun instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan yang akan dijawab oleh responden untuk mengetahui sikap mereka. Skala yang digunakan untuk mengukur jawaban setiap instrumen adalah Skala Likert (Sugiyono, 2009: 93).

Jawaban setiap instrumen yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi/urutan dari sangat tinggi sampai dengan sangat rendah, dan untuk keperluan analisis, jawaban diberi skor, yaitu :

- Sangat setuju diberi skor 5
- Setuju diberi skor 4
- Netral diberi skor 3
- Tidak setuju diberi skor 2
- Sangat tidak setuju diberi skor 1

3.4. JENIS DAN SUMBER DATA

1. Data menurut sifat. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam yaitu data kuantitatif dan data kualitatif, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Data kuantitatif berupa angka-angka, seperti jumlah pegawai menurut pendidikan, pangkat/golongan, jabatan dan masa kerja, yang diperoleh di lokasi penelitian (Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur).

- 2) Data kualitatif berupa deskripsi dari penjelasan-penjelasan atau pernyataan tertulis maupun lisan dari pimpinan atau pegawai yang berkaitan dengan penelitian ini.
2. Data menurut sumber
 1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung di lokasi penelitian.
 2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari catatan-catatan resmi, dokumen-dokumen dan laporan yang ada pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur

3.5. TEKNIK DAN ALAT PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data merupakan suatu cara yang digunakan dalam pengumpulan data menggunakan alat pengumpulan data (instrument penelitian) . Dalam penelitian ini, dapat dilaksanakan beberapa cara pengumpulan data dan penggunaan instrument yang tepat, diantaranya sebagai berikut :

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara terstruktur terhadap seluruh pegawai serta studi dokumentasi. Sedangkan alat pengumpulan data yang digunakan adalah angket (Lampiran 1) yang dibuat berdasarkan indikator variabel sebagaimana tertera pada tabel 1.1 tentang Variabel, Sub Variabel, Indikator Penelitian dan Item Pertanyaan. Layak atau tidaknya item-item pertanyaan sebagai alat pengumpulan data dalam penelitian ini, diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dahulu, sehingga didapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel.

1. Uji validasi

Uji validitas dimaksudkan untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner akan mengukur yang ingin diukur (Umar, 2003 : 89). Uji validasi dilakukan dengan rumus Pearson Product Moment (Sugiyono. 2009: 182) sebagai berikut :

$$r_{XY} = \frac{N\sum X_i Y_i - (\sum X_i) (\sum Y_i)}{\sqrt{\{N\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{N\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Dimana :

r_{XY} : Koefisien korelasi

N : Jumlah responden

X_i : Skor setiap item pertanyaan

Y_i : Skor total

$\sum X_i^2$: Kuadrat Jumlah Skor item

$(\sum X_i)^2$: Jumlah kuadrat skor item

$\sum Y_i^2$: Kuadrat jumlah skor total

$(\sum Y_i)^2$: Jumlah kuadrat skor total

Hasil pengujian validitas dapat dirumuskan bahwa suatu instrumen mempunyai validitas yang kuat jika koefisien korelasi (r) sama atau lebih besar dari 0,3. Apabila koefisien korelasi (r) kurang dari 0,3 maka instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

2. Uji reliabilitas

Umar (2003: 89) menyatakan bahwa reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur digunakan berulang kali. Untuk menguji instrumen yang reliabel dilakukan dengan rumus *Shearman Brown* (Sugiyono, 2009 : 131) sebagai berikut :

$$r_i = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Dimana

r_i : reliabilitas internal seluruh item

r_b : korelasi Product Moment antara belahan pertama dan kedua

Hasil pengujian reliabilitas dapat dirumuskan bahwa suatu instrumen dikatakan handal apabila nilai alpha (α) lebih besar atau sama dengan 0,6. Uji validitas dan reliabilitas menggunakan program SPSS.

3.6. TEKNIK ANALISIS DATA

Data yang terkumpul perlu dianalisis untuk disajikan menjadi suatu hasil penelitian. Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode penelitian ilmiah karena dengan analisis data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Dalam menjawab permasalahan dan tujuan penelitian, digunakan analisis berikut.

3.6.1. Analisis deskriptif

Teknik analisis data deskriptif digunakan untuk menggambarkan bagaimana fenomena di lokasi penelitian. Analisis ini dilakukan untuk menghitung tanggapan responden atau capaian indikator (CI) (Riduwan, 2004 : 88) dengan rumus :

$$CI = \frac{\sum JR}{SI} \times 100\%$$

Dimana :

CI : Capaian Indikator

$\sum JR$: Jumlah Jawaban Responden

SI : Skor Ideal

Hasilnya akan dikategorikan dengan pembobotan sebagai berikut:

0,00 – 20,00 %	: Sangat Rendah
21,00 – 40,00 %	: Rendah
41,00 – 60,00 %	: Cukup Tinggi
61,00 – 80,00 %	: Tinggi
81,00 – 100,00%	: Sangat Tinggi

3.6.2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis Regresi. Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan teknik analisis regresi linear berganda (Sugiyono, 2009 : 205 - 223) dengan rumus berikut :

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

Dimana :

Y : Variabel Kinerja Pegawai

b_1 : Koefisien regresi variabel kompetensi individu

b_2 : Koefisien regresi variabel organisasi

b_3 : Koefisien regresi variabel pimpinan

X_1 : Variabel kompetensi individu

X_2 : Variabel dukungan organisasi

X_3 : Variabel dukungan pimpinan

e : Faktor pengganggu

3.6.3. Uji asumsi klasik

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk mengetahui apakah data-data yang digunakan dalam analisis regresi sudah memenuhi syarat-syarat, dengan demikian sebelum dilakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas dan uji normalitas data (Umar, 2003: 151).

- a. Uji Multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui atau memastikan bahwa tidak terdapat multikolinearitas alias data dari variabel-variabel bebas, yaitu X_1 , X_2 dan X_3 maksudnya tidak adanya korelasi yang sempurna pada variabel-variabel bebas. Mengukur gejala multikolinearitas dalam analisis ini dipergunakan program SPSS.
- b. Uji Heteroskedastisitas. Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk memastikan bahwa data-data yang digunakan dalam analisis regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

Diharapkan yang terjadi adalah homokedastisitas. Untuk mengukur gejala heterokedastisitas dengan melihat grafik pilot antara nilai produksi variabel terikat (ZPRED) dengan nilai residual (SRESID). Untuk mengoperasikannya dipergunakan program SPSS.

- c. Uji Normalitas. Uji Normalitas dimaksudkan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas atau variabel terikat, keduanya mempunyai distribusi data yang normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal. Untuk mengujinya dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Untuk mengoperasikainya menggunakan program SPSS.

3.6.4. Pengujian Hipotesis

1. Uji Parsial (Uji t). Untuk menguji signifikansi pengaruh masing – masing variabel bebas : Kompetensi Individu (X_1), Dukungan Organisasi (X_2), Dukungan Pimpinan (X_3) terhadap variabel terikat Kinerja Pegawai (Y), dengan formula (Supranto).

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Dimana :

b_i : Koefisien regresi

S_{b_i} : Simpangan baku / Standar error.

Taraf signifikansi $\alpha = 0,05$

Hipotesis :

- H_0 : Kompetensi individu (X_1), dukungan organisasi (X_2) dan dukungan pimpinan (X_3) secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai (Y).
- H_a : Kompetensi individu (X_1), dukungan organisasi (X_2) dan dukungan pimpinan (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai (Y).

Kaidah pengambilan Keputusan :

- Jika $p < \alpha (0,05)$, maka hipotesis diterima, artinya : secara parsial ada pengaruh yang signifikan dari variabel Kompetensi individu (X_1), dukungan organisasi (X_2) dan dukungan pimpinan (X_3) terhadap kinerja Pegawai (Y).
- Jika $p \geq \alpha (0,05)$ maka hipotesis ditolak, artinya : secara parsial tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel Kompetensi individu (X_1), dukungan organisasi (X_2) dan dukungan pimpinan (X_3) terhadap kinerja Pegawai (Y)

2. Uji Simultan (Uji F). Dimaksudkan untuk menguji signifikan pengaruh variabel bebas (kompetensi individu (X_1), organisasi (X_2) dan pimpinan (X_3)) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (kinerja Pegawai (Y)). Formulasi Uji F (Sugiyono, 2009) :

$$F_{hitung} = \frac{JKR/(k-1)}{JKE/(n-k)}$$

Dimana

JKR : Jumlah kuadrat Regresi

JKE : Jumlah Kuadrat Error

n : Banyaknya responden

k : Banyaknya Variabel

Hipotesis :

- H_a : Kompetensi individu (X_1), dukungan organisasi (X_2) dan dukungan pimpinan (X_3) secara simultan berpengaruh tidak terhadap kinerja Pegawai (Y).
- H_o : Kompetensi individu (X_1), dukungan organisasi (X_2) dan dukungan pimpinan (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai (Y).

Kaidah pengambilan Keputusan :

- Jika $p < \alpha$ (0,05), maka hipotesis diterima, artinya : secara simultan ada pengaruh yang signifikan dari variabel Kompetensi individu (X_1), dukungan organisasi (X_2) dan dukungan pimpinan (X_3) terhadap kinerja Pegawai (Y).
- Jika nilai $p \geq \alpha$ (0,05), maka hipotesis ditolak, artinya : secara simultan tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel Kompetensi individu (X_1), dukungan organisasi (X_2) dan dukungan pimpinan (X_3) terhadap kinerja Pegawai (Y).

3.6.5. Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui kontribusi atau sumbangan secara bersama-sama semua variabel bebas (Kompetensi Individu (X_1), Dukungan Organisasi (X_2) dan Dukungan Pimpinan (X_3))

terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai (Y)), dapat dilihat pada Koefisien Determinasi (R^2).

$$R^2 = \frac{JKR}{JKT} \times 100\%$$

Dimana

R^2 : Koefisien Determinasi

JKR : Jumlah Kuadrat Regresi

JKT : Jumlah Kuadrat Total.

4.6 Waktu dan Tempat Penelitian

4.6.1 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama 6 bulan, yaitu dari bulan Agustus 2014 sampai dengan Januari 2015.

4.6.2 Tempat Penelitian

Penelitian ini bertempat di Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum

Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur dibentuk berdasarkan peraturan daerah yang secara operasional dijabarkan dalam Perda No. 15 tahun 2011, tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Flores Timur Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah. Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi

a. Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Bupati Flores Timur Nomor 15 tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Flores Timur Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah, Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan urusan Pemerintahan Daerah di bidang pendidikan, pemuda dan olahraga berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas pembantuan.

Dalam melaksanakan tugas di atas, Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan, pemuda dan olahraga; penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pendidikan, pemuda dan olahraga;

- b. pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pendidikan, pemuda dan olahraga;
- c. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati.

b. Struktur Organisasi

Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur merupakan Dinas teknis daerah di bidang Pendidikan, Pemuda dan Olahraga yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah dengan susunan organisasi sebagai berikut :

1. Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga
2. Sekretariat, terdiri dari :
 - Sub bagian umum dan kepegawaian
 - Sub bagian keuangan
 - Sub bagian penyusunan program dan pelaporan
3. Bidang Pra sekolah dan Sekolah Dasar, terdiri dari :
 - Seksi Kurikulum
 - Seksi Tenaga Guru dan Tenaga Teknis
 - Seksi Prasarana dan Sarana
4. Bidang Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, terdiri dari :
 - Seksi Kurikulum
 - Seksi Tenaga Guru dan Tenaga Teknis
 - Seksi Prasarana dan Sarana

5. Bidang Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan, terdiri dari :

- Seksi Kurikulum
- Seksi Tenaga Guru dan Tenaga Teknis
- Seksi Prasarana dan Sarana

6. Bidang Pendidikan Luar Sekolah, terdiri dari :

- Seksi Kurikulum
- Seksi Tenaga Teknis
- Seksi Prasarana dan Sarana

7. Bidang Pemuda dan Olahraga, terdiri dari :

- Seksi Kepemudaan
- Seksi Olahraga
- Seksi Prasarana dan Sarana

8. Unit Pelaksana Teknis Dinas

9. Kelompok Jabatan Fungsional.

c. Gambaran Tugas Pokok Dan Fungsi Organisasi

Berdasarkan Peraturan Bupati Flores Timur Nomor 15 Tahun 2011, kedudukan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur merupakan unsur pelaksana Otonomi Daerah di bidang Pendidikan, Pemuda dan Olahraga yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Adapun Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur dalam kedudukannya sebagaimana tersebut di atas, mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut:

1. Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga:

a. Tugas pokok

Melaksanakan kewenangan pemerintah daerah dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi dibidang pendidikan, pemuda dan olahraga

b. Fungsi

- 1) Mengkoordinasikan Penyelenggaraan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang meliputi :
 - (a) Penyusunan Rencana Strategis (RENSTRA)
 - (b) Penyusunan Rencana kinerja Tahunan (RKT)
 - (c) Penyusunan Penetapan Kinerja (PK) Tahunan.
 - (d) Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahunan.
 - (e) Penyusunan Evaluasi Kinerja Dinas.
- 2) Mengkoordinasikan Penyusunan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) dan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD), Pengawasan Melekat, Budaya Kerja, Kinerja Keuangan berdasarkan rencana kerja untuk mewujudkan Pemerintahan yang baik dan bersih.
- 3) Merumuskan dan menetapkan kebijakan pendidikan, pemuda dan olahraga meliputi Kesekretariatan, Bidang Prasekolah dan Sekolah Dasar, Bidang Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, Bidang Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan, Bidang Pendidikan Luar Sekolah dan Bidang Pemuda dan Olahraga berdasarkan ketentuan dan prosedur

untuk mewujudkan pendidikan, pemuda dan olahraga yang berkualitas.

- 4) Menyelenggarakan bimbingan dan pengendalian Sekretariat, Bidang Prasekolah dan Sekolah Dasar, Bidang Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, Bidang Sekolah Menengah
- 5) Pendidikan Luar Sekolah, Bidang Pemuda dan Olahraga melalui sosialisasi, supervisi, lokakarya, sarasehan, seminar, konsultasi, pendidikan dan pelatihan demi terwujudnya efektifitas dan efisien penyelenggaraan bidang pendidikan, pemuda dan olahraga.
- 6) Membina dan memotivasi Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala UPTD dan bawahan lain melalui pendekatan, pelatihan teknis, bimbingan dan arahan untuk meningkatkan produktivitas kerja, pengembangan karier serta menjadi teladan dan motivator bagi masyarakat.
- 7) Menyelenggarakan pemberian ijin operasional satuan pendidikan sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku untuk legalitas pendirian dan penyelenggaraan pendidikan pada semua jenis dan jenjang pendidikan serta jenis ijin lainnya sesuai dengan kewenangan yang dimiliki.
- 8) Melakukan pembinaan dan pengendalian perencanaan, pengadaan, pendistribusian, pendayagunaan dan perawatan sarana dan prasarana pendidikan, pemuda dan olahraga untuk optimalisasi pelayanan pendidikan, pemuda dan olahraga.

- 9) Melaksanakan pengembangan, perencanaan, pendayagunaan, pembinaan dan pengembangan karier pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan serta jiwa kepemimpinan, nasionalisme dan kewirausahaan di kalangan pemuda dalam pembangunan.
- 10) Memantau pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi pendidikan melalui monitoring untuk optimalisasi penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan.
- 11) Mengkoordinasikan program/kegiatan dinas dengan instansi terkait, pihak terkait agar terciptanya sinkronisasi dan sinergisitas pelaksanaan program/kegiatan.
- 12) Mengendalikan penyusunan rumusan dan penetapan laporan budaya kerja, pengawasan melekat, laporan keuangan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku untuk dipergunakan sebagai bahan pertanggungjawaban pelaksanaan kinerja.
- 13) Mengevaluasi dan melaporkan hasil pelaksanaan tugas dinas berdasarkan rencana kerja, untuk mengetahui keberhasilan dan permasalahan serta menetapkan alternatif pemecahan.
- 14) Mengelola dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan, pemuda dan olahraga sebagai inventaris dinas.

15) Memberikan saran dan pertimbangan baik diminta maupun tidak diminta guna pengambilan keputusan untuk penyelesaian masalah pendidikan, pemuda dan olahraga.

16. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan

2. Sekretaris

a. Tugas pokok

Melaksanakan urusan surat menyurat, kearsipan, perawatan rumah tangga, hubungan kemasyarakatan, protokoler, keuangan, kepegawaian, perlengkapan dan peralatan.

b. Fungsi

- 1) Merencanakan operasional kegiatan Kesekretariatan yang meliputi Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Keuangan serta Penyusunan Program dan Pelaporan.
- 2) Memberi Petunjuk penyelenggaraan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang meliputi:
 1. Penyusunan Rencana Strategis (RENSTRA).
 2. Penyusunan Rencana Kinerja Tahunan (RKT).
 3. Penyusunan Penetapan Kinerja (PK) Tahunan.
 4. Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahunan.
 5. Penyusunan Evaluasi Kinerja Dinas.
- 3) Memberi petunjuk Penyusunan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) dan Laporan Penyelenggaraan

Pemerintah Daerah (LPPD), Pengawasan Melekat, Budaya Kerja, Kinerja Keuangan berdasarkan rencana kerja untuk mewujudkan Pemerintahan yang baik dan bersih.

- 4) Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan baik secara lisan maupun tertulis sesuai dengan permasalahan dan bidang tugas masing-masing agar tercapai efektivitas dalam pelaksanaan tugas.
- 5) Mengoreksi hasil kerja bawahan berdasarkan rencana kerja untuk penyempurnaan lebih lanjut.
- 6) Mengkoordinir rencana program kegiatan dinas berdasarkan masukan data dari bidang di lingkungan dinas agar tersedia program kerja yang partisipatif.
- 7) Menyelia pelaksanaan tugas bawahan berdasarkan rencana kerja agar tercapai hasil yang efektif.
- 8) Memberikan usul dan saran kepada atasan melalui telaahan staf yang rinci sebagai bahan pertimbangan penyelesaian suatu masalah dan pengambilan keputusan.
- 9) Mengkoordinir penelitian dan pengkajian anggaran belanja sesuai Renstra Dinas.
- 10) Mengatur alokasi sarana dan prasarana Dinas untuk mendapatkan pelayanan yang maksimal.
- 11) Melakukan pembinaan terhadap pegawai sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku agar terwujud aparatur yang handal dan memiliki kompetensi.

- 12) Mengendalikan layanan administrasi umum kepada semua unsur yang ada pada dinas agar tercipta pelayanan administrasi yang cepat, tepat, dan lancar.
 - 13) Mengendalikan pengelolaan kegiatan Kesekretariatan yang meliputi Program, Data, Evaluasi, Keuangan, Umum, dan Kepegawaian agar pelaksanaan tugas dinas berjalan dengan baik dan lancar.
 - 14) Melakukan konsultasi pelaksanaan kegiatan dengan instansi terkait agar terjalin kerja sama yang baik.
 - 15) Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan untuk dipergunakan sebagai bahan tindak lanjut.
 - 16) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan baik secara lisan maupun tertulis sesuai tugas dan fungsinya untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
3. Kepala Bidang Prasekolah dan Sekolah Dasar
- a. Tugas pokok
Menyusun rencana, mengawasi, mengendalikan, mengkoordinasikan penyelenggaraan pendidikan Prasekolah dan Sekolah Dasar.
 - b. Fungsi
 - 1) Menyusun rencana kebutuhan dan kegiatan yang meliputi kurikulum, tenaga guru, prasarana dan sarana di bidang prasekolah dan sekolah dasar berdasarkan data/informasi dan ketentuan yang ada agar pelaksanaan program/kegiatan lebih terarah dan tepat sasaran.

- 2) Melakukan pembinaan dan pengembangan program, kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana dalam upaya optimalisasi layanan pendidikan prasekolah dan sekolah dasar.
 - 3) Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penyelenggaraan pendidikan prasekolah dan sekolah dasar.
 - 4) Melakukan pengendalian dan penanggulangan masalah pendidikan prasekolah dan sekolah dasar.
 - 5) Membagi tugas dan memberikan petunjuk kepada bawahan melalui bimbingan dan arahan sesuai dengan permasalahan dan bidang tugas masing-masing agar tercapai efektifitas pelaksanaan tugas.
 - 6) Melakukan koordinasi, konsultasi dan kerja sama pelaksanaan kegiatan dengan lembaga, satuan pendidikan dan instansi terkait agar terjalin kerja sama yang baik.
 - 7) Memeriksa hasil kerja bawahan berdasarkan rencana kerja untuk menemukan kesalahan-kesalahan guna penyempurnaan lebih lanjut.
 - 8) Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan untuk dijadikan sebagai bahan tindak lanjut.
 - 9) Memberikan usul dan saran kepada atasan melalui telaahan staf yang rinci sebagai bahan pertimbangan penyelesaian suatu masalah dan pengambilan keputusan.
10. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan

4. Kepala Bidang Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama

a. Tugas pokok

Menyusun rencana, mengawasi, mengendalikan, mengkoordinasikan penyelenggaraan pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama

a) Fungsi

- 1) Menyusun rencana kebutuhan dan kegiatan yang meliputi kurikulum, tenaga guru, prasarana dan sarana di bidang Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama berdasarkan data/informasi dan ketentuan yang ada agar pelaksanaan program/kegiatan lebih terarah dan tepat sasaran.
Melakukan pembinaan dan pengembangan program, kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana dalam upaya optimalisasi layanan pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.
- 2) Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penyelenggaraan pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.
- 3) Melakukan pengendalian dan penanggulangan masalah pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.
- 4) Membagi tugas dan memberikan petunjuk kepada bawahan melalui bimbingan dan arahan sesuai dengan permasalahan dan bidang tugas masing-masing agar tercapai efektifitas pelaksanaan tugas.
- 5) Melakukan koordinasi, konsultasi dan kerja sama pelaksanaan kegiatan dengan lembaga, satuan pendidikan dan instansi terkait agar terjalin kerja sama yang baik.

- 6) Memeriksa hasil kerja bawahan berdasarkan rencana kerja untuk menemukan kesalahan-kesalahan guna penyempurnaan lebih lanjut.
 - 7) Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan untuk dijadikan sebagai bahan tindak lanjut.
 - 8) Memberikan usul dan saran kepada atasan melalui telaahan staf yang rinci sebagai bahan pertimbangan penyelesaian suatu masalah dan pengambilan keputusan.
 - 9) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.
5. Kepala Bidang Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan
- a. Tugas pokok
Menyusun rencana, mengawasi, mengendalikan, mengkoordinasikan penyelenggaraan pendidikan Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan.
 - b. Fungsi
 - 1) Menyusun rencana kebutuhan dan kegiatan yang meliputi kurikulum, tenaga guru, prasarana dan sarana di bidang Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan berdasarkan data/informasi dan ketentuan yang ada agar pelaksanaan program/kegiatan lebih terarah dan tepat sasaran.
 - 2) Melakukan pembinaan dan pengembangan program, kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana dalam upaya optimalisasi layanan pendidikan Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan.
 - 3) Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penyelenggaraan pendidikan Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan.

- 4) Melakukan pengendalian dan penanggulangan masalah pendidikan Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan.
- 5) Membagi tugas dan memberikan petunjuk kepada bawahan melalui bimbingan dan arahan sesuai dengan permasalahan dan bidang tugas masing-masing agar tercapai efektifitas pelaksanaan tugas.
- 6) Melakukan koordinasi, konsultasi dan kerja sama pelaksanaan kegiatan dengan lembaga, satuan pendidikan dan instansi terkait agar terjalin kerja sama yang baik.
- 7) Memeriksa hasil kerja bawahan berdasarkan rencana kerja untuk menemukan kesalahan-kesalahan guna penyempurnaan lebih lanjut.
- 8) Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan untuk dijadikan sebagai bahan tindak lanjut.
- 9) Memberikan usul dan saran kepada atasan melalui telaahan staf yang rinci sebagai bahan pertimbangan penyelesaian suatu masalah dan pengambilan keputusan.
- 10) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.

6. Kepala Bidang Pendidikan Luar Sekolah

a. Tugas pokok

Menyusun rencana, mengawasi, mengendalikan, mengkoordinasikan penyelenggaraan Pendidikan Luar Sekolah.

Fungsi

- 1) Menyusun rencana kebutuhan dan kegiatan yang meliputi kurikulum, tenaga guru, prasarana dan sarana di bidang Pendidikan Luar Sekolah berdasarkan data/informasi dan ketentuan yang ada agar pelaksanaan program/kegiatan lebih terarah dan tepat sasaran.
- 2) Melakukan pembinaan dan pengembangan program, kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana dalam upaya optimalisasi layanan Pendidikan Luar Sekolah.
- 3) Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penyelenggaraan Pendidikan Luar Sekolah.
- 4) Melakukan pengendalian dan penanggulangan masalah Pendidikan Luar Sekolah .
- 5) Membagi tugas dan memberikan petunjuk kepada bawahan melalui bimbingan dan arahan sesuai dengan permasalahan dan bidang tugas masing-masing agar tercapai efektifitas pelaksanaan tugas.
- 6) Melakukan koordinasi, konsultasi dan kerja sama pelaksanaan kegiatan dengan lembaga, satuan pendidikan dan instansi terkait agar terjalin kerja sama yang baik.
- 7) Memeriksa hasil kerja bawahan berdasarkan rencana kerja untuk menemukan kesalahan-kesalahan guna penyempurnaan lebih lanjut.
- 8) Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan untuk dijadikan sebagai bahan tindak lanjut.

- 9) Memberikan usul dan saran kepada atasan melalui telaahan staf yang rinci sebagai bahan pertimbangan penyelesaian suatu masalah dan pengambilan keputusan.
- 10) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.

7. Kepala Bidang Pemuda dan Olahraga

a. Tugas pokok

Menyusun rencana, mengawasi, mengendalikan, mengkoordinasikan penyelenggaraan urusan Pemuda dan Olahraga.

b. Fungsi

- 1) Menyusun rencana kebutuhan dan kegiatan yang meliputi kurikulum, tenaga guru, prasarana dan sarana di bidang Pemuda dan Olahraga berdasarkan data/informasi dan ketentuan yang ada agar pelaksanaan program/kegiatan lebih terarah dan tepat sasaran.
- 2) Melakukan pembinaan dan pengembangan program, kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana dalam upaya optimalisasi layanan Pemuda dan Olahraga.
- 3) Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penyelenggaraan urusan Pemuda dan Olahraga.
- 4) Melakukan pengendalian dan penanggulangan masalah Pemuda dan Olahraga.
- 5) Membagi tugas dan memberikan petunjuk kepada bawahan melalui bimbingan dan arahan sesuai dengan permasalahan dan bidang tugas masing-masing agar tercapai efektifitas pelaksanaan tugas.

- 6) Melakukan koordinasi, konsultasi dan kerja sama pelaksanaan kegiatan dengan lembaga, satuan pendidikan dan instansi terkait agar terjalin kerja sama yang baik.
- 7) Memeriksa hasil kerja bawahan berdasarkan rencana kerja untuk menemukan kesalahan-kesalahan guna penyempurnaan lebih lanjut.
- 8) Melaporkan hasil pelaksanaan tugas/kegiatan kepada atasan untuk dijadikan sebagai bahan tindak lanjut.
- 9) Memberikan usul dan saran kepada atasan melalui telaahan staf yang rinci sebagai bahan pertimbangan penyelesaian suatu masalah dan pengambilan keputusan.
- 10) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan..

Sumber Daya Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur didukung oleh berbagai sumber daya seperti sumber daya Pegawai, Pendidik dan Tenaga Kependidikan, keuangan, serta sarana dan prasarana.

Selanjutnya dapat digambarkan keadaan sumber daya yang tersedia pada lingkup Dinas pendidikan, Pemuda dan Olahraga kabupaten Flores Timur sebagai berikut

:

a. Tenaga Kepegawaian

Jumlah Pegawai Negeri Sipil pada lingkup Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur tahun 2012 adalah sebanyak 110 orang, dengan rincian sebagai berikut :

Karyawan pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan

Olahraga Kabupaten, sebanyak 73 orang,

- 1) UPTD Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) sebanyak 3 orang,
- 2) UPT Dinas Pendidikan Kecamatan sebanyak 33 orang,
- 3) Kelompok Jabatan Fungsional sebanyak 44 orang yang terdiri dari Pegawai Sekolah TK/SD sebanyak 36 orang, dan Pengawas Sekolah Menengah sebanyak 8 orang.

Dari aspek kuantitatif, menunjukkan bahwa jumlah kepegawaian yang tersedia belum memadai, baik pada Dinas Pendidikan Kabupaten, UPTD Sanggar Kegiatan Belajar, UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan, maupun pada jabatan fungsional pengawas sekolah.

Selanjutnya keadaan pegawai pada lingkup Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur berdasarkan Golongan, Pendidikan Penjurangan, Jabatan, Jenis Kelamin, dan Tingkat Pendidikan dapat digambarkan pada tabel berikut di bawah ini :

Tabel 4.1 Jumlah Tenaga Berdasarkan Pendidikan Penjurangan

No	Jenjang	Jumlah
01	02	03
01.	SEPALA	1
02.	PIM III	3
03.	PIM IV	11
Jumlah		15 orang

Sumber : Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, 2013

Tabel 4.2 Jumlah Tenaga Berdasarkan Jabatan

No	Formasi	Jumlah
01	Eselon II	1
02	Eselon III	7
03	Eselon IV	27
Jumlah		35 orang

Sumber : Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, 2013

Tabel 4.3 Jumlah Tenaga berdasarkan Jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki –laki	42
2	Perempuan	21
Jumlah		63 orang

Sumber : Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, 2013

Tabel 4.4 Jumlah Tenaga Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1	S2	-
2	S1	10
3	D3	10
6	SMA	41
7	SD	2
Jumlah		63

Sumber : Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, 2013

Dari gambaran tentang keadaan sumber daya kepegawaian di atas, khususnya sumber daya kepegawaian menurut Tingkat Pendidikan menunjukkan bahwa sebanyak 65% tenaga kepegawaian berijazah SLTA, 15,87% berijazah S1, 15,87% berijazah D3, dan 3,16% berijazah SD, kondisi kepegawaian dengan tingkat pendidikan yang didominasi berijazah SLTA ini berakibat pada belum optimalnya pencapaian kinerja pelayanan SKPD

4.1.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden adalah keadaan atau identitas yang melekat pada responden, menyangkut berbagai aspek yang melatarbelakangi responden yang akan diminta keterangannya mengenai berbagai hal yang berhubungan penelitian ini. Karakteristik responden dalam penelitian ini dilihat dari berbagai aspek seperti jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan Golongan jabatan.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Komposisi responden berdasarkan jenis kelamin, ditunjukkan pada Tabel 4.5 berikut ini

Tabel 4.5

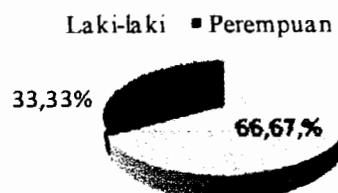
Komposisi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1	Laki –Laki	42	66,67
2	Perempuan	21	33,33
Jumlah		63	100.00

Sumber Data : Bagian Sekretariat Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur Tahun 2013

Gambar 4.1

Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber data : hasil pengolahan data primer tahun 2013 Tabel 4.5

Berdasarkan Tabel 4.5 dan gambar 4.1 terlihat bahwa berdasarkan jenis kelamin, responden laki-laki sejumlah 42 orang (66,67%) lebih banyak dari responden perempuan sejumlah 21 orang (33,33%). Dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai SDM di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur dan dalam hal kompetensi individu, Dukungan Manajemen dan Dukungan Organisasi tidak dibedakan jenis kelamin laki-laki dan perempuan tetapi karakter responden berdasarkan jenis kelamin dalam memberikan tanggapan atau penilaian terhadap variabel yang ada memberikan hasil yang berbeda.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Komposisi responden berdasarkan tingkat pendidikan, ditunjukkan pada Tabel 4.6 berikut ini :

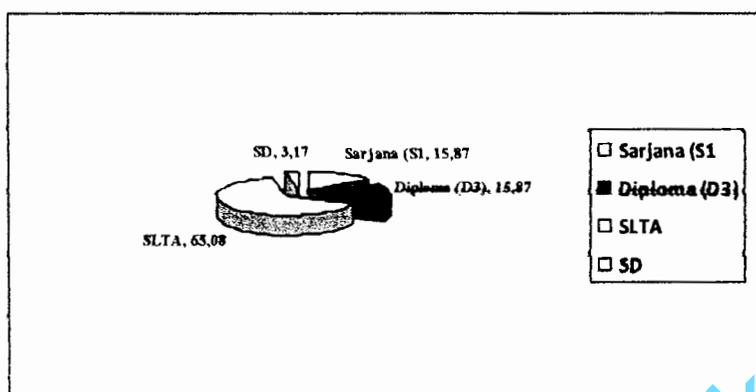
Tabel 4.6
Komposisi Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1	S1	10	15,87
2	D3	10	15,87
3	SLTA	41	65,08
4	SD	2	3,17
Jumlah		63	100.00

Sumber data : hasil pengolahan data primer tahun 2013 Tabel 4.6

Gambar 4.2

Komposisi Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan



Sumber data : hasil pengolahan data primer tahun 2013 Tabel 4.2

Berdasarkan Tabel 4.7 dan Gambar 4.2 di atas terlihat bahwa berdasarkan tingkat pendidikan didominasi oleh pegawai yang SLTA sejumlah 65,08 %, disusul oleh pegawai yang berijazah sarjana S1 serta Diploma D (D3) 15,87% sedangkan responden terendah pada tingkat pendidika SD sejumlah 3,17 %. Dengan demikian perlu pengembangan SDM menjadi pemimpin dan pegawai yang berkualitas.

4.2.2 Hasil Ujicoba Instrumen Penelitian

Untuk dapat menggunakan instrumen penelitian, maka perlu diuji validitas dan realibilitas. Suatu instrumen penelitian dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkapkan data dari variabel-variabel yang diteliti. Sedangkan hasil dari uji reabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian yang digunakan dapat digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Uji validitas dan realibilitas menggunakan alat bantu program SPSS.

1. Variabel Kompetensi Individu

Variabel kompetensi individu terdiri atas 3 (tiga) sub variabel dengan jumlah item sebanyak 13 pertanyaan. Hasil analisis dengan menggunakan program SPSS, didapatkan hasil yang ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.7

Hasil Uji Validitas dan Realiabilitas Variabel Kompetensi Individu

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	75,9667	16,654	,453	,470
P2	75,9667	15,689	,567	,433
P3	76,0333	16,585	,468	,455
P4	75,6667	17,885	,557	,503
P5	76,1000	17,334	,675	,487
P6	76,2000	18,234	,473	,511
P7	76,4667	16,051	,399	,448
P8	76,0333	16,585	,573	,455
P9	75,9667	17,344	,736	,495
P10	76,4000	17,214	,635	,477
P11	76,4000	17,628	,565	,508
P12	75,9333	16,202	,486	,455
P13	76,0333	16,171	,735	,458
TOTAL	39,5667	4,461	1,000	,894

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Pada tabel 4.7 di atas terlihat bahwa hasil analisis uji validitas menunjukkan pada seluruh item pertanyaan mempunyai nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,3 sebagaimana yang diisyaratkan. Sehingga semua item pertanyaan dinyatakan valid. Demikian juga hasil analisis uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan, nilai koefisien alpha Cronbach lebih besar dari 0,6 sebagaimana diisyaratkan. Sehingga semua variabel dinyatakan reliabel. Sehingga semua item pertanyaan dinyatakan valid dan reliabel, sehingga dapat digunakan untuk pengumpulan data.

2. Variabel Dukungan Organisasi

Variabel Dukungan Organisasi terdiri atas 4 (empat) sub variabel dengan jumlah item sebanyak 8 pertanyaan. Hasil analisis dengan menggunakan program SPSS, didapatkan hasil yang di tunjukan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.8

Hasil Uji Validitas dan Realiabilitas Variabel Dukungan Organisasi

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	46,9000	8,438	,607	,303
P2	46,7000	13,045	,477	,583
P3	46,7667	9,702	,351	,401
P4	46,8000	10,855	,675	,470
P5	46,7333	10,961	,477	,489
P6	46,7667	11,289	,565	,499
P7	46,9667	10,999	,654	,492
P8	46,8667	10,602	,477	,471
TOTAL	24,9667	2,930	1,000	,899

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS Hasil analisis Validitas dan reliabilitas

pada tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan variabel dukungan organisasi mempunyai nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,3 sebagaimana diisyaratkan, sehingga semua item pertanyaan dinyatakan valid. Demikian juga uji reliabilitas, angka koefisien alpha Cronbach lebih besar dari 0,6 Sebagaimana yang diisyaratkan , sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan semua reliabel. Berdasarkan hasil analisis di atas semua item pertanyaan dinyatakan valid dan reliabel, sehingga dapat digunakan untuk pengumpulan data.

3. Variabel Dukungan Pimpinan

Variabel Dukungan Manajemen terdiri atas 2 (dua) sub variabel dengan jumlah item pertanyaan sebanyak 3 pertanyaan. Hasil analisis dengan menggunakan program SPSS, di dapatkan hasil yang ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9

Hasil Uji Validitas dan Realiabilitas

Variabel Dukungan Pimpinan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	20,6333	2,861	,410	,615
P2	20,2000	3,062	,315	,663
P3	20,1667	3,040	,456	,701
TOTAL	12,2000	,993	1,000	,787

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Hasil analisis uji validitas dan realibilitas pada tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan variabel Dukungan pimpinan mempunyai nilai koefisien korelasi

lebih besar dari 0,3 sebagaimana diisyaratkan, sehingga semua item pertanyaan dinyatakan valid. Demikian juga reliabilitas, angka koefisien alpha Cronbach lebih besar dari 0,6 sebagaimana diisyaratkan, sehingga dapat disimpulkan item-item pertanyaan semuanya reliabel. Berdasarkan hasil analisis di atas semua item pertanyaan dinyatakan valid dan reliabel, sehingga dapat digunakan untuk pengumpulan data.

4. Variabel Kinerja Pegawai

Variabel Kinerja Pegawai terdiri atas 3 (tiga) sub variabel dengan jumlah item pertanyaan sebanyak 9 pertanyaan. Hasil analisis dengan menggunakan program SPSS, di dapatkan hasil yang ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10.

Hasil Uji Validitas dan Realiabilitas Variabel Kinerja Pegawai

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	54,4000	30,731	,464	,681
P2	54,5000	33,431	,567	,721
P3	54,5333	30,051	,657	,667
P4	54,0333	32,447	,564	,703
P5	54,7333	32,685	,346	,699
P6	54,1333	30,671	,458	,681
P7	54,2667	31,444	,366	,691
P8	54,4667	30,395	,497	,677
P9	54,5333	28,809	,613	,658
TOTAL	28,8000	8,648	1,000	,615

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Hasil analisis Validitas dan reliabilitas pada tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan variabel Kinerja mempunyai nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,3 sebagaimana diisyaratkan, sehingga semua item pertanyaan dinyatakan valid. Demikian juga uji reliabilitas, angka koefisien alpha Cronbach lebih besar dari 0,6 Sebagaimana yang diisyaratkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan semua reliabel. Berdasarkan hasil analisis di atas semua item pertanyaan dinyatakan valid dan reliabel, sehingga dapat digunakan untuk pengumpulan data.

4.1.3 Analisis Statistik Deskriptif

Sebagaimana diuraikan sebelumnya bahwa tujuan analisis data secara deskriptif adalah untuk menggambarkan bagaimana tanggapan responden untuk masing-masing indikator maupun secara total untuk variabel tersebut. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk melihat tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing indikator penelitian.

1. Variabel Kompetensi Individu

Variabel Kompetensi Individu merupakan kemampuan dan keterampilan melakukan kerja yang didukung kebugaran fisik dan Pendidikan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya; Hasil analisis data (lampiran 10) dapat dirangkum dalam tabel 4.7 lampiran 2. Berdasarkan data tersebut terlihat terhadap 63 pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan olahraga Kabupaten Flores Timur menunjukkan total skor jawaban untuk Variabel Kompetensi Individu adalah 2.523 dengan capaian indikatornya adalah 61,61 % sehingga termasuk dalam kategori baik. Dengan demikian variabel kompetensi individu dengan tiga sub variabel yaitu, Pengetahuan, Pengalaman dan Keterampilan Pegawai, Pendidikan dan Latihan serta tiga belas indikator

untuk melihat bagaimana tanggapan responden terhadap variabel ini, hasilnya menunjukkan bahwa tanggapan responden termasuk cukup baik.

2. Variabel Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi, yaitu dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Hasil analisis data (lampiran 11) dapat dirangkum dalam tabel 4.8 lampiran 3. Dari data tersebut terlihat 63 pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan olahraga Kabupaten Flores Timur menunjukkan total skor jawaban untuk Variabel Dukungan Organisasi adalah 1.593 dengan capaian indikatornya adalah 63,21 % sehingga termasuk dalam kategori baik. Dengan demikian variabel dukungan organisasi dengan empat sub variabel yaitu, Pengorganisasian, Pemilihan Teknologi, Kenyamanan Lingkungan Kerja, Kondisi dan Syarat kerja serta delapan indikator untuk melihat bagaimana tanggapan responden terhadap variabel ini, hasilnya menunjukkan bahwa tanggapan responden termasuk baik.

3. Variabel Dukungan Pimpinan

Dukungan Pimpinan, yaitu kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pegawai, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal. Hasil analisis data (lampiran 12) dapat dirangkum dalam tabel 4.9 lampiran 4.

Berdasarkan tabel 4.9 lampiran 4 tersebut terlihat 63 pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan olahraga Kabupaten Flores Timur menunjukkan total skor jawaban untuk Variabel Dukungan Pimpinan adalah 765 dengan capaian indikatornya adalah 80,95 %

sehingga termasuk dalam kategori sangat baik. Dengan demikian variabel dukungan manajemen dengan dua sub variabel yaitu, Menumbuhkan Motivasi dan Semangat Kerja, Sistem Kerja dan Hubungan Industrial serta tiga indikator untuk melihat bagaimana tanggapan responden terhadap variabel ini, hasilnya menunjukkan bahwa tanggapan responden termasuk baik.

4.1.2 Analisis Statistik Inferensial

1 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Hasil analisis uji multikolinearitas dengan menggunakan program SPSS didapatkan hasil yang ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.11

Uji Multikolinearitas

		Dukungan Org.	Dukungan Pimp	Kinerja
Kompetensi	Pearson Correlation	1	,192	,016
	Sig. (2-tailed)		,131	,903
	N	63	63	63
Dukungan Org.	Pearson Correlation	,192	1	,016
	Sig. (2-tailed)	,131		,901
	N	63	63	63
Dukungan Pimp.	Pearson Correlation	,016	,016	1
	Sig. (2-tailed)	,903	,901	
	N	63	63	63
Kinerja	Pearson Correlation	,446**	,540**	,480**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	63	63	63

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas terlihat bahwa korelasi antara Kompetensi Individu (X1) dengan variabel Dukungan Organisasi (X2) sebesar 0,192; korelasi antara

Kompetensi Individu (X1) dengan variabel Dukungan Pimpinan (X3) sebesar 0,016. Korelasi variabel bebas semuanya menunjukkan koefisien korelasi di bawah 0,95. Dengan demikian dapat dapat disimpulkan tidak terjadi multikoliniears.

Hasil uji multikolinieritas juga dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.12

Uji Multikoliniears.

Coefficients^a

odel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,910	,684		4,256	,000
1 Kompetensi	,774	,179	,349	4,335	,000
Dukungan Org.	,737	,127	,466	5,783	,000
Dukungan Pimp.	,430	,073	,467	5,913	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

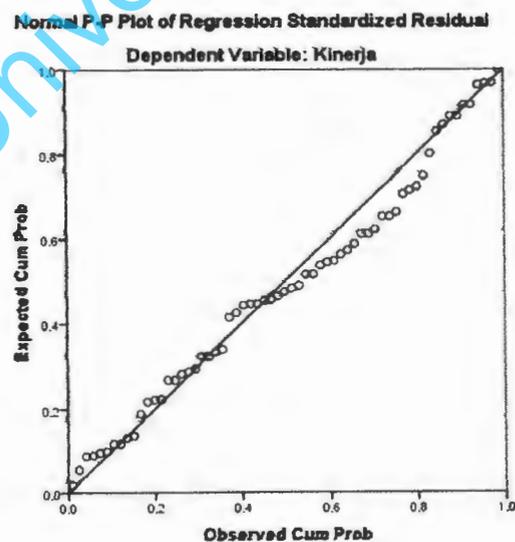
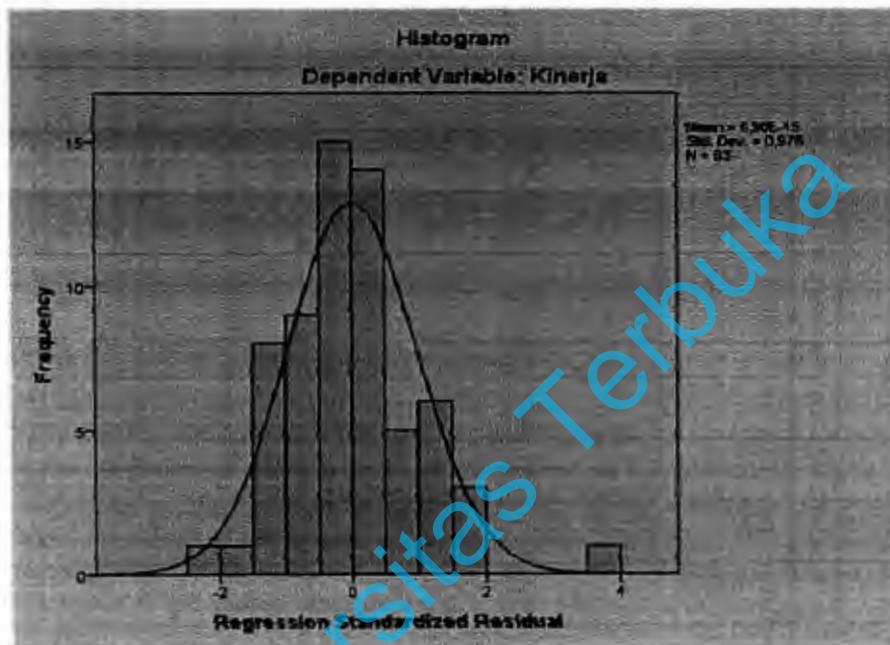
Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hasil analisis Tabel 4.12 menunjukkan bahwa tidak ada variabel bebas yang nilai Tolerance kurang dari 0,5 atau kurang dari 5 %. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antar variabel bebas dalam penelitian ini tidak terjadi multikoliniears.

b. Uji Normalitas

Hasil analisis uji normalitas untuk melihat normal tidaknya data dengan menggunakan program SPSS, didapatkan hasil yang ditunjukkan pada gambar grafik berikut ini :

Gambar 4.3
Grafik Uji Normalitas Data

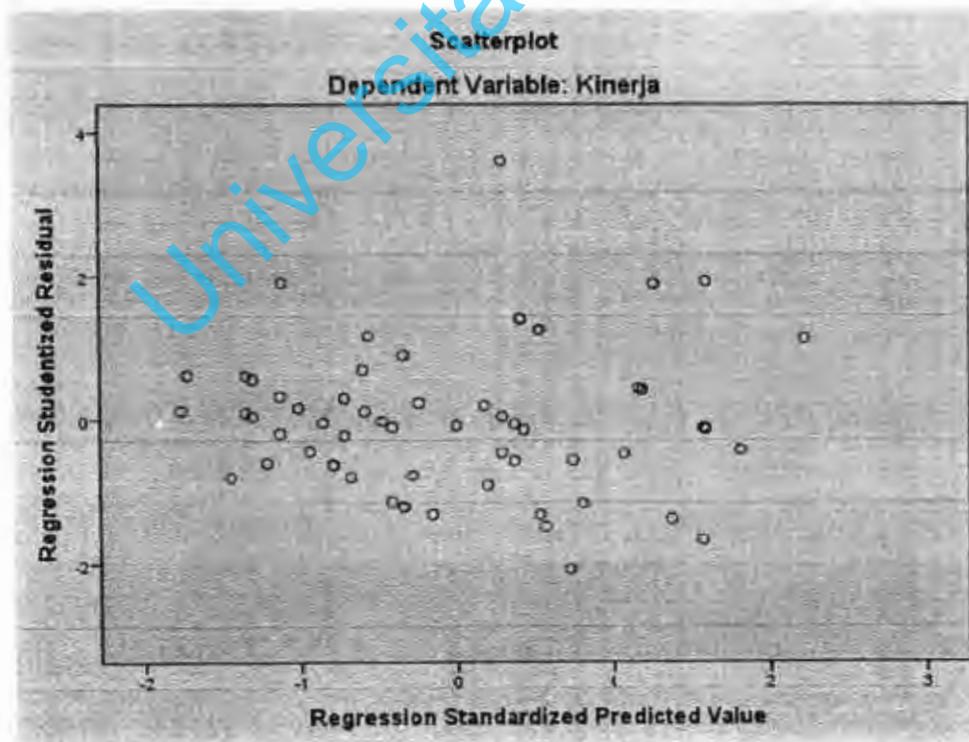


Pada histogram gambar 4.3 di atas tampak data umumnya berada pada kurva normal atau menyebar mengikuti grafik normal. Demikian juga pada grafik Normal Probabilitas Plot di atas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti garis diagonal. Karena itu dapat disimpulkan bahwa data hasil penelitian ini dapat dianalisis dengan model regresi karena memenuhi asumsi normalitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Hasil analisis uji heteroskedastisitas dengan menggunakan program SPSS, didapatkan hasil yang ditunjukkan pada gambar Scatterplot berikut ini :

Gambar 4.4
Uji Heteroskedastisitas

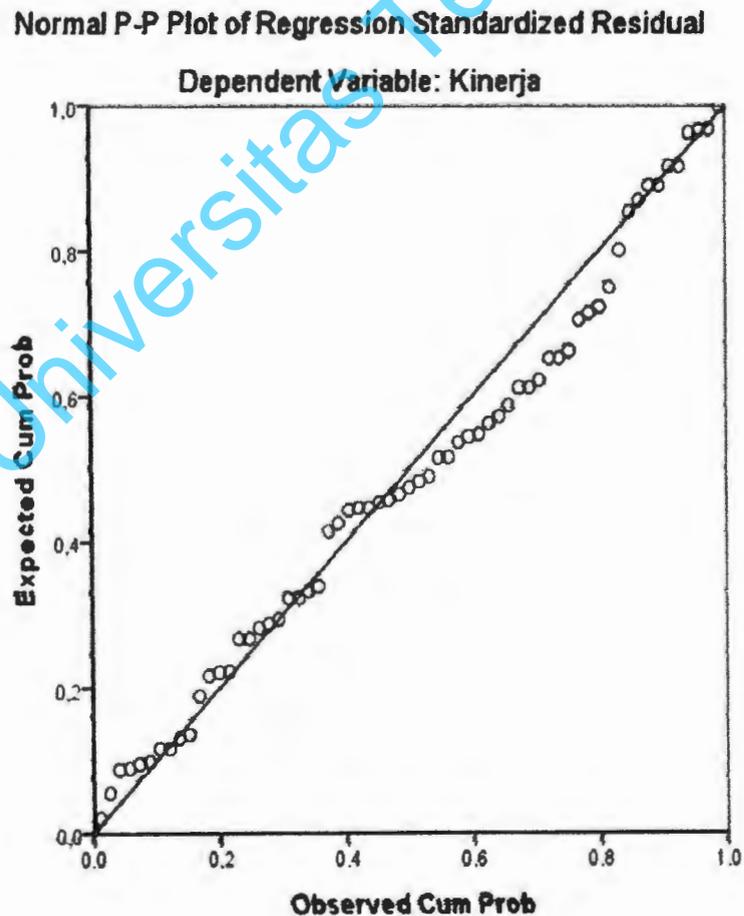


Pada Scatterplot gambar 4.4 di atas menunjukkan bahwa data menyebar hampir merata baik di atas maupun di bawah titik nol. Dengan demikian maka dapat dipastikan bahwa data hasil penelitian tidak terjadi heteroskedastisitas atau dengan kata lain sebaran data adalah sama (Homokedastisitas).

d. Uji Linieritas.

Hasil analisis uji linieritas dengan menggunakan program SPSS, didapatkan hasil yang ditunjukkan pada gambar berikut ini :

Gambar 4.5
Uji Linieritas



Pada grafik Normal Probability Plot gambar 4.5 di atas terlihat bahwa data cenderung bergerak ke arah positif dan cenderung berbentuk garis lurus sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang cocok adalah regresi linier.

Berdasarkan uji yang dilakukan tidak ditemukan pelanggaran terhadap asumsi klasik yaitu multikolinieritas, normalitas, heteroskedastisitas dan linieritas, maka model regresi linier yang digunakan dalam model penelitian ini dapat digunakan membuat peramalan atau dugaan terhadap koefisien-koefisien regresi yang dihasilkan dari model.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil analisis Regresi Linier Berganda dengan menggunakan program SPSS, didapatkan hasil yang ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.13
Analisa Regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,910	,684		4,256	,000
Kompetensi	,774	,179	,349	4,335	,000
Dukungan Org.	,737	,127	,466	5,783	,000
Dukungan Pimp.	,430	,073	,467	5,913	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hasil Analisis data pada tabel 4.13 di atas dapat dibuatkan model persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,394 X_1 + 0,466 X_2 + 0,467 X_3$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas, maka interpretasi untuk masing-masing koefisien regresi dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Hasil analisis menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,439 pengaruhnya lebih kecil dari pengaruh variabel dukungan organisasi dan variabel dukungan pimpinan , dimana pengaruh variabel kompetensi individu hanya sebesar 0,349 di bandingkan dengan pengaruh variabel dukungan organisasi dan variabel dukungan pimpina yang masing-masing sebesar 0.466 dan 0,467. Koefisien Regresi variabel ini juga dapat dijelaskan bahwa : Koefisien Regresi Variabel Kompetensi (X_1) (b_1) : 0,349: Koefisien ini dapat dijelaskan bahwa jika variabel Dukungan Organisasi (X_2) dan Dukungan Pimpinan (X_3) dianggap konstan atau tetap, maka apabila perubahan (kenaikan) pada variabel Kompetensi Individu (X_1) sebesar satu satuan, maka akan mengakibatkan terjadi kenaikan perubahan (kenaikan) pada Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,349; demikian juga sebaliknya jika terjadi penurunan pada variabel Kompetensi Individu (X_1) sebesar satu satuan akan mengakibatkan penurunan pada Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,349 satuan.
- b. Hasil analisis menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,466 pengaruhnya hampir sama dari pengaruh variabel dukungan pimpinan yang sebesar 0,466 , dimana pengaruh kedua variabel ini lebih besar dari pengaruh variabel kompetensi individu.. Koefisien Regresi variabel ini juga dapat dijelaskan bahwa :Koefisien Regresi Variabel Dukungan Organisasi (X_2) (b_2): 0,466 : Koefisien ini dapat dijelaskan bahwa jika

Variabel Kompetensi Individu (X_1), Dukungan Pimpinan (X_3) dianggap konstan atau tidak berubah, maka apabila terjadi perubahan (kenaikan) pada variabel Dukungan Organisasi (X_2) sebesar satu satuan akan mengakibatkan terjadi kenaikan Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,466; demikian juga sebaliknya jika terjadi penurunan pada variabel Dukungan Organisasi (X_2) sebesar satu satuan maka akan mengakibatkan terjadi penurunan Kinerja Pegawai sebesar 0,466 satuan.

- c. Hasil analisis menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,467 pengaruhnya hampir sama dari pengaruh variabel dukungan organisasi sebesar 0,466, dimana pengaruh kedua variabel ini lebih besar dari pengaruh variabel kompetensi individu. Koefisien Regresi dari variabel ini juga dapat dijelaskan bahwa :Koefisien Regresi Dukungan Pimpinan (X_3) (b_3): 0,467 : Koefisien ini dapat dijelaskan bahwa jika Variabel Kompetensi Individu (X_1), Dukungan Organisasi (X_2) dianggap konstan atau tidak berubah, maka apabila terjadi perubahan (kenaikan) pada variabel Dukungan Pimpinan (X_3) sebesar satu satuan akan mengakibatkan terjadi kenaikan Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,467; demikian juga sebaliknya jika terjadi penurunan pada variabel Dukungan Pimpinan (X_3) sebesar satu satuan maka akan mengakibatkan terjadi penurunan Kinerja Pegawai sebesar 0,467 satuan.

3. Pengujian Hipotesis

a. Uji Hipotesis secara Parsial (Uji t)

Hasil analisis uji hipotesis uji t dengan menggunakan program SPSS didapatkan hasil :

1) Variabel Kompetensi Individu (X_1) :

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 4,335 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena nilai signifikan (0,000) lebih kecil dari tingkat alpha yang

digunakan 5% (0,05), maka keputusannya adalah menerima hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0), bahwa secara parsial variabel Kompetensi Individu (X_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Artinya jika variabel Kompetensi Individu (X_1) semakin baik maka Kinerja Pegawai (Y) juga akan semakin baik.

2) Variabel Dukungan Organisasi (X_2)

Hasil uji statistik dari tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 5,783 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi (0,000) lebih kecil dari tingkat alpha yang digunakan 5% (0,05), maka keputusannya adalah menerima hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0), bahwa secara parsial variabel Dukungan Organisasi (X_2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Artinya bahwa jika Dukungan Organisasi (X_2) semakin baik maka Kinerja Pegawai (Y) juga akan semakin baik., demikian juga sebaliknya semakin jelek Dukungan Organisasi (X_2) maka Kinerja Pegawai (Y) juga semakin buruk.

3) Variabel Dukungan Pimpinan (X_3)

Hasil uji statistik dari tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 5,913 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi (0,000) lebih kecil dari tingkat alpha yang digunakan 5% (0,05), maka keputusannya adalah menerima hipotesis alternatif (H_a) dan menolak hipotesis nol (H_0), bahwa secara parsial variabel Dukungan Manajemen (X_3) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Artinya bahwa jika Dukungan

Manajemen (X_3) semakin baik maka Kinerja Pegawai (Y) juga akan semakin baik, demikian juga sebaliknya semakin jelek Dukungan Manajemen (X_3) maka Kinerja Pegawai (Y) juga semakin buruk.

Berdasarkan analisis data pada tabel 4.15 di dibawah uji hipotesis secara parsial (Uji t) untuk masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya sebagai berikut:

Tabel 4.15

Uji Hiptesis Parsial (Uji t)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,910	,684		4,256	,000
Kompetensi	,774	,179	,349	4,335	,000
Dukungan Org.	,737	,127	,466	5,783	,000
Dukungan Pimp.	,430	,073	,467	5,913	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber data : Hasil Pengolahan

b. Uji Hipotesis secara Simultan (Uji F)

Hasil analisis uji hipotesis uji F dengan menggunakan program SPSS didapatkan hasil yang di tunjukan pada tabel berikut :

Tabel 4.14
Uji Hipotesis Simultan (Uji F)
ANOVA^m

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,936	3	1,645	33,729	,000 ^b
Residual	2,878	59	,049		
Total	7,815	62			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Dukungan Manj, Kompetensi, Dukungan Org.

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hasil uji statistik berdasarkan perhitungan Anova menunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 33,729 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari tingkat alfa yang digunakan yaitu 5% atau 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel bebas dalam penelitian ini mempunyai pengaruh yang signifikan atau berarti terhadap Kinerja Pegawai (Y), artinya naik-turunnya nilai Kinerja Pegawai (Y) sangat ditentukan oleh naik turunnya ke tiga variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu : Kompetensi Individu (X_1), Dukungan Organisasi (X_2) dan Dukungan Pimpinan (X_3). Dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama ketiga variabel bebas Kompetensi Individu (X_1),

Dukungan Organisasi (X_2) dan Dukungan Pimpinan (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil analisis dengan menggunakan program SPSS, didapatkan hasil R^2 yang ditunjukkan pada tabel berikut :

Berdasarkan hasil analisis data pada tabel 4.16 di bawah ini terlihat bahwa nilai Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,632 yang berarti bahwa kontribusi atau sumbangan ketiga variabel bebas dalam penelitian ini yang terdiri atas : Kompetensi Individu (X_1), Dukungan Organisasi (X_2) dan Dukungan Manajemen (X_3) terhadap variasi naik turunnya Kinerja Pegawai (Y) Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur sebesar 63,2 % sedangkan sisanya sebesar 36,8 % dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini, seperti tingkat pendidikan, kondisi sosial ekonomi, pengalaman kerja, latar belakang budaya kerja seseorang dan lain sebagainya.

Tabel 4.16

Analisis Regresi : Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,795 ^a	,632	,613	,22087

a. Predictors: (Constant), Dukungan Manj, Kompetensi, Dukungan Org.

Sumber data : Hasil Pengolahan

4.2. PEMBAHASAN

Dari gambaran tentang keadaan sumber daya kepegawaian, khususnya sumber daya kepegawaian menurut Tingkat Pendidikan sebagaimana diuraikan pada gambaran umum menunjukkan bahwa sebanyak 65% tenaga kepegawaian berijazah SLTA, 15,87% berijazah S1, 15,87% berijazah D3, dan 3,16% berijazah SD. Kondisi kepegawaian dengan tingkat pendidikan yang didominasi berijazah SLTA ini diduga belum optimalnya pelaksanaan pencapaian kinerja SKPD.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini yang menunjukkan bahwa kompetensi individu yang terdiri atas pengetahuan, pengalaman dan keterampilan serta pendidikan dan latihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sesuai dengan teori Simanjuntak (2011:11) yang mengungkapkan bahwa kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi individu dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*).

Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan dan kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya, serta pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang

dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Serlin Marlis Tiro (2010) bahwa secara parsial variabel kompetensi individu lebih dominan pengaruhnya terhadap kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan peneliti terdahulu adalah tidak melibatkan variabel dukungan pimpinan serta lokasi penelitian.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan terbukti diterima. Temuan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh, Simanjuntak (2005:11) mengatakan bahwa Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi yang ditunjukkan dengan indikator – indikator antara lain pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja serta kondisi dan syarat kerja.

Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan uraian tugas yang jelas serta prosedur melakukan pekerjaan tersebut. (*standing operation procedure, SOP*).

Demikian juga penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang. Penggunaan alat dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk

memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja. Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja termasuk ketersediaan alat-alat pelindung, syarat-syarat kerja mencakup ketentuan kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial.

Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang. Syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pekerja serta kewenangan dan kewajiban akan memberikan kepastian bagi pekerja untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan penuh tanggungjawab. Pemberian kompensasi yang adil dan layak melalui sistem pengupahan akan mendorong setiap pekerja meningkatkan kinerjanya. Perlindungan hak-hak pekerja akan menumbuhkan rasa dihargai dan diperlakukan secara manusiawi dan wajar.

Dukungan organisasi yang kuat dan motivasi dari berbagai aspek menjadikan perilaku pegawai akan terarah sehingga tujuan organisasi akan tercapai. Dengan tercapainya tujuan organisasi dan terpenuhinya kebutuhan pegawai yang tentu saja akan membuat pegawai merasa puas. Apabila dukungan organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terpenuhi, maka pegawai akan berkerja lebih baik.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi sangat mempengaruhi kinerja seseorang dalam suatu organisasi meliputi: pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja dan syarat kerja. Hasil penelitian ini juga sejalan

dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adrianus Lusi (2006) penelitian tentang "Pengaruh Kompetensi Pengalaman Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Kupang". Secara parsial variabel lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah dalam penelitian ini menggunakan faktor kenyamanan lingkungan kerja sebagai indikator dari variabel dukungan organisasi dan lokasi penelitiannya.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa dukungan pimpinan yang juga adalah dukungan manajemen secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan terbukti diterima. Temuan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh, Simanjuntak (2005:17) mengatakan, Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen dalam memimpin semua pekerja, mengkoordinasikan semua kegiatan mereka dan menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen. Setiap pemimpin termasuk pemimpin unit pada jenjang yang paling rendah dituntut untuk berkomunikasi secara efektif kepada semua bawahan untuk menumbuhkan motivasi mereka serta berkomunikasi dengan semua unsur terkait untuk memperoleh dukungan mereka. Dari setiap pemimpin dituntut juga kemampuan untuk mengenali kelemahan bawahan dan membantu mengatasinya. Setiap pemimpin juga harus mampu mengenali potensi yang dimiliki setiap bawahan serta mengembangkan dan memanfaatkannya untuk pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Pemimpin perlu mendorong bawahan untuk terus mengembangkan diri dan kariernya. Pemimpin harus dapat menunjukkan keteladanan hidup dan disiplin kerja untuk ditiru oleh bawahan. Peranan penting lain dari dukungan pimpinan/manajemen adalah mengkoordinasikan semua kegiatan dari semua staf dan pekerja.

Hal ini dapat dilakukan dengan membagi tugas secara merata dan adil serta dengan membangun tim kerjasama. Peranan pimpinan atau manajemen yang lain adalah menciptakan iklim kerja yang menarik, nyaman dan kondusif. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun dan menerapkan budaya organisasi, tidak melakukan tindakan diskriminatif dan menciptakan hubungan industrial yang aman dan harmonis. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Selly (2009) "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Kupang. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini dengan dengan penelitian terdahulu adalah dalam penelitian ini menggunakan faktor motivasi sebagai indikator dari variabel dukungan pimpinan dan lokasi penelitiannya.

Penelitian ini membuktikan kebenaran hipotesis pertama yang diajukan, kemudian dikonsultasikan dengan teori-teori yang ada serta penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, ditemukan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompetensi Individu, Dukungan Organisasi dan Dukungan Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai .

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Serlin Marlis Tiro (2010) melakukan penelitian tentang Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Lurah di Kota Kupang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompetensi individu, faktor organisasi dan faktor manajemen terhadap kinerja Lurah di Kota Kupang.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian oleh Adrianus Lusi (2006) tentang "Pengaruh Kompetensi Pengalaman Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Kupang". Dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara simultan variabel kompetensi, pengalaman kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kota Kupang. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Adrianus Lusi adalah dalam penelitian ini adalah, peneliti melihat dimensi kinerja dari sisi dukungan organisasi dan dukungan pimpinan atau manajemen, sedangkan Adrianus Lusi melihat dari sisi pengalaman kerja dan lingkungan kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas, maka kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara parsial masing-masing variable terdiri atas Kompetensi Individu , Dukungan Organisasi dan Dukungan Pimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur.
2. Secara simultan ketiga variable bebas yang terdiri atas Kompetensi Individu, Dukungan Organisasi dan Dukungan Pimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Untuk menghasilkan Kinerja Pegawai yang lebih optimal, maka perlunya peningkatan pengetahuan para pegawai, seperti peningkatan pemahaman para pegawai tentang tugas pokok, tentang prosedur pelaksanaan tugas, peningkatan kecakapan, peningkatan kerja sama, kreativitas serta inovatif, peningkatan pendidikan teknis serta pelatihan teknis.

- b. Untuk meningkatkan Kinerja Pegawai maka perlunya penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, teknologi seperti penyediaan Komputer yang memadai bagi para Pegawai, perlunya diciptakan kenyamanan lingkungan kerja serta menumbuhkan semangat dan motivasi kerja bagi para pegawai.
- c. Kepada para peneliti selanjutnya yang tertarik untuk melakukan penelitian serupa diharapkan perlunya menambahkan faktor atau variabel-variabel lain yang tidak diikut sertakan dalam penelitian ini, sehingga secara teoritis turut mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga keputusan manajerial yang diambil dalam rangka peningkatan kinerja pegawai lebih akurat dan komprehensif.

Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko H. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BFFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara Jakarta.
- LAN. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance*, Jakarta.
- 2000. *Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta.
- 2000. *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta.
- 2000. *Perencanaan Strategik Instansi Pemerintah*, Jakarta.
- Lusi, Adrianus. 2006. *Pengaruh Kompetensi Pengalaman Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kota*. Tesis Program Pascasarjana Universitas Widya Mandira Kupang (tidak dipublikasikan).
- Mahsun, Mohamad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM Yogyakarta.
- Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. Hadari. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Pertama, Gajah Mada Press Yogyakarta.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Edisi 1, BFFE Yogyakarta.
- Riduan, 2004. *Metode dan Teknik Menyusun.....*, Penerbit Alfabeta Bandung.
- Ruky, S. Achmad, 2006. *Sistem manajemen Kinerja, Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT. Refika Aditama Bandung
- Serlin, Marlis Tiro. 2010. *Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Lurah di Kota Kupang*. Tesis Program Pascasarjana Universitas Widya Mandira
- Siagian, Sondang P., 2006. *Patologi Birokrasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Jakarta.
- Budayawaty Sari Hutora. 2002. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai badan Pengendalian Dampak Lingkungan Kabupaten Kutai Kertanegara*. Tesis Program Pascasarjana.
- Dharma, Surya. 2010. *Manajemen Kinerja*. Pustaka Peajar Yogyakarta.
- Djarmiko, Hayati Yayat. 2005. *Perilaku Organisasi*. Bandung, Alfabeta.

- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2003. *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa : Djarkasih, Penerbit Erlangga Jakarta
- Sinambela, Lijan P. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik*. PT. Bumi Aksara Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta Bandung.
- Supranto, 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi Keenam, Jilid I, Erlangga Jakarta.
- Tjokrowinoto, Moeljarto, 2007. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Birokrasi* Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Umar, Husein, 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Wahab, Solichin Abdul. H. 2008. *Analisis Kebijakan Publik*. UPT Penerbit Universitas Muhammadiyah Malting.
- Winardi, J., 2009. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Kencana, Jakarta.
- Rencana Strategis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Flores Timur Tahun 2012-2016
- Peraturan Daerah Kabupaten Flores Timur Nomor 15 Tahun 2011 *rentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Flores Timur Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah*

Lampiran 1**ANGKET****Kepada Yth. Bapak /Ibu**
.....

Guna memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Pasca Sarjana pada Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka, saat ini kami sedang menyusun tesis dengan judul "Pengaruh Kompetensi Individu, Dukungan Organisasi dan Dukungan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Flores Timur.

Sehubungan dengan penyusunan tesis tersebut, kami memerlukan data yang semata-mata digunakan untuk menganalisis permasalahan yang kami ajukan dalam penelitian. Untuk itu kami mohon kesediaan Bapak dan Ibu untuk mengisi kuesioner/daftar pertanyaan yang telah kami sediakan.

Kami mengharapkan dukungan Bapak dan Ibu dengan cara memberikan jawaban secara jujur dan benar. Jawaban Bapak dan ibu sangat kami jamin kerahasiaannya dan tidak ada kaitannya dengan kondikte Bapak dan Ibu.

Atas perhatian Bapak/Ibu dan dukungannya diucapkan terima kasih.

Peneliti

Bernadus Beda Keda

DAFTAR PERTANYAAN/ KUESIONER PENELITIAN

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin :
3. Tingkat Pendidikan :
4. Jabatan :
5. Masa Kerja :
6. Umur :

Petunjuk : Berilah tanda centang (√) pada kolom alternatif jawaban yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu terhadap pertanyaan/ Pernyataan berikut ini

No.	Pertanyaan/Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
		5	4	3	2	1
I	Kompetensi Individu					
	a. Pengetahuan					
1	Saya memahami tugas pokok yang diemban					
2	Saya memahami prosedur pelaksanaan tugas					
3	Saya juga memahami uraian tugas dan fungsi organisasi secara umum					
	b. Pengalaman dan Keterampilan Pegawai					
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit					
5	Saya bekerja keras menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan					
6	Terjalin kerjasama dengan bagian lain dalam unit kerja					
7	Terjalin kerjasama dengan unit kerja instansi lain yang ada keterkaitan beban kerjanya					
8	Saya menyelesaikan pekerjaan secara optimal tanpa iming-iming					
9	Saya sanggup bekerja ekstra waktu					
	c. Pendidikan dan Latihan					
10	Pegawai dibekali dengan pendidikan penjurangan dalam jabatan yang diemban					
11	Saya telah mengikuti pendidikan penjurangan					
12	Pegawai dibekali dengan pelatihan teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang diemban					
13	Dengan memiliki pelatihan teknis dapat meningkatkan dan menambah wawasan dalam pelaksanaan pekerjaan					

No.	Pertanyaan/Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
		5	4	3	2	1
II	Dukungan Organisasi					
	a. Pengorganisasian					
14	Adanya struktur organisasi yang jelas untuk memudahkan dalam pembagian tugas					
15	Kelengkapan fasilitas kantor untuk memudahkan pelaksanaan					
16	Fasilitator kantor yang bersedia dapat memanfaatkan untuk mempermudah pelaksanaan tugas					
	b. Pemilihan teknologi					
17	Adanya pemilihan teknologi yang modern untuk memudahkan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat					
18	Teknologi modern yang dipilih dapat digunakan untuk memudahkan dalam memberikan pelayanan kepada Masyarakat					
	c. Kenyamanan lingkungan kerja					
19	Adanya lingkungan kerja yang nyaman untuk dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi dengan baik					
	d. Kondisi dan syarat kerja					
20	Adanya kepastian hak dan kewajiban pegawai, sehingga dapat melaksanakan tugas pokok dengan penuh tanggung jawab					
21	Adanya kompensasi yang adil sehingga memberikan semangat atau dorongan dalam bekerja					
III	Dukungan Pimpinan					
	a. Menumbuhkan motivasi dan semangat kerja					
22	Pimpinan saya selalu memberikan motivasi dalam melaksanakan tugas pokok					
23	Pimpinan saya selalu mendorong semangat untuk bekerja secara optimal					
	b. Sistem kerja dan hubungan industrial					
24	Pimpinan saya mempunyai hubungan yang nyaman dan harmonis dengan para pegawai					
IV	Kinerja Pegawai					
	a. Produktivitas					
25	la menyelesaikan pekerjaan harian dengan prinsip <i>clean table</i> dan tuntas.					
26	Walaupun dengan sarana kerja yang terbatas, memberikan hasil yang optimal					

No.	Pertanyaan/Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
		5	4	3	2	1
	b. Kualitas layanan					
27	la menyelesaikan pelayanan sesuai tenggang waktu yang ditetapkan					
28	Apabila menemui permasalahan dalam pelayanan dengan segera mencari solusi yang terbaik					
29	la bersikap ramah dan sopan dalam melakukan tugas pelayanan bagi masyarakat					
	c. Responsibilitas					
30	Program kegiatan yang disusun di unit kerjanya didasarkan pada apa yang lebih dibutuhkan dalam masyarakat					
31	Keluhan masyarakat yang berkaitan dengan pelayanan secepatnya direspons					
32	Keluhan-keluhan masyarakat yang berkaitan dengan pelayanan ditampung dalam wadah yang tepat					
33	la menyampaikan laporan hasil kerja secara berkala sebagai dukungan terhadap pertanggungjawaban					

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Lampiran 2

DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL KOMPETENSI INDIVIDU (X1)

NO	ITEM PERNYATAAN													TOTAL	RATA2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1	3	4	3	4	4	3	2	3	3	2	4	2	3	40	3,08
2	2	2	4	3	3	3	2	4	4	3	2	4	4	40	3,08
3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	4	3	41	3,15
4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	29	2,23
5	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	43	3,31
6	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	29	2,23
7	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	2	3	2	40	3,08
8	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	4	3	40	3,08
9	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	39	3,00
10	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	42	3,23
11	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	42	3,23
12	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	29	2,23
13	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	39	3,00
14	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	41	3,15
15	2	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	2	38	2,92
16	4	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	4	3	39	3,00
17	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	43	3,31
18	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3	38	2,92
19	3	4	3	3	2	4	2	3	4	2	4	3	4	41	3,15
20	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	2	3	3	40	3,08
21	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	4	40	3,08
22	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	41	3,15
23	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	2	39	3,00
24	3	3	2	4	3	2	2	2	4	3	2	3	4	37	2,85
25	2	3	4	4	3	3	2	4	3	2	2	4	2	38	2,92
26	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	38	2,92
27	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	40	3,08
28	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	42	3,23
29	3	2	2	4	3	3	3	2	4	2	4	2	3	37	2,85
30	4	2	2	4	4	2	2	2	3	3	3	2	2	35	2,69
31	3	2	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	4	39	3,00
32	4	3	4	4	4	2	2	4	3	2	3	3	2	40	3,08
33	4	3	4	3	4	3	2	4	3	2	2	2	4	40	3,08

34	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	3	2	37	2,85
35	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	42	3,23
36	4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	2	4	43	3,31
37	2	3	4	3	3	4	2	4	3	4	2	4	2	40	3,08
38	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3	2	2	3	40	3,08
39	4	3	3	4	3	4	2	3	2	4	2	4	3	41	3,15
40	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	2	2	3	41	3,15
41	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	3	3	44	3,38
42	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	4	2	43	3,31
43	4	3	4	3	3	4	2	4	2	3	3	3	2	40	3,08
44	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	39	3,00
45	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	41	3,15
46	3	3	4	3	3	4	2	4	3	4	3	3	2	41	3,15
47	4	3	4	3	3	2	3	4	2	4	2	4	3	41	3,15
48	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	2	44	3,38
49	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	43	3,31
50	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	41	3,15
51	4	2	2	4	4	3	4	2	2	4	3	3	2	39	3,00
52	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	40	3,08
53	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	41	3,15
54	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	45	3,46
55	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	45	3,46
56	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	4	41	3,15
57	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	41	3,15
58	3	3	4	3	4	3	2	4	3	3	2	3	3	40	3,08
59	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	2	42	3,23
60	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	42	3,23
61	2	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	2	2	38	2,92
62	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	45	3,46
63	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	43	3,31
JLH	211	197	210	211	199	198	162	209	191	186	170	194	184	2522	
SI	315	4095													
CI	66,98	62,54	66,67	66,98	63,17	62,86	51,43	66,35	60,63	59,05	53,97	61,59	58,41	61,59	

Lampiran : 3

DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL DUKUNGAN ORGANISASI (X2)

NO	ITEM PERNYATAAN								TOTAL	RATA2
	1	2	3	4	5	6	7	8		
1	3	4	3	4	3	4	2	3	26	3,25
2	2	4	2	3	4	3	3	3	24	3,00
3	4	3	4	3	3	4	2	3	26	3,25
4	3	4	3	2	4	2	3	3	24	3,00
5	4	3	3	4	3	3	3	2	25	3,13
6	2	3	3	3	3	4	3	3	24	3,00
7	3	3	2	4	3	4	3	3	25	3,13
8	3	4	4	2	2	3	4	3	25	3,13
9	2	2	3	4	3	3	3	4	24	3,00
10	4	3	3	4	4	3	3	4	28	3,50
11	4	3	4	3	4	3	3	4	28	3,50
12	3	3	2	3	4	4	3	2	24	3,00
13	3	3	4	3	3	2	3	4	25	3,13
14	4	3	3	4	2	3	4	3	26	3,25
15	4	3	4	3	4	3	4	2	27	3,38
16	2	3	3	4	4	3	2	3	24	3,00
17	3	3	4	3	4	3	3	2	25	3,13
18	4	3	4	3	3	4	3	4	28	3,50
19	2	3	3	4	4	3	2	4	25	3,13
20	4	2	4	3	3	4	3	3	26	3,25
21	4	3	4	3	4	3	4	3	28	3,50
22	3	3	4	3	2	3	4	3	25	3,13
23	2	4	3	2	3	4	3	3	24	3,00
24	3	3	2	3	3	2	4	5	25	3,13
25	2	4	3	3	4	3	3	2	24	3,00
26	3	2	2	3	3	2	4	3	22	2,75
27	3	4	3	3	4	3	4	4	28	3,50
28	3	4	3	3	3	3	2	3	24	3,00
29	2	4	3	2	3	3	2	2	21	2,63
30	3	4	3	3	3	3	3	3	25	3,13

31	4	3	3	3	3	3	3	2	24	3,00
32	3	3	2	4	2	3	4	2	23	2,88
33	3	4	3	4	3	3	4	2	26	3,25
34	2	4	4	2	3	3	2	4	24	3,00
35	3	4	3	3	3	3	3	2	24	3,00
36	2	4	3	3	3	4	3	4	26	3,25
37	3	4	3	3	3	2	4	3	25	3,13
38	3	4	3	4	3	3	3	2	25	3,13
39	4	3	4	2	4	3	4	3	27	3,38
40	2	3	3	3	4	3	2	3	23	2,88
41	3	3	3	3	4	3	3	4	26	3,25
42	3	3	4	3	3	4	4	4	28	3,50
43	3	2	4	3	3	4	3	4	26	3,25
44	4	3	3	2	3	4	2	3	24	3,00
45	3	4	3	3	2	4	2	4	25	3,13
46	4	3	2	2	4	3	4	2	24	3,00
47	3	3	2	3	2	3	3	3	22	2,75
48	3	2	2	3	2	4	3	3	22	2,75
49	3	3	4	3	2	2	3	3	23	2,88
50	3	3	3	4	3	4	4	4	28	3,50
51	4	3	4	3	3	4	2	2	25	3,13
52	4	3	4	3	3	4	3	4	28	3,50
53	3	4	3	4	3	4	3	4	28	3,50
54	3	3	4	3	3	4	3	2	25	3,13
55	3	3	4	4	3	4	4	3	28	3,50
56	4	3	3	3	4	2	3	3	25	3,13
57	3	3	4	3	4	4	4	3	28	3,50
58	3	4	3	3	4	2	2	3	24	3,00
59	3	4	4	3	3	3	4	4	28	3,50
60	3	3	3	2	3	4	3	3	24	3,00
61	3	3	3	4	3	4	3	3	26	3,25
62	3	4	3	4	3	3	4	2	26	3,25
63	4	4	3	3	3	4	4	3	28	3,50
JLH	195	206	201	196	200	205	197	193	1593	
SI	315	315	315	315	315	315	315	315	2520	
CI	61,90	65,40	63,81	62,22	63,49	65,08	62,54	61,27	63,21	

Lampiran : 4

DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL DUKUNGAN PIMPINAN (X3)

NO	ITEM PERNYATAAN			TOTAL	RATA2
	1	2	3		
1	3	4	4	11	3,67
2	3	4	4	11	3,67
3	3	4	4	11	3,67
4	3	4	4	11	3,67
5	4	3	3	10	3,33
6	4	3	4	11	3,67
7	3	4	3	10	3,33
8	4	3	4	11	3,67
9	3	4	4	11	3,67
10	4	5	4	13	4,33
11	4	4	5	13	4,33
12	3	4	4	11	3,67
13	4	4	3	11	3,67
14	4	4	5	13	4,33
15	4	5	4	13	4,33
16	4	5	4	13	4,33
17	2	4	5	11	3,67
18	4	4	5	13	4,33
19	4	5	4	13	4,33
20	4	4	5	13	4,33
21	4	5	4	13	4,33
22	4	4	5	13	4,33
23	4	4	5	13	4,33
24	4	5	4	13	4,33
25	4	4	5	13	4,33
26	4	5	4	13	4,33
27	5	4	4	13	4,33
28	4	4	5	13	4,33
29	4	4	5	13	4,33
30	4	5	4	13	4,33
31	3	4	4	11	3,67
32	4	3	4	11	3,67
33	4	5	4	13	4,33

34	4	3	4	11	3,67
35	5	4	4	13	4,33
36	5	4	4	13	4,33
37	3	4	4	11	3,67
38	4	3	3	10	3,33
39	5	5	4	14	4,67
40	5	4	4	13	4,33
41	4	4	5	13	4,33
42	4	5	4	13	4,33
43	4	4	5	13	4,33
44	5	5	4	14	4,67
45	3	4	4	11	3,67
46	4	3	4	11	3,67
47	4	5	4	13	4,33
48	4	5	5	14	4,67
49	4	5	4	13	4,33
50	4	4	5	13	4,33
51	4	4	5	13	4,33
52	3	3	4	10	3,33
53	4	3	4	11	3,67
54	5	4	4	13	4,33
55	4	4	5	13	4,33
56	3	3	4	10	3,33
57	4	3	4	11	3,67
58	3	4	4	11	3,67
59	4	5	4	13	4,33
60	5	4	4	13	4,33
61	5	3	4	12	4,00
62	5	3	4	12	4,00
63	3	4	4	11	3,67
JLH	246	255	264	765	
SI	315	315	315	945	
CI	78,10	80,95	83,81	80,95	

Lampiran : 5

DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL KINERJA (Y)

NO	ITEM PERNYATAAN									TOTAL	RATA2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	4	4	4	5	3	5	4	5	5	39	4,33
2	4	2	3	3	3	4	3	3	4	29	3,22
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	3,11
4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	31	3,44
5	2	3	3	4	3	4	3	3	3	28	3,11
6	3	3	4	4	3	3	4	3	4	31	3,44
7	3	4	3	4	3	3	3	3	3	29	3,22
8	2	3	2	3	3	2	4	4	3	26	2,89
9	3	2	4	3	3	3	4	4	4	30	3,33
10	3	4	3	3	4	4	3	3	3	30	3,33
11	4	3	4	3	3	4	4	4	4	33	3,67
12	3	4	3	4	3	3	4	3	3	30	3,33
13	3	4	3	4	3	4	3	3	3	30	3,33
14	4	3	2	4	2	4	2	4	2	27	3,00
15	3	2	3	3	3	3	3	3	2	25	2,78
16	4	3	3	4	2	4	3	2	4	29	3,22
17	3	3	3	4	3	3	4	3	2	28	3,11
18	4	2	3	4	3	4	3	3	3	29	3,22
19	3	3	4	2	3	3	4	4	4	30	3,33
20	4	3	3	4	3	4	3	3	3	30	3,33
21	4	3	3	4	3	4	3	3	4	31	3,44
22	3	4	3	4	3	3	4	2	3	29	3,22
23	3	4	3	4	3	3	4	3	2	29	3,22
24	3	2	3	4	3	4	3	3	3	28	3,11
25	3	3	2	4	2	3	2	2	3	24	2,67
26	4	3	3	3	3	4	3	3	2	28	3,11
27	2	2	3	3	2	2	4	3	3	24	2,67
28	3	4	3	3	2	3	3	3	2	26	2,89
29	3	4	3	3	3	3	4	3	3	29	3,22
30	2	4	2	3	3	4	2	2	2	24	2,67
31	3	2	4	3	3	3	4	4	3	29	3,22
32	3	2	3	3	4	3	3	3	3	27	3,00
33	4	3	4	2	3	4	4	4	4	32	3,56

34	4	3	3	4	3	3	3	2	3	28	3,11
35	3	4	3	3	4	3	3	3	4	30	3,33
36	4	3	4	4	4	4	4	4	3	34	3,78
37	4	2	2	3	4	4	3	2	3	27	3,00
38	2	2	3	4	4	2	3	3	3	26	2,89
39	3	4	3	4	4	3	4	3	4	32	3,56
40	4	4	3	4	4	4	3	2	4	32	3,56
41	4	4	3	4	4	4	4	3	3	33	3,67
42	4	3	4	3	3	4	4	4	4	33	3,67
43	3	2	4	4	3	3	4	4	4	31	3,44
44	4	3	4	4	3	4	4	4	3	33	3,67
45	4	4	3	4	4	3	3	3	4	32	3,56
46	4	2	3	4	3	4	3	3	3	29	3,22
47	3	3	4	4	3	3	4	4	3	31	3,44
48	4	3	3	4	3	4	3	3	4	31	3,44
49	3	4	3	4	4	3	4	3	3	31	3,44
50	4	4	3	3	4	4	4	3	4	33	3,67
51	4	4	3	3	4	4	3	3	4	32	3,56
52	4	3	4	2	4	4	4	4	4	33	3,67
53	4	3	4	2	4	4	4	4	4	33	3,67
54	4	3	4	3	4	3	4	4	3	32	3,56
55	4	3	3	4	3	4	3	3	4	31	3,44
56	4	3	4	2	4	4	4	4	4	33	3,67
57	4	4	3	4	3	4	3	3	4	32	3,56
58	3	4	3	4	3	3	4	3	3	30	3,33
59	4	3	3	4	4	4	3	4	4	33	3,67
60	4	4	3	3	4	4	4	3	3	32	3,56
61	3	4	3	4	3	3	3	4	4	31	3,44
62	4	3	4	3	4	4	4	4	4	34	3,78
63	3	2	4	3	4	4	4	4	4	32	3,56
JLH	216	197	203	220	205	222	218	205	210	1896	
SI	315	2835									
CI	68,57	62,54	64,44	69,84	65,08	70,48	69,21	65,08	66,67	66,88	

Lampiran : 6

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompetensi Individu (X1)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,785	14

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	75,9667	16,654	,453	,470
P2	75,9667	15,689	,567	,499
P3	76,0333	16,585	,468	,455
P4	75,6667	17,885	,557	,503
P5	76,1000	17,334	,675	,487
P6	76,2000	18,234	,473	,511
P7	76,4867	16,051	,399	,448
P8	76,0333	16,585	,573	,455
P9	75,9667	17,344	,736	,495
P10	76,4000	17,214	,635	,477
P11	76,4000	17,628	,565	,508
P12	75,9333	16,202	,486	,455
P13	76,0333	16,171	,735	,458
TOTAL	39,5667	4,461	1,000	,894

Lampiran : 7

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Dukungan Organisasi (X2)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,690	9

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	46,9000	8,438	,607	,303
P2	46,7000	13,045	,477	,583
P3	46,7667	9,702	,351	,401
P4	46,8000	10,855	,675	,470
P5	46,7333	10,961	,477	,489
P6	46,7667	11,289	,565	,499
P7	46,9667	10,999	,654	,492
P8	46,8667	10,602	,477	,471
TOTAL	24,9667	2,930	1,000	,899

Lampiran : 8

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Dukungan Pimpinan (X3)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,658	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	20,6333	2,861	,410	,615
P2	20,2000	3,062	,315	,663
P3	20,1667	3,040	,456	,701
TOTAL	12,2000	,993	1,000	,787

Lampiran : 9

Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,707	10

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	54,4000	30,731	,464	,681
P2	54,5000	33,431	,567	,721
P3	54,5333	30,051	,657	,667
P4	54,0333	32,447	,564	,703
P5	54,7333	32,685	,346	,699
P6	54,1333	30,671	,458	,681
P7	54,2667	31,444	,366	,691
P8	54,4667	30,395	,497	,677
P9	54,5333	28,809	,613	,658
TOTAL	28,8000	8,648	1,000	,615

Lampiran : 10

Uji Multikolinieritas

Correlations					
		Kompetensi	Dukungan Org.	Dukungan Pimp.	Kinerja
Kompetensi	Pearson Correlation	1	,192	,016	,446
	Sig. (2-tailed)		,131	,903	,000
	N	63	63	63	63
Dukungan Org.	Pearson Correlation	,192	1	,016	,540
	Sig. (2-tailed)	,131		,901	,000
	N	63	63	63	63
Dukungan Pimp.	Pearson Correlation	,016	,016	1	,480
	Sig. (2-tailed)	,903	,901		,000
	N	63	63	63	63
Kinerja	Pearson Correlation	,446	,540	,480	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	63	63	63	63

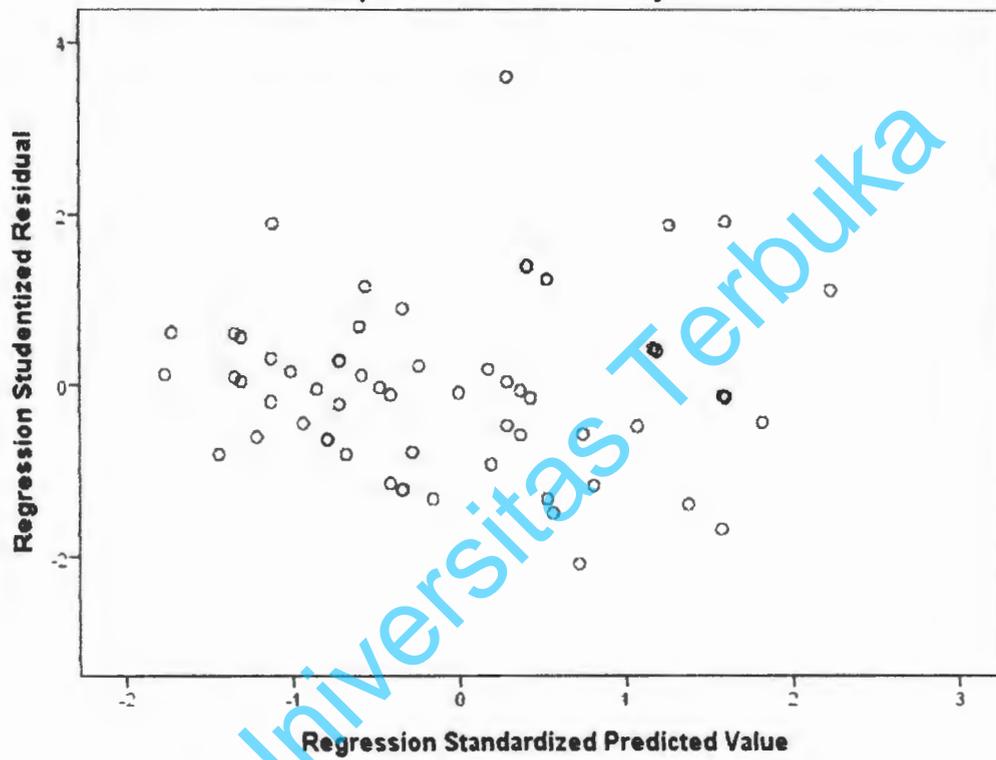
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran : 11

Uji Heteroskedastisitas

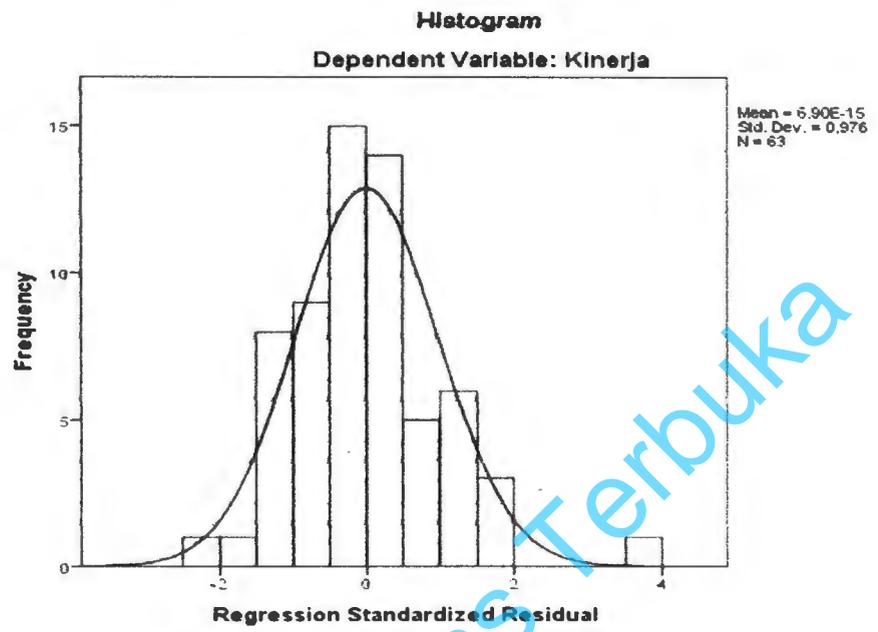
Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja

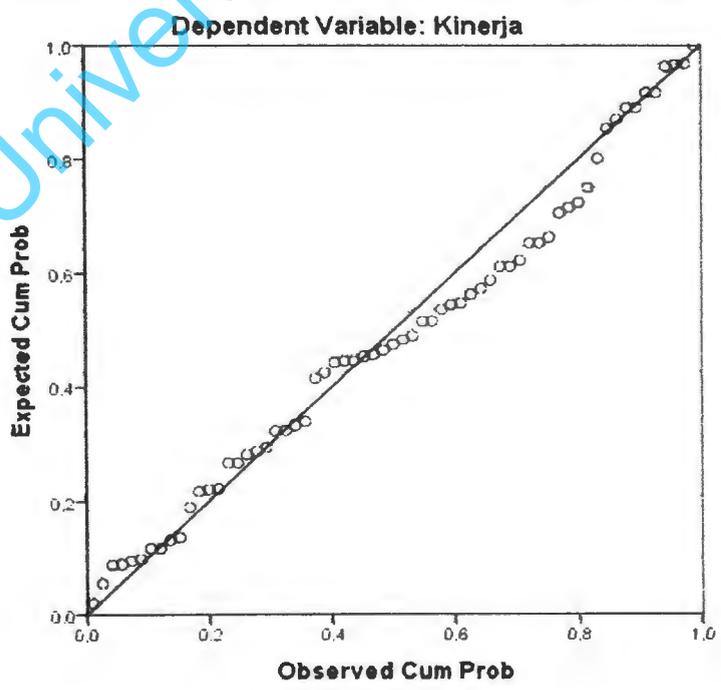


Lampiran : 12

Uji Normalitas Data



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Lampiran : 13

Analisis Regresi Linier Berganda

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,795 ^a	,632	,613	,22087
a. Predictors: (Constant), Dukungan Manj, Kompetensi, Dukungan Org.				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,936	3	1,645	33,729	,000 ^b
	Residual	2,878	59	,049		
	Total	7,815	62			
a. Dependent Variable: Kinerja						
b. Predictors: (Constant), Dukungan Pimp, Kompetensi, Dukungan Org.						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,910	,684		4,256	,000
	Kompetensi	,774	,179	,349	4,335	,000
	Dukungan Org.	,737	,127	,466	5,783	,000
	Dukungan Pimp	,430	,073	,467	5,913	,000
a. Dependent Variable: Kinerja						

