

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH PENGAWASAN DAN KOMPETENSI PEGAWAI
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS
PERTANIAN DAN KEHUTANAN KABUPATEN BINTAN
PROVINSI KEPULAUAN RIAU**



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

Disusun Oleh :

AGUS WIDYASMIKO ,S.Sos

NIM. 016082581

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2011**

ABSTRAK

Pengaruh Pengawasan dan Kompetensi Pegawai Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau

AGUS WIDYASMIKO , S.Sos

Universitas Terbuka

agusmiko2006@yahoo.co.id

Kata Kunci: pengawasan, kompetensi, kinerja, Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan.

Penelitian ini ditujukan untuk: (1) mengetahui pengaruh pengawasan dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai-kompeten secara simultan pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan, (2) mengetahui pengaruh pengawasan dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai-kompeten secara parsial pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan, dan (3) mengetahui pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai-inkompeten secara parsial pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian survey dengan tipe penelitian "explanatory". Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah semua pejabat eselon III dan IV pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan. Penelitian ini menggunakan metode sensus dalam hal penarikan sample, sehingga seluruh elemen populasi diambil menjadi sampel dalam penelitian. Adapun jumlah total sampel adalah sebanyak 20 orang yang terbagi atas 8 orang pegawai-kompeten dan 12 orang pegawai-inkompeten. Teknik analisis data dilakukan dengan analisis statistik, yaitu teknik analisis regresi berganda, serta pengujian yang terdiri dari uji t, uji F, dan uji determinasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pegawai yang kompeten intensitas pengawasan dan kompetensi pegawai secara simultan tidak mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Pengujian secara parsial juga menunjukkan bahwa pengawasan dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai-kompeten pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara individual, pengawasan dan kompetensi juga tidak dapat memberikan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja pegawai-kompeten pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan, lain halnya dengan pegawai-inkompeten, pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai khususnya pada pegawai kompeten maka terdapat faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini namun berpengaruh secara signifikan pada kinerja pegawai yaitu pemberian insentif . Pemberian insentif dipandang cukup berpengaruh pada perilaku pegawai kompeten untuk bekerja maksimal. Pemberian insentif akan berfungsi maksimal sebagai pengungkit kinerja apabila di dasarkan pada prestasi pegawai atau pencapaian target kinerja bersangkutan bukan seperti saat ini dimana pemberian bersifat sama rata hanya berdasarkan eselon. Disarankan kepada Kepala Dinas untuk lebih mengefektifkan absensi pegawai dan pencapaian target kinerja sebagai dasar dalam menentukan pemberian insentif .

Universitas Terbuka

ABSTRACT

Effect of Supervision and Personnel Competence Against Employee Performance Improvement Service Office of Agriculture and Forestry in Bintan regency of Riau Islands Province

AGUS WIDYASMIKO, S. Sos
Open University
agusmiko2006@yahoo.co.id

Keywords: supervision, competence, performance, Service Office of Agriculture and Forestry Bintan Regency

This study aimed to: (1) determine the effect of employee supervision and competence of the competent employee's performance simultaneously at the Department of Agriculture and Forestry Bintan regency, (2) determine the effect of control and competence of employees on the performance of partially competent employee at the Service Office of Agriculture and Forestry Bintan Regency , and (3) determine the effect of supervision on the performance of partially incompetent employees at the Service Office of Agriculture and Forestry Bintan regency.

The method used in this study is survey research method with type research "explanatory". In this study, the population in question is all echelon III and IV in the Department of Agriculture and Forestry Bintan regency. This study uses census methods in terms of withdrawal of the sample, so that all elements of the population is taken into the sample in the study. The total number of samples is as many as 20 people, divided into eight employees are competent and incompetent employees 12 people. Data analysis techniques performed by statistical analysis, namely multiple regression analysis techniques, as well as testing of the t test, F test, and test determination.

The results showed that the intensity of the supervision of competent personnel and employee competence simultaneously did not significantly affect the performance of employees. Partial testing also showed that the supervision and competence did not significantly influence the performance of competent staff at the Service Office of Agriculture and Forestry Bintan regency. Thus it can be said that individually, control and competence also can not provide a significant improvement on the performance of competent staff at the Service Office of Agriculture and Forestry Bintan regency. As with the incompetent staff, supervision and a significant positive effect on employee performance.

In an effort to improve the performance of civil servants, particularly at employees are competent then there are other factors that are not included in this study but significant influence on the employee's performance. Providing incentives is considered quite influential on the behavior of competent personnel to work optimally. Provision of incentives will work best as lever if the performance is based on employee performance or achievement or performance target concerned not like today where the administration is equally based solely on the positions. It is recommended to the Head Office for further streamline employee attendance and achievement or performance targets as the basis for determining incentives.

Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Pengaruh Pengawasan Dan Kompetensi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Tanjungpinang, Desember 2011

Yang menyatakan,



AGUS WIDYASMIKO S.Sos

NIM 016082581

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : PENGARUH PENGAWASAN DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS
PERTANIAN DAN KEHUTANAN KABUPATEN BINTAN
PROVINSI KEPULAUAN RIAU.

Penyusun TAPM : Agus Widyasmiko

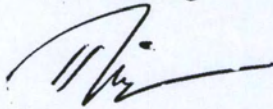
N I M : 016 082 581

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/tanggal :

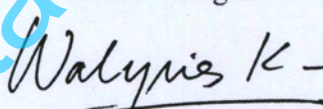
Menyetujui :

Pembimbing I



Prof. Dr. Hj. Ngadisah, MA
NIP. 010096084

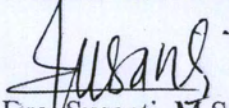
Pembimbing II



Dr. Ir. Wahyuni Kadarko, M.Ed
NIP. 19470519 198603 2 001

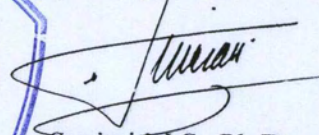
Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu
Sosial dan Ilmu Politik



Dra. Susanti, M.Si
NIP. 19671214 199303 2 001

Direktur Program Pasca Sarjana



Suciati M.Sc.Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : AGUS WIDYASMIKO S.Sos
NIM : 016082581
Program Studi : Administrasi Publik
Judul Tesis : Pengaruh Pengawasan Dan Kompetensi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka, pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 11 Desember 2011

W a k t u : 10.⁰⁰ s/d 12.⁰⁰

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Dr. Sofyan Aripin, M.Si

Penguji Ahli : Prof. Dr. Monang Sitorus, M.Si

Pembimbing I : Prof Dr. Hj. Ngadisah, MA

Pembimbing II : Dr. Ir. Wahyuni Kadarko, M.Ed

Kata Pengantar


Puji syukur hanya kepada Allah Swt, Tuhan Yang maha Esa karena hanya berkat rahmat serta limpahan rahmat-Nya saya telah dapat menyelesaikan penulisan TAPM ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari dengan sedalam-dalamnya bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, mulai dari perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu selanjutnya saya hanya dapat mengucapkan terimakasih kepada :

- (1) Direktur Program Pascasarjana Universitas terbuka;
- (2) Kepala UPBJJ-UT Batam selaku penyelenggaran Program Pascasarjana;
- (3) Pembimbing I, Pembimbing II dan Penguji Ahli yang telah menyediakan waktu, tenaga dan fikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- (4) Kepala Bidang Magister Administrasi Publik selaku Penanggungjawab Program;
- (5) Istri serta anak-anaku tercinta yang telah membakar semangatku untuk terus belajar;
- (6) Drh. Kartini selaku Kepala Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten yang selalu memberi teladan, mendukung baik moril maupun materi penulis dalam mengikuti program Pasca Sarjana .
- (7) Sahabat dan rekan-rekan yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, saya hanya dapat memohon kepada Allah Swt semoga berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu saya dan selanjutnya semoga TAPM ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan .

Tanjungpinang, Desember 2011

Penulis,



AGUS WIDYASMIKO
NIM. 01608258

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Pernyataan.....	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vi
Daftar Gambar	vii
Daftar Tabel	viii
Daftar Lampiran	ix
Daftar Dokumentasi	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian	11
BAB II. KERANGKA TEORITIK	13
A. Kajian Teoritik	13
1. Teori Pengawasan	13
2. Teori Kompetensi	22
3. Teori Kinerja	31
B. Kerangka Berpikir.....	43
C. Definisi Konsep dan Operasional	46
1. Variabel Bebas.....	46
2. Variabel Terikat	47
BAB III. METODE PENELITIAN.....	51
A. Desain Penelitian	51
B. Definisi Operasional	52
1. Pengawasan	52
2. Kompetensi	52
3. Kinerja	53
C. Populasi dan Sampel	54
1. Populasi	54
2. Sampel	55
D. Teknik Pengumpulan Data.....	56
E. Instrumen Penelitian	57
F. Metode Analisis Data	57
1. Analisis Deskriptif.....	57
2. Analisis Statistik.....	59
BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN	63
A. Gambaran Umum Dinas Pertanian dan Kehutanan	63
1. Letak Geografis Kabupaten Bintang	63
2. Sejarah Kabupaten Bintang	64

3. Visi dan Misi Dinas	67
B. Analisis Data	69
1. Pengujian Instrumen	69
2. Hasil Analisis	72
3. Pengujian Hipotesis	91
C. Pembahasan	103
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN	106
A. Simpulan	106
B. Rekomendasi	108
B. Saran	109
DAFTAR PUSTAKA	112

Universitas Terbuka

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Pembentukan Karakter Personal Kompetensi	24
Gambar 2.2 Daur Penilaian Kinerja	38
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian	45
Gambar 3.1 Letak Nilai Minimal s/d Skor Maksimal	58

Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Kepangkatan PNS	4
Tabel 1.2 Tingkat Pendidikan	5
Tabel 1.3 Jumlah Jabatan	6
Tabel 1.4 Kesesuaian Pendidikan dan Spesifikasi Pendidikan	7
Tabel 2.1 Skala Pengukuran Variabel	48
Tabel 3.1 Operasional Variabel	53
Tabel 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	56
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas	70
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas	71
Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin	73
Tabel 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan usia	74
Tabel 4.5 Karakteristik Responden berdasarkan pendidikan	74
Tabel 4.6 Karakteristik Responden berdasarkan lama kerja	76
Tabel 4.7 Rekapitulasi Hasil Analisis Statistik	77
Tabel 4.8 Interval kategori Pengawasan Pegawai Kompeten	79
Tabel 4.9 Interval Kategori Kompetensi Pegawai Kompeten	82
Tabel 4.10 Interval Kategori Kinerja Pegawai Kompeten	84
Tabel 4.11 Interval Kategori Pengawasan Pegawai Inkompeten	86
Tabel 4.12 Interval kategori Kinerja Pegawai Inkompeten	89
Tabel 4.13 Koefisien Regresi Pegawai Kompeten	93
Tabel 4.14 Hasil Uji F Kelompok Kompeten	94
Tabel 4.15 Hasil Uji Determinasi Kelompok Kompeten	97
Tabel 4.16 Koefisien Regresi Kelompok Pegawai Inkompeten	98
Tabel 4.17 Hasil Uji F Kelompok Pegawai Kompeten	99
Tabel 4.18 Hasil Uji F Determinasi	101

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Tabulasi Data Ordinal Pegawai Kompeten.....	116
Lampiran 2 Tabulasi Data Ordinal Pegawai Inkompeten	118
Lampiran 3 Tabulasi Data Interval Pegawai Kompeten	120
Lampiran 4 Tabulasi Data Interval Pegawai Inkompeten	122
Lampiran 5 Uji Instrumen Validitas Pengawasan.....	124
Lampiran 6 Uji Instrumen Validitas Kompetensi	125
Lampiran 7 Uji Instrumen Validitas Kinerja.....	126
Lampiran 8 Realibilitas	127
Lampiran 9 Hasil Analisis Regresi	129
Lampiran 10 Questioner	131
Lampiran 11 Pedoman Wawancara	142

DAFTAR DOKUMENTASI

	Halaman
Dokumentasi 1 Aktifitas Keseharian Staf Dinas	143
Dokumentasi 2 Sarana Penunjang Peningkatan Kompetensi	144
Dokumentasi 3 Aktifitas Pengisian Questioner dan Wawancara.....	145

Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kedudukan dan peranan pegawai negeri sipil adalah penting dan cukup menentukan dalam pembangunan nasional, karena pegawai negeri adalah unsur aparatur negara yang bertugas menyelenggarakan pemerintahan dan melaksanakan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan dibentuknya negara Indonesia sebagaimana terkandung dalam pembukaan undang undang dasar tahun 1945, maka untuk mewujudkan pembangunan nasional tersebut dibutuhkan pegawai negeri sipil yang handal, profesional dan bermoral sebagai penyelenggara pemerintahan dan dituntut mampu menerapkan prinsip prinsip pemerintahan yang baik. Pegawai negeri sipil sebagai unsur aparatur negara dituntut untuk setia kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia dan Pemerintah, bersikap disiplin, jujur, adil, transparan dan akuntabel dalam melaksanakan tugasnya dan untuk menumbuhkan sikap disiplin seorang pegawai negeri sipil dalam pasal 30 Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok Pokok Kepegawaian mengamanatkan ditetapkannya peraturan pemerintah mengenai disiplin pegawai negeri sipil, berdasarkan hal tersebut maka ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional sangat tergantung pada profesionalisme aparatur negara dalam pelaksanaan tugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan sebagai usaha mencapai tujuan pembangunan nasional sebagai tersebut di atas diperlukan adanya pegawai negeri yang berprestasi baik, bermental baik, berwibawa, kuat, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi, dan sadar akan tanggung-jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat. Peranan pemimpin untuk mewujudkan pegawai negeri sipil sebagai yang dimaksud di atas maka sangat diperlukan. Pegawai negeri sipil perlu dibina dan diawasi dengan sebaik-baiknya atas dasar sistim karier dan sistim prestasi kerja termasuk pengawasan terhadap pegawai dalam menjalankan tugasnya sehingga kinerja yang diharapkan dapat terwujud dalam menciptakan pelaksanaan pekerjaan yang efisien dan efektif.

Pengawasan memiliki peran yang sangat luas dan memainkan peran yang sangat penting bagi pimpinan dalam menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan dengan harapan dapat sangat berpengaruh pada kualitas pegawai negeri sipil, didalam suatu organisasi akan selalu timbul berbagai masalah pegawai dalam menjalankan tugasnya ada pegawai yang rajin dan kinerjanya bagus karena ada pengawasan ketat dari pimpinan, ada juga pegawai dengan kesadarannya bekerja karena tanggung jawabnya disebabkan karena bahwa pengawasannya bukan saja terlihat langsung tetapi juga tidak langsung dengan melihat hasil yang dikerjakannya, sehingga ini oleh pegawai hal itu dianggap sebagai pengawasan tidak langsung oleh pimpinan. Berdasarkan perkembangan teori mengenai

kepemimpinan yang ada maka timbul suatu kesadaran bahwa perkembangan teori kepemimpinan telah berkembang sedemikian pesat sejalan dengan perkembangan kehidupan yang ada, kepemimpinan tidak lagi dipandang sebagai penunjuk jalan namun telah dianggap sebagai partner yang bersama sama dengan anggota lain berusaha bersama untuk mencapai tujuan sehingga pengawasan tidak harus serta merta diperlihatkan kepada bawahan atau pegawai.

Pemberian otonomi daerah oleh pemerintah pusat menyebabkan pemerintah pusat menyerahkan sebagian wewenangnya kepada pemerintah daerah, selanjutnya tantangan desentralisasi ini akan berdampak adanya upaya upaya peningkatan pelayanan daerah kepada masyarakatnya. Menurut Kaho (2007: 66) ada empat faktor yang mempengaruhi pelaksanaan otonomi daerah, yaitu: (1) manusia pelaksananya harus baik, (2) keuangan harus cukup dan baik, (3) peralatannya harus cukup dan baik, dan (4) organisasi dan manajemennya harus baik. Faktor manusia ditempatkan pada bagian pertama karena manusia adalah pelaksana yang merupakan faktor esensial dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Pentingnya faktor ini karena manusia merupakan subjek dalam setiap aktifitas pemerintahan, manusialah yang merupakan pelaku dan penggerak proses mekanisme dalam sistem pemerintahan.

Berdasarkan pengamatan penulis masalah yang dihadapi Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan saat ini adalah masih kurangnya pegawai negeri sipil yang memiliki kompetensi dan kualifikasi yang disyaratkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, hal ini menyebabkan kualitas kerja dan pelayanan publik yang dilakukan pegawai negeri sipil belum optimal. Berdasarkan uraian

tersebut, diketahui bahwa dibutuhkan pegawai negeri sipil yang memiliki kompetensi dan berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan maupun sikap perilaku agar dapat membawa dampak positif terhadap pelayanan kualitas kinerja dan pelayanan publik.

Dinas Pertanian dan Kehutanan Bintang yang akan menjadi objek penelitian ini dibentuk dan ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bintang Nomor 7 Tahun 2008, dengan keputusan bahwa:

1. Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintang merupakan Unsur pelaksana Pemerintah Daerah dibidang Pertanian dan Kehutanan.
2. Dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada dibawah dan bertanggungjawab langsung kepada Bupati Kabupaten Bintang.

Pada posisi akhir Desember tahun 2010 Dinas Pertanian dan Kehutanan memiliki 73 orang aparatur yang terdiri dari 56 orang pegawai negeri sipil, 17 orang tenaga honor eacraah. Perincian dan sebaran pendidikan, kepangkatan dan lain sebagainya dapat terlihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1 Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil

No.	Pangkat	Gol. Ruang	Jumlah (Org)	Ket
I	Golongan IV			
1	Pembina Utama	IV / d	0	
2	Pembina Utama	IV / c	0	
3	Pembina Tk. I	IV / b	3	
4	Pembina	IV / a	1	
	Jumlah		4	5,4 %
II	Golongan III			
4	Penata Tk. I	III / d	9	
5	Penata	III / c	5	
6	Penata Muda Tk. I	III / b	7	
7	Penata Muda	III / a	9	
	Jumlah		30	41 %
III	Golongan II			
1	Pengatur Tk. I	II / d	4	
2	Pengatur	II / c	3	

Tabel 1.1 Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil (Lanjutan)

No.	Pangkat	Gol. Ruang	Jumlah (Org)	Ket
3	Pengatur Muda Tk. I	II / b	4	
4	Pengatur	II / a	7	
	Jumlah		18	24,6 %
IV	Golongan I			
1	Juru Tk. I	I / d	1	
2	Juru	I / c	1	
3	Juru Muda Tk. I	I / b	1	
4	Juru Muda	I / a	1	
	Jumlah		4	5,4 %
V	Honorar	--	17	23,3 %
	Total		73	100 %

Sumber : data diolah (2011)

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa jumlah pegawai negeri sipil di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan sebanyak 73 orang terdiri dari: 4 orang (5,4%) golongan IV, 30 orang (41%) golongan III, 18 orang (24,6%) golongan II, 4 orang (5,4%) orang golongan I dan petugas honorar sebanyak 17 orang (23,3%). Berdasarkan sebaran tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai negeri sipil Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan berada di golongan III dan petugas honorar.

Tabel 1.2 Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat	Jumlah	Persentase
1	S3	0	
2	S2	0	
3	S1	22	30.14%
4	D3	7	9.59%
5	SLTA	38	52.05%
6	SLTP	2	2.74%
7	SD	4	5.48%
	Jumlah	73	100%

Sumber : data diolah (2011)

Berdasarkan sebaran tingkat pendidikan dapat diketahui aparatur berpendidikan sarjana sejumlah 22 orang (30,14%), berpendidikan D3 sederajat sebanyak 7 orang (9,59%) SLTA sederajat 38 orang (52,05%), berpendidikan SLTP sederajat 2 orang (2,74) sedangkan berpendidikan SD sederajat sebanyak 4 orang (5,48%). Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa sebagian besar pegawai negeri sipil Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan berpendidikan SLTA sederajat sebanyak 38 atau sebanyak 52,05%, sebagaimana kita ketahui sebagai instansi teknis diharapkan tingkat pendidikan sumber daya manusia yang dimiliki harus memiliki keunggulan teknis dengan latar belakang pendidikan teknis yang mencukupi. Tingkat sumber daya manusia yang berpendidikan cukup rendah dikuatirkan akan melemahkan upaya organisasi dalam pencapaian tujuan untuk itu diperlukan adanya upaya pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan motivasi pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugasnya.

Tabel 1.3 Jumlah Jabatan

No	Eselon	Jumlah Jabatan	Jabatan Terisi
1	II b	1	1
2	III a	1	1
3	III b	4	4
4	IV b	15	15
Jumlah		21	21

Sumber : data diolah (2011)

Berdasarkan pada Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2008 terdapat 21 jabatan struktural mulai dari Kepala Dinas hingga Kasi atau Kasubag pada bulan Januari 2011 seluruh jabatan tersebut telah terisi seluruhnya. Berdasarkan formasi yang ada seluruh jabatan telah terisi, namun apabila dilihat dari sisi kompetensi para pejabat masih terlihat adanya kelemahan. Kelemahan tersebut

adalah pada kesesuaian antara kompetensi sumber daya manusia yang ada dengan kompetensi yang dibutuhkan, untuk lebih jelasnya dapat terlihat pada tabel berikut.

Tabel 1.4 Kesesuaian Pendidikan dan Spesifikasi Pendidikan

No.	Jabatan	Jumlah Jabatan	Terisi	Kesesuaian		Ketidaksuaian	
				Minimal Pendidikan	Spesifikasi Pendidikan	Minimal Pendidikan	Spesifikasi Pendidikan
I	Kadis	1	1	1	1	0	0
II	Sekretariat						
1	Sekretaris	1	1	1	1	0	0
2	Kasubbag	3	3	2	2	1	1
III	Tanaman Pangan						
1	Kabid	1	1	1	0	0	1
2	Kasi	3	3	2	0	1	3
IV	Peternakan						
1	Kabid	1	1	1	1	0	0
2	Kasi	3	3	3	2	0	1
V	Perkebunan						
1	Kabid	1	1	1	1	0	0
2	Kasi	3	3	0	0	3	3
VI	Kehutanan						
1	Kepala Bidang	1	1	0	0	1	1
2	Kasi	3	3	2	1	1	2
Jumlah		21	21	14	9	7	12
%		100	100	66,7	42,9	33,3	57,1

Sumber : data diolah (2011)

Kekuatan pejabat di lingkungan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintang dalam melaksanakan tugasnya berdasar standar minimal pendidikan dan kesesuai latar belakang pendidikan maka penulis telah membuat tabel kesesuaian dan ketidaksesuai minimal pendidikan dan spesifikasi pendidikan di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintang, untuk dapat menggambarkan keadaan sesungguhnya maka penulis berasumsi bahwa tingkat pendidikan untuk pejabat eselon IV minimal berpendidikan sarjana muda (D3) asumsi ini didasari

oleh anggapan bahwa untuk melaksanakan jabatan eselon IV dibutuhkan tidak hanya kemampuan operasional namun juga kemampuan manajerial.

Berdasarkan sebaran tersebut dapat diketahui bahwa pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan sesuai dengan tingkat pendidikan sebesar 16 orang (66,7%), sedangkan yang bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikan sebesar 9 orang (42,9%), sedangkan pejabat yang bekerja tidak sesuai dengan tingkat pendidikan sebanyak 7 orang (33,3%) dan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan sebanyak 12 orang (57,1%), dari 4 orang kepala bidang ternyata hanya 2 orang yang memenuhi syarat pendidikan (50%) sedangkan 2 orang tidak memenuhi syarat pendidikan dan latar belakang pendidikan. Gambaran tersebut menunjukkan bahwa kesesuaian tingkat pendidikan dan latar belakang pendidikan masih cukup rendah, secara ideal suatu instansi teknis harus memiliki pejabat yang memiliki latar belakang pendidikan yang mencukupi, hal akan sangat berpengaruh pada tingkat motivasi kerja pegawai negeri sipil terkait, rendahnya tingkat motivasi sangat dimungkinkan karena keterbatasan yang dimiliki akan mempersulit pemahanan pekerjaan berdasarkan tupoksi masing masing. Tingkat ketidaksuaian latar belakang pendidikan sangat terlihat jelas pada bidang kehutanan dari 4 pejabat baik eselon III maupun eselon IV hanya 1 orang berlatar belakang pendidikan sarjana kehutanan, sudah tentu hal ini sangat terkait erat dengan kompetensi pegawai terkait yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat motivasi dan kinerja bidang kehutanan.

Berdasarkan paparan tersebut ternyata sebaran tingkat pendidikan minimal dan latar belakang pendidikan pegawai negeri sipil sangat mendukung kondisi

rendahnya tingkat motivasi aparatur Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Melemahnya disiplin aparatur Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan sudah pada kondisi yang cukup mengkhawatirkan, dari pengamatan penulis terdapat beberapa indikator melemahnya tingkat disiplin aparatur, diantaranya:

1. Rendahnya ketidakhadiran pada apel pagi, dibuktikan dengan adanya surat teguran dari Sekretaris Daerah Kabupaten Bintan Nomor 800/BKD/641 tanggal 15 September 2010 perihal surat tegoran. Dan surat Kepala Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan mengenai evaluasi terhadap kehadiran apel pagi yang masing sangat tinggi.
2. Rendahnya kinerja aparatur, teguran teguran lisan dari pihak DPPKD dan Bappeda atas kelambatan kinerja baik dalam penyampaian laporan Surat Pertanggung Jawaban maupun Laporan Fisik dan Keuangan Kegiatan
3. Lemahnya penegakkan hukuman disiplin, hal ini ditandai dengan tidak adanya hukuman disiplin baik hukuman ringan, sedang maupun berat atas pelanggaran pelanggaran disiplin yang terjadi.
4. Rendahnya pegawai berada di ruang kantor.
5. Lambannya dalam penyelesaian tugas
6. Tingginya jumlah pegawai yang pulang sebelum waktunya.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh peranan seorang pemimpin dalam menjalankan peranannya, apakah pemimpin tersebut mampu menggerakkan semua sumber daya manusia dan sumber daya alam, sarana, dana dan waktu secara efektif dan efisien dalam suatu sistem

manajemen yang lebih menjadikan karyawan sebagai mitra kerja dari pada sebagai bawahan, hal ini senada dengan pendapat Thoha (2000: 1), yang mengemukakan bahwa untuk mempertahankan kehidupan dan kedinamisan organisasi (*organizational survival*) setiap organisasi mau tidak mau harus adaptif terhadap perubahan. Organisasi birokrasi yang mampu bersaing dimasa mendatang adalah yang memiliki sumber daya manusia berbasis pengetahuan dengan memiliki berbagai keterampilan serta keahlian (*multi skilling workers*). Berdasarkan keseluruhan uraian diatas, maka dapat dipahami bahwa pengawasan merupakan faktor yang erat kaitannya dalam pencapaian penyelesaian pekerjaan dengan atau dapat meningkat kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga beranjak dari pemikiran tersebut, maka perlu dilakukan kajian pengawasan yang dikaitkan dengan kinerja pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupten Bintan, untuk itu penulis menetapkan judul **“Pengaruh Pengawasan dan Kompetensi Pegawai terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi pernyataan masalah (*problem statement*) adalah “pengawasan yang dilakukan oleh para pejabat kepada bawahannya, apakah pengawasan telah dilakanakan secara optimal, sehingga mengakibatkan kinerja pegawai baik”. Berdasarkan pernyataan masalah tersebut maka yang menjadi *research question* atau pertanyaan penelitian adalah: **”Bagaimanakah pengaruh pengawasan dan kompetensi pegawai Terhadap Kinerja**

pegawai?” dan untuk memberikan arahan yang jelas mengenai kompleksitasnya masalah, maka perumusan masalah dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Bagaimanakah pengaruh pengawasan dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai kompeten secara simultan pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan?
2. Bagaimanakah pengaruh pengawasan dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai kompeten secara parsial pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan?
3. Bagaimanakah pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai inkompeten secara parsial pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengidentifikasi pengaruh pengawasan dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai kompeten secara simultan pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan.
2. Untuk mengidentifikasi pengaruh pengawasan dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai kompeten secara parsial pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan.
3. Untuk mengidentifikasi pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai inkompeten secara parsial pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian diharapkan memberikan kegunaan pada dua aspek yaitu pengembangan ilmu pengetahuan (akademis) dan aspek tataguna laksana (praktis).

1. Dari aspek akademis

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai wacana untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu administrasi publik.
- b. Penelitian ini diharapkan berguna untuk memperluas dan memperkaya kajian ilmiah, khususnya mengenai pengaruh pengawasan pada Dinas Pertanian, dan kehutanan Kabupaten Bintan terhadap kinerja pegawai.

2. Dari aspek praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi Pemerintah Kabupaten Bintan khususnya Kepala Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan dalam peningkatan kinerja pegawai negeri sipil.
- b. Bagi pihak-pihak yang terkait, yaitu pihak akademis dan pihak peneliti lainnya dapat dijadikan sebagai bahan untuk mengkaji lebih lanjut tentang faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini, namun dapat mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil.

BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Kajian Teoritik

1. Teori pengawasan

a. Pengertian pengawasan

Pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen yang berperan untuk mengendalikan proses manajemen, agar manajemen dapat mencapai sasaran dan tujuan yang telah direncanakan. Melalui pengawasan diharapkan pelaksanaan dari pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, hal ini relevan dengan pendapat O'Donnell, *et al.* (1998: 549) yang menyatakan bahwa “pengawasan adalah fungsi manajer untuk mengukur dan mengoreksi prestasi kerja bawahan guna memastikan, bahwa tujuan organisasi disemua tingkat dan rencana yang didesain untuk mencapainya”, dan lebih lanjut Lembaga Administrasi Negara (1997: 159) menyatakan:

”Pengawasan adalah salah satu fungsi organik manajemen yang merupakan proses kegiatan pimpinan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta tugas-tugas organisasi akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana, kebijakan, insiruksi, dan ketentuan lain yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui bahwa pengawasan perlu dilakukan oleh seorang pimpinan dengan maksud mencegah penyimpangan, memperbaiki kesalahan, kelemahan dan menindak penyalahgunaan, menggerakkan organisasi serta segenap kegiatan manajemen dan mempertebal rasa tanggung jawab, untuk lebih memperjelas pengertian dan pengawasan, maka di bawah dikutipkan beberapa pendapat yaitu, Handoko (1996: 4) mengatakan pengawasan sebagai “proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai, berkenaan dengan

cara cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan”. Siagian (1999: 21) mengemukakan “proses pengawasan dan pengawasan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai. rencana yang telah ditetapkan”. Fayoll (dalam O'Donnell, 1998: 36) mengatakan:

“Pengawasan merupakan proses pengujian yaitu apakah suatu pelaksanaan sesuai dengan apa yang direncanakan. Pengawasan yang efektif harus tepat, harus disertai sanksi dan harus mengandung aturan-aturan yang dapat dipergunakan untuk mencegah penyelewengan (*deviasi*).

Berdasarkan pengertian tersebut diperoleh informasi bahwa:

- 1) kegiatan pengawasan adalah tindakan yang perlu dilakukan untuk menjamin agar apa yang dilaksanakan atau hasil yang dicapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) bahwa terdapat hubungan yang erat antara perencanaan dan pengawasan. Pengawasan tidak mungkin dilaksanakan. tanpa adanya perencanaan karena tidak ada pedoman untuk melakukan pengawasan tersebut, sebaliknya rencana tanpa pengawasan akan berarti timbulnya penyimpangan dan penyelewengan tanpa ada alat pencegahnya.

Winardi (2003: 379) menyatakan pengawasan berarti mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana. Semakin memperjelas tujuan dilaksanakan pengawasan yaitu agar setiap pimpinan dapat mencegah terjadinya segala bentuk penyimpangan, penyelewengan, hambatan, kesalahan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengawasan sebagai suatu proses, menurut Winardi (2003: 205) terdapat tiga langkah yang perlu dilakukan, yaitu “menetapkan standar; pengukuran hasil kerja; dan koreksi

penyimpangan yang terjadi”. Pendapat yang hampir sama disampaikan oleh Freeman (1996: 557) yang menyatakan bahwa langkah pengawasan adalah:

- 1) penetapan standar;
- 2) pengakuan prestasi;
- 3) apakah prestasi sesuai dengan standar ; dan
- 4) mengambil tindakan perbaikan.

Menetapkan standar, artinya menyusun atau menetapkan tolok ukur dan kriteria yang dijadikan patokan bagi pimpinan atau pengawas dalam menilai pekerjaan yang diawasinya, apakah sesuai dengan telah ditentukan atau tidak. Pengukuran prestasi kerja artinya mengevaluasi prestasi kerja pegawai atas dasar standar yang telah ditetapkan. Menurut Winardi (1989: 347), pengukuran dapat dilakukan dengan cara: melalui laporan buku catatan harian, pengawasan langsung; pertemuan langsung dengan petugas-petugas yang bersangkutan; dan survey. Membandingkan hasil pengukuran dengan standar, sasarannya adalah untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan atau tidak, jika ada seberapa besar perbedaan itu. Menurut Moenir (2001: 169) tahap ini merupakan “tahap yang sangat penting dalam proses pengawasan karena kelalaian dalam pemeriksaan akan membawa dampak yang sangat luas”, dalam melakukan pengukuran pengawasan menurut Soejamto (2002:14) setidaknya harus mengandung tiga aspek yaitu: “rencana yang telah ditetapkan, ketentuan, kebijakan yang berlaku dan prinsip daya guna dan hasil guna”.

Membetulkan penyimpangan, yaitu jika terdapat perbedaan, apa yang menjadi penyebabnya sehingga terjadi perbedaan, kemudian dilakukan usaha perbaikan, berbagai uraian tersebut dapat dipahami bahwa pada dasarnya pengawasan memiliki arti yang sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi. Pengawasan merupakan proses kegiatan pimpinan untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana, kebijakan dan ketentuan yang telah digariskan. Pimpinan

dalam melakukan pengawasan perlu didasarkan pada sumber-sumber yang tepat, seperti peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan baik tertulis maupun tidak tertulis sehingga dengan itu, dapat membantu memperjelas aktivitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Sependapat dengan pendapat Ndraha (1997: 48) yang menyatakan agar proses pengawasan dapat berjalan dengan baik maka diperlukan persyaratan sebagai berikut.

- 1) Adanya norma, aturan atau standar
- 2) Adanya usaha pemantauan kegiatan yang diatur dengan norma tersebut
- 3) Adanya informasi yang cukup, dapat dipercaya serta tersedia tepat pada waktunya tentang kegiatan dan hasil kegiatan yang dimaksud
- 4) Adanya evaluasi kegiatan yaitu perbandingan antara norma dengan informasi
- 5) Adanya keputusan guna menetapkan hasil evaluasi tersebut
- 6) Adanya tindakan pelaksanaan keputusan

Dilihat dari segi moral dan aturan hukum, maka pengawasan hendaknya dilaksanakan sesuai dengan aturan yang ditetapkan, jika ada yang menyimpang maka perlu dilakukan tindakan tegas, oleh karena itu pimpinan diharapkan dapat menjalankan fungsi pengawasan dengan sebaik-baiknya dan diharapkan bertindak adil, berlaku jujur baik terhadap dirinya maupun terhadap pegawainya.

b. Fungsi pengawasan

Salah satu fungsi administrasi negara yaitu mengimplemnetasikan setiap program pemerintah, program-program tersebut mutlak perlu dilaksanakan secara nyata kepada masyarakat sebagai wujud pelayanan publik, untuk menjaga dan memperlancar pelaksanaan program-program tersebut sehingga dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan maka diperlukan adanya manajemen dan pengadministrasian oleh para pengelolanya. Administrasi dan manajemen yang dilaksanakan dalam bidang pemerintahan terakomodasi dalam berbagai fungsi,

sebagaimana yang dikemukakan oleh Terry (dalam Winardi, 2002:4) yaitu “*planning, organizing, actuating and controlling*”.

Fungsi-fungsi tersebut merupakan sebuah sistem yang terkait antara satu fungsi dengan fungsi lainnya sehingga fungsi perencanaan akan terkait dengan fungsi pengorganisasian, penggerakan maupun pengawasan, jika salah satu fungsi tersebut tidak berjalan dengan baik, maka fungsi yang lainnya pun akan terpengaruh dan tidak akan berjalan secara optimal. Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen yang fundamental yang selalu digunakan oleh setiap pimpinan dalam organisasi untuk mengawasi dan memperbaiki kesalahan-kesalahan dan penyimpangan yang dilakukan bawahan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai.

c. Jenis-jenis pengawasan

Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan dalam setiap organisasi berbeda, pengawasan dalam organisasi sosial akan tidak sama dengan pengawasan dalam organisasi perusahaan maupun organisasi pemerintahan, dalam organisasi pemerintahan pengawasan dilakukan secara struktural dan fungsional. Lembaga Administrasi Negara (1997: 160-162) membagi pengawasan dengan melihat dari:

- 1) Segi subyek yang melakukan pengawasan yaitu
 - a) Pengawasan melekat. yaitu pengawasan yang dilakukan oleh setiap pimpinan kepada bawahan dan satuan unit kerja yang dipimpinnya.
 - b) Pengawasan fungsional yaitu pengawasan yang dilakukan aparat yang tugas pokoknya melakukan pengawasan.
 - c) Pengawasan legislatif yaitu pengawasan yang dilakukan oleh lembaga perwakilan rakyat, baik dipusat maupun di daerah. Pengawasan ini merupakan salah satu pengawasan yang bersifat politik.
 - d) Pengawasan masyarakat yaitu pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat seperti media massa, LSM dan sebagainya.
- 2) Cara pelaksanaan pengawasan yaitu:

- a) Pengawasan langsung yaitu pengawasan yang dilakukan ke tempat kegiatan berlangsung, dengan mengadakan inspeksi dan pemeriksaan langsung.
- b) Pengawasan tidak langsung yaitu pengawasan yang dilakukan dengan mengadakan pemantauan dan pengkajian laporan dari pejabat/unit kerja yang bersangkutan.
- 3) Waktu pelaksanaan, yaitu:
 - a) Pengawasan sebelum kegiatan dilaksanakan atau dimulai. Pengawasan ini antara lain dilakukan dengan mengadakan pemeriksaan dan persetujuan rencana kerja dan rencana anggaran, petunjuk operasional, persetujuan atas rancangan perundangundangan yang akan ditetapkan oleh pimpinan/instansi yang rendah.
 - b) Pengawasan yang dilakukan selama pekerjaan berlangsung. Pengawasan ini dilakukan dengan tujuan membandingkan antara hasil yang dicapai dengan waktu selanjutnya.
 - c) Pengawasan yang dilakukan sesudah pekerjaan selesai dikerjakan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pada setiap organisasi perlu dilakukan pengawasan baik secara intern maupun ekstern, demikian juga halnya dalam setiap organisasi perlu dilakukan pengawasan yang sifatnya preventif dan represif. Pengawasan dari dalam organisasi berarti pengawasan yang dilakukan oleh pegawai/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Pegawai/unit pengawasan bertindak atas nama pimpinan organisasi. Pegawai/unit pengawasan ini bertugas untuk mengumpulkan segala data dan informasi yang diperlukan oleh organisasi. Data-data dan informasi ini diperlukan oleh pimpinan untuk menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan. Pengawasan dari luar organisasi berarti pengawasan yang dilakukan oleh pegawai atau unit pengawasan dari luar organisasi itu. Pengawas atau unit pengawas dari luar organisasi itu adalah pengawas yang bertindak atas nama atasan pimpinan organisasi, atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya, misalnya pengawasan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara.

d. Teknik - teknik pengawasan

Upaya mewujudkan rencana yang telah digariskan, maka sangat perlu dilakukan pengawasan, untuk itu setiap pimpinan perlu menerapkan berbagai teknik pengawasan. Atmosudirdjo (2002: 218-219) menyatakan, teknik-teknik pengawasan yang dapat dipergunakan dalam mengukur penyelenggaraan unit-unit kerja meliputi:

- 1) Metode observasi langsung yang paling meyakinkan dan paling banyak digunakan. Bentuknya seperti inspeksi langsung dengan melihat apa yang sedang dikerjakan pegawai. Metode statistik yaitu dipergunakan untuk mengawasi aktivitas yang banyak sekali mengandung detail teknis dan dipergunakan untuk menyampaikan data yang memerlukan pengolahan statistik.
- 2) Metode laporan artinya sewaktu-waktu seseorang menyampaikan laporannya secara lisan.

Pendapat lain Simbolon (2004: 65-66) membagi metode pengawasan menjadi lima bagian, yaitu:

- 1) Pengawasan langsung, apabila pengawai pengawasan/pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan, baik dengan sistem inspektif, varifikatif maupun dengan sistem investigatif
- 2) Pengawasan tidak langsung, apabila aparat pengawasan/pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan pelaksanaan pekerjaan hanya melalui laporan yang masuk padanya. Laporan dalam bentuk tulisan maupun lisan.
- 3) Pengawasan formal adalah Pengawasan yang secara formal dilakukan oleh unit aparat pengawasan yang bertindak atas nama pimpinan orgamsasinya atau atasannya dari pimpinan organisasi itu.
- 4) Pengawasan informal yang tidak melalui saluran formal yang telah ditentukan.
- 5) Pengawasan administratif adalah Pengawasan yang meliputi bidang keuangan, kepegawaian dan material.

Sedangkan Azwar (2004: 230) menyatakan:

- 1) Melalui laporan khusus dan hasil analisa yang dilakukan terhadap laporan khusus tersebut.
- 2) Melalui data statistik yang dikumpulkan yang menyangkut berbagai aspek kegiatan organisasi.
- 3) Melalui laporan personal yang dilakukan pimpinan (*personel observation*) atau orang-orang tertentu (*control through personel*).
- 4) Melalui internal audit (*control through internal audit*).
- 5) Melalui alat elektronika otomatis (*control through automatic devicies*).

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut di atas diperoleh informasi bahwa terdapat berbagai teknik yang dapat dipakai dalam melaksanakan pengawasan, tentunya berbagai teknik tersebut dalam implementasinya perlu disesuaikan dengan situasi dan kondisi objek yang akan diawasi. Terkait dengan pengawasan oleh Kepala Dinas Pertanian dan Kehutanan terhadap pegawai yang melakukan kegiatan dilapangan maka teknik yang dapat diterapkan adalah pengawasan secara langsung dengan bentuknya inspeksi langsung, pengamatan. langsung dan laporan secara langsung. Pengawaaan tidak langsung dengan bentuknya laporan tertulis dan laporan tidak tertulis.

1) Pengawasan langsung

Pengawasan ini merupakan pengawasan yang pimpinan langsung terjun ke lapangan untuk melihat pegawai yang sedang melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan bentuk-bentuk pengawasan langsung yaitu :

a) Inspeksi langsung

Inspeksi langsung adalah melakukan pengecekan kebenaran dari suatu laporan yang dibuat oleh para petugas pelaksanaannya atau pemeriksaan atau pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dengan maksud untuk memeriksa kebenaran dari suatu laporan yang dibuat oleh pegawai, sehingga dapat dimengerti bahwa inspeksi langsung mengandung dua unsur yaitu adanya laporan yang diterima dan pengecekan atas kebenaran laporan tersebut. Inspeksi langsung dimaksudkan untuk memberikan penjelasan terhadap kebijakan yang diambil oleh pimpinan kepada para pegawai, sehingga pegawai dapat menjalankan kebijakan tersebut dengan sebaik-baiknya, dengan demikian inspeksi dapat mencegah penyelewengan.

b) Observasi langsung ditempat.

Observasi ditempat kerja pegawai merupakan pengawasan langsung dari atasan ke tempat pelaksanaan pekerjaan pegawai. Pimpinan melakukan pengawasan terhadap semua aktivitas pegawai sehingga diperoleh data dan informasi atau fakta secara obyektif terhadap apa yang dilakukan pegawai, dengan diperolehnya data dan fakta, maka pimpinan dapat dengan mudah untuk melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang terjadi dalam pelaksanaan tugas pegawai. Menurut Simbolon (2004: 77) observasi itu dimaksudkan untuk mengadakan penilaian atau evaluasi baik terhadap dirinya maupun terhadap pegawainya, oleh karena itu observasi sebaiknya direncanakan dan dilakukan secara sistematis, pada observasi langsung diharapkan pimpinan atau atasan untuk mengadakan observasi terhadap pegawai, yaitu tentang cara bekerja, sistem bekerja dan hasil-hasil pekerjaan dan sebaliknya mengenai pengaruh dari observasinya itu.

c) Laporan di tempat

Bentuk laporan di tempat ini merupakan kelanjutan dari dua bentuk sebelumnya, dalam hal ini pimpinan mengadakan pengawasan langsung dengan cara meminta laporan dari pegawai. Maksudnya adalah untuk mengetahui secara tepat dan cepat mengenai pelaksanaan pekerjaan pegawai, apakah ada penyimpangan atau kesalahan, dan bila terjadi adanya kesalahan maka pimpinan pada saat itu dalam melakukan koreksi atau perbaikan baik secara individual maupun secara kolektif.

2) Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan tidak langsung dapat dilakukan melalui laporan tertulis. Pencatatan dan pelaporan mempunyai nilai pengawasan sekalipun dalam pelaksanaannya diperlukan waktu dan tenaga yang banyak, menurut Simbolon (2004: 78) "pencatatan dan pelaporan merupakan hal yang penting bagi organisasi sebagai alat pembuktian".

Setiap organisasi sangat perlu membuat catatan dan pelaporan sesuai petunjuk yang telah ditentukan, dan dalam pembuatan laporan menurut Reksohadiprodo (2003:85) “harus dibuat secara tepat dan teratur, terutama tentang adanya penyimpangan-penyimpangan”. Berdasarkan laporan tertulis yang disampaikan oleh pegawai, maka pimpinan dapat mengetahui hasil pekerjaan pegawai, dapat mengetahui bagaimana pegawai telah melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya dengan menggunakan kekuasaan yang telah didelegasikan kepadanya. Menurut Soejanto (dalam Reksohadiprodo, 2003: 56) laporan tertulis “merupakan dokumen pemeriksaan pekerjaan baik laporan berkala maupun insidental yang meliputi laporan hasil pekerjaan baik berkala, insidental dan laporan hasil pemeriksaan yang diperoleh dari pengawas lainnya”. Waktu pelaksanaan laporan tertulis dapat dilakukan secara rutin atau karena atas permintaan pimpinan atau inisiatif pegawai, untuk itu suatu laporan tertulis yang baik perlu memenuhi beberapa syarat, syarat, Sedarmayanti (2001: 257) menyatakan beberapa syarat agar suatu laporan disebut baik dan memenuhi syarat yaitu :

- a) Laporan harus benar dan objektif
- b) Laporan harus jelas dan cermat.
- c) Laporan harus langsung mengenai sasaran.
- d) Laporan harus lengkap.
- e) Laporan harus tegas dan konsisten.
- f) Laporan harus tepat waktunya.
- g) Laporan harus tepat penerimaannya.

2. Teori kompetensi

Sebagai karakteristik individu yang melekat, kompetensi terlihat pada cara berperilaku ditempat kerja seseorang. Spencer (dalam Ermaya, 1995) mengemukakan kompetensi dapat bersumber dari lima jenis sumber kompetensi yang berbeda, yaitu:

a. Motif

Sesuatu yang secara konsisten menjadi dorongan, pikiran atau keinginan seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan. Motif akan mengarahkan dan menyeleksi sikap menjadi tindakan atau mewujudkan tujuan sehingga berbeda dari yang lain.

b. Karakter (*Trait*) dan unsur bawaan

Karakter dan bawaan seseorang dapat mempengaruhi prestasi ditempat kerja. Karakter dan unsur bawaan ini dapat berupa bawaan fisik seperti postur atletis, penglihatan yang baik, maupun bawaan sifat yang lebih kompleks yang dimiliki seseorang sebagai karakter, seperti kemampuan mengendalikan emosi, perhatian terhadap hal yang sangat detail, dan sebagainya.

c. Konsep diri (*Self-Concept*)

Konsep diri seseorang mencakup gambaran atas diri sendiri, sikap dan nilai-nilai yang diyakininya, misalnya seseorang yang memiliki rasa percaya diri yang tinggi menggambarkan dirinya sendiri sebagai orang yang dapat mencapai sesuatu yang diharapkan, yang menurutnya, baik dalam berbagai situasi, baik situasi sulit maupun mudah.

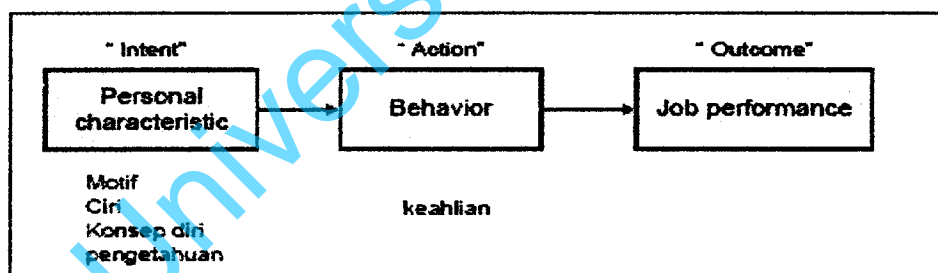
d. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan mencerminkan informasi yang dimiliki seseorang pada area disiplin yang tertentu yang spesifik, nilai akademis atau indeks prestasi akademis seringkali kurang bermanfaat untuk memprediksi performansi di tempat kerja, karena sulitnya mengukur kebutuhan pengetahuan dan keahlian yang secara nyata digunakan dalam pekerjaan. Pengetahuan dapat memprediksi apa yang mampu dilakukan seseorang, bukan apa yang akan dilakukan, hal ini disebabkan pengukuran tes

pengetahuan lebih banyak menghafal, jika yang dipentingkan adalah kemampuan mencari informasi. Tes pengetahuan juga sangat tergantung situasi responden, tes tersebut mengukur kemampuan memilih alternatif pilihan yang merupakan respon yang benar dan bukan untuk mengukur apakah seseorang dapat bereaksi sesuai dengan pengetahuan dasarnya karena mengetahui sesuatu yang benar tidaklah selalu menjamin akan melakukan sesuatu yang benar (Pamudji: 1994).

e. Keterampilan

Kemampuan untuk melakukan aktivitas fisik dan mental, kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh, mengorganisasi data dan rencana) serta pemikiran konseptual (pengenalan pola data yang kompleks) (Syamsul: 2003). Kompetensi motif, karakter, dan konsep diri memprediksi perilaku keahlian, yang kemudian memprediksikan hasil kinerja pekerjaan seperti dapat dilihat pada gambar berikut Spencer (dalam Ermaya: 1995):



Sumber: Spencer & Spencer

Gambar 2.1 Pembentukan Karakter Personal Kompetensi

Kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja dengan lebih baik, hal ini didasarkan pada teori perilaku klasik yang menjelaskan sebab-akibat (kausalitas) antara *intention*, *action*, dan *outcome* dinyatakan sebagai niat, tindakan, dan hasil untuk memodelkan kompetensi sebagai hubungan sebab akibat.

Secara sadar, tindakan seseorang berasal dari adanya keinginan atau niat untuk berbuat sesuatu yang dipicu dan dipengaruhi oleh motif dorongan, konsep diri, karakter, dan unsur bawaan serta pengetahuan deskriptif individu. Jadi niat mendorong tindakan seseorang. Tindakan seseorang yang dilakukan sesuai dengan tuntutan posisi atau pekerjaan atau permasalahan atau tugas yang dihadapinya didasari oleh keterampilan yang dimilikinya. Perilaku terampil ini pada akhirnya memberikan hasil kerja, yang seringkali digunakan sebagai ukuran kinerja dalam bekerja. Model ini menjelaskan bahwa kompetensi berada pada tingkatan niat (*intent*) dan tindakan (*action*) yang memberikan hasil (*outcome*) di tempat kerja (Firdaus: 2006), dengan kata lain segala niat dan tindakan yang tidak memberikan hasil tidak dapat dikategorikan sebagai kompetensi.

Kategori kompetensi menurut Spencer, kompetensi dapat dibagi atas dua kategori yaitu *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah, misalnya seseorang dosen harus mempunyai kemampuan untuk mengajar, itu berarti pada tataran *threshold competencies*, selanjutnya apabila dosen dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya maka hal itu sudah masuk kategori *differentiating competencies* (Haris: 2004).

Skala kompetensi yang ada ditampilkan dalam bentuk umum, dalam skala yang didesain untuk meliputi perilaku pada pekerjaan yang luas cakupannya (Sedarmayanti: 1990). Skala kamus umum dapat diterapkan untuk seluruh pekerjaan bukan untuk

suatu pekerjaan khusus. Skala-skala tersebut mempresentasikan hanya pada 20 kompetensi umum. Sebagian besar kompetensi memiliki dua atau tiga dimensi. Skala yang digunakan dalam rating adalah *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) sehingga angka level pada setiap dimensi diubah menjadi skala interval dengan jarak antar level bernilai 1, hal ini dilakukan karena skala yang ada merupakan *just noticeable-difference* (JND), sementara dalam proses pengambilan keputusan, angka tersebut akan mengalami proses perhitungan matematis. Dalam proses pengkodean tingkat kompetensi dengan indikator perilakunya, ditemukan bahwa jenis perilaku yang sama atau serupa akan muncul dengan intensitas dan lingkup yang berbeda. Untuk itu, diperlukan pembedaan antara kompetensi yang sama pada tingkat kompleksitas pekerjaan yang berbeda. Indikator perilaku kompetensi perlu memiliki skala tingkatan dari yang terendah sampai yang tertinggi.

Beberapa tipe dimensi yang digunakan dalam kompetensi generik, antara lain: intensitas atau derajat penyelesaian kegiatan (*Intensity or Completeness of Action*). Dimensi ini merupakan skala utama kompetensi yang menggambarkan intensitas maksud dan terselesaikannya tindakan untuk merealisasikan maksud tertentu. Dimensi ini diberi simbol skala A. Besarnya dampak (*Size of Impact*). Dimensi ini menggambarkan jumlah dan posisi orang yang terkena pengaruh/dampak, atau sejauh mana orang dipengaruhi. Dimensi ini diberi skala B. Lingkup kerja dan level organisasi berpengaruh besar terhadap dimensi ini, dan akan lebih berguna jika membandingkan pekerjaan dari pada membandingkan individu dalam pekerjaan yang sama.

Spencer (1993) membagi kompetensi atas beberapa kelompok, yaitu:

- a. Kesuksesan dan tindakan (*Achievement and Action*)

Inisiatif atau proaktif adalah dorongan bertindak melebihi dari yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan, melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah dulu yang bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau untuk menghindari timbulnya suatu masalah, atau untuk menciptakan peluang-peluang baru. Kompetensi ini terdiri dari kondisi: tidak menyerah terhadap suatu penolakan, mengenali dan memanfaatkan peluang-peluang, memiliki performansi lebih dari yang diharapkan pekerjaan, mengantisipasi dan menyiapkan peluang dan masalah (Keban: 1995).

b. Menolong dan melayani konsumen (*Helping and Human Service*)

1) Empati (*Interpersonal Understanding, IU*)

Empati yaitu kemampuan untuk mendengarkan dan memahami hal-hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan, hal ini bisa dalam bentuk pemahaman atas perasaan, pemikiran dan keinginan orang lain (Firdaus: 2006), kompetensi terdiri dari:

- a) Mengenali perasaan orang lain
 - b) Mendengarkan dan mengamati untuk meramalkan dan menyiapkan reaksi orang lain
 - c) Memahami sikap, minat, kebutuhan dan pandangan orang lain
 - d) Memahami alasan orang lain melakukan suatu tindakan
2. Kepedulian terhadap kepuasan pelanggan (*Customer Service Orientation, CSO*).

Kepedulian yaitu keinginan untuk menolong atau melayani orang lain/pelanggan dalam memenuhi keinginannya. Kompetensi ini meliputi: mencari informasi kebutuhan pelanggan dan menyesuaikannya dengan produk atau jasa, mengambil tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan masalah pelayanan kepada pelanggan, bertindak sebagai seorang penasihat terhadap kebutuhan dan masalah pelanggan, bekerja dengan pandangan jangka panjang dalam mengenali masalah pelanggan.

c. Dampak dan Pengaruh (*Impact & Influence*)

Mempengaruhi yaitu tindakan membujuk, meyakinkan, dan mempengaruhi orang lain sehingga mau mendukung rencana kerjanya. Kompetensi ini terdiri dari: Mengantisipasi pengaruh suatu tindakan terhadap pandangan orang lain, menggunakan alasan, fakta, data-data, contoh nyata, dan demonstrasi, melakukan koalisi politis dan memberikan informasi untuk memperoleh pengaruh tertentu menggunakan keterampilan kelompok dalam memimpin suatu kelompok.

d. Managerial

1) Mengembangkan orang lain (*Developing Others, DEV*)

Mengembangkan orang lain yaitu keinginan untuk mengajarkan atau mendorong pengembangan atau proses belajar orang lain, kompetensi ini terdiri dari:

- a) Menunjukkan harapan positif kepada orang lain
- b) Memberikan arahan dan demonstrasi, yang merupakan strategi pelatihan
- c) Memberikan umpan balik negatif kepada perilaku seseorang yang buruk
- d) Mengidentifikasi dan merancang program baru untuk kebutuhan pelatihan
- e) Mendelegasikan tanggung jawab atau pekerjaan dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan orang lain

2) Kemampuan mengarahkan atau memberikan perintah (*Directiveness, DIR*)

Kemampuan mengarahkan yaitu kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya, kompetensi ini terdiri dari:

- a) Menghadapi masalah performansi orang lain dengan terbuka
- b) Menetapkan standar dan kualitas
- c) Menolak permintaan yang tidak masuk akal
- d) Memberikan arahan yang rinci

3) Kerja kelompok dan kerjasama (*Team Work, TW*)

Kerjasama yaitu keinginan untuk bekerja sama dengan orang lain atau menjadi anggota atau bagian suatu kelompok, kompetensi ini terdiri dari :

- a) Meminta ide atau pendapat dalam mengambil keputusan dan merencanakan sesuatu.
- b) Menjaga orang lain tetap memiliki informasi dan hal-hal baru tentang proses dalam kelompok dan membagi informasi yang relevan.
- c) Memperlihatkan harapan positif kepada orang lain.
- d) Menghargai orang lain yang berhasil.

a. *Cognitive*

1) Kemampuan menganalisis (*Analytical Thinking, AT*)

Kemampuan menganalisis yaitu usaha untuk memahami situasi dengan cara memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih kecil, atau mengamati implikasi suatu keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu. Kompetensi terdiri dari:

- a) Menetapkan prioritas pekerjaan berdasarkan tingkat kepentingan.
- b) Membagi pekerjaan yang rumit menjadi bagian-bagian.
- c) Mengenali penyebab suatu kejadian.

2) Kemampuan berpikir secara konseptual (*Conceptual Thinking, CT*)

Kemampuan berpikir yaitu kemampuan memahami situasi atau masalah sebagai satu kesatuan. Kompetensi ini terdiri dari:

- a) Menggunakan logika dan pengalaman masa lalu dalam mengenali masalah.
- b) Melihat perbedaan antara situasi dan hal-hal yang pernah terjadi sebelumnya.
- c) Mempraktekan dan memodifikasi konsep atau metode yang pernah dipelajari.
- d) Mengidentifikasi hubungan dalam data.

3) Keahlian teknis atau profesional atau manajerial (*Expertise, EXP*)

Keahlian teknis yaitu keahlian yang meliputi penguasaan yang berkaitan dengan pekerjaan dan termasuk motivasi untuk mengembangkan, menggunakan dan mendistribusikannya pada orang lain. Kompetensi ini terdiri dari:

- a) Menjaga keterampilan dan pengetahuan.
- b) Menunjukkan ketertarikan pada suatu bidang tertentu.
- c) Bersedia menolong orang lain dalam menyelesaikan masalah teknis.
- d) Belajar hal-hal baru yang berhubungan dengan pekerjaan.
- e) Menyebarkan teknologi baru secara aktif.

b. *Personal Effectiveness*

1) Pengendalian diri (*Self Control, SCT*)

Pengendalian diri yaitu kemampuan untuk mengendalikan emosi diri agar terhindar dari berbuat sesuatu yang negatif saat situasi tidak sesuai dengan harapan atau saat berada di bawah tekanan. Kompetensi ini terdiri dari: Tidak mudah marah, menolak keterlibatan yang tidak perlu, tetap tenang dalam situasi yang rumit, memiliki respon yang baik dalam menghadapi suatu masalah.

2) Kepercayaan terhadap diri sendiri (*Self Confidence, SCF*)

Kepercayaan terhadap diri sendiri yaitu keyakinan seseorang terhadap kemampuan dirinya sendiri, dalam melakukan/menyelesaikan pekerjaannya. Kompetensi ini terdiri dari: melakukan tindakan meskipun ditentang oleh orang lain, merupakan pribadi yang percaya diri, memiliki kepercayaan akan penilaian atau kemampuan sendiri Bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat Belajar dari kesalahan, menganalisis performansi dan mau memperbaikinya.

3) Fleksibilitas/kemampuan untuk beradaptasi (*Flexibility, FLX*)

Fleksibilitas yaitu kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam berbagai situasi, orang atau kelompok. Kompetensi ini terdiri dari:

- a) Mengenal kebenaran pendapat orang lain
 - b) Mudah beradaptasi terhadap perubahan pekerjaan
 - c) Menerapkan peraturan secara fleksibel
 - d) Mengubah perilaku sesuai dengan situasi.
- 4) Visi / komitmen organisasi (*Organizational Commitment, OC*)

Visi yaitu kemampuan dan kemauan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi untuk bertindak dengan cara yang menunjang tujuan organisasi atau memenuhi kebutuhan organisasi. Dimensi ini mencakup: *Sense of Business*, dan komitmen terhadap misi organisasi.

3. Teori kinerja

a. Pengertian kinerja

Beberapa ahli mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut.

- 1) Dharma (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Definisi di atas mengandung unsur-unsur penting sebagai berikut:
 - a) Suatu kerangka kerja dari sasaran yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah disepakati. Kinerja adalah suatu kesepakatan di antara seorang karyawan dengan manajernya tentang berbagai harapan.
 - b) Sebuah proses: kinerja merupakan serangkaian tindakan yang diambil untuk mencapai suatu hasil dari hari ke hari dan mengelola peningkatan kinerja diri mereka sendiri maupun orang lain.
 - c) Pemahaman bersama untuk memperbaiki kinerja, para individu perlu memiliki pemahaman bersama tentang bagaimana seharusnya bentuk tingkat kinerja dan kompetensi yang tinggi dan faktor yang hendak dicapai.
 - d) Suatu pendekatan dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia. Kinerja berfokus pada tiga hal, pertama bagaimana para manajer dan pemimpin kelompok bekerja secara efektif dengan orang-orang disekitar mereka. Kedua, bagaimana para individu bekerjasama dengan para manajer dan kelompok. Ketiga, bagaimana individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kepiawaian mereka dan tingkat kompetensi serta kinerja mereka.

- e) Pencapaian adalah pencapaian yang berhubungan dengan pekerjaan individu sehingga mereka dapat memanfaatkan kemampuannya sebaik baiknya, menyadari potensi mereka sendiri dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi (Dharma, 2005: 26 – 27).

b. Penilaian kinerja

Lebih dari setengah abad yang lalu, Douglas MC Gregor menulis suatu artikel pada Harvard Business Review berjudul “*An Uneasy look at Performance Appraisal*” (dalam Grote, 1996: 3), pada artikel tersebut disebutkan bahwa penilaian kinerja formal didesain untuk memenuhi tiga kebutuhan (satu bagi organisasi dan dua bagi individu). Kebutuhan tersebut antara lain adalah:

- 1) Memberikan pertimbangan sistematis untuk menentukan kenaikan gaji, promosi, pemindahan dan kadang kadang untuk penurunan jabatan dan hubungan kerja.
- 2) Menjadi suatu wahana untuk menjelaskan kepada para karyawan pencapaian kinerja mereka dan menyarankan perubahan perilaku, sikap, keterampilan maupun pemahaman pekerjaan yang diperlukan.
- 3) Evaluasi kinerja ini menjadi semakin banyak dipergunakan sebagai dasar untuk bimbingan dan konseling para individu oleh para inpevisor.

Unsur-unsur penilaian kinerja terdiri dari berbagai macam aspek. Umar (2001)

mengemukakan bahwa unsur penilaian kinerja terdiri dari:

- 1) Mutu pekerjaan
- 2) Kejujuran karyawan
- 3) Inisiatif
- 4) Kehadiran karyawan
- 5) Sikap karyawan
- 6) Kemampuan kerjasama
- 7) Keandalan
- 8) Pengertian tentang pekerjaan Tanggung jawab terhadap tugas
- 9) Pemanfaatan waktu.

Menurut Ancok (2000) terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk melihat kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Jumlah jam kerja
- 2) Lama seseorang bekerja pada profesi tertentu

- 3) Pendapatan atau Penghasilan sebulan
- 4) Penggunaan penghasilan atau pendapatan tersebut

Penilaian kinerja merupakan sebuah prosedur yang meliputi mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja dan memberikan umpan balik. Dessler (2006) mendefinisikan pekerjaan berarti antara atasan dan bawahan telah menyepakati standar standar pekerjaan dan jabatan tertentu. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual dengan standar standar yang telah ditentukan tersebut. Pemberian umpan balik berarti membahas kinerja dan kemajuan, serta membicarakan ulang rencana rencana berikutnya berdasarkan hasil penelitian sebelumnya.

Sistem penilaian kinerja menurut Dessler (2006) lebih mengarah pada pentingnya pemberlakuan penilaian kinerja. Dessler (2006) menawarkan beberapa metode penilaian kinerja. Metode yang dimaksud tersebut antara lain metode skala penilaian grafik, metode peringkatan altermasi, metode perbandingan berpasangan, metode distribusi dan metode insiden kritis. Bagi Dessler diperlukan kombinasi dari berbagai metode penilaian baik dengan skala penilaian berdasarkan perilaku (BARS atau kepanjangan dari *behaviorally anchored rating scale*) maupun dengan manajemen berdasarkan sasaran (MBO, *Management by Objectives*).

Manajemen sumber daya manusia sangat penting terutama di negara berkembang seperti Indonesia yang umumnya kelebihan sumber daya manusia. Dengan demikian diperlukan manajemen sumber daya manusia tingkat nasional yang bertujuan untuk mengintegrasikan sumber sumber daya manusia ke dalam pembangunan sehingga terjadi penggunaan sumber sumber daya manusia yang rasional dan efektif dengan kesempatan kerja yang penuh (*full employment*). Menurut William Anthony dan Pamela L Perrewe (1996) ppenilaian kinerja dipandang sebagai *performance appraisal* dan *performance evaluation*. Penilaian kinerja cenderung

dilihat sama seperti penilaian prestasi kerja sehingga mendorong para karyawan untuk berlomba meningkatkan kinerjanya.

Penilaian kinerja merupakan sebuah prosedur yang meliputi: mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja dan memberikan umpan balik. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual dengan standar standar yang telah ditentukan. Sedangkan pemberian umpan balik berarti membahas kinerja dan kemajuan, serta membicarakan ulang rencana rencana berikutnya berdasarkan hasil penelitian sebelumnya. Semua langkah langkah dalam penilaian kinerja tadi, jelas jelas membutuhkan kesepahaman bersama yang bisa dipahami antara semua pihak yang berkompeten dengan jabatan atau pekerjaan tertentu.

Dessler (2006) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja
 - 2) Kuantitas kerja
 - 3) Keandalan
 - 4) Efektifitas
 - 5) Kemandirian sumber lain
 - 6) Hubungan interpersonal dan kerjasama
- c. Manfaat Penilaian Kinerja

Robbins (2002) menjelaskan bahwa penilaian kinerja mempunyai sejumlah manfaat, yaitu

- 1) Untuk membuat keputusan sumber daya manusia yang umum, misalnya untuk kepentingan promosi, transfer, pemutusan hubungan kerja dan sebagainya.
- 2) Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 3) Sebagai suatu kriterium terhadap program seleksi dan pengembangan.
- 4) Sebagai dasar untuk alokasi imbalan.

Amstrong menegaskan bahwa penilaian kinerja mempunyai tiga manfaat, yakni (dalam As'ad, 2003: 172):

- 1) Membantu memperbaiki prestasi dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan serta dengan melakukan hal hal yang akan mengembangkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.
 - 2) Memberikan kepada karyawan yang berpotensi untuk dapat menerima tanggung jawab yang lebih besar, sekarang atau di masa yang akan datang, serta memberikan bimbingan mengenai apa yang harus dilakukan untuk memastikan bahwa prestasi ini akan datang.
 - 3) Membantu dalam memutuskan kenaikan gaji yang seimbang antara tingkat potensi dan tingkat gaji.
- d. Daur Penilaian Kinerja.

Grote (1996) mengungkapkan daur kinerja ideal yang terdiri dari lima langkah proses, yaitu:

- 1) Langkah I Perencanaan
- 2) Langkah II Pelaksanaan kinerja
- 3) Langkah III Penilaian Kinerja
- 4) Langkah IV Peninjauan Kinerja
- 5) Langkah V Perubahan Kinerja dan Kontrak Ulang

Langkah langkah tersebut diawali dengan penetapan strategi korporat serta penentuan sasaran perusahaan. Adapun uraian dari masing-masing langkah tersebut adalah sebagai berikut.

1) Langkah I (perencanaan)

Baik penilai maupun yang dinilai saling bertemu untuk merencanakan kegiatan tahun mendatang dan dalam pertemuan tersebut akan dibuat persetujuan yang menyangkut lima bidang utama, yaitu:

- a) Kunci pertanggung jawaban dari pekerjaan oleh bawahan, wilayah utama dimana bawahan bertanggung jawab untuk mendapatkan hasil.
- b) Tujuan tujuan spesifik yang akan dicapai oleh bawahan pada masing masing wilayah tanggung jawabnya.
- c) Berbagai standar yang akan dicapai untuk mengevaluasi seberapa baik bawahan telah mencapai masing masing tujuan.

- d) Berbagai faktor kinerja berbagai kompetensi atau berbagai perilaku yang penting di dalam menentukan bagaimana hasil yang akan dicapai.
- e) Berbagai elemen dari rencana pengembangan yang akan disesuaikan oleh bawahan selama tahun berjalan.

2) Langkah II (pelaksanaan kinerja)

Selama tahun berjalan, bawahan melaksanakan rencana yang telah disetujui pada langkah I, selama waktu itu supervisor bertanggung jawab untuk memberikan informasi umpan balik serta memberikan “*coaching*”. Berbagai elemen rencana yang menjadi ketinggalan jaman akan dihapuskan dengan persetujuan bersama, tujuan tujuan baru untuk merespon kondisi yang berubah akan dikembangkan.

3) Langkah III (Penilaian Kinerja)

Baik yang dinilai maupun yang menilai kinerja, secara independen akan mengevaluasi sampai sejauh mana berbagai unsur rencana telah dicapai. Manajer menyelesaikan penilaian atas kinerja bawahan dan umumnya direview dan disetujui oleh manajer senior dan pejabat bagian sumber daya manusia sebelum didiskusikan dengan bawahan. Pada suatu sistem yang ideal, bawahan juga mengerjakan penilaian diri, bila perlu juga mengumpulkan data dari para pelanggan, rekan kerja, para bawahan dan lain lain.

Bawahan akan mengajukan suatu penilaian diri kepada manajer untuk digunakan sebagai bagian dari penilaian kinerja menyeluruh dari manajer. Manajer dan bawahan dimungkinkan untuk membahas masing masing penilaian dari kinerja bawahan (yang akan dibahas lebih lanjut pada langkah IV).

4) Langkah IV (Peninjauan Kinerja)

Baik para penilai kinerja maupun yang dinilai bertemu untuk meninjau penilaian kerjanya. Mereka mendiskusikan hasil yang telah dicapai dan faktor-faktor kinerja yang mendukung pencapaian hasil kerja mereka. Langkah ke III adalah pembuatan berita laporan, langkah ke IV adalah penyampaian dan diskusi yang akan meliputi:

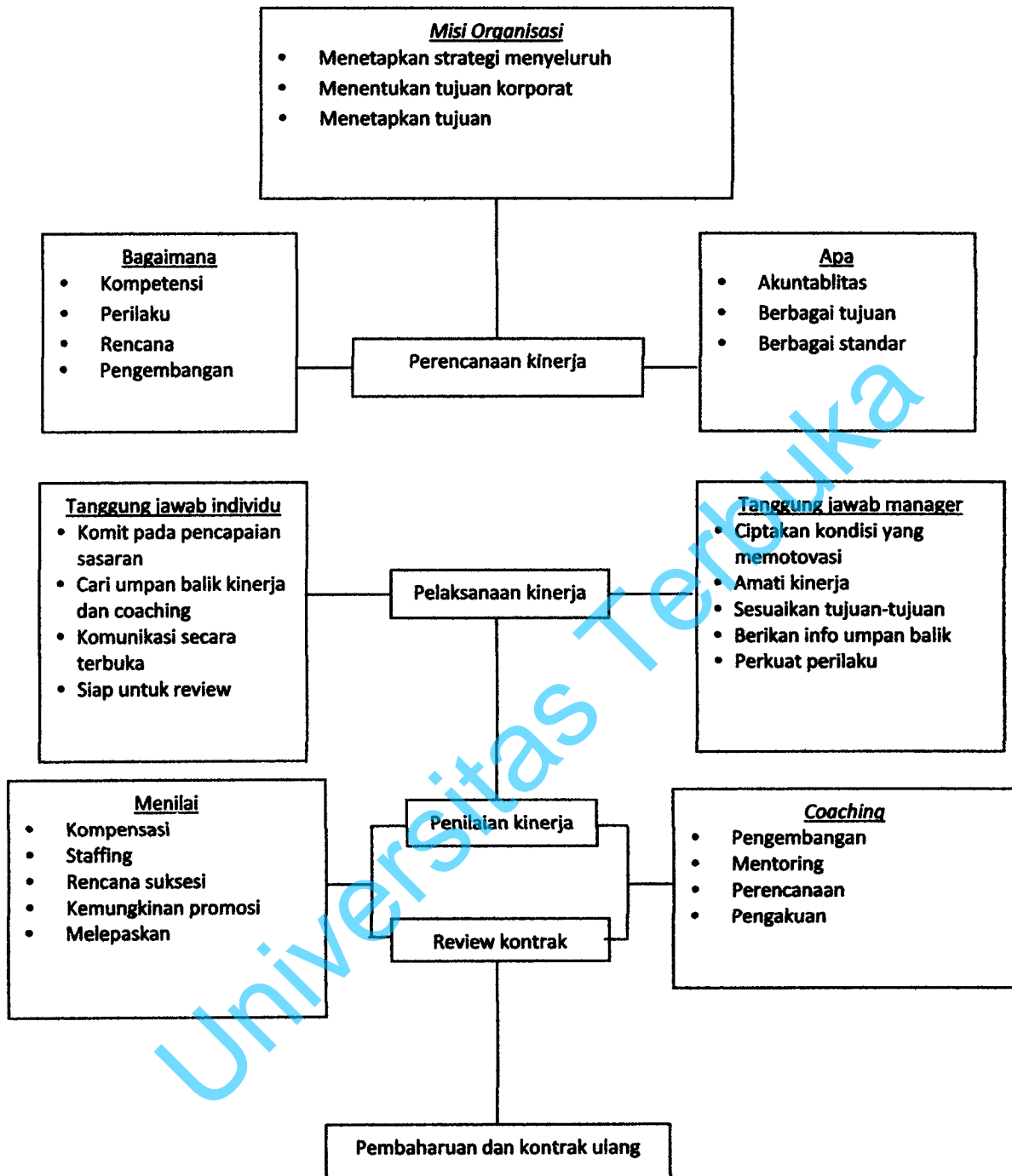
- a) Hasil yang dicapai
- b) Efektivitas kinerja dan efektivitas perilaku (bagaimana dikerjakan)
- c) Penilaian kinerja secara menyeluruh
- d) Perkembangan

Pada pertemuan ini penilai mendiskusikan perubahan kompensasi atau diskusi ini akan ditunda untuk suatu pertemuan yang terpisah pada waktu yang lain.

5) Langkah V (Perubahan Kinerja dan Kontrak Ulang)

Langkah V mengulangi langkah I, dengan memasukkan data tambahan dan informasi berharga lain yang diperoleh selama proses penilaian kinerja. Manajer dan bawahan mengubah pertanggung jawaban utama para bawahan yang mungkin berubah selama tahun berjalan dan menetapkan tujuan-tujuan baru dan standar-standar baru untuk penilaian kinerja periode berikutnya. Akhirnya mereka memperbaharui sasaran-sasaran pengembangan dan rencana-rencana tindakan.

Langkah-langkah dalam daur penilaian kinerja dapat dilihat dalam gambar 2.2 pada halaman berikut ini.



Gambar 2.2 Daur Penilaian Kinerja

Model kinerja manajemen yang tertera pada Gambar 2.2 mempertegas adanya suatu konsep yang amat penting sebelum kegiatan awal. Pertama, organisasi harus mempersiapkan dengan jelas misinya, bilamana organisasi tidak tahu kemana harus

pergi, maka upaya upaya keras dari para anggota organisasi tidak memiliki arah. Bilamana misi organisasi dan tujuan tujuan menyeluruh jelas, maka perencanaan kinerja dapat dimulai. Perencanaan kinerja meliputi dua tugas utama, yaitu:

- 1) Menentukan tujuan tujuan yang dapat diukur untuk berbagai hasil dimana upaya upaya individu akan menghasilkan (apa dari pekerjaan).
- 2) Menganalisis cara dimana individu akan berupaya untuk hasil hasil tersebut.

e. Sistem enilaian Kinerja Karyawan menurut Peraturan Pemerintah

Peraturan Pemerintah republik Indonesia tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil, dilaksanakan dengan maksud untuk menjamin objektivitas dalam pembinaan pegawai negeri sipil berdasarkan system karir dan system prestasi kerja. Di lingkungan pegawai negeri sipil sistem penilaian kineja berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, dengan peraturan pelaksanaanya yang terbaru Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam PP Nomor 53 Tahun 2010 terdapat aturan aturan mengenai kewajiban dan larangan seorang pegawai negeri sipil, kewajiban kewajiban tersebut, diantaranya :

- 1) Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;
- 2) Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan; menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
- 3) Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;
- 4) Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;
- 5) Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier;
- 6) Menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dituangkan dalam satu daftar yang disebut dengan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), dalam peraturan pemerintah ini ditentukan bahwa yang berwenang membuat penilaian pelaksanaan

pekerjaan karyawan adalah pejabat penilai, yaitu atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan dengan ketentuan serendah rendahnya kepala urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu, dengan adanya ketentuan tersebut, maka pejabat penilai benar benar mengenal secara pribadi Pegawai negeri sipil yang dinilai, sehingga dengan demikian diharapkan penilaian dapat dilakukan lebih objektif. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) digunakan sebagai bahan dalam melaksanakan pembinaan karyawan antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala, dan lain lain. Nilai dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan suatu mutasi kepegawaian dalam tahun berikutnya, kecuali terjadi perbuatan tercela dari karyawan yang bersangkutan yang dapat mengurangi nilai tersebut. Faktor-faktor yang dinilai dalam penilaian kinerja karyawan menyangkut kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

4. Telaah penelitian terdahulu

Pada dasarnya, suatu penelitian tidak berangkat dari awal, akan tetapi, telah ada acuan yang mendahuluinya demikian pula halnya dengan penelitian ini telah banyak penelitian sebelumnya yang memiliki topik relevan dengan penelitian ini oleh karena itu, peneliti melakukan telaah terhadap hasil penelitian terdahulu. Telaah penelitian dapat dilakukan dengan tujuan mengetahui keaslian penelitian, hal ini bertujuan sebagai titik tolak untuk mengadakan suatu penelitian. Penelitian-penelitian terdahulu dengan topik yang relevan dengan penelitian ini diuraikan sebagaimana berikut.

Adi Kusuma Dian Ayogi (2008) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Antara Pengawasan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Sentra

Mebel Surakarta". Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara pengawasan dan lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan di Sentra Mebel Surakarta. Alat analisis yang digunakan adalah meliputi instrumen yaitu uji validitas dan reliabilitas dan uji hipotesis menggunakan alat analisis regresi linier berganda, uji t, uji F dan koefisien determinasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengawasan dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Sri Pujiwati (2008) melakukan penelitian dengan tujuan untuk: (1) mengetahui pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan kantor Satpol PP Kabupaten Pati, (2) untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan kantor Satpol PP Kabupaten Pati, dan (3) untuk mengetahui pengaruh pengawasan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan kantor Satpol PP Kabupaten Pati. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor Satpol PP Kabupaten Pati sebanyak 215 orang, yang kemudian diambil 20% dari populasi untuk dipergunakan sebagai sampel sehingga diperoleh sampel sebanyak 43 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan metode angket dan metode dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa: (1) pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan kantor Satpol PP Kabupaten Pati (2) kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan kantor Satpol PP Kabupaten Pati ($t_{hitung} = 4.101 > t_{tabel} = 2.021$), dan (3) pengawasan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan kantor Satpol PP Kabupaten Pati.

Rusman Effendi (2006) melakukan penelitian yang diberi judul: "Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja karyawan (Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak

Metro)”. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh antara kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Metro. Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui penyebaran angket kepada 72 orang karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Metro. Secara simultan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Metro. Secara parsial, sikap tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Metro.

Kuat Sitepu (2010) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi SDM yaitu: pengetahuan, sikap, dan keterampilan terhadap kinerja perawat dalam memberikan pelayanan kesehatan di Puskesmas Tahun 2010. Sampel penelitian ini berjumlah 168 orang, diambil dengan menggunakan teknik *Stratified random sampling*. Data primer dikumpulkan melalui wawancara langsung dengan menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan uji regresi berganda pada taraf kepercayaan 95%. Berdasarkan analisis diketahui ada hubungan yang signifikan antara: variabel pengetahuan dengan kinerja perawat, variabel sikap dengan kinerja perawat, dan variabel keterampilan dengan kinerja perawat. Penelitian juga menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja perawat. Variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja perawat adalah keterampilan.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, pada penelitian ini peneliti akan menilai pengawasan, kompetensi dan kinerja karyawan, baik pada karyawan dengan kompeten maupun yang tidak kompeten dengan bidang pekerjaannya. Hal ini

dilakukan untuk mengetahui perbandingan antara kedua pengujian pengaruh tersebut. Kemudian peneliti juga melakukan analisis untuk mengetahui pengaruh pengawasan dan kompetensi tersebut terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan melalui survey dengan dengan tipe penelitian *explanatory*.

B. Kerangka Berpikir

Kajian yang banyak membahas tentang pengawasan adalah kajian dibidang manajemen, bahkan pengawasan (*controlling*) merupakan salah satu fungsi dasar dalam manajemen, hal ini dapat dilihat dari batasan yang dikemukakan Terry dalam Winardi (2002: 3) mengemukakan bahwa manajemen merupakan suatu proses khusus, yang terdiri dari kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilaksanakan untuk mendeterminasi dan mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan sebelumnya, dengan jalan memanfaatkan unsur manusia dan sumber daya lainnya. Pengawasan dinilai sangat urgen bagi pencapaian tujuan organisasi, hal ini sesuai pendapat Terry (dalam Salindho, 1995: 25) yang menyatakan pengawasan sebagai:

“mendeterminasikan apa yang dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi kerja dan bila perlu menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana. Jadi pengawasan dapat dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting dalam hasil yang dicapai dari aktivitas yang direncanakan“.

Pengawasan merupakan kegiatan pimpinan dalam melihat secara seksama terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pegawai, yang di dalamnya mengandung arti mengarahkan, memperbaiki kegiatan yang salah arah dan meluruskan menuju pada arah yang benar dan sejalan dengan itu Lubis, (2000: 175) menyatakan bahwa pengawasan adalah penilaian dan koreksi atas pelaksanaan kerja

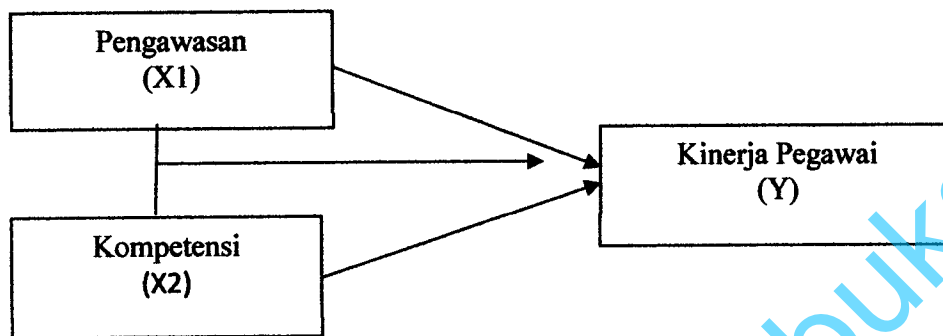
yang dilaksanakan oleh bawahan dengan maksud untuk mendapatkan keyakinan atau menjamin bahwa tujuan-tujuan dan rencana-rencana organisasi dapat dilaksanakan.

Pelaksanaan pengawasan diperlukan adanya standar yang merupakan tolak ukur bagi pengawas dalam menilai apakah pekerjaan yang diawasi telah berjalan dengan semestinya atau tidak. Sehingga dengan tolak ukur inilah maka hasil pengawasan mempunyai dua kemungkinan yakni berjalan sesuai dengan rencana atau menyimpang dari ketentuan yang telah digariskan. Selain penetapan standar merupakan salah satu tindakan yang perlu dilakukan dalam proses pengawasan, tindakan lain adalah melakukan pengukuran hasil kerja dan koreksi penyimpangan. Hal ini sesuai pendapat Winardi (2003: 180) menyatakan dalam proses pengawasan terdapat tiga langkah yang perlu dilakukan, yaitu: "menetapkan standar; pengukuran hasil kerja; dan koreksi penyimpangan yang terjadi".

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dipahami bahwa pengawasan memiliki arti yang sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi, pengawasan merupakan suatu kegiatan pimpinan yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan dapat terlaksana sesuai rencana yang telah ditetapkan. Sugandha (1995: 1-2) menyatakan pengawasan merupakan proses kegiatan pimpinan untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana, kebijakan dan ketentuan yang telah digariskan untuk itu setiap unsur pimpinan termasuk dalam hal ini Kepala Dinas Pertanian dan Kehutanan perlu melakukan pengawasan kepada setiap pegawai sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai.

Pada dasarnya terdapat dua teknik pengawasan yang dapat dipakai oleh pimpinan dalam menilai hasil pekerjaan pegawai, yaitu pengawasan langsung dengan bentuk: inspeksi langsung, observasi langsung di tempat, laporan di tempat dan tidak

langsung dengan bentuknya bisa melalui dokumen atau laporan baik secara lisan maupun tertulis, pada penelitian ini pengawasan yang dimaksud adalah pengawasan langsung dan tidak langsung. Kerangka pemikiran pada penelitian ini digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian

Pengawasan dan kompetensi diletakkan pada posisi yang sejajar sebagai variabel bebas hal ini didasari pemikiran bahwa kompetensi atau kemampuan yang dimiliki oleh seorang pejabat adalah sangat penting dalam meningkatkan kinerja hal sebagai tertuang pada pendapat Frederick Winson Taylor (dalam *F.W Taylor, Scientific Management, Harper, New York, 1974*) Taylor mengemukakan empat prinsip scientific management yaitu

- a. Menghilangkan sistem coba-coba dan menerapkan metode ilmu pengetahuan disetiap kegiatan.
- b. Memilih pekerjaan terbaik untuk setiap tugas tertentu, selanjutnya memberikan latihan dan pendidikan pada pekerja.
- c. Setiap petugas harus menerapkan hasil ilmu pengetahuan dalam menjalankan tugasnya.
- d. Harus dijalin kerjasama yang baik terhadap pimpinan dengan pekerja

Sebagai sarana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan maka diperlukan alat-alat sarana (*tools*) management. *Tools* merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. *Tools* tersebut dikenal dengan 5 M, yaitu *men, money, materials, machines, method*. Berdasarkan pada penjelasan diatas maka

manusia atau pejabat yang memiliki kompetensi yang baik menjadi kunci dalam pencapaian tujuan organisasi

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran, maka dirumuskan hipotesis utama penelitian ini sebagai berikut: **“Semakin kuat intensitas pengawasan dan semakin tinggi kompetensi pegawai maka akan semakin tinggi kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi kewajibannya”**. Hipotesis kerja dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari pengawasan dan kompetensi pegawai kompeten terhadap kinerja pegawai kompeten secara simultan pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari pengawasan dan kompetensi pegawai kompeten terhadap kinerja pegawai kompeten secara parsial pada Dinas Pertanian dan Kehutanan kabupaten Bintan.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari pengawasan terhadap kinerja pegawai inkompeten pada Dinas Pertanian dan Kehutanan kabupaten Bintan.

C. Definisi Konsep dan Operasional

Jenis variabel pada penelitian ini terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat, sedangkan variabel terikat adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel bebas. Adapun uraian dari masing-masing variabel tersebut adalah sebagai berikut.

1. Variabel Bebas

Variabel bebas pada penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu:

- a. Pengawasan (X1), yaitu usaha untuk menjamin agar pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan dilakukan melalui pengawasan langsung dan tidak langsung. Teknik pengawasan langsung yaitu apabila pimpinan organisasi melakukan pengawasan sendiri melalui kegiatan inspeksi, observasi langsung ditempat dan laporan ditempat. Teknik pengawasan tidak langsung adalah apabila pimpinan organisasi sendiri melakukan pengawasan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Variabel pengawasan diujikan kepada seluruh pegawai, yang terdiri dari pegawai kompeten dan pegawai inkompeten.
 - b. Kompetensi (X2), yaitu sesuatu yang secara konsisten menjadi dorongan, pikiran atau keinginan seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan. Motif akan mengarahkan dan menyeleksi sikap menjadi tindakan atau mewujudkan tujuan sehingga berbeda dari yang lain. Variabel ini diujikan kepada pegawai kompeten saja.
2. Variabel terikat adalah kinerja atau penyelesaian pekerjaan yang telah ditetapkan sesuai ketentuan dan waktu yang telah ditetapkan. Variabel ini diujikan kepada keseluruhan pegawai, yaitu pegawai kompeten dan pegawai inkompeten.

Unit analisis atau satuan pengamatan dalam penelitian adalah satuan tertentu yang diperhitungkan sebagai objek penelitian. Berdasarkan pemahaman tersebut dalam fokus penelitian ini, maka satuan pengamatan adalah pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan, yang terdiri dari pegawai kompeten dan pegawai inkompeten.

Desain pengukuran pada kuesioner tersebut adalah skala *likert*. Skala *likert* merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi

seseorang tentang fenomena sosial (Akhmad, 2002: 61). Dalam skala likert umumnya berisi lima bagian skala terhadap pernyataan-pernyataan (*statements*) yang diajukan oleh peneliti dalam kuesioner antara lain: (1) Sangat Setuju, (2) Setuju, (3) Tidak Setuju, (4) Sangat Tidak Setuju. Adapun skor tiap jawaban dari setiap pertanyaan atau pernyataan mempunyai gradasi dari yang paling kecil hingga yang paling besar adalah sebagai berikut.

Tabel 2.1 Skala Pengukuran Variabel

Jawaban	Notasi	Skor
Sangat Setuju	SS	4
Setuju	S	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber data diolah (2010)

Pengujian kuesioner dilakukan melalui uji validitas item dan uji reliabilitas variabel. Prosedur uji kesesuaian kuesioner sebagai berikut.

1. Menguji kevalidan setiap item pertanyaan kuesioner.

Uji validitas ini dilakukan untuk setiap item ini dimaksudkan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur mengukur suatu obyek yang akan diukur. Dalam kaitan ini variabel pengawasan dan pencapaian hasil kerja akan diukur itemnya. Teknik uji yang digunakan adalah korelasi melalui koefisien korelasi dari *Pearson* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r = adalah validitas item
- N = jumlah responden
- X = skor yang diperoleh subyek untuk item tertentu
- Y = skor total yang diperoleh subyek dari seluruh item (Singarimbun, 1995:137)

Skor interval setiap item pernyataan yang diuji kevalidannya dikorelasikan dengan skor total seluruh item. Langkah kerja ini dilakukan setelah prosedur penarikan skala dari ordinal ke interval dilakukan. Jika koefisien korelasi Pearson positif dan signifikan, maka item yang bersangkutan valid, jika negatif maka item yang bersangkutan tidak valid dan dikeluarkan dari kuesioner (Singarimbun, 1995: 139).

b. Menguji reliabilitas variabel penelitian.

Uji reliabilitas dilakukan jika seluruh item valid atau setelah item yang tidak valid disisihkan. Teknik uji yang digunakan adalah teknik korelasi belah-dua (*split-half*) dengan formula *Spearman-Brown* sebagai berikut.

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen
 k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya item
 $\sum \delta_b^2$ = Jumlah varian butir
 δ_t^2 = Varian total
 (Arikunto, 2002: 178)

Variabel yang diuji reliabel bila nilai koefisien reliabilitas *Spearman-Brown* yang diperoleh positif. Jika nilai koefisien reliabilitas negatif berarti variabel yang bersangkutan tidak reliabel sehingga kuesioner perlu diperbaiki.

Signifikansi koefisien korelasi Pearson untuk uji validitas maupun koefisien reliabilitas *Spearman-Brown* untuk uji reliabilitas diuji melalui statistik dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{r_i \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_i^2}}$$

Pengujian t - atas mengikuti sebaran t -student dengan $db = n-2$ dan taraf kesalahan satu sisi $\alpha = 5\%$. Penentuan signifikansinya di lihat melalui tabel- t . Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka korelasi signifikan. Sebaliknya jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka korelasi tidak signifikan.

Universitas Terbuka

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian survey dengan tipe penelitian "explanatory". Menurut Singarimbun (1995: 5) penelitian ini menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Metode ini sering pula disebut sebagai penelitian sebab akibat (*causality researc*) karena penjelasan itu menunjukkan penyebab dari peristiwa atau menunjukkan akibat dari adanya peristiwa itu, yaitu aktivitas Kepala Dinas Pertanian dan Kehutanan bersama jajarannya dalam melaksanakan pengawasan untuk meningkatkan kinerja.

Metode sensus ini digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas yaitu pengawasan (X_1) dan kompetensi (X_2) terhadap kinerja (Y). Dalam penelitian ini digunakan data sekunder dan data primer. Data primer tentang pengawasan dan kompetensi terhadap pekerjaan yang telah dan akan dilaksanakan sebagai ukuran umum kinerja pegawai secara keseluruhan pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan dengan teknik kuesioner, wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari beberapa laporan tahunan Dinas Pertanian dan Kehutanan dalam penyelesaian pekerjaan yang telah ditetapkan dan arsip-arsip lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

Penggunaan kuesioner dimaksudkan untuk memenuhi dua kebutuhan yaitu untuk memperoleh data deskriptif dan untuk pengujian hipotesis dan model, untuk

selanjutnya data yang diperoleh dari responden yaitu jawaban kuesioner akan dianalisis secara kuantitatif atau statistik, dan data serta informasi yang diperoleh di lapangan dari wawancara dengan informan yang bersifat kualitatif dilakukan analisis secara kualitatif, sehingga penelitian ini dapat menjawab permasalahan yang telah dikemukakan dengan lebih mendalam. Pengujian penelitian terlebih dahulu harus menghasilkan sesuatu yang akan diuji yaitu deduksi hasil berpikir (*logical construct* atau kerangka pikiran) yang disebut hipotesis. Data dan informasi empirik baik fenomena sebab maupun fenomena akibat diteliti secara empirik dengan membuat induksi. Jika induksi itu sama dengan hipotesis maka hipotesis teruji secara empirik.

B. Definisi operasional

Definisi operasional dari variabel-variabel tersebut diuraikan sebagaimana berikut.

1. Pengawasan (X1)

Pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan. Pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan.

2. Kompetensi (X2)

Kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki seorang pekerja atau individu yang membuat dirinya menunjukkan kinerja (*performance*) sesuai dengan ekspektasi pemberi kerja dan membedakannya dengan pekerja atau individu yang lain.

3. Kinerja (Y)

Kinerja merupakan proses yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh seseorang atau organisasi. Setiap pegawai mempunyai hasil kerja yang berbeda. Kinerja merupakan suatu jaminan bahwa seseorang pekerja atau kelompok mengetahui apa yang diharapkannya dan memfokuskan kepada kinerja yang efektif.

Adapun dimensi dan indikator dari variabel-variabel penelitian dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel	Dimensi	Indikator
Pengawasan	Pengawasan Langsung	Inspeksi	<ul style="list-style-type: none"> a. Mendatangi tempat kerja b. Mengawasi sesuai kegiatan c. Memeriksa pekerjaan pegawai d. Memberikan petunjuk e. Membuat keputusan langsung mengenai jalannya pekerjaan.
		Observasi langsung ditempat Laporan ditempat	<ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan observasi pekerjaan b. Menegur pegawai yang melakukan kesalahan bekerja. c. Meminta laporan d. Koreksi laporan e. Memeriksa laporan
	Pengawasan tidak langsung	Laporan tertulis	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengawasi dari jarak jauh b. Mempelajari dokumen pekerjaan
Kompetensi		<ul style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan 2. Keterampilan 3. Pengalaman Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> a. Motif b. Karakter (<i>trait</i>) dan unsur bawaan c. Konseo diri (<i>self-concept</i>) d. Pengetahuan (<i>knowledge</i>). e. Empati (<i>Interpersonal Understanding</i>) f. Keterampilan g. Lama bekerja. h. Pekerjaan sebelumnya

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel (Lanjutan)

Variabel	Sub Variabel	Dimensi	Indikator
Pencapaian hasil kerja	Kinerja	1. Kegiatan rutin 2. Kegiatan 3. Pengawasan dan pemantauan hasil 4. Produktivitas	a. Penyelesaian pekerjaan sesuai target b. Kegiatan terlaksana sesuai program kerja efisien dan efektif c. Hasil dari kegiatan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan d. Kualitas dan kemampuan e. Hubungan dengan rekan kerja f. Motivasi

Sumber : Modifikasi penulis, 2011

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Pengertian populasi menurut Sugiyono (1997: 57) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek dan objek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan. Kastro (dalam Singarimbun dan Effendi, 1995: 152) menyatakan bahwa populasi adalah sejumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga. Sudjana (1996: 5) menyatakan adalah bahwa totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun mengukur, kuantitatif maupun kualitas dari pada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan obyek yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifat yang ada padanya jadi populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari atas subyek dan objek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya, atas dasar penjelasan tersebut maka dalam penelitian populasi yang dimaksud adalah semua pejabat eselon III dan IV pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan, kecuali Kepala Dinas, hal ini

disebabkan Kepala Dinas merupakan pimpinan yang melakukan pengawasan terhadap semua pejabat eselon III dan IV pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan.

2. Sampel

Jalaluddin Rakhmat (1984: 92) menyatakan sampel adalah bagian yang diselidiki. Suharsimi Arikunto (2002: 104) menyatakan bahwa sampel adalah bagian atau wakil dari populasi yang diteliti, dari pendapat tersebut atas, sampel pada intinya bagian dari populasi yang jumlahnya lebih kecil dari jumlah populasi yang langsung diteliti yang menjadi sumber data sebenarnya dalam suatu penelitian.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah metode sensus, hal ini dilakukan mengingat jumlah populasi penelitian relatif kecil, yaitu kurang dari 30 orang. Menurut Bailey (1992: 34), idealnya seorang peneliti melakukan studi terhadap seluruh populasi untuk memberikan bobot penuh terhadap temuan-temuan penelitian. Metode sampel dengan metode sensus berarti bahwa seluruh elemen populasi pada penelitian ini dijadikan sebagai sampel penelitian.

Menurut Arikunto (2010: 174), penelitian dengan pengambilan sampel melalui metode sensus disebut juga dengan penelitian populasi. Lebih lanjut Arikunto (2010: 174) menyatakan bahwa penelitian populasi dilakukan bagi populasi terhingga dan subjeknya tidak terlalu banyak. Melalui metode ini, seluruh pejabat eselon III dan IV pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan dijadikan sampel pada penelitian ini. Proporsi pegawai Dinas Pertanian

dan Kehutanan Kabupaten Bintan yang menjadi sampel penelitian dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

No	Jabatan	Sampel
1	Sek.Dinas	1
2	Kepala Bidang	4
3	Kepala Sub Bagian / Kepala Seksi	15
J u m l a h		20

Sumber: Modifikasi Penulis, 2011

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa jumlah pejabat struktural yang bukan merupakan Kepala Dinas adalah sebanyak 20 orang. Berdasarkan jumlah tersebut, maka sampel penelitian adalah 20 orang pejabat struktural dari Kasubag atau Kasi sampai dengan Sekretaris Dinas, dari 20 orang sampel yang menjadi responden penelitian ini kemudian dibagi kedalam dua kelompok, yaitu kelompok pegawai kompeten, dan kelompok pegawai inkompeten. Jumlah pegawai kompeten adalah sebanyak 8 orang sedangkan jumlah pegawai inkompeten adalah sebanyak 12 orang.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut.

1. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab secara langsung dengan responden untuk mendapatkan data yang belum terungkap dalam angket.
2. Observasi, yaitu mengumpulkan informasi dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap segala aktivitas dari obyek penelitian guna melengkapi data primer yang diperoleh melalui angket.

3. Studi kepustakaan, yaitu membaca dan mengumpulkan bahan-bahan, dokumen serta buku-buku, termasuk berbagai peraturan-peraturan yang berkaitan dengan penelitian ini.
4. Menggunakan angket berupa daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk dijawab. Penyebaran dan pengumpulan angket ke dan dari responden dilakukan secara langsung, yaitu dengan menemui responden.

Adapun alat pengumpul data yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah:

1. Pedoman wawancara, dilakukan untuk menggali informasi secara lebih mendalam melalui daftar pertanyaan terbuka kepada sejumlah informan yang dianggap mengetahui dan terlibat dalam tugas.
2. Pedoman Observasi, digunakan sebagai alat untuk melakukan observasi pengamatan terhadap aktivitas Kepala Dinas Pertanian dan Kehutanan beserta pegawainya dalam pelaksanaan kegiatan.
3. Kuesioner, yaitu daftar pertanyaan berstruktur yang diajukan kepada responden. Data primer yang diperoleh dari responden menggunakan kuesioner ini memiliki tingkatan skala ordinal, yaitu diasumsikan bahwa suatu variabel selain dibedakan antara satu nilai dengan nilai lainnya, juga diasumsikan bahwa antara kategori-kategori jawaban ini terdapat urutan atau tingkatan.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner, pedoman wawancara dan alat alat observasi lainnya.

F. Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mendapatkan skor ukuran proporsi atau persentase. Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah seperangkat daftar pertanyaan yang bersifat tertutup dengan lima alternatif jawaban dan untuk mengetahui kategori skor yang diperoleh, maka perlu ditentukan intervalnya. Penentuan skor terbesar (maksimal), skor terkecil (minimal), median, kuartil I dan kuartil III dilakukan dengan cara:

Skor maksimal = skor tertinggi (4) x jumlah item x jumlah responden

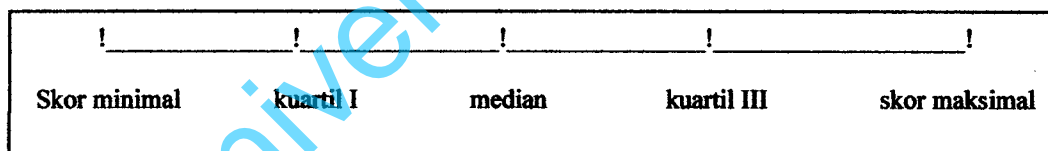
Skor minimal = skor terendah (1) x jumlah item x jumlah responden

Median = skor minimal + skor maksimal : 2

Kuartil I = skor minimal + median : 2

Kuartil III = median + skor maksimal : 2

Jika dikonversikan dalam bentuk gambar maka nilai interval dan skor minimal sampai dengan skor maksimal akan tampak pada gambar berikut.



Gambar 3.1 Letak Nilai Skor Minimal sampai dengan Nilai Skor Maksimal

Setelah mengetahui nilai skor maksimal, minimal, median, kuartil I dan kuartil III, selanjutnya menentukan definisi/batasan baik setiap nilai yang didapat.

Menurut Al-Rasyid (1998:128) batasan skor tersebut adalah sebagai berikut.

- Kuartil III sampai dengan skor maksimal, disebut sikap sangat positif
- Median sampai dengan kuartil III, disebut sikap positif

- Kuartil I sampai dengan median, disebut sikap negatif
- Skor minimal sampai dengan kuartil I, disebut sikap sangat negatif.

2. Analisis statistik

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode analisis regresi. Analisis regresi yang digunakan adalah analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda, hal ini disesuaikan dengan kondisi permasalahan penelitian. Regresi linier berganda adalah teknik analisis statistik yang digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh dari beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat, sedangkan regresi linier sederhana adalah teknik analisis statistik yang digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh dari satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Persamaan regresi pada penelitian ini dirumuskan menjadi dua model.

Pada pengujian pengaruh pengawasan dan kompetensi terhadap kinerja pada pegawai kompeten, peneliti menggunakan analisis regresi berganda, sedangkan pada pengujian pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai inkompeten, peneliti menggunakan analisis regresi sederhana dan dengan demikian maka model persamaan regresi dibagi menjadi 2 model. Adapun persamaan regresi pada penelitian ini diformulasikan sebagai berikut.

Persamaan 1, untuk pengujian pada pegawai kompeten:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Persamaan 2, untuk pengujian pada pegawai inkompeten:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

X_1 = Pengawasan

X_2 = Kompetensi

Y = Kinerja

a = Konstanta

b_{1-2} = Koefisien Regresi

Untuk dapat membuktikan hipotesis penelitian, maka dilakukan uji statistik sebagai berikut.

a. Uji F

Uji F (*F test*) dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara serentak variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji ini digunakan pada persamaan regresi

1. Menurut Sugiyono (2005) untuk menghitung F_{hitung} dengan rumus:

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

Dimana:

R^2 = koefisien determinasi

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah anggota sampel

Adapun hipotesis kerja yang dirumuskan untuk Uji F (*F test*) adalah sebagai berikut.

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan dari pengawasan dan kompetensi terhadap kinerja secara simultan.

H_a : Ada pengaruh yang signifikan dari pengawasan dan kompetensi terhadap kinerja secara simultan.

Kriteria pengujian adalah H_0 ditolak dan H_a diterima apabila $F_{\text{hasil}} > F_{\text{tabel}}$, atau nilai $\text{Sig. } F < \alpha (0,05)$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap terikat secara simultan.

b. Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji ini digunakan pada pengujian persamaan regresi 1 dan 2. Adapun rumus uji t (*t test*) (Sugiyono, 2005) sebagai berikut:

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Dimana:

r = koefisien korelasi

n = jumlah sampel

Adapun hipotesis untuk Uji t (*t test*) adalah sebagai berikut:

1) Model Persamaan Regresi 1

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan dari pengawasan dan kompetensi terhadap kinerja secara parsial.

H_a : Ada pengaruh yang signifikan dari pengawasan dan kompetensi terhadap kinerja secara parsial.

2) Model Persamaan Regresi 2

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan dari pengawasan terhadap kinerja pegawai.

H_a : Ada pengaruh yang signifikan dari pengawasan terhadap kinerja pegawai.

Kriteria pengujian adalah H_0 ditolak dan H_a diterima jika $t_{\text{hasil}} > t_{\text{tabel}}$, atau nilai $\text{Sig. } t < \alpha (0,05)$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap terikat secara parsial.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Pengukuran persentase pengaruh variabel bebas terhadap nilai variabel terikat ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R^2) (Algifari, 1997). Adapun rumus koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{ESS}{TSS}$$

Keterangan:

R^2 = Koefisien Determinasi

ESS = *Explained Sum of Squares*

TSS = *Total Sum of Square*

Ketidaktepatan titik-titik berada pada garis regresi disebabkan adanya faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap variabel bebas, bila tidak ada penyimpangan tentunya tidak akan ada *error* dan bila itu terjadi, maka *error* atau $SSE = 0$, yang berarti $ESS = TSS$ atau $R^2 = 1$, atau dengan kata lain, semua titik observasi berada tepat di garis regresi. Jadi, TSS sesungguhnya adalah variasi dari data, sedangkan ESS adalah variasi dari garis regresi yang dibuat.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Analisis data merupakan proses penelitian yang dilakukan untuk memecahkan permasalahan dalam penelitian, hal ini ditujukan agar hipotesis penelitian dapat tercapai dan hipotesis terjawab. Analisis data dilakukan sesuai dengan pendekatan-pendekatan yang telah diatur sebelumnya dalam metode penelitian. Alat analisis yang digunakan juga disesuaikan agar dapat memecahkan permasalahan dalam penelitian. Data yang disajikan dan dianalisis pada penelitian ini merupakan data yang diperoleh dari Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan, data ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Data yang diperoleh itu kemudian dianalisis agar memenuhi tujuan dan menjawab hipotesis penelitian. Hasil-hasil penelitian dan pembahasan tersebut kemudian diuraikan peneliti pada bab ini.

A. Gambaran Umum Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten

1. Letak geografis Kabupaten Bintan

Secara geografis, Kabupaten Bintan terletak antara 006°17" Lintang Utara - 1034'52" Lintang Utara dan 104012'47" Bujur Timur disebelah barat - 10802'27" Bujur Timur disebelah Timur. Daerah kabupaten Bintan merupakan bagian dari paparan kontinental yang terkenal dengan nama "Paparan Sunda". Pulau-pulau yang tersebar di daerah ini merupakan sisa-sisa erosi atau pencetusan daerah daratan pra tersier, wilayahnya membentang dari Semenanjung Malaysia dibagian Utara sampai Pulau Bangka dan Belitung di bagian Selatan. Luas wilayah kabupaten Bintan

mencapai 88.038,54 km², namun luas daratannya hanya 2,21 %, 1.946,13 km² saja.

Dengan batas-batas wilayah sebagai berikut.

- a. Sebelah Utara dengan Kabupaten Natuna, Negara Vietnam dan Kamboja.
- b. Sebelah Selatan dengan Provinsi Sumatra Selatan, Bangka Belitung dan Jambi.
- c. Sebelah Timur dengan Provinsi Kalimantan Barat
- d. Sebelah Barat dengan Kabupaten Karimun, Kota Batam dan Semenanjung Malaysia.

Luas wilayah Kabupaten Bintan meliputi lebih kurang 100.929,85 Km² yang terdiri dari luas daratan 4.063,85 Km² dan luas lautan 96.866 Km² dengan jumlah pulau lebih kurang 539 pulau.

2. Sejarah Kabupaten Bintan

Kabupaten Bintan sebelumnya merupakan Kabupaten Kepulauan Riau. Kabupaten Bintan telah dikenal beberapa abad yang silam tidak hanya di nusantara tetapi juga di manca-negara. Wilayahnya mempunyai ciri khas terdiri dari ribuan pulau besar dan kecil yang tersebar di Laut Cina Selatan, karena itulah julukan Kepulauan “Segantang Lada” sangat tepat untuk menggambarkan betapa banyaknya pulau yang ada di daerah ini. Pada kurun waktu 1722-1911, terdapat dua Kerajaan Melayu yang berkuasa dan berdaulat yaitu Kerajaan Riau Lingga yang pusat kerajaannya di Daik dan Kerajaan Melayu Riau di Pulau Bintan.

Jauh sebelum ditandatanganinya *Treaty of London*, kedua Kerajaan Melayu tersebut dilebur menjadi satu sehingga menjadi semakin kuat. Wilayah kekuasaannya pun tidak hanya terbatas di Kepulauan Riau saja, tetapi telah meliputi daerah Johor

dan Malaka (Malaysia), Singapura dan sebagian kecil wilayah Indragiri Hilir. Pusat kerajaannya terletak di Pulau Penyengat dan menjadi terkenal di Nusantara dan kawasan Semenanjung Malaka, setelah Sultan Riau meninggal pada Tahun 1911, Pemerintah Hindia Belanda menempatkan amir-amirnya sebagai *District Hoorden* untuk daerah yang besar dan *Onder District Hoorden* untuk daerah yang agak kecil. Pemerintah Hindia Belanda akhirnya menyatukan wilayah Riau Lingga dengan Indragiri untuk dijadikan sebuah keresidenan yang dibagi menjadi dua *Afdelling* yaitu: *Afdelling Tanjungpinang* yang meliputi Kepulauan Riau-Lingga, Indragiri Hilir dan Kateman yang berkedudukan di Tanjungpinang dan sebagai penguasa ditunjuk seorang Residen.

Afdelling Indragiri yang berkedudukan di Rengat dan diperintah oleh Asisten Residen (dibawah) perintah Residen. Pada 1940 Keresidenan ini dijadikan *Residentie* Riau dengan dicantumkan *Afdelling Bengkalis* (Sumatera Timur) dan sebelum Tahun 1945-1949 berdasarkan *Besluit* Gubernur General Hindia Belanda tanggal 17 Juli 1947 Nomor 9 dibentuk daerah *Zelf Bestur* (daerah Riau). Berdasarkan surat Keputusan delegasi Republik Indonesia, Provinsi Sumatera Tengah tanggal 18 Mei 1950 Nomor 9/Depart. menggabungkan diri ke dalam Republik Indonesia dan Kepulauan Riau diberi status daerah Otonom Tingkat II yang dikepalai oleh Bupati sebagai kepala daerah dengan membawahi empat kewedanan sebagai berikut.

Kewedanan Tanjungpinang meliputi wilayah kecamatan Bintan Selatan (termasuk kecamatan Bintan Timur, Galang, Tanjungpinang Barat dan Tanjungpinang Timur sekarang).

- a. Kewedanaan Karimun meliputi wilayah Kecamatan Karimun, Kundur dan Moro.
- b. Kewedanaan Lingga meliputi wilayah Kecamatan Lingga, Singkep dan Senayang.
- c. Kewedanaan Pulau Tujuh meliputi wilayah Kecamatan Jemaja, Siantan, Midai, Serasan, Tambelan, Bunguran Barat dan Bunguran Timur.

Kemudian berdasarkan Surat Keputusan Nomor 26/K/1965 dengan mempedomani Instruksi Gubernur Riau tanggal 10 Februari 1964 Nomor 524/A/1964 dan Instruksi Nomor 16/V/1964 dan Surat Keputusan Gubernur Riau tanggal 9 Agustus 1964 Nomor UP/247/5/1965, tanggal 15 Nopember 1965 Nomor UP/256/5/1965 menetapkan terhitung mulai 1 Januari 1966 semua daerah Administratif kewedanaan dalam Kabupaten Kepulauan Riau dihapuskan. Pada Tahun 1983, sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 1983, telah dibentuk Kota Administratif Tanjungpinang yang membawahi 2 (dua) kecamatan yaitu Kecamatan Tanjungpinang Barat dan Kecamatan Tanjungpinang Timur, dan pada Tahun yang sama sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 34 Tahun 1983 telah pula dibentuk Kotamadya Batam. Dengan adanya pengembangan wilayah tersebut, maka Batam tidak lagi menjadi bagian Kabupaten Kepulauan Riau.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 53 Tahun 1999 dan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2000, Kabupaten Kepulauan Riau dimekarkan menjadi 3 kabupaten yang terdiri dari: Kabupaten Kepulauan Riau, Kabupaten Karimun dan Kabupaten Natuna. Wilayah Kabupaten Kepulauan Riau hanya meliputi 9 kecamatan, yaitu : Singkep, Lingga, Senayang, Teluk Bintan, Bintan Utara, Bintan Timur, Tambelan, Tanjungpinang Barat dan Tanjungpinang Timur. Kecamatan Teluk Bintan merupakan

hasil pemekaran dari Kecamatan Galang. Sebagian wilayah Galang dicakup oleh Kota Batam. Kecamatan Teluk Bintang terdiri dari 5 desa yaitu Pangkil, Pengujan, Penaga, Tembeling dan Bintang Buyu. Kemudian dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2001, Kota Administratif Tanjungpinang berubah menjadi Kota Tanjungpinang yang statusnya sama dengan Kabupaten. Sejalan dengan perubahan administrasi wilayah pada akhir Tahun 2003, maka dilakukan pemekaran Kecamatan yaitu Kecamatan Bintang Utara menjadi Kecamatan Teluk Sebong dan Bintang Utara. Kecamatan Lingga menjadi Kecamatan Lingga Utara dan Lingga. Pada akhir Tahun 2003 dibentuk Kabupaten Lingga sesuai dengan Undang-Undang No. 31/2003, maka dengan demikian wilayah Kabupaten Bintang meliputi 6 Kecamatan yaitu Bintang Utara, Bintang Timur, Teluk Bintang, Gunung Kijang, Teluk Sebong dan Tambelan. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bintang nomor: 12 Tahun 2007 telah dibentuk 4 Kecamatan baru sehingga saat ini Kabupaten Bintang memiliki 10 Kecamatan, yaitu Kecamatan Tuapaya hasil pemekaran dari Kecamatan Gunung Kijang, Kecamatan Bintang Pesisir dan Mantang adalah pemekaran dari Kecamatan Bintang Timur, Kecamatan Sri Kuala Lobam adalah hasil pemekaran Kecamatan Bintang Utara.

3. Visi dan misi Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintang

Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintang, Provinsi Kepulauan Riau dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) No.07 Tahun 2008 Tentang Pembentukan Stuktur Organisasi Perangkat Daerah. Organisasi ini bernamakan Dinas

Pertanian dan Kehutanan yang kemudian disingkat distanhut. Visi dan Misi Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan Diuraikan sebagaimana berikut.

a. Visi

Visi Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan adalah sebagai berikut.

“Terwujudnya Masyarakat Pertanian dan Kehutanan yang Sejahtera, Berdaya saing, Melalui Pengelolaan Sumber Daya Alam secara Optimal dan Lestari”.

b. Misi

Misi Dinas Pertanian dan Kehutanan kabupaten Bintan adalah sebagai berikut.

- 1) Memberdayakan sumberdaya manusia pertanian dan kehutanan secara profesional dan mandiri.
- 2) Mewujudkan pertanian tangguh, efisien, berwawasan lingkungan dan berorientasi agribisnis.
- 3) Mengoptimalkan potensi, produktivitas, produk serta iklim usaha pertanian.
- 4) Mengelola sumberdaya alam secara optimal dan lestari.
- 5) Mendorong peningkatan peran sektor pertanian dan kehutanan terhadap perekonomian daerah.

Adapun tugas pokok dari Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan adalah melaksanakan kewenangan pemerintah daerah dalam rangka pelaksana tugas dinas, sedangkan fungsi dinas ini adalah merumuskan kebijaksanaan teknis sesuai lingkup tugas Dinas Pertanian dan Kehutanan, dan pemberian perizinan dan pelaksanaan pelayanan umum dibidang pertanian dan kehutanan.

B. Analisis Data

1. Pengujian instrumen

Pada suatu penelitian, instrumen atau alat ukur harus memenuhi kriteria sebagai instrumen yang valid dan reliable, karena itu sebelum melakukan analisis terhadap data yang diperoleh, maka perlu diadakan pengujian instrumen atau alat ukur dalam pengambilan data penelitian. Akurasi dan konsistensi suatu penelitian dapat dilihat melalui pengujian kuesioner sebagai instrumen penelitian. Pengujian tersebut terdiri atas pengujian validitas dan reliabilitas. Uji instrumen ini dilakukan dengan terhadap kuesioner yang disebarakan kepada responden penelitian, hasil pengujian validitas dan reliabilitas diuraikan sebagaimana berikut.

a. Uji validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur keakuratan data yang diteliti melalui kuesioner yang diajukan kepada responden. Pengujian validitas ini dilakukan dengan cara melakukan tabulasi jawaban responden. Pengujian validitas menggunakan analisis faktor, yaitu dengan menjumlahkan antara skor item instrumen dalam suatu variabel, dan mengkorelasikan skor item dengan skor total, pada penelitian ini, pengujian tingkat validitas dilakukan terhadap tiga variabel, yaitu pengawasan, kompetensi, dan kinerja.

Pengujian korelasi antara skor item dengan skor total dilakukan dengan teknik *Pearson Bivariate Correlation* menggunakan *software SPSS*, dalam pengujian ini, koefisien korelasi kritis yang diperoleh dari tabel distribusi r dengan menggunakan df $(n-2)$, dan taraf signifikansi sebesar 5%, maka diperoleh tabel r sebesar 0,378 untuk

variabel pengawasan dan kinerja, serta sebesar 0,621 untuk variabel kompeten. Hasil pengujian terhadap item kuesioner yang dikorelasikan menunjukkan konstruksi yang kuat apabila tingkat signifikansi ada dibawah nilai 0.05 atau mempunyai koefisien korelasi diatas 0,378 untuk variabel pengawasan dan kinerja, serta sebesar 0,621 untuk variabel kompeten dan untuk lebih jelasnya mengenai hasil pengujian terhadap kuesioner dari keempat variabel dapat dilihat sebagaimana berikut ini.

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas

Variabel	Valid		Tidak Valid	
	Nomor Item	Jumlah	Nomor Item	Jumlah
Pengawasan	2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30	24	1, 8, 9, 12, 17, 24	6
Kompetensi	1, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 15, 16, 17, 21	12	2, 6, 8, 10, 13, 14, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31	19
Kinerja	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 30	25	11, 12, 21, 24, 29	5

Sumber: data primer diolah (2011)

Berdasarkan tabel 4.1. diatas menunjukkan bahwa terdapat item kuesioner yang tidak valid pada masing-masing variabel. Variabel pengawasan terdiri dari 24 item yang valid, dan 6 item yang tidak valid. Variabel kompetensi memiliki 12 item valid, dan 19 item tidak valid, pada kuesioner kinerja, jumlah item yang valid adalah sebanyak 25 item, sedangkan item yang tidak valid berjumlah sebanyak 5 item. Berdasarkan hasil tersebut maka item yang valid yang akan disertakan dalam analisis selanjutnya.

b. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji keandalan atau tingkat konsistensi dari instrumen penelitian. Suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel jika pengukuran tersebut menunjukkan hasil-hasil yang konsisten dari waktu ke waktu, pada penelitian ini analisis reliabilitas dilakukan terhadap ketiga variabel penelitian, yaitu pengawasan, kompetensi, dan kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan. Uji reliabilitas ini diukur melalui koefisien *alpha (cronbach)* yang diperoleh dengan teknik *reliability analysis* menggunakan program *SPSS*. Suatu faktor dapat dinyatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien *alpha (cronbach)* positif dan lebih besar dari 0.6. Hasil pengujian reliabilitas terhadap instrumen pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Pengawasan	0.956	0.6	Reliabel
Kompetensi	0.955	0.6	Reliabel
Kinerja	0.938	0.6	Reliabel

Sumber: data primer diolah (2011)

Berdasarkan tabel 4.2. diatas dapat dilihat bahwa nilai Koefisien *Cronbach Alpha* semua variabel bernilai lebih besar dari 0,6, karena itu dapat diartikan bahwa semua instrumen variabel penelitian adalah reliabel dan tidak ada yang gugur sehingga dapat diikuti sertakan pada analisis selanjutnya.

2. Hasil Analisis

Penyajian tabulasi data merupakan hal yang paling penting untuk menunjukkan deskripsi hasil penelitian, adapun yang dimaksud dengan penyajian analisis deskriptif atau tabulasi data pada bab ini adalah hasil kuesioner mengenai karakteristik responden, pengawasan, kompetensi, dan pencapaian kinerja. Kuesioner yang disebar tersebut berjumlah total 65 pertanyaan yang terdiri dari 4 pertanyaan mengenai identitas responden, 24 pertanyaan mengenai pengawasan, 12 pertanyaan mengenai kompetensi, dan 25 pertanyaan mengenai pencapaian kinerja.

Berikut ini akan dibahas mengenai jawaban kuesioner yang meliputi identitas responden serta pengawasan, kompetensi, dan pencapaian kinerja. Jawaban kuesioner tersebut dapat dilihat pada tabulasi data dengan memberikan nilai berdasarkan skala yang telah ditentukan sebelumnya, sedangkan analisis data deskriptif dilakukan untuk mengetahui tingkat pengawasan, kompetensi, dan pencapaian kinerja pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan. Hasil kuesioner dan analisis deskriptif pada data yang telah diperoleh dari 20 responden yang merupakan pejabat struktural eselon III dan IV yang bekerja pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan dan diuraikan sebagaimana berikut.

a. Karakteristik Responden

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah populasi penelitian sebanyak 20 orang, terdiri dari pejabat eselon III dan IV pegawai negeri sipil pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan yang dijadikan responden penelitian, dibedakan kedalam 2 kelompok jenis

kelamin, yaitu laki-laki dan perempuan. Untuk lebih jelasnya mengenai jumlah masing-masing kelompok tersebut dapat dilihat dari tabel berikut ini.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	14	70%
Perempuan	6	30%
Total	20	100%

Sumber: data primer diolah (2011)

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui bahwa lebih banyak responden yang berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 14 orang atau sebesar 70% dari total responden. Sedangkan responden perempuan pada penelitian ini adalah sebanyak 6 orang atau sebesar 30% dari total responden, secara jumlah responden wanita lebih sedikit dari responden wanita namun pada jajaran eselon III dari 5 orang pejabat struktural yang ada 3 orang adalah wanita dan 2 orang adalah laki laki.

2) Karakteristik responden berdasarkan usia

Usia seseorang sangat mempengaruhi pola berpikir, bertindak laku dan menentukan pendapat dan dengan bertumbuhnya usia, maka seseorang akan bertambah pula kedewasaannya baik dalam berpikir, bertindak laku dan menentukan pendapat, dari 20 orang responden yang terpilih, maka dikelompokkan menurut tingkat usia kedalam 4 kelompok usia, yaitu kurang dari atau sama dengan 20 tahun, usia 21 sampai dengan 30 tahun, usia 31 sampai dengan 40 tahun dan usia diatas 40 tahun, untuk mengetahui proporsi usia yang jelas, maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
Kurang atau sama dengan 20 tahun	0	0%
21 sampai dengan 30 tahun	0	0%
31 sampai dengan 40 tahun	1	5%
Lebih dari 40 tahun	19	95%
Total	20	100%

Sumber: data primer diolah (2011)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat bahwa tidak ada responden yang berusia kurang atau sama dengan 20 tahun, dan 21 sampai dengan 30 tahun. Usia responden dengan persentase terbesar adalah pada kelompok usia lebih dari 40 tahun, yaitu sebanyak 19 orang atau 95%. Sisanya adalah responden pada kelompok usia 31 sampai dengan 40 tahun, yaitu 1 orang atau 5%.

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden dibagi kedalam 4 kelompok. Kelompok tersebut adalah kelompok pendidikan SLTA sederajat, D3 sederajat, S1 sederajat, dan S2 sederajat, hasil identifikasi responden menurut tingkat pendidikannya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTA/sederajat	7	35%
D3/sederajat	1	5%
S1/sederajat	12	60%
S2/sederajat	0	0%
Total	20	100%

Sumber: data primer diolah (2011)

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa mayoritas responden berasal dari latar belakang pendidikan S1 sederajat, yaitu sebanyak 12 orang (60%). Kelompok kedua adalah responden yang berasal dari latar belakang SLTA sederajat, yaitu sebanyak 7 orang (35%). Sisanya adalah 1 orang (5%) responden yang memiliki latar belakang D3 sederajat. Hasil temuan yang menyatakan bahwa 6 orang pejabat struktural IV dan 1 orang pejabat eselon III berpendidikan SLTA sederajat di khawatirkan tidak mencukupi secara kualitas khususnya pada kemampuan manajerial dan komunikasi kerja akan terganggu apabila seorang pejabat yang tidak kompeten akan berhadapan dengan staf yang berpendidikan lebih tinggi, namun kesenjangan pola pikir tersebut akan dapat diminimalisir dengan berbagai upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pengalaman kerja yang positif.

4) Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

Berdasarkan lama bekerja, maka 20 responden yang merupakan tenaga kerja pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan, dikelompokkan menurut lama bekerja kedalam empat kelompok. Kelompok tersebut adalah lama bekerja kurang dari 5 tahun, lama bekerja antara 5 sampai dengan 10 tahun, lama bekerja antara 10 sampai dengan 15 tahun dan lama bekerja lebih dari atau 15 tahun. Untuk lebih jelasnya mengenai identifikasi lama bekerja tenaga kerja pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan dapat dilihat sebagaimana berikut ini.

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
< 5 tahun	0	0%
5 sampai dengan 10 tahun	1	5%
10 sampai dengan 15 tahun	4	20%
> 15 tahun	15	75%
Total	20	100%

Sumber: data primer diolah (2011)

Berdasarkan tabel 4.6. menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa bekerja yang lebih dari 15 tahun, yaitu sebanyak 15 orang atau sebesar 75% dari total pegawai yang menjadi responden. Responden yang paling sedikit merupakan responden yang memiliki masa bekerja antara 5 sampai dengan 10 tahun, yaitu sebanyak 1 orang atau sebesar 5% dari keseluruhan responden. Responden yang masa kerjanya antara 10 sampai dengan 15 tahun adalah sebanyak 4 orang atau 20% dari total responden. Dari tabel tersebut juga diketahui bahwa tidak ada responden yang memiliki masa kerja < 5 tahun. Masa kerja yang cukup lama mulai dari 10 tahun keatas yang berjumlah 19 orang diharapkan akan memperkaya pengalaman dan wawasan pejabat dalam peningkatan kinerja tentunya sepanjang pengalaman digunakan secara maksimal oleh pejabat tersebut.

b. Analisis statistik

Analisis statistik pada penelitian ini dilakukan untuk menggambarkan variabel penelitian, serta mengungkap hubungan antar variabel tersebut. Hasil analisis statistik dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.7 Hasil Analisis Statistik

No.	Uji/Analisis	Statistik	Hasil Statistik	Interprestasi	Keterangan
1	Deskriptif				
	a. Pegawai Kompeten				
	- Pengawasan	deskriptif	454	negatif	dalam interval 336-480
	- Kompetensi	deskriptif	268	positif	dalam interval 240-312
	- Kinerja	deskriptif	550	positif	dalam interval 500-650
	b. Pegawai Inkompeten				
	- Pengawasan	deskriptif	644	negatif	dalam interval 504-720
- Kinerja	deskriptif	823	positif	dalam interval 750-975	
2	Regresi				
	a. Pegawai Kompeten				
	1) Koefisien Regresi				
	- <i>Unstandardized Coefficients B</i>	(Constant)	16.801	positif	konstanta
		Pengawasan	0.445	positif	pengaruh pengawasan
		Kompetensi	0.420	positif	pengaruh kompetensi
	- <i>Standardized Coefficients Beta</i>	Pengawasan	0.415	positif	koefisien standar pengawasan
		Kompetensi	0.217	positif	koefisien standar kompetensi
	2) Uji F				
		f hasil	0.845	tidak signifikan	f hasil < f tabel
		P-value	0.483	tidak signifikan	P-value > 0.05
	3) Uji T				
	- Pengawasan	t hasil	1.053	tidak signifikan	t hasil < t tabel
		P-value	0.340	tidak signifikan	P-value > 0.05
	- Kompetensi	t hasil	0.550	tidak signifikan	t hasil < t tabel
		P-value	0.606	tidak signifikan	P-value > 0.05
	4) Uji Determinasi	R-Square	0.253	total pengaruh	besarnya total pengaruh = 25.3%
	a. Pegawai Inkompeten				
	1) Koefisien Regresi				
	- <i>Unstandardized Coefficients B</i>	(Constant)	24.404	positif	konstanta
		Pengawasan	0.644	positif	pengaruh pengawasan
	- <i>Standardized Coefficients Beta</i>	Pengawasan	0.822	positif	koefisien standar pengawasan
2) Uji F					
	f hasil	20.839	signifikan	f hasil > f tabel	
	P-value	0.001	signifikan	P-value < 0.05	
3) Uji T					
- Pengawasan	t hasil	4.565	signifikan	t hasil > t tabel	
	P-value	0.001	signifikan	P-value < 0.05	
4) Uji Determinasi	R-Square	0.676	total pengaruh	besarnya total pengaruh = 67.6%	

Sumber: dia diolah (2011)

Hasil analisis yang terdapat pada tabel di atas diuraikan sebagaimana berikut.

1) Deskripsi pengawasan, kompetensi, dan pencapaian kinerja pegawai dinas pertanian dan kehutanan Kabupaten Bintan

Pengawasan, kompetensi dan pencapaian kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan dapat dilihat pada rincian hasil tabulasi jawaban responden, dalam penelitian ini peneliti menganalisa hasil kuesioner pada masing-masing item pertanyaan dengan menggunakan analisis deskriptif persentase, penyebaran kuesioner peneliti mengelompokkan pegawai berdasarkan tingkat kompetensinya. Responden yang kompeten mendapat kuesioner pengawasan, kompetensi dan kinerja, sedangkan untuk responden inkompeten mendapat kuesioner pengawasan dan kinerja. Jumlah pegawai yang kompeten adalah sebanyak 8 orang, sedangkan jumlah pegawai yang inkompeten adalah sebanyak 12 orang. Adapun hasil penelitian mengenai masing-masing faktor pada kedua kelompok tersebut diuraikan sebagai berikut.

a) Kelompok pegawai kompeten

(1) Pengawasan

Pengawasan terhadap pegawai kompeten diteliti melalui 24 item kuesioner dengan 4 pilihan jawaban. Penentuan skor terbesar (maksimal), skor terkecil (minimal), median, kuartil I dan kuartil III adalah sebagai berikut.

$$\text{Skor maksimal} = 4 \times 24 \times 8 = 768$$

$$\text{Skor minimal} = 1 \times 24 \times 8 = 192$$

$$\text{Median} = (194 + 768) : 2 = 480$$

$$\text{Kuartil I} = (194 + 480) : 2 = 336$$

$$\text{Kuartil III} = (480 + 768) : 2 = 624$$

Berdasarkan skor di atas maka interval kategori analisis deskriptifnya adalah sebagai berikut.

Tabel 4.8 Interval Kategori Pengawasan Pegawai Kompeten

Interval	Kategori
192-336	Sangat negatif
336-480	Negatif
480-624	Positif
624-768	Sangat Positif

Sumber: data diolah (2011)

Berdasarkan hasil tabulasi jawaban responden kompeten terhadap variabel pengawasan diketahui bahwa jumlah keseluruhan skor adalah sebesar 454, apabila dikonfirmasi dengan tabel interval di atas dapat dilihat bahwa skor pengawasan berada dalam interval 336-480 dengan kategori negatif atau rendah dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengawasan terhadap pegawai kompeten pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan tergolong negatif. Rendahnya tingkat pengawasan sememangnya telah dirasakan oleh pegawai di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan sebagai contoh, apel pagi adalah merupakan kewajiban bagi semua aparatur yang ada namun berdasarkan data sekunder bahwa tingkat kehadiran apel pagi hanya sekitar 60 S/d 75 % dari jumlah aparatur yang ada, berdasarkan hasil wawancara dengan responden yang tingkat kehadirannya rendah didapati fakta bahwa rendahnya tingkat kehadiran karena tidak pernah ada hukuman disiplin kepada aparatur yang tidak disiplin. Fakta lain adalah tingginya aparatur yang

pulang sebelum waktunya, sebagaimana di ketahui bahwa jam kerja pegawai negeri dipil di Kabupaten Bintan di mulai dari jam 7.30 s/d jam 14.00 WIB namun pada jam 14.30 jumlah pegawai yang ada sudah berkurang hal ini terjadi karena kewajiban apel sore sebagai sarana untuk mengawasi pegawai tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya, untuk itu diharapkan kepada pejabat atau atasan langsung dapat melaksanakan pengawasan secara langsung baik pada pelaksanaan apel pagi maupun saat sore hari menjelang pulang sehingga tingkat kehadiran dapat meningkat dan pengawasan atas kinerja dapat berlangsung efektif. Peningkatan pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai cara atau metode hal ini sependapat dengan Simbolon (2004 :65-66) membagi metode pengawasan menjadi lima bagian yaitu :

- (a) Pengawasan langsung, apabila pengawal pengawasan/pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan, baik dengan sistem inspektif, varifikatif maupun dengan sistem investigatif
- (b) Pengawasan tidak langsung, apabila aparat pengawasan/pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan pelaksanaan pekerjaan hanya melalui laporan yang masuk padanya. Laporan dalam bentuk tulisan maupun lisan.
- (c) Pengawasan formal adalah Pengawasan yang secara formal dilakukan oleh unit aparat pengawasan yang bertindak atas nama pimpinan orgamsasinya atau atasannya dari pimpinan organisasi itu.
- (d) Pengawasan informal yang tidak melalui saluran formal yang telah ditentukan.
- (e) Pengawasan administratif adalah Pengawasan yang meliputi bidang keuangan, kepegawaian dan material.

Pelaksanaan pengawasan yang intensif dan dilakukan oleh semua lini maka kinerja akan dapat dioptimalkan, dalam upaya melaksanakan pengawasan yang intensif sesungguhnya telah disediakan perangkat aturan oleh pemerintah yaitu melalui Peraturan Pemerintah Nomor : 53 Tahun 2010 yang memuat aturan aturan

mengenai kewajiban dan larangan seorang PNS, kewajiban kewajiban tersebut, diantaranya :

- (a) Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;
- (b) Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan; menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
- (c) Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;
- (d) Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;
- (e) Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier; dan
- (f) Menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Pengawasan yang dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya secara formal diantaranya dapat dilakukan dengan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) didalam DP3 terdapat faktor faktor yang dinilai oleh seorang atasan kepada bawahan meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan. DP3 yang dilaksanakan dengan objektif dapat digunakan sebagai sarana evaluasi kinerja pegawai negeri sipil.

(2) Kompetensi

Kompetensi pegawai kompeten diteliti melalui 12 item kuesioner dengan 4 pilihan jawaban. Penentuan skor terbesar (maksimal), skor terkecil (minimal), median, kuartil I dan kuartil III adalah sebagai berikut.

$$\text{Skor maksimal} = 4 \times 12 \times 8 = 384$$

$$\text{Skor minimal} = 1 \times 12 \times 8 = 96$$

$$\text{Median} = (96 + 384) : 2 = 240$$

$$\text{Kuartil I} = (96 + 240) : 2 = 168$$

$$\text{Kuartil III} = (240 + 384) : 2 = 312$$

Bedasarkan skor di atas maka interval kategori analisis deskriptifnya adalah sebagai berikut.

Tabel 4.9 Interval Kategori Kompetensi Pegawai Kompeten

Interval	Kategori
96-168	Sangat negatif
168-240	Negatif
240-312	Positif
312-384	Sangat Postif

Sumber: data diolah (2011)

Hasil tabulasi jawaban responden kompeten terhadap variabel kompeten diketahui bahwa jumlah keseluruhan skor adalah sebesar 268, melalui konfirmasi dengan tabel interval di atas dapat dilihat bahwa skor kompetensi berada dalam interval 240-312 dengan kategori positif dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi pegawai kompeten pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintang tergolong positif dan hal ini menunjukkan bahwa tingkat kompetensi pegawai cukup positif, berdasarkan data sekunder dari laporan tahunan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintang Tahun 2010 bahwa 8 orang pegawai kompeten memiliki latar belakang pendidikan yang cukup dan sesuai dengan kebutuhan tugas pokok dan fungsinya, disamping itu seluruh pejabat telah mengikuti pendidikan dan pelatihan penjenjangan untuk eselon IV telah mengikuti Diklatpim tingkat IV dan untuk eselon III telah mengikuti Diklatpim tingkat III. Berbagai upaya peningkatan kualitas kompetensi terus diupayakan oleh Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintang diantaranya dengan mengutus para pejabat untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis seperti, pelatihan manajemen agribussines, studi banding

pengembangan ternak sapi penggemukan di Kabupaten Sleman Yogyakarta, pelatihan peningkatan aparatur perencana, pelatihan *Global Information System (GIS)* di bidang kehutanan, pelatihan manajemen kearsipan dan kepegawaian untuk lingkup sekretariat dan memotivasi serta memberikan kemudahan secara administrasi dan financial bagi pejabat untuk dapat mengikuti program pasca sarjana, pada saat ini ada 4 orang pejabat struktural sedang mengikuti program pasca sarjana sehingga diharapkan kedepan tingkat kompetensi pejabat akan lebih meningkat lagi. Kompetensi yang ada telah melekat di pejabat lingkup Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan hal ini senada dengan pendapat Spencer (dalam Ermaya, 1995), kompetensi berumber dari motif seseorang, karakter, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Sehingga seorang pejabat yang dibekali dengan motivasi bekerja yang baik, pengetahuan dan keterampilan yang baik maka akan dapat meningkatkan tingkat kompetensi pejabat terkait. Dari data sekunder yang ada masa kerja pejabat struktural yang cukup tinggi, 4 orang telah bekerja antara 10 s/d 15 tahun dan 15 orang telah bekerja lebih dari 15 tahun memberikan nilai tambah tersendiri guna meningkatkan kompetensinya, khususnya kemampuan managerial hal sebagaimana diungkapkan oleh Spencer (1993) yang membagi kompetensi atas beberapa kelompok diantaranya adalah managerial, dengan kemampuan managerial yang baik akan mampu mengembangkan orang lain guna kepentingan organisasi, mengarahkan atau memberikan perintah kepada bawahan, mewujudkan kelompok yang solid dan kerjasama tim yang baik.

(3) Kinerja

Kinerja pegawai kompeten diteliti melalui 25 item kuesioner dengan 4 pilihan jawaban. Penentuan skor terbesar (maksimal), skor terkecil (minimal), median, kuartil I dan kuartil III adalah sebagai berikut.

$$\text{Skor maksimal} = 4 \times 25 \times 8 = 800$$

$$\text{Skor minimal} = 1 \times 25 \times 8 = 200$$

$$\text{Median} = (200 + 800) : 2 = 500$$

$$\text{Kuartil I} = (200 + 500) : 2 = 350$$

$$\text{Kuartil III} = (500 + 800) : 2 = 650$$

Berdasarkan skor di atas maka interval kategori analisis deskriptifnya adalah sebagai berikut.

Tabel 4.10 Interval Kategori Kinerja Pegawai Kompeten

Interval	Kategori
200-350	Sangat negatif
350-500	Negatif
500-650	Positif
650-800	Sangat Positif

Sumber: data diolah (2011)

Berdasarkan hasil tabulasi jawaban responden kompeten terhadap variabel kompeten diketahui bahwa jumlah keseluruhan skor adalah sebesar 550, melalui konfirmasi dengan tabel interval tersebut dapat dilihat bahwa skor kinerja berada dalam interval 500-650 dengan kategori positif, dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai kompeten pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintang tergolong positif. Kondisi ini menggambarkan bahwa tingkat kompetensi

cukup berpengaruh pada tingkat kinerja pejabat terkait. Kinerja pada pejabat terlihat pada kuantitas maupun kualitas pada suatu organisasi kinerja juga dapat terlihat pada penampilan kerja individu maupun dalam bentuk out put kegiatan bersama. Berdasarkan laporan akuntabilitas kinerja Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan Tahun 2010 mendapat alokasi kegiatan sebanyak 30 kegiatan dengan nilai dana sebesar Rp, 2.624.999.042.- sampai dengan akhir tahun 2010 seluruh kegiatan tersebut dapat direalisasikan sebesar Rp. 2.498.829.112.- sedangkan realisasi fisik seluruh kegiatan tersebut sebesar 98,96 % , hal ini bermakna kerja kerja yang dibebankan pada pejabat terkait berjalan bagus, namun hendaknya kinerja yang ada terus ditingkatkan karena walaupun capaian kinerja laporan akuntabilitas kinerja telah tinggi namun secara kualitas harus ditingkatkan karena capaian laporan akuntabilitas kinerja tersebut hanya sampai pada output kegiatan, untuk itu kedepan capaian kualitas juga harus ditingkatkan dan penilaian laporan akuntabilitas kinerja harus sampai pada out come kegiatan, hal ini senada dengan Umar (2001) mengemukakan bahwa unsur penilaian kerja terdiri dari:

- (a) Mutu pekerjaan
- (b) Kejujuran karyawan
- (c) Inisiatif
- (d) Kehadiran karyawan
- (e) Sikap karyawan
- (f) Kemampuan kerjasama
- (g) Keandalan
- (h) Pengertian tentang pekerjaan Tanggung jawab terhadap tugas
- (i) Pemanfaatan waktu.

Dengan melakukan penilaian kinerja maka secara kualitas dan kuantitas kinerja akan terus dapat ditingkatkan. Robbins (2002) Robbins (2002) menjelaskan bahwa penilaian kinerja mempunyai sejumlah manfaat, yaitu

- (a) Untuk membuat keputusan sumber daya manusia yang umum, misalnya untuk kepentingan promosi, transfer, pemutusan hubungan kerja dan sebagainya.
- (b) Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- (c) Sebagai suatu kriterium terhadap program seleksi dan pengembangan.
- (d) Sebagai dasar untuk alokasi imbalan.

b) Kelompok Pegawai Inkompeten

1) Pengawasan

Pengawasan terhadap pegawai inkompeten diteliti melalui 24 item kuesioner dengan 4 pilihan jawaban. Penentuan skor terbesar (maksimal), skor terkecil (minimal), median, kuartil I dan kuartil III adalah sebagai berikut.

$$\text{Skor maksimal} = 4 \times 24 \times 12 = 1152$$

$$\text{Skor minimal} = 1 \times 24 \times 12 = 288$$

$$\text{Median} = (288 + 1152) : 2 = 720$$

$$\text{Kuartil I} = (288 + 720) : 2 = 504$$

$$\text{Kuartil III} = (720 + 1152) : 2 = 936$$

Berdasarkan skor di atas maka interval kategori analisis deskriptifnya adalah sebagai berikut.

Tabel 4.11 Interval Kategori Pengawasan Pegawai Inkompeten

Interval	Kategori
288-504	Sangat negatif
504-720	Negatif
720-936	Positif
936-1152	Sangat Positif

Sumber: data diolah (2011)

Berdasarkan hasil tabulasi jawaban responden inkompeten terhadap variabel pengawasan diketahui bahwa jumlah keseluruhan skor adalah sebesar 644. Apabila

dikonfirmasikan dengan tabel interval di atas dapat dilihat bahwa skor pengawasan berada dalam interval 504-720 dengan kategori negatif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengawasan terhadap pegawai inkompeten pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan juga tergolong negatif atau rendah, rendahnya pengawasan turut mempengaruhi kinerja pegawai yang inkompeten sehingga hasil yang diharapkan tidak maksimal. Hal ini berarti bahwa pengawasan pegawai inkompetensi masih rendah dan masih dapat ditingkatkan lagi untuk memacu kinerja, setakat ini kinerja yang dihasilkan cukup baik namun apabila intensitas pengawasan lebih ditingkatkan lagi tidak menutup kemungkinan kinerja akan dapat meningkat lagi lebih signifikan. Kelemahan rendahnya tingkat kompetensi yang ada pada pegawai inkompeten dapat ditingkatkan dengan meningkatkan pengawasan dari atasan langsung, hal ini sejalan dengan pendapat O'Donnell, et al (1998:549) yang menyatakan bahwa “ pengawasan adalah fungsi manajer untuk mengukur dan mengoreksi prestasi kerja bawahan guna memastikan bahwa tujuan organisasi disemua tingkat dan rencana yang didesain untuk mencapainya”. Dengan meningkatkan pengawasan maka setiap ada kelambatan, kesalahan sekecil dan secepat mungkin akan terdeteksi lebih dini sehingga koreksi dan perbaikan dapat dilakukan dengan cepat terhadap suatu pekerjaan dengan demikian kelemahan atas kompetensi dapat diminimalisir.

Upaya mewujudkan rencana yang telah digariskan, maka sangat perlu dilakukan pengawasan, untuk itu setiap pimpinan perlu menerapkan berbagai teknik

pengawasan. Atmosudirdjo (2002: 218-219) menyatakan, teknik-teknik pengawasan yang dapat dipergunakan dalam mengukur penyelenggaraan unit-unit kerja meliputi:

- (a) Metode observasi langsung yang paling meyakinkan dan paling banyak digunakan. Bentuknya seperti inspeksi langsung dengan melihat apa yang sedang dikerjakan pegawai. Metode statistik yaitu dipergunakan untuk mengawasi aktivitas yang banyak sekali mengandung detail teknis dan dipergunakan untuk menyampaikan data yang memerlukan pengolahan statistik.
- (b) Metode laporan artinya sewaktu-waktu seseorang menyampaikan laporannya secara lisan.

Dengan adanya suatu standar yang baku untuk melaksanakan pengawasan di lingkup internal Dinas Pertanian dan Kehutanan maka dihasilkan keseragaman dalam tindak lanjut atas pengawasan sehingga tidak menimbulkan kecemburuan antar unit / bagian.

2) Kinerja

Kinerja pegawai inkompeten diteliti melalui 25 item kuesioner dengan 4 pilihan jawaban. Penentuan skor terbesar (maksimal), skor terkecil (minimal), median, kuartil I dan kuartil III adalah sebagai berikut.

$$\text{Skor maksimal} = 4 \times 25 \times 12 = 1200$$

$$\text{Skor minimal} = 1 \times 25 \times 12 = 300$$

$$\text{Median} = (300 + 1200) : 2 = 750$$

$$\text{Kuartil I} = (300 + 750) : 2 = 525$$

$$\text{Kuartil III} = (750 + 1200) : 2 = 975$$

Bedasarkan skor di atas maka interval kategori analisis deskriptifnya adalah sebagai berikut.

Tabel 4.12 Interval Kategori Kinerja Pegawai Inkompeten

Interval	Kategori
300-525	Sangat negatif
525-750	Negatif
750-975	Positif
975-1200	Sangat Postif

Sumber: data diolah (2011)

Berdasarkan hasil tabulasi jawaban responden inkompeten terhadap variabel kinerja diketahui bahwa jumlah keseluruhan skor adalah sebesar 823, berdasarkan tabel interval di atas dapat dilihat bahwa skor kinerja berada dalam interval 750-975 dengan kategori positif, dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai inkompeten pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan tergolong positif, suatu fenomena yang cukup unik bahwa pada variable pengawasan didapat data negative dimana tingkat pengawasan berpotensi untuk lebih ditingkatkan guna mendongkrak kinerja, namun pada realitanya variable kinerja berada pada interval positif walaupun tidak terlalu tinggi tapi lebih mengarah pada negatif. Berdasarkan pada hasil wawancara temuan data sekunder terdapat beberapa faktor alasan

(a) Nilai insentif yang tinggi, pada daftar isian kegiatan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan Tahun Anggaran 2010 dan catatan atas laporan keuangan Dinas Pertanian dan Kehutanan Tahun Anggaran 2010 didapati fakta bahwa pegawai di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan selain mendapat gaji bulanan juga mendapat tambahan tambahan insetif lainnya, sebagai contoh pada level pejabat eselon IV selain mendapat gaji juga mendapat tunjangan jabatan sebesar Rp 450.000.-, Tunjangan kinerja sebesar Rp 2.500.000.- uang

makan sebesar Rp. 15.000.- perhari kerja serta berbagai honor lainnya apabila terlibat dalam tim kegiatan. Sementara bila melaksanakan perjalanan suatu kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan DPA Dinas, PNS akan mendapat biaya perjalanan dinas baik dalam maupun daerah, sebagai contoh untuk melaksanakan kegiatan seleksi petani di Kecamatan Bintan Utara yang berjarak 95 Km dari tempat kedudukan mendapat biaya perjalanan sebesar Rp. 550.000.- setiap kali berjalan, dalam satu bulan tidak kurang seorang pejabat eselon IV dapat melaksanakan 3 s/d 5 kali . Sedangkan untuk perjalanan ke luar daerah seorang pejabat eselon IV untuk melaksanakan perjalanan dinas ke Jakarta akan mendapat biaya SPPD sebesar Rp. 4.750.000.- apabila diakumulasikan seorang pejabat akan mendapat penghasilan yang sangat besar dan dari hasil data sekunder dan wawancara kepada pejabat terkait bahwa insentif atau penghasilan mempunyai korelasi yang positif terdapat kinerja. Sebuah pernyataan dari para pendahulu “apa yang dapat kamu berikan kepada negara“ sudah usang dan yang ada adalah pertanyaan “akan dapat apa kita“. Fenomena yang unik dan sangat kontradiktif dengan jargon yang terus dikumandangkan bahwa pegawai negeri sipil adalah abdi negara dan abdi masyarakat yang pada realitanya begitu banyak penghasilan yang didapat, untuk itu upaya peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan pengawasan dan tetap memperhatikan insentif yang diberikan kepada pegawai, dalam upaya memotivasi pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya sistem pemberian hadiah bagi yang berprestasi dan hukuman bagi yang tidak bekerja dengan baik diyakini akan efektif sebagaimana diutarakan oleh

Douglas MC Gregor menulis suatu artikel pada Harvard Business Review berjudul “*An Uneasy look at Performance Appraisal*” (dalam Grote, 1996: 3). Pada artikel tersebut disebutkan bahwa penilaian kinerja formal didesain untuk memenuhi tiga kebutuhan (satu bagi organisasi dan dua bagi individu). Kebutuhan tersebut antara lain adalah:

1. Memberikan pertimbangan sistematis untuk menentukan kenaikan gaji, promosi, pemindahan dan kadang kadang untuk penurunan jabatan dan hubungan kerja.
 2. Menjadi suatu wahana untuk menjelaskan kepada para karyawan pencapaian kinerja mereka dan menyarankan perubahan perilaku, sikap, keterampilan maupun pemahaman pekerjaan yang diperlukan.
 3. Evaluasi kinerja ini menjadi semakin banyak dipergunakan sebagai dasar untuk bimbingan dan konseling para individu oleh para inpevisor.
- (b) Suasana kerja yang baik, hubungan kemanusiaan (*Human Relationship*) sebagai inti dari manajemen akan mendukung penciptaan suasana yang kondusif dalam bekerja, komunikasi yang lancar akan menjamin terjadinya pertukaran arus informasi, pengetahuan antar pegawai sehingga rendahnya tingkat kompetensi dapat teratasi dengan adanya hubungan kerja yang baik.
- (c) Tersedianya sarana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Dalam upaya mengatasi kelemahan kompetensi pada sebagian pegawai maka Dinas Pertanian dan Kehutanan telah menyediakan sarana internet yang terbuka selama 24 jam dan perpustakaan yang berisi buku buku teknis dan peraturan perundang undangan yang berlaku.

2) Pengujian Hipotesis

Salah satu tujuan dari penelitian adalah untuk dapat membuktikan hipotesis penelitian. Dari rumusan masalah yang telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya,

maka hipotesis yang akan diuji pada penelitian ini adalah: **“Semakin besar intensitas pengawasan dan kompetensi pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi kewajibannya”**, karena itu, pada penelitian ini dilakukan analisis data dengan menggunakan rumusan yang sesuai dengan masalah yang diteliti untuk dapat membuktikan hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan program *SPSS*. Analisis data dilakukan untuk menguji pengaruh pengawasan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai menggunakan analisis regresi berganda.

Analisis regresi merupakan analisis yang dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel bebas terhadap terikat dan pengujian dilakukan terhadap masing-masing kelompok pegawai, yaitu pegawai kompeten, dan pegawai inkompeten. Hasil pengujian tersebut kemudian diuraikan sebagaimana berikut.

a) Kelompok pegawai kompeten

Dalam penelitian pada kelompok kompeten, terdapat dua variabel bebas, yaitu pengawasan dan kompetensi serta memiliki satu variabel terikat yaitu kinerja. Karena itu, analisis regresi yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda dilakukan untuk melihat pengaruh dari kedua variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil analisis, maka dapat dilihat pada tabel koefisien regresi berganda berikut.

Tabel 4.13 Koefisien Regresi Pegawai Kompeten

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	16.801	30.375	-	0.553	0.604
Pengawasan	0.445	0.423	0.415	1.053	0.340
Kompetensi	0.420	0.763	0.217	0.550	0.606

Sumber: data primer diolah (2011)

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut. $Y = 16,801 + 0,445X_1 + 0,420X_2$

Berdasarkan tabel 4.13. dan persamaan diatas menunjukkan bahwa pengawasan dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kompeten pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan, dari hasil analisis regresi tersebut juga diketahui bahwa variabel yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengawasan, hal ini dapat dilihat dari nilai *standardized coefficient* variabel pengawasan (X2) yang menunjukkan nilai yang lebih besar, yaitu 0,415 dan untuk dapat mengetahui tingkat signifikansi pengaruh pengawasan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai maka dilakukan uji statistik dengan hasil sebagai berikut.

(1) Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan atau tidak antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Uji nilai ini digunakan untuk melihat adanya pengaruh dari pengawasan dan kompetensi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai kompeten. Hasil uji F pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.14 Hasil Uji F Kelompok Kompeten

Statistik	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Regression	528.182	2	264.091	0.845	0.483
Residual	1562.556	5	312.511		
Total	2090.739	7			

Sumber: data primer diolah (2011)

Berdasarkan tabel 4.14 tersebut dapat dilihat bahwa nilai F hitung adalah sebesar 0,845 dengan nilai signifikansi sebesar 0,483, sedangkan nilai F tabel adalah sebesar 5,409 (lihat tabel F, $df = (k; n - k) = (3; 8-3) = df (3; 5)$). Karena F hitung < F tabel, yaitu $0,845 < 5,409$, dan nilai probabilitas (0,483) lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Artinya, pengawasan dan kompetensi secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kompeten.

Berdasarkan persamaan regresi sebelumnya telah diuraikan bahwa pengawasan dan kompetensi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai kompeten, namun demikian uji F membuktikan bahwa pengaruh positif yang terjadi bukanlah pengaruh yang signifikan hal ini bermakna pengawasan dan kompetensi secara bersamaan memiliki pengaruh yang searah dengan kinerja pegawai, namun pengaruh tersebut tidak signifikan, dengan demikian apabila pengawasan dan kompetensi secara bersamaan mengalami peningkatan, maka kinerja juga mengalami peningkatan, akan tetapi peningkatan tersebut sangat sedikit, atau tidak signifikan.

Tidak signifikannya pengaruh dari pengawasan dan kompetensi secara bersamaan ini disebabkan kinerja pegawai mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya, selain pengawasan dan kompetensi. Apabila dikaji, secara teoritis terdapat banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Namun dengan melihat fenomena yang terjadi di lapangan dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh adanya *reward* terhadap pegawai yang berprestasi. Selain itu, pegawai juga memiliki motivasi dan semangat yang tinggi untuk bekerja dengan baik.

(2) Uji T

Berbeda dengan uji f, uji T dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual. Dengan uji ini dapat diketahui pengaruh variabel pengawasan dan kompetensi secara individual terhadap kinerja pegawai. Nilai signifikansi uji t dapat dilihat pada Tabel 4.11 sebelumnya. Adapun uraian untuk hasil uji t pada masing-masing variabel bebas adalah sebagai berikut.

(a) Uji t variabel pengawasan (X1)

Berdasarkan Tabel 4.13 sebelumnya diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel pengawasan (X1) adalah sebesar 1,053 dengan nilai signifikansi 0,340, dan nilai t_{tabel} dari tabel t adalah 2,571. Dengan demikian diketahui bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$; $1,053 < 2,571$, dan nilai signifikansi $> 0,025$ sehingga dapat diartikan bahwa pengawasan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai kompeten.

(b) Uji t variabel kompetensi (X2)

Dari Tabel 4.13 sebelumnya dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} variabel kompetensi (X2) adalah sebesar 0,550 dengan nilai signifikansi 0,606, dan nilai t_{tabel} dari tabel t adalah 2,571. Dengan demikian diketahui bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$; $0,550 < 2,571$, dan nilai signifikansi $> 0,025$ sehingga dapat diartikan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil uji t juga menunjukkan hasil yang tidak jauh berbeda dari uji F, pengujian menunjukkan bahwa secara parsial, pengawasan dan kompetensi juga tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini bermakna apabila dilihat secara individu maka tidak ada pengaruh signifikan baik dari pengawasan maupun dari kompetensi, terhadap kinerja pegawai dan ini juga dapat disebabkan pengawasan yang memiliki nilai rendah atau negatif, sedangkan pengukuran terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai yang positif.

(3) Uji determinasi (R^2)

Uji R^2 digunakan untuk mengukur besarnya variasi hubungan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y), dengan kata lain bahwa uji ini dilakukan untuk mengetahui besarnya variansi atau determinasi dari variabel pengawasan dan kompetensi yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil pengujian R^2 dapat dilihat pada tabel *Model Summary* pada analisis regresi dengan menggunakan *software SPSS versi 15.0*. Hasil pengujian R^2 pada pengaruh pengawasan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.15 Hasil Uji Determinasi (R^2) Kelompok Kompeten

<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
0.503	0.253	0.046	17.67799

Sumber: data primer diolah (2011)

Berdasarkan tabel 4.15 tersebut diketahui bahwa nilai R^2 adalah sebesar 0,253, hal ini berarti bahwa sekitar 25,3% kinerja pegawai secara langsung dipengaruhi oleh pengawasan dan kompetensi, sedangkan sisanya sebesar 74,7% (100% - 25,3%) dipengaruhi oleh faktor faktor lain, sebagaimana dengan telah diutarakan diatas dan diperkuat dengan hasil wawancara bahwa insentif yang akan didapat. Hubungan kemanusiaan antara pelaku dan tersedianya sarana dalam mencari informasi menjadi faktor lain yang berperan penting dalam mewujudkan kinerja yang baik, sebagaimana Dharma (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Definisi di atas mengandung unsur unsur penting sebagai berikut.

- (a) Suatu kerangka kerja dari sasaran yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah disepakati. Kinerja adalah suatu kesepakatan di antara seorang karyawan dengan manajernya tentang berbagai harapan.
- (b) Sebuah proses: kinerja merupakan serangkaian tindakan yang diambil untuk mencapai suatu hasil dari hari ke hari dan mengelola peningkatan kinerja diri mereka sendiri maupun orang lain.
- (c) Pemahaman bersama: untuk memperbaiki kinerja, para individu perlu memiliki pemahaman bersama tentang bagaimana seharusnya bentuk tingkat kinerja dan kompetensi yang tinggi dan faktor yang hendak dicapai.
- (d) Suatu pendekatan dalam mengelola dan mengembangkan Sumber Daya Manusia. Kinerja berfokus pada tiga hal. Pertama, bagaimana para manajer dan pemimpin

kelompok bekerja secara efektif dengan orang-orang disekitar mereka. Kedua, bagaimana para individu bekerjasama dengan para manajer dan kelompok. Ketiga, bagaimana individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kepiawaian mereka dan tingkat kompetensi serta kinerja mereka.

- (e) Pencapaian: adalah pencapaian yang berhubungan dengan pekerjaan individu sehingga mereka dapat memanfaatkan kemampuannya sebaik baiknya, menyadari potensi mereka sendiri dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi (Dharma, 2005: 26 – 27).

b) Kelompok pegawai inkompeten

Penelitian pada kelompok inkompeten terdapat satu variabel bebas, yaitu pengawasan dan memiliki satu variabel terikat yaitu kinerja. Karena itu, jenis analisis regresi yang dilakukan adalah analisis regresi sederhana. Analisis regresi sederhana dilakukan untuk melihat pengaruh dari kedua variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat dan untuk lebih jelasnya mengenai hasil analisis regresi sederhana, maka dapat dilihat pada tabel koefisien regresi berikut.

Tabel 4.16 Koefisien Regresi Kelompok Pegawai Inkompeten

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	24.404	8.304	-	2.939	0.015
Pengawasan	0.644	0.141	0.822	4.565	0.001

Sumber: data primer diolah (2011)

Berdasarkan tabel 4.16 tersebut, maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = 24,404 + 0,644$$

Berdasarkan tabel 4.16. dan persamaan diatas menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai inkompeten pada Dinas Pertanian dan

Kehutanan Kabupaten Bintan, untuk dapat mengetahui tingkat signifikansi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai maka dilakukan uji statistik dengan hasil sebagai berikut.

1) Uji F

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, bahwa uji F dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan atau tidak antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat, karena variabel bebas pada pengujian ini hanya terdiri dari 1 variabel maka pengaruh yang diuji hanyalah pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai kompeten. Hasil uji F pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.17 Hasil Uji F Kelompok Kompeten

<i>Statistik</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Regression	1085.629	1	1085.629	20.839	0.001
Residual	520.951	10	52.095		
Total	1606.579	11			

Sumber: data primer diolah (2011)

Berdasarkan tabel 4.17 tersebut dapat dilihat bahwa nilai F hitung adalah sebesar 20,839 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001, sedangkan nilai F tabel adalah sebesar 5,409 (lihat tabel F, $df = (k; n - k) = (3; 12-3) = df(3; 9)$). Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$, yaitu $20,839 < 3,863$, dan nilai probabilitas (0,001) lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$). Artinya, pengawasan dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai inkompeten.

Hasil ini menunjukkan perbedaan antara hasil pengujian pegawai inkompeten dengan pegawai kompeten. Pada pegawai kompeten, pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai namun pada pegawai inkompeten pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan untuk mendukung hasil ini, peneliti melakukan uji t.

2) Uji T

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual. Nilai signifikansi uji t pada kelompok inkompeten dapat dilihat pada Tabel 4.16 sebelumnya. Berdasarkan Tabel 4.16 sebelumnya diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel pengawasan (X) adalah sebesar 4,565 dengan nilai signifikansi 0,001, dan nilai t_{tabel} dari tabel t adalah 2,262. Dengan demikian diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$; $4,565 > 2,262$, dan nilai signifikansi $< 0,025$ sehingga dapat diartikan bahwa pengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai inkompeten.

Berbeda dengan kondisi pada pegawai kompeten, kinerja pegawai inkompeten dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh pengawasan, hal ini disebabkan karena kebanyakan pegawai yang merasa kurang nyaman dengan bidang tugasnya, sehingga membutuhkan motivasi dari luar dirinya, agar dapat berdedikasi pada pekerjaannya dan menghasilkan kinerja yang baik. Analisis deskriptif memang menunjukkan bahwa pengawasan masih dinilai negatif, namun kinerja pegawai sudah bernilai positif dan apabila pengawasan ditingkatkan dengan lebih baik lagi, maka kinerja pegawai kompeten akan turut meningkat secara signifikan.

3) Uji Determinasi (R^2)

Uji R^2 digunakan untuk mengukur besarnya variasi hubungan antara variabel pengawasan terhadap kinerja pegawai inkompeten, dengan kata lain bahwa uji ini dilakukan untuk mengetahui besarnya variansi atau determinasi dari variabel pengawasan yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil pengujian R^2 pada pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.18 Hasil Uji Determinasi (R^2)

<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
0.822	0.676	0.643	7.21769

Sumber: data primer diolah (2011)

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa nilai R^2 adalah sebesar 0,676. Hal ini berarti bahwa sekitar 67,6% kinerja pegawai secara langsung dipengaruhi oleh pengawasan, sedangkan sisanya sebesar 32,4% (100% - 67,6%) dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini, dengan hasil ini dapat dikatakan bahwa faktor pengawasan sesuai untuk digunakan dalam memprediksi kinerja pegawai. Apabila pengawasan terhadap pegawai inkompeten sudah dinilai baik, maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai inkompeten juga memiliki nilai yang baik, hal ini bermakna bahwa dengan meningkatkan intensitas pengawasan yang masih rendah akan menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dalam arti kata apabila intensitas pengawasan ditingkatkan maka 67,6% responden inkompeten akan meningkat kinerjanya sedangkan sisanya sebesar 32,4% peningkatan kinerjanya ditentukan faktor-faktor lain diantaranya insentif / imbalan,

hubungan kerja, sarana dan prasarana yang tersedia. Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen yang fundamental yang selalu digunakan oleh setiap pimpinan dalam organisasi untuk mengawasi dan memperbaiki kesalahan-kesalahan dan penyimpangan yang dilakukan bawahan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Pengawasan dalam suatu organisasi dapat dilaksanakan secara terus menerus dengan menggunakan cara-cara yang tepat dan cermat sehingga pelaksanaan pekerjaan bawahan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan dalam setiap organisasi berbeda, pengawasan dalam organisasi sosial akan tidak sama dengan pengawasan dalam organisasi perusahaan maupun organisasi pemerintahan, karena dalam organisasi sosial pengawasan secara langsung dapat dilakukan oleh masyarakat sedangkan dalam organisasi perusahaan pengawasan dapat dilakukan oleh pihak manajemen, komisaris, investor atau pemegang saham, baik secara langsung maupun tidak langsung demikian halnya dengan organisasi pemerintahan pengawasan hanya dapat dilakukan secara struktural dan fungsional. Lembaga Administrasi Negara (1997: 160-162) membagi pengawasan dengan melihat dari:

(a) Segi subyek yang melakukan pengawasan yaitu

- 1) Pengawasan melekat. yaitu pengawasan yang dilakukan oleh setiap pimpinan kepada bawahan dan satuan unit kerja yang dipimpinnya.
- 2) Pengawasan fungsional yaitu pengawasan yang dilakukan aparat yang tugas pokoknya melakukan pengawasan.
- 3) Pengawasan legislatif yaitu pengawasan yang dilakukan oleh Lembaga perwakilan Rakyat, baik dipusat maupun di daerah. Pengawasan ini merupakan salah satu pengawasan yang bersifat politik.

- 4) Pengawasan masyarakat yaitu pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat seperti media massa, LSM dan sebagainya.
- (b) Cara pelaksanaan pengawasan yaitu:
 - 1) Pengawasan langsung yaitu pengawasan yang dilakukan ke tempat kegiatan berlangsung, dengan mengadakan inspeksi dan pemeriksaan langsung.
 - 2) Pengawasan tidak langsung yaitu pengawasan yang dilakukan dengan mengadakan pemantauan dan pengkajian laporan dari pejabat atau unit kerja yang bersangkutan.
- (c) Waktu pelaksanaan, yaitu:
 - 1) Pengawasan sebelum kegiatan dilaksanakan atau dimulai. Pengawasan ini antara lain dilakukan dengan mengadakan pemeriksaan dan persetujuan rencana kerja dan rencana anggaran, petunjuk operasional, persetujuan atas rancangan perundangundangan yang akan ditetapkan oleh pimpinan/instansi yang rendah.
 - 2) Pengawasan yang dilakukan selama pekerjaan berlangsung. Pengawasan ini dilakukan dengan tujuan membandingkan antara hasil yang dicapai dengan waktu selanjutnya.
 - 3) Pengawasan yang dilakukan sesudah pekerjaan selesai dikerjakan.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat diketahui bahwa intensitas pengawasan baik terhadap pegawai kompeten maupun pegawai inkompeten di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan termasuk dalam kriteria negative sedangkan kompetensi dan kinerja pegawai kompeten terbilang positif, begitu pula dengan kinerja pegawai inkompeten yang terbilang positif, dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelaksanaan pengawasan yang terjadi di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan belum dapat dikatakan baik sedangkan kompetensi dan kinerja pegawai telah memiliki nilai yang baik, untuk itu dibutuhkan adanya upaya upaya untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas pengawasan, perangkat hukum untuk meningkatkan pelaksanaan pengawasan telah tersedia yaitu PP nomor 53 tahun 2010 diantaranya memuat kewajiban – kewajiban pegawai negeri sipil,

pengaturan tata cara pengawasan langsung, pengaturan pemberian sanksi, penentuan target kinerja dll. Dengan meningkatkan intensitas pengawasan sedikit banyak akan mendongkrak tingkat kinerja Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan.

Dari pengujian pengaruh menggunakan analisis regresi diketahui bahwa pada pegawai kompeten, intensitas pengawasan dan kompetensi pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan demikian tidak dapat dikatakan bahwa semakin besar intensitas pengawasan dan semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, maka pengawasan semakin cepat dan tinggi hasil capaian kinerja pegawai kompeten pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan, hal ini berarti hipotesis kerja pertama dari penelitian ini tidak dapat diterima, begitu pula halnya dengan hipotesis kerja kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari pengawasan dan kompetensi pegawai kompeten terhadap kinerja pegawai kompeten secara parsial pada Dinas Pertanian dan Kehutanan kabupaten Bintan. Hipotesis kedua penelitian ini juga tidak dapat diterima, berdasarkan hasil uji t pada analisis regresi berganda.

Berbeda dengan kedua hipotesis kerja yang tidak dapat diterima maka pada analisis regresi sederhana yang dilakukan terhadap pegawai inkompeten diketahui bahwa pengawasan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai inkompeten pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan dan hal ini diketahui dari hasil analisis regresi sederhana dan juga uji t pada pengujian statistik, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kerja ketiga dari penelitian ini dapat diterima, yaitu: terdapat pengaruh yang signifikan dari

pengawasan terhadap kinerja pegawai inkompeten pada Dinas Pertanian dan Kehutanan kabupaten Bintan.

Hasil pengujian determinasi menunjukkan bahwa besarnya kinerja pegawai kompeten yang dipengaruhi oleh pengawasan dan kompetensi hanya sebesar 25,3%, sedangkan pada pegawai inkompeten besarnya kinerja yang dipengaruhi oleh pengawasan adalah sebesar 67,6%, hal ini berarti bahwa pengawasan secara intensif lebih memberikan pengaruh terhadap kinerja pada pegawai inkompeten dibandingkan pada pegawai kompeten. Faktor ini dapat terjadi karena kinerja pegawai kompeten lebih dipengaruhi oleh hal-hal lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara kepada pejabat ternyata didapati faktor lain diluar pembahasan namun sangat berpengaruh yaitu imbalan atau reward berupa materi . Imbalan berupa materi merupakan pengungkit kinerja yang efektif, kebutuhan manusia selalunya akan meningkat seiring dengan naiknya tingkatan strata seseorang, perubahan status membawa konsekwensi pada meningkatnya kebutuhan khususnya pada kebutuhan barang mewah, perubahan kebutuhan akan menuntut para pegawai terus berupaya untuk mencari cara dalam upaya peningkatan kebutuhannya dan pada sisi lain pengawasan yang dilakukan baik oleh pengawasan internal maupun eksternal tidak pernah ditindak lanjuti dengan sebuah penegakkan hukuman sehingga pengawasan hanya diangggp sebagai hal biasa, untuk itu hukuman yang dijatuhkan secara konsekwen akan dapat menjadi pengungkit kinerja yang efektif.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya peneliti dapat memberikan simpulan dan saran penelitian ini. Adapun kedua faktor tersebut diuraikan sebagaimana berikut.

A. Simpulan

Simpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pegawai kompeten intensitas pengawasan dan kompetensi pegawai secara simultan tidak mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan, artinya, semakin besar intensitas pengawasan, dan semakin tinggi kompetensi maka hasil capaian kinerja pegawai kompeten pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan akan meningkat pula, akan tetapi peningkatan tersebut tidak signifikan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan dan kompetensi juga tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai kompeten pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara individual, pengawasan dan kompetensi juga tidak dapat memberikan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja pegawai kompeten pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pegawai inkompeten, pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai hal ini bermakna

semakin besar intensitas pengawasan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai inkompeten pada Dinas Pertanian dan Kehutanan kabupaten Bintan, dengan demikian apabila pengawasan ditingkatkan maka kinerja juga akan mengalami peningkatan yang signifikan.

4. Berdasarkan hasil wawancara guna mendapatkan hasil penelitian yang lebih mendalam kepada para responden bahwa mereka tidak pernah mempermasalahkan penempatan pada suatu jabatan, karena setiap jabatan baik pada eselon IV maupun eselon III akan mendapat tunjangan jabatan dan tunjangan kinerja . Untuk level eselon IV maka seorang pejabat akan mendapat tunjangan jabatasn sebesar Rp. 450.000.-, tunjangan kinerja sebesar Rp. 2.500.000.- setiap bulan. Tunjangan kinerja akan didapat apakah seorang pejabat bekerja dengan baik atau tidak bekerja dengan baik, sehingga bias dikatakan bahwa tunjangan kinerja didapat tanpa jerih payah apapun, para pejabat tidak pernah mempermasalahkan apakah jabatan yang didapat kompeten dengan kemampuannya atau tidak dan hal ini dibuktikan tidak pernah ada pejabat yang memprotes atas penempatan seorang pejabat, selain pendapatan yang tersebut diatas maka bila seorang pejabat melaksanakan kegiatan perjalanan dinas akan mendapat biaya perjalanan dinas dan apabila terlibat dalam suatu kepanitian akan mendapat honor tim sehingga bisa dikatakan setiap tindakan seorang pejabat akan mendapat imbalan materi. Setiap pekerjaan yang terdapat imbalan maka akan selalu cepat dilaksanakan hal ini terlihat dengan jelas pada kegiatan atau proyek SKPD yang selalu selesai tepat waktu bahkan lebih cepat dibandingkan dengan target waktu yang ada, namun bila

suatu pekerjaan yang tidak terdapat honor atau imbalan maka pekerjaan akan lambat diselesaikan, sebagai contoh untuk pembuatan laporan tahunan tahun 2010 selesai dikerjakan pada pertengahan tahun 2011. Pergeseran paradigma pegawai dari seorang abdi negara dan abdi masyarakat ternyata telah bergeser menuju arah materialistis dimana segala sesuatu selalu diukur dengan uang atau materi walaupun sesungguhnya gaji yang dibayar pada setiap bulan adalah upah kerja pegawai yang bersangkutan.

B. Rekomendasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan masih memiliki nilai yang negative, sebagaimana hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai inkompeten, maka pimpinan pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan dapat meningkatkan pengawasan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung pimpinan dapat mendatangi tempat kerja pegawai dan melakukan observasi, meminta dan melakukan koreksi atas laporan, serta berupaya meningkatkan disiplin pegawai dengan cara memberikan *punishment* pada pegawai yang terlambat menyelesaikan pekerjaannya. Pengawasan secara tidak langsung pimpinan juga dapat mengawasi penyusunan laporan, serta melakukan koreksi atas laporan pekerjaan yang diberikan pegawai.

Berbeda dengan pegawai inkompeten, pada pegawai kompeten pengawasan dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan, hal ini dapat disebabkan adanya faktor-faktor lainnya yang lebih mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pendalaman penelitian melalui wawancara ditemui fenomena baru dilapangan,

diketahui bahwa kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor kompensasi yang diterima, dengan demikian peningkatan terhadap kinerja pada pegawai kompeten dapat dilakukan dengan pemberian *reward* kepada pegawai yang berprestasi, dengan adanya keputusan pemberian *reward* tersebut diharapkan pegawai memiliki semangat dan motivasi kerja yang lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan di atas maka peneliti dapat memberikan beberapa saran sebagaimana berikut.

1. Bagi Dinas Pertanian dan kehutanan Kabupaten Bintan, diharapkan dapat meninjau kembali keputusan-keputusan dan memperbaiki mengenai pelaksanaan pengawasan, hal ini disebabkan banyaknya pegawai negeri sipil yang menyatakan bahwa intensitas pengawasan di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan tergolong negative, dengan demikian Kepala Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan diharapkan dapat memperbaiki kebijakan mengenai pelaksanaan pengawasan, serta melakukan fungsi-fungsi pengawasan yang seharusnya dilaksanakan, sehingga kinerja pegawai turut mengalami peningkatan.
2. Bagi pejabat Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan diharapkan dapat meningkatkan kompetensinya hal ini disebabkan kompetensi pegawai sangat dibutuhkan bagi tercapainya tujuan institusi, peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan meningkatkan kesadaran akan pentingnya kemampuan individu membina hubungan ditempat bekerja agar tercipta kinerja dan suasana kerja yang baik, sehingga kelangsungan karier juga dapat terjamin.

3. Diharapkan kepala dinas dapat menegakkan disiplin pegawai dengan menerapkan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang disiplin pegawai secara benar dan konsekwen, sehingga setiap kesalahan tidak ditolerir sehingga akan menimbulkan efek jera dan memberi contoh pegawai yang lain untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama, dengan demikian setiap pekerjaan apakah terdapat imbalannya atau tidak akan dikerjakan secara maksimal.
4. Bagi peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian yang relevan dengan topik ini diharapkan dapat melakukan pengembangan terhadap variabel-variabel penelitian agar dapat memperoleh hasil yang lebih baik, selain itu peneliti selanjutnya juga dapat menambah jumlah sampel, serta mengaitkan antara variabel penelitian dengan karakteristik responden.
5. Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15) memberikan pengertian kinerja sebagai berikut : *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.* Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu, untuk dapat meningkatkan kinerja maka dibutuhkan berbagai pengungkit diantaranya dengan meningkatkan pengawasan dan penegakkan atas hasil pengawasan, kompetensi dan reward atau insentif, dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup para pegawai, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima pegawai. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya

kinerja pegawai, karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari pemerintah daerah Kabupaten Bintan agar motivasi para pegawai dapat dipertahankan atau ditingkatkan. Sistem penilaian yang baik sangat penting dalam menentukan cara pemberian kompensasi, dimana pemberian kompensasi berdasarkan kinerja seseorang dan bukannya yang terjadi seperti saat ini dimana semua pegawai sepanjang memiliki jabatan yang sama akan mendapat kompensasi yang sama. Davis dan Newston (1994:135-134) mengemukakan bahwa kompensasi mengingatkan antara prestasi individu, kelompok atau organisasi yaitu dapat meliputi: upah potongan, komisi, bonus, bagi laba dan bagi produksi, berdasarkan pendapat tersebut maka pemberian insentif atas beban kerja harus berdasarkan prestasi dan pemotongan insentif bagi pegawai negeri sipil yang tidak bekerja sesuai aturan yang berlaku atau tidak mampu memenuhi target kerja yang telah ditetapkan. Pemotongan insentif diharapkan akan mampu memberikan efek jera karena akan berpengaruh langsung terhadap pendapatan pegawai negeri sipil yang bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad, Jazuli. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: STIE Widya Wiwaha.
- Algifari. (1997). *Analisis Regresi, Teori, Kasus dan Solusi*. Edisi pertama. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Al-Rasyid, Harun, (Penyunting: Teguh Kismantoroedji, dkk). (1994). *Dasar-Dasar Statistika Terapan*. Bandung: Unpad.
- Ayogi, Adi Kusuma. (2008). ” *Pengaruh Antara Pengawasan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Sentra Mebel Surakarta*”. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta. Skripsi tidak diterbitkan.
- Ancok, D. (2000). “*Dari Visi ke Rencana Bisnis Penerjemah Visi dan Misi ke Dalam kegiatan bisnis*”. Yogyakarta: UGM. Handout tidak dipublikasikan
- Anthony, William & Pamela L Perrewe. (1996). *Performance Appraisal Dan Performance Evaluation*. Journal in Florida Department of Revenue.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As’ad, M. (2003). *Psikologi Industri : Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty.
- Atmosudirdjo, Prajudi, S. (1992). *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jakarta: Akodama.
- Azwar, Asrul. (2004). *Administrasi Kesehatan*. Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Dessler, Gary. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dharma, Surya. (2005). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Effendy, Rusman. (2006). ”*Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja karyawan (Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Metro)*”. Lampung: Universitas Lampung. Tesis tidak diterbitkan.
- Ermaya, Suradinata. (1996). *Organisasi dan Manajemen Pemerintahan dalam Kondisi Era Globalisasi*. Bandung: Ramadhan.

- Firdaus, Muhammad. (2006). "*Model-Model Pembelajaran*" (online). Diambil 1 April 2011 dari situs World Wide Web <http://www.muhfida.com>.
- Freeman, R. Edward dan Stoner, James A.F. (1996). *Manajemen* diterjemahkan Alexander Sindoro. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Yuli Tri Cahyono & Lestiyana Indira M. (2007). *Keywords: planning, controlling, productivity* Jurnal Akuntansi dan Keuangan Volume 6, No. 2, September 2007 Halaman 222 – 233. Diambil 2 April 2011 dari situs World Wide Web <http://eprints.ums.ac.id/675/1/06-Yuli.pdf>
- Soedjono Soedjono (2005) Kata kunci: *budaya organisasi, kinerja organisasi, kepuasan karyawan*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 7, No 1 (2005) Diambil 2 April 2011 dari situs World Wide Web <http://203.189.120.190/ejournal/index.php/man/article/viewArticle/16136>
- Eko Nurmianto, Nurhadi Siswanto (2006). Kata kunci: *penilaian kinerja karyawan, kompetensi, insentif, analytical hierarchy process*. JURNAL TEKNIK INDUSTRI VOL. 8, NO. 1, JUNI 2006. 40-53. Diambil 2 Pebruari 2011 dari situs World Wide Web <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/ind/article/viewFile/16500/16492>
- Martina Dwi Puji Astri Ongkorahardjo, Antonius Susanto, Dyna Rachmawati (2008). Kata kunci: *Human capital, individual capability, the organizational climate* . Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol 10, No 1 (2008). Diambil 2 Pebruari 2011 dari situs World Wide Web <http://cpanel.petra.ac.id/ejournal/index.php/aku/article/viewArticle/16999>
- Yusri Heni N.Sudarto. Besar Winarto. Sulistiyoningsih (2009). Kata kunci : *Kompetensi, Motivasi, SDM* .Jurnal Seminar Nasional V Sdm Teknologi Nuklir Yogyakarta . 5 November 2009. Diambil 2 April 2011 dari situs World Wide Web http://jurnal.sttn-batan.ac.id/wp-content/uploads/2010/03/A-4_ok.pdf
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- _____. (1996). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Haris, Budiyo dan Amirullah. (2004). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Jogiyanto. (2010). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE UGM.

- Kaho, Josef, Riwu. (1998). *Prospek Otonomi Daerah di Negara RI. Identifikasi Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya*. Bandung: Raja Grafindo Persada.
- Keban, Yeremias T. (1995). *Indikator Kinerja Pemda, Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*. Yogyakarta: Fisip UGM.
- Lubis, Ibrahim. (2000). *Pengendalian dan Pengawasan Proyek dalam Manajemen Edisi 2*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Moenir, A.A (2001). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ndraha. T. (1997). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- O'Donnel, Cyril, Kooutz, Harold, and Hinz Weihrich. (1998). *Edisi II Manajemen diterjemahkan alfonusus Sirait*. Jakarta: Erlangga.
- Pamudji. (1994). *Profesionalisme Aparatur dalam Meningkatkan Pelayanan dan Perilaku Politik Publik*. Jakarta: Widya Praja.
- Pujiwati, Sri. (2008). "Pengaruh Pengawasan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Satpol PP Kabupaten Pati". Surakarta : Universitas Muhammadiyah Surakarta. Skripsi tidak diterbitkan.
- Rakhmat, Jalaluddin. (1994). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.
- Salindho, John. (1995). *Pengawasan Melekat, Aspek-Aspek Terkait dan Implementasinya*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sedarmayanti, (2001), *Fungsi-fungsi Pengawasan*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Siagian, Sondang, P, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Cet. VI PT*. Jakarta : Bumi Aksara.
- _____. (1999). *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta : Bina Aksara.
- Simbolon, Maringin, Masry. (2004). *Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Singarimbun Masri, dan Sofian Effendi. (1995). *Metode Survey*. Jakarta: LP3ES.

- Sitepu, Kuat. (2010). " *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Perawat Dalam Memberikan Pelayanan Kesehatan Di Puskesmas Kabupaten Deli Serdang Tahun 2010*". Medan: Universitas Sumatera Utara. Tesis tidak diterbitkan.
- Soejamto. (1996). *Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- _____. (2002). *Aspek-Aspek Pengawasan di Indonesia*. Jakarta : Sinar Grafika Indonesia.
- Spencer, Lyle, M. Jr. And Spencer, M.Signe. (1993). *Competence At Work Models For Superior Performance*. United State of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Sudjana. (1996). *Metoda Statistika*. Bandung : Tarsito.
- Sugandha. (1995). *Sistem Pemerintahan dan Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jakarta: YBA, LAN RI.
- Sugiyono. (2001). *Metode Penelitian Administrasi*. Cet. VIII. Bandung : Alfabeta.
- _____. (2002). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Yusuf, Syamsul. (2003). *Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Alfabeta.
- Terry, George, R. (1970). Terj. Winardi. *Azas-Azas Manajemen*. Bandung : Alumni.
- Thoah, Miftah. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grapindo Persada.
- Umar, H. (2005). *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Winardi. (1989). *Perencanaan dan Pengawasan dalam Bidang Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- _____. (1993). *Manajer dan Manajemen*, Bandung : CitraAditya Bakti.
- _____. (2000). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung : Mandar Maju.
- _____. (2002). *Sejarah Perkembangan Pemikiran dan Bidang Manajemen*. Bandung : Sinar Baru.
- _____. (2003). *Manajemen Personalia*. Bandung : Sinar Baru.

Lampiran 1 - Tabulasi Data Ordinal Pegawai Kompeten

No Responden	Pengawasan																				Jumlah				
	2	3	4	5	6	7	10	11	13	14	15	16	18	19	20	21	22	23	25	26		27	28	29	30
13	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	61
14	3	3	3	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67
15	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	4	4	3	3	75
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	2	28
17	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	56
18	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	55
19	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	61
20	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	51
Jumlah																								454	

No Responden	Kompetensi																				Jumlah				
	1	3	4	5	7	9	11	12	15	16	17	21	1	3	4	5	7	9	11	12		15	16	17	21
13	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
14	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
15	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
16	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
17	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
18	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
19	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
20	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
Jumlah																								268	

No Responden	Pencapaian Kinerja																														Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	13	14	15	16	17	18	19	20	22	23	25	26	27	28	30						
13	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	75				
14	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	82					
15	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	1	3	3	3	84					
16	3	3	4	4	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	63					
17	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	1	3	3	3	83					
18	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	54					
19	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	48					
20	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	61					
Jumlah																														550	

Lampiran 2 Tabulasi Data Ordinal Pegawai Inkompeten

No Responden	Pengawasan																														Jumlah
	2	3	4	5	6	7	10	11	13	14	15	16	18	19	20	21	22	23	25	26	27	28	29	30	30	Jumlah					
1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	32			
2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	57				
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	69				
4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	2	2	59				
5	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	3	4	3	4	4	4	4	3	65					
6	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	3	1	3	3	3	3	1	53					
7	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	66					
8	3	3	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	40					
9	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	2	2	2	37					
10	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63					
11	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	68					
12	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	3	1	2	1	2	1	1	35					
Jumlah																														644	

No Responden	Pencapaian Kinerja																														Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	13	14	15	16	17	18	19	20	22	23	25	26	27	28	30						
1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	3	3	2	54				
2	4	3	3	3	1	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	4	3	69					
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	1	3	4	3	75					
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	74					
5	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	4	1	3	3	3	63					
6	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	1	3	3	3	75					
7	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	1	3	3	4	3	4	4	4	4	1	3	3	4	81					
8	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	63					
9	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	61					
10	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	72					
11	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	4	4	3	78					
12	2	3	3	3	2	1	1	1	3	1	3	3	1	3	2	1	3	3	3	3	4	1	3	3	2	58					
											Jumlah											823									

Lampiran 3 Tabulasi Data Interval Pegawai Kompeten

No Responden	Pengawasan																				Jumlah				
	2	3	4	5	6	7	10	11	13	14	15	16	18	19	20	21	22	23	25	26		27	28	29	30
13	2.99	1.95	2.13	2.11	2.11	1.95	2.47	3.25	3.07	3.07	3.02	2.13	3.44	2.47	3.28	2.30	3.92	3.92	2.60	2.47	1.00	2.83	2.83	2.69	64.00
14	2.99	2.99	3.44	1.00	1.00	2.81	2.47	3.25	3.07	3.07	3.02	3.44	3.44	3.92	3.28	3.66	3.92	3.92	2.60	3.92	2.32	2.83	2.83	2.69	71.89
15	4.29	4.29	3.44	3.92	3.92	3.92	3.92	3.25	3.07	3.07	3.02	3.44	2.13	2.47	2.11	3.66	2.47	2.47	2.60	3.92	3.07	4.29	4.29	2.69	79.73
16	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.60	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	25.60
17	1.95	2.99	3.44	2.96	2.96	1.95	2.47	3.25	1.95	1.95	2.01	2.13	2.13	2.47	2.11	2.30	2.47	2.47	1.00	2.47	1.00	2.83	2.83	2.69	56.79
18	2.99	2.99	2.13	2.11	2.11	2.81	2.47	1.95	3.07	3.07	2.01	2.13	2.13	2.47	1.00	2.30	2.47	2.47	1.00	2.47	1.00	2.83	2.83	2.69	55.50
19	2.99	2.99	3.44	2.96	2.96	3.92	3.92	3.25	1.95	1.95	1.00	3.44	3.44	2.47	2.11	2.30	2.47	2.47	1.00	2.47	1.00	2.83	2.83	2.69	62.86
20	1.95	1.95	2.13	2.11	2.11	2.81	2.47	1.95	1.00	1.00	1.00	3.44	3.44	3.92	3.28	3.66	2.47	2.47	1.00	2.47	1.00	1.75	1.75	1.00	52.14
Jumlah																									
																									468.49

No Responden	Kompetensi																				Jumlah
	1	3	4	5	7	9	11	12	15	16	17	21	Jumlah								
13	1.00	1.00	1.95	2.47	1.00	1.00	1.75	1.00	1.00	1.75	1.75	1.00	16.68								
14	2.36	3.54	1.95	2.47	2.31	2.47	3.07	2.62	2.69	3.07	2.65	2.69	31.90								
15	3.66	3.54	3.25	3.92	3.44	3.54	3.07	2.62	2.69	3.07	3.92	2.69	39.43								
16	1.00	2.27	3.25	3.92	2.31	2.47	3.07	2.62	2.69	3.07	2.65	2.69	32.02								
17	2.36	2.27	3.25	2.47	2.31	4.29	3.07	2.62	2.69	3.07	3.92	2.69	35.02								
18	2.36	2.27	3.25	2.47	1.00	2.47	3.07	1.00	2.69	3.07	2.65	2.69	29.00								
19	2.36	2.27	3.25	2.47	1.00	2.47	3.07	2.62	2.69	3.07	2.65	2.69	30.61								
20	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.47	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	13.47								
Jumlah													228.12								

No Responden	Pencapaian Kinerja																														Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	13	14	15	16	17	18	19	20	22	23	25	26	27	28	30	Jumlah					
13	3.54	2.27	2.30	2.11	3.16	2.88	2.17	2.62	3.28	2.12	2.99	2.31	2.12	2.36	3.16	2.69	2.45	2.11	2.01	2.60	3.44	1.00	2.62	2.36	2.31	63.00					
14	2.27	2.27	2.30	2.11	3.16	2.88	3.28	2.62	3.28	2.12	2.99	2.31	3.07	2.36	3.16	2.69	3.92	3.28	3.02	2.60	3.44	2.36	2.62	3.66	3.44	71.23					
15	2.27	3.54	3.66	3.28	4.29	2.88	3.28	2.62	2.11	3.07	2.99	3.44	2.12	3.66	4.29	2.69	2.45	3.28	3.02	2.60	3.44	1.00	2.62	2.36	2.31	73.30					
16	2.27	2.27	3.66	3.28	2.13	1.00	1.00	1.00	2.11	1.00	2.99	1.00	1.00	2.36	2.13	2.69	2.45	2.11	2.01	1.00	2.13	2.36	1.00	1.00	1.00	46.96					
17	3.54	3.54	3.66	3.28	3.16	2.88	2.17	2.62	3.28	3.07	4.29	2.31	3.07	2.36	3.16	2.69	2.45	3.28	3.02	2.60	3.44	1.00	2.62	2.36	2.31	72.19					
18	1.00	1.00	1.00	1.00	2.13	2.88	1.00	1.00	1.00	1.00	1.95	1.00	1.00	1.00	2.13	1.00	1.00	2.11	1.00	1.00	2.13	3.66	2.62	1.00	1.00	36.61					
19	1.00	1.00	2.30	1.00	1.00	2.88	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.36	1.00	1.00	1.00	29.54					
20	2.27	2.27	2.30	2.11	2.13	2.88	2.17	2.62	2.11	1.00	1.95	1.00	1.00	1.00	2.13	2.69	2.45	1.00	1.00	1.00	2.13	2.36	1.00	2.36	1.00	45.94					
																										438.77					

Lampiran 4 Tabulasi Data Interval Pegawai Inkompeten

No Responden	Pengawasan																		Jumlah						
	2	3	4	5	6	7	10	11	13	14	15	16	18	19	20	21	22	23		25	26	27	28	29	30
1	2.13	2.25	2.25	1.00	1.00	2.13	2.52	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.41	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.85	1.00	1.00	33.54
2	2.13	2.25	2.25	2.15	2.27	2.13	4.11	2.82	1.98	2.05	1.95	3.04	2.41	3.18	3.07	3.03	3.54	2.86	3.20	2.01	2.00	1.85	2.13	2.05	60.48
3	3.51	3.64	3.64	2.15	3.54	3.51	2.52	2.82	3.03	4.11	3.07	3.04	2.41	3.18	3.07	3.03	2.27	2.86	3.20	2.01	3.07	2.96	3.18	4.11	73.92
4	3.51	2.25	3.64	2.15	2.27	3.51	2.52	2.82	1.98	2.98	3.07	3.04	1.00	2.09	2.12	2.04	2.27	1.95	2.00	1.00	4.34	4.34	4.34	2.05	63.29
5	3.51	3.64	2.25	2.15	2.27	3.51	2.52	2.82	3.03	2.05	3.07	3.04	2.41	2.09	1.00	2.04	2.27	2.86	4.68	2.89	4.34	4.34	4.34	2.98	70.10
6	2.13	2.25	2.25	1.00	2.27	3.51	2.52	2.82	3.03	2.98	3.07	3.04	1.00	2.09	2.12	1.00	2.27	1.95	3.20	1.00	3.07	2.96	3.18	1.00	55.70
7	3.51	3.64	3.64	3.21	3.54	3.51	2.52	2.82	3.03	2.98	3.07	3.04	2.41	1.00	1.00	3.03	2.27	4.11	3.20	2.89	3.07	2.96	3.18	2.98	70.59
8	3.51	3.64	3.64	1.00	1.00	3.51	1.00	2.82	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.07	2.96	2.13	2.05	42.32
9	1.00	2.25	2.25	1.00	2.27	1.00	1.00	1.00	1.00	2.05	1.95	1.82	1.00	1.00	1.00	1.00	2.27	1.00	2.00	1.00	2.00	2.96	2.13	2.05	38.00
10	3.51	3.64	3.64	3.21	3.54	2.13	2.52	2.82	1.98	2.05	1.95	3.04	1.00	2.09	2.12	3.03	3.54	2.86	3.20	2.89	3.07	2.96	3.18	2.98	66.94
11	3.51	3.64	3.64	3.21	2.27	3.51	2.52	1.72	3.03	2.98	3.07	3.04	3.78	3.18	3.07	2.04	3.54	2.86	3.20	2.89	3.07	2.96	3.18	2.98	72.88
12	2.13	1.00	1.00	1.00	1.00	2.13	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.82	2.41	3.18	1.00	1.00	1.00	1.95	3.20	1.00	2.00	1.00	2.13	1.00	35.94
																									683.67

No Responden	Pencapaian Kinerja																														Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	13	14	15	16	17	18	19	20	22	23	25	26	27	28	30	Jumlah					
1	2.39	1.00	1.00	1.00	2.13	2.13	1.00	1.00	1.00	1.85	2.84	1.00	2.16	3.01	2.69	2.13	1.00	1.00	2.59	2.71	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	40.64				
2	3.77	2.52	2.45	2.64	1.00	3.18	1.94	2.16	2.13	1.85	2.84	2.84	3.44	3.01	2.69	3.31	2.80	2.71	2.59	2.71	2.48	1.00	1.00	1.00	2.69	2.52	62.27				
3	2.39	2.52	2.45	2.64	3.51	3.18	3.17	3.44	4.34	3.09	2.84	2.84	2.16	3.01	2.69	3.31	2.80	2.71	4.11	2.71	2.48	1.00	1.00	1.00	2.69	2.52	69.59				
4	3.77	2.52	2.45	2.64	3.51	3.18	3.17	3.44	3.18	3.09	2.84	2.84	3.44	3.01	2.69	3.31	2.80	2.71	2.59	2.71	2.48	1.00	1.00	1.00	1.00	2.52	67.87				
5	1.00	2.52	1.00	1.00	3.51	2.13	1.94	2.16	2.13	3.09	2.84	2.84	2.16	3.01	2.69	2.13	2.80	2.71	1.00	1.00	3.93	1.00	1.00	1.00	1.00	2.52	53.10				
6	2.39	2.52	2.45	2.64	3.51	3.18	3.17	3.44	2.13	3.09	2.84	2.84	3.44	3.01	2.69	3.31	2.80	2.71	4.11	4.34	3.93	1.00	1.00	1.00	1.00	2.52	70.04				
7	2.39	4.11	3.93	2.64	3.51	4.34	3.17	2.16	3.18	4.68	2.84	4.68	1.00	3.01	2.69	4.68	2.80	4.34	4.11	4.34	3.93	1.00	1.00	1.00	1.00	4.11	79.63				
8	1.00	1.00	1.00	1.00	2.13	2.13	3.17	2.16	3.18	3.09	2.84	2.84	2.84	2.16	3.01	1.00	2.13	2.80	2.71	2.59	2.71	2.48	1.00	1.00	1.00	2.52	52.64				
9	2.39	1.00	1.00	1.00	3.51	2.13	1.94	2.16	3.18	3.09	1.00	2.84	2.16	1.00	1.00	2.13	1.00	2.71	2.59	2.71	2.48	3.01	1.00	1.00	1.00	49.02					
10	2.39	2.52	2.45	2.64	3.51	3.18	3.17	3.44	2.13	3.09	2.84	2.84	3.44	3.01	2.69	3.31	2.80	2.71	2.59	2.71	2.48	1.00	1.00	1.00	1.00	2.52	65.44				
11	2.39	2.52	2.45	2.64	2.13	4.34	3.17	3.44	4.34	3.09	4.68	2.84	3.44	3.01	2.69	3.31	2.80	4.34	2.59	2.71	2.48	1.00	3.01	2.69	2.52	74.60					
12	1.00	2.52	2.45	2.64	2.13	1.00	1.00	1.00	3.18	1.00	2.84	2.84	1.00	3.01	1.00	1.00	2.80	2.71	2.59	2.71	3.93	1.00	1.00	1.00	1.00	48.34					
																											733.17				

Lampiran 5 Uji Instrumen Validitas Pengawasan

Correlations

		Pengawasan Total			Pengawasan Total
Pengawasan 1	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.114 0.316	Pengawasan 16	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.803(**) 0.000
Pengawasan 2	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.779(**) 0.000	Pengawasan 17	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.265 0.130
Pengawasan 3	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.728(**) 0.000	Pengawasan 18	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.405(*) 0.038
Pengawasan 4	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.677(**) 0.001	Pengawasan 19	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.440(*) 0.026
Pengawasan 5	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.723(**) 0.000	Pengawasan 20	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.569(**) 0.004
Pengawasan 6	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.683(**) 0.000	Pengawasan 21	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.750(**) 0.000
Pengawasan 7	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.666(**) 0.001	Pengawasan 22	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.708(**) 0.000
Pengawasan 8	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.309 0.093	Pengawasan 23	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.750(**) 0.000
Pengawasan 9	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	-0.223 0.173	Pengawasan 24	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.328 0.079
Pengawasan 10	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.723(**) 0.000	Pengawasan 25	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.433(*) 0.028
Pengawasan 11	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.774(**) 0.000	Pengawasan 26	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.794(**) 0.000
Pengawasan 12	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.168 0.239	Pengawasan 27	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.617(**) 0.002
Pengawasan 13	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.864(**) 0.000	Pengawasan 28	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.697(**) 0.000
Pengawasan 14	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.782(**) 0.000	Pengawasan 29	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.839(**) 0.000
Pengawasan 15	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.754(**) 0.000	Pengawasan 30	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.738(**) 0.000

Lampiran 6 Uji Instrumen Validitas Kompetensi

Correlations

		Kompetensi Total			Kompetensi Total
Kompetensi 1	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.621 0.050	Kompetensi 17	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.915(**) 0.001
Kompetensi 2	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.440 0.138	Kompetensi 18	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.409 0.157
Kompetensi 3	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.803(**) 0.008	Kompetensi 19	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	-0.017 0.484
Kompetensi 4	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.761(*) 0.014	Kompetensi 20	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	-0.249 0.276
Kompetensi 5	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.679(*) 0.032	Kompetensi 21	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.915(**) 0.001
Kompetensi 6	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.531 0.088	Kompetensi 22	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.362 0.189
Kompetensi 7	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.736(*) 0.019	Kompetensi 23	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	-0.316 0.223
Kompetensi 8	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.409 0.157	Kompetensi 24	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	-0.378 0.178
Kompetensi 9	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.694(*) 0.028	Kompetensi 25	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.418 0.151
Kompetensi 10	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.389 0.171	Kompetensi 26	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.360 0.191
Kompetensi 11	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.864(**) 0.003	Kompetensi 27	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	-0.162 0.351
Kompetensi 12	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.749(*) 0.016	Kompetensi 28	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.118 0.390
Kompetensi 13	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	-0.017 0.484	Kompetensi 29	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.378 0.178
Kompetensi 14	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.389 0.171	Kompetensi 30	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.296 0.238
Kompetensi 15	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.915(**) 0.001	Kompetensi 31	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	0.541 0.083
Kompetensi 16	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	.864(**) 0.003	Kompetensi Total	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	1

Lampiran 7 Uji Instrumen Validitas Kinerja

Correlations

		Kinerja Total			Kinerja Total
Kinerja 1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.582(**) 0.007	Kinerja 16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.665(**) 0.001
Kinerja 2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.809(**) 0.000	Kinerja 17	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.787(**) 0.000
Kinerja 3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.604(**) 0.005	Kinerja 18	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.736(**) 0.000
Kinerja 4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.677(**) 0.001	Kinerja 19	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.706(**) 0.001
Kinerja 5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.674(**) 0.001	Kinerja 20	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.793(**) 0.000
Kinerja 6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.558(*) 0.011	Kinerja 21	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-0.341 0.141
Kinerja 7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.751(**) 0.000	Kinerja 22	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.776(**) 0.000
Kinerja 8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.689(**) 0.001	Kinerja 23	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.613(**) 0.004
Kinerja 9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.626(**) 0.003	Kinerja 24	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0.380 0.098
Kinerja 10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.747(**) 0.000	Kinerja 25	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.557(*) 0.011
Kinerja 11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-0.370 0.108	Kinerja 26	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.521(*) 0.018
Kinerja 12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-0.008 0.975	Kinerja 27	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.496(*) 0.026
Kinerja 13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.728(**) 0.000	Kinerja 28	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.563(**) 0.010
Kinerja 14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.731(**) 0.000	Kinerja 29	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0.350 0.131
Kinerja 15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.532(*) 0.016	Kinerja 30	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.796(**) 0.000

Lampiran 8 Reliabilitas

Reliabilitas

Pengawasan

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	24

Kompetensi

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	8	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	8	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	12

Kinerja
Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	25

Universitas Terbuka

Lampiran 9 Hasil Analisis Regresi

Pegawai Kompeten
RegressionVariables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi, Pengawasan		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.503 ^a	.253	-.046	17.67799

- a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Pengawasan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	528.182	2	264.091	.845	.483 ^a
	Residual	1562.556	5	312.511		
	Total	2090.739	7			

- a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Pengawasan
b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.801	30.375		.553	.604
	Pengawasan	.445	.423	.415	1.053	.340
	Kompetensi	.420	.763	.217	.550	.606

- a. Dependent Variable: Kinerja

Pegawai Inkompeten
Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pengawasan		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.822 ^a	.676	.643	7.21769

- a. Predictors: (Constant), Pengawasan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1085.629	1	1085.629	20.839	.001 ^a
	Residual	520.951	10	52.095		
	Total	1606.579	11			

- a. Predictors: (Constant), Pengawasan
b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.404	8.304		2.939	.015
	Pengawasan	.644	.141	.822	4.565	.001

- a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 10 Questioner

Tanjungpinang, 26 April 2011

Kepada Yth :
Bapak / Ibu Pejabat Pada
Dinas Pertanian dan Kehutanan Kab. Bintan
Di – Tempat

Dengan hormat,

Dengan kerendahan hati, bersama ini saya sampaikan bahwa saya :

Nama : AGUS WIDYASMIKO
No. Mahasiswa : 016082581
Universitas : Universitas Terbuka
Fakultas/Jurusan : Magister Administrasi Publik.

Memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk bersedia menjawab atau mengisi pertanyaan pertanyaan dalam questioner ini sesuai dengan keadaan sebenarnya. Penulis menjamin sepenuhnya kerahasiaan atas identitas responden . Questioner ini digunakan untuk penelitian yang semata mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan akan digunakan dalam menyusun tesis yang berjudul “ Pengaruh Pengawasan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau “.

Demikian saya sampaikan , atas kesediaan Bapak dan Ibu untuk meluangkan waktu menjawab questioner ini diucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

AGUS WIDYASMIKO
NIM. 01608258

IDENTITAS RESPONDEN

Petunjuk pengisian :

Mohon dijawab dengan memberikan tanda (v) pada pilihan jawaban yang menggambarkan profil dari Bapak / Ibu responden :

1. No. Questioner :
2. Jenis Kelamin : Laki – Laki Perempuan
3. Usia Bapak / Ibu : Kurang dari 20 Tahun
 Antara 21 s/d 30 Tahun
 Antara 31 s/d 40 Tahun
 Lebih dari 40 Tahun
4. Tingkat Pendidikan : SLTA sederajat
 D3
 S1
 S2
5. Lama Bekerja : < 5 Tahun
 5 s/d 10 Tahun
 10 /d 15 Tahun
 > 15 Tahun
6. Cara mengisi lampiran : Lingkari jawaban sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu

NO.	PERTANYAAN
13	Dalam melakukan pemeriksaan atasan langsung sdr menggunakan laporan terdahulu sebagai pedoman ?
	a. Sangat Sering c. Sangat Jarang
	b. Sering d. Tidak Pernah
14	Apakah pemimpin langsung sdr selalu meminta laporan tertulis atas semua pekerjaan sdr ?
	a. Sangat Sering c. Sangat Jarang
	b. Sering d. Tidak Pernah
15	Bagaimana intensitas permintaan laporan tertulis tersebut ?
	a. Sangat Sering c. Sangat Jarang
	b. Sering d. Tidak Pernah
16	Apakah laporan tertulis tersebut selalu diperiksa oleh atasan sdr ?
	a. Sangat Sering c. Sangat Jarang
	b. Sering d. Tidak Pernah
17	Apakah atasan langsung sdr. Selalu membutuhkan paraf sebagai bukti pengawasan atas kerja Sdr
	a. Sangat Sering c. Sangat Jarang
	b. Sering d. Tidak Pernah
18	Apakah atasan langsung sdr pernah menolak bertanggung jawab atas laporan yang anda buat ?
	a. Sangat Sering c. Sangat Jarang
	b. Sering d. Tidak Pernah
19	Apakah atasan langsung saudara selalu mengawasi anda dari jarak jauh ?
	a. Sangat Sering c. Sangat Jarang
	b. Sering d. Tidak Pernah
20	Bagaimana intensitas atasan sdr dalam melakukan pengawasan dari jarak jauh ?
	a. Sangat Sering c. Sangat Jarang
	b. Sering d. Tidak Pernah
21	Apakah pemimpin langsung sdr menggunakan laporan tertulis untuk mengevaluasi kinerja sdr ?
	a. Sangat Sering c. Sangat Jarang
	b. Sering d. Tidak Pernah
22	Apakah Laporan secara tertulis digunakan sebagai alat pembuktian kinerja pegawai.
	a. Sangat Sering c. Sangat Jarang
	b. Sering d. Tidak Pernah
23	Apakah Pencatatan atas pekerjaan yang dilakukan pegawai disusun sesuai dengan petunjuk resmi yang ada ?
	a. Sangat Sering c. Sangat Jarang
	b. Sering d. Tidak Pernah
24	Apakah Laporan tertulis yang diberikan kepada pimpinan langsung sdr harus disusun secara tepat
	a. Sangat Sering c. Sangat Jarang
	b. Sering d. Tidak Pernah
25	Apakah Laporan tertulis anda disampaikan kepada atasan langsung atasan sdr ?

NO.	PERTANYAAN	
	a. Sangat Sering	c. Sangat Jarang
	b. Sering	d. Tidak Pernah
26	Apakah laporan tertulis dimaksud dijadikan evaluasi dalam penilaian DP 3 anda ?	
	a. Sangat Sering	c. Sangat Jarang
	b. Sering	d. Tidak Pernah
27	Apakah DP3 dibuat tiap tahun nya oleh atasaan langsung sdr ?	
	a. Sangat Sering	c. Sangat Jarang
	b. Sering	d. Tidak Pernah
28	Apakah pembuatan DP3 tepat waktu ?	
	a. Sangat Sering	c. Sangat Jarang
	b. Sering	d. Tidak Pernah
29	Apakah penilaian DP3 dibuat secara objektif ?	
	a. Sangat Sering	c. Sangat Jarang
	b. Sering	d. Tidak Pernah
30	Apakah Pegawai harus memberikan laporan tertulis kepada atasan langsung ?	
	a. Sangat Sering	c. Sangat Jarang
	b. Sering	d. Tidak Pernah

Universitas Terbuka

VARIABEL KOMPETENSI

NO.	PERTANYAAN
1	Apakah anda merasa nyaman dengan pekerjaan sekarang ? a. Sangat nyaman b. Cukup Nyaman c. Tidak Nyaman d. Sangat Tidak Nyaman
2	Apakah gaji dan tunjangan yang diberikan cukup untuk memenuhi kebutuhan minimal sdr ? a. Sangat memenuhi b. Cukup c. Tidak Cukup d. Sangat Tidak Cukup
3	Apakah anda memiliki keinginan / semangat yang kuat untuk dapat bekerja dengan baik. a. Sangat memenuhi b. Cukup c. Tidak Cukup d. Sangat Tidak Cukup
4	Apakah Sdr memiliki kemampuan fisik untuk mendukung agar bekerja dengan baik pada Dinas Pertanian dan Kehutanan. a. Sangat memenuhi b. Cukup c. Tidak Cukup d. Sangat Tidak Cukup
5	Apakah sdr berupaya taat terhadap peraturan dan sadar akan tanggung jawab yang harus dilaksanakan. ? a. Sangat berusaha b. Berusaha c. Tidak Berusaha d. Sangat Tidak Berusaha
6	Apakah sdr merasa puas bila menyelesaikan dengan tepat dan benar ? a. Sangat puas b. Puas c. Tidak Puas d. Sangat Tidak Puas
7	Apakah bakat / karakter anda membantu dalam setiap pekerjaan ? a. Sangat membantu b. Membantu c. Tidak membantu d. Sangat tidak membantu
8	Apakah anda mampu mengendalikan emosi sehingga tidak pernah menghadapi masalah dalam melaksanakan pekerjaan ? a. Sangat mampu b. Mampu c. Tidak mampu d. Sangat tidak mampu
9	Apakah sdr tidak selalu mengharapkan imbalan materi secara langsung atas suatu pekerjaan ? a. Sangat tidak mengharapkan b. Tidak mengharapkan c. Mengharapkan d. Sangat mengharapkan
10	Apakah imbalan materi tersebut selalu anda dapatkan ? a. Tidak Pernah b. Sangat Jarang c. Sering d. Sangat Sering
11	Apakah anda yakin dapat membina karier dengan baik pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kab. Bintan ? a. Sangat Yakin b. Yakin c. Tidak Yakin d. Sangat tidak yakin
12	Apakah anda puas dengan penghargaan yang diberikan atas kerja sdr ? a. Sangat puas b. Puas c. Tidak Puas d. Sangat Tidak Puas

NO.	PERTANYAAN
13	Apakah anda memiliki tingkat pendidikan yang dibutuhkan dengan posisi sdr ?
	a. Sangat memenuhi
	b. Cukup
	c. Tidak Cukup
	d. Sangat Tidak Cukup
14	Apakah latar belakang pendidikan sdr sesuai dengan disiplin ilmu yang dibutuhkan ?
	a. Sangat memenuhi
	b. Cukup
	c. Tidak Cukup
	d. Sangat Tidak Cukup
15	Apakah sdr selalu berusaha meningkatkan pengetahuan sdr ?
	a. Sangat berusaha
	b. Berusaha
	c. Tidak Berusaha
	d. Sangat Tidak Berusaha
16	Apakah Sdr meningkatkan pengetahuan menggunakan media internet
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
17	Seberapa sering anda menggunakan media internet untuk menyelesaikan pekerjaan dalam satu hari ?
	a. Setiap hari
	b. Seminggu sekali
	c. Sebulan sekali
	d. Setahun sekali
18	Apakah sdr dapat memahami sikap dan perasaan rekan-rekan kerja sdr ?
	a. Sangat memahami
	b. Memahami
	c. Tidak memahami
	d. Sangat tidak memahami
19	Apabila teman sdr melakukan kesalahan sdr cenderung langsung menyalahkannya ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
20	Apakah anda menghormati keputusan orang lain walaupun berbeda dengan pendapat sdr ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
21	Apakah Sdr selalu meminta pendapat orang lain untuk menambah wawasan sdr ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
22	Apakah hubungan anda baik dengan teman teman dilingkungan kerja sdr ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
23	Apakah sdr mendapat pelatihan untuk meningkatkan keterampilan sdr ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
24	Seberapa sering Sdr mendapat pelatihan peningkatan keterampilan tersebut ?
	a. Sebulan Sekali
	b. Tiga Bulan Sekali
	c. Enam bulan sekali
	d. Diatas setahun sekali
25	Apakah peningkatan keterampilan tersebut bermanfaat bagi penyelesaian pekerjaan Sdr. ?
	a. Sangat bermanfaat
	b. Bermanfaat
	c. Tidak Bermanfaat
	d. Sangat tidak bermanfaat
26	Apakah pelatihan peningkatan keterampilan tersebut sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan dengan pekerjaan sdr ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah

NO.	PERTANYAAN
27	Apakah anda memiliki masa kerja yang cukup panjang pada Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bintan.
	a. Lebih dari 20 tahun
	b. Lebih dari 15 Tahun
	c. Lebih dari 10 Tahun
	d. 1 s/d 10 tahun
28	Apakah masa kerja yang lama memberi pengalaman kerja yang cukup untuk dapat membantu menyelesaikan pekerjaan sdr ?
	a. Sangat Sesuai
	b. Sesuai
	c. Tidak Sesuai
	d. Sangat tidak sesuai
29	Apakah masa kerja yang lama menimbulkan kejenuhan ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
30	Apakah sdr sering berpindah pindah kerja sebelumnya ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
31	Apakah pengalaman pada tempat kerja yang lama bermanfaat dalam menyelesaikan pekerjaan saat ini ?
	a. Sangat bermanfaat
	b. Bermanfaat
	c. Tidak Bermanfaat
	d. Sangat tidak bermanfaat

Universitas Terbuka

VARIABEL PENCAPAIAN KINERJA :

NO.	PERTANYAAN
1	Apakah Sdr memiliki target dalam melakukan pekerjaan pada Dinas Pertanian dan Kehutanan kabupaten Bintan ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
2	Apakah Sdr selalu berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan. ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
3	Apakah pekerjaan yang anda lakukan selesai sebelum batas waktu penyelesaiannya ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
4	Apakah pekerjaan yang anda lakukan selesai tepat pada waktunya ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
5	Apakah pekerjaan yang ada pada tugas pokok sdr dapat dilaksanakan dengan baik ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
6	Apakah anda puas dengan penyelesaian pekerjaan sdr selama ini ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
7	Apakah anda membuat rencana kerja atas setiap pekerjaan anda ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
8	Apakah rencana kerja yang dibuat berjalan sesuai dengan rencana sdr ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
9	Apakah anda kecewa bila rencana kerja tidak terlaksana sebagaimana mestinya ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
10	Apakah anda memanfaatkan jam kerja secara efisien ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
11	Apakah penyampaian perintah dari atasan mengganggu rencana kerja sdr ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah
12	Perintah yang mengganggu rencana kerja berasal dari atasan langsung ?
	a. Sangat Sering
	b. Sering
	c. Sangat Jarang
	d. Tidak Pernah

NO.	PERTANYAAN	
	b. Sering	d. Tidak Pernah
27	Apakah anda memiliki motivasi yang kuat pada setiap pekerjaan ?	
	a. Sangat Sering	c. Sangat Jarang
	b. Sering	d. Tidak Pernah
28	Apakah motivasi yang kuat mendukung atas penyelesaian pekerjaan ?	
	a. Sangat Sering	c. Sangat Jarang
	b. Sering	d. Tidak Pernah
29	Apakah motivasi anda pernah terbentur pada aturan birokrasi ?	
	a. Sangat Sering	c. Sangat Jarang
	b. Sering	d. Tidak Pernah
30	Apakah motivasi kuat anda mendapat dukungan dari atasan sdr ?	
	a. Sangat Sering	c. Sangat Jarang
	b. Sering	d. Tidak Pernah

Universitas Terbuka

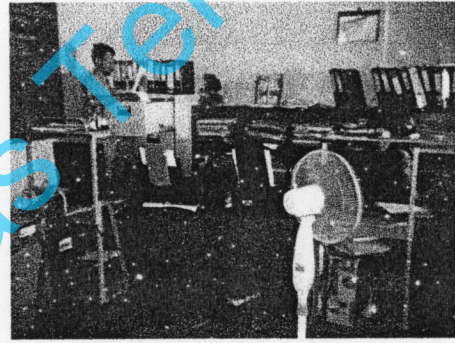
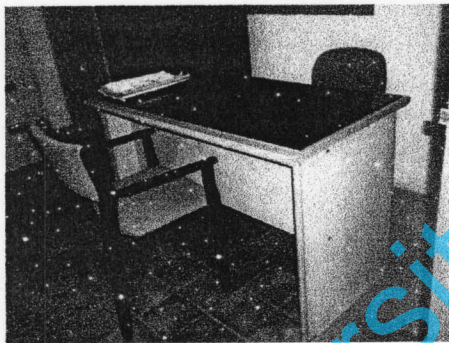
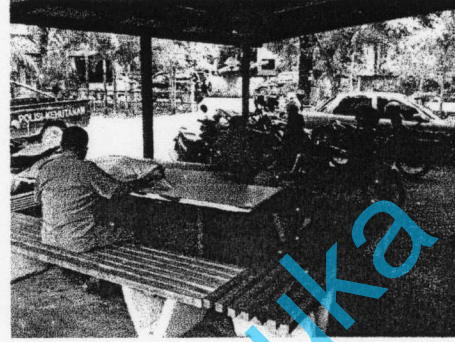
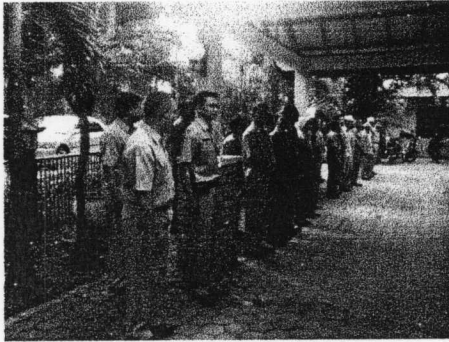
Lampiran 11 Pedoman Wawancara

**PEDOMAN WAWANCARA
TERHADAP PEJABAT YANG MENDUDUKI JABATAN
TIDAK SESUAI TINGKAT DAN LATAR BELAKANG PENDIDIKAN**

**“ JUDUL TESIS PENGARUH PENGAWASAN DAN KOMPETENSI
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI
PADA DINAS PERTANIAN DAN KEHUTANAN KABUPATEN BINTAN
PROVINSI KEPULAUAN RIAU “**

1. Apa Pendidikan terakhir Sdr ?
2. Spesifikasi apa yang dibutuhkan dalam jabatan sdr ?
3. Apakah di posisi ini Sdr diusulkan oleh Dinas ?
4. Apakah sdr nyaman bekerja dalam posisi seperti ini ?
5. Apakah sdr merasakan kesulitan dalam menjalankan tugas terkait perbedaan kompetensi dan kebutuhan jabatan ?
6. Apakah target pekerjaan sdr dapat diselesaikan dengan baik ?
7. Apakah atasan langsung sdr. Pernah mengeluh atas kinerja selama ini ?
8. Apakah sdr pernah ditegur oleh atasan langsung sdr ?
9. Bila pernah ditegur berapa kali ? dalam hal apa ?
10. Apakah sdr berupaya meningkatkan kompetensi sdr ?
11. Dengan metode apa sdr meningkatkan kapasitas kompetensi ?
12. Apakah atasan langsung sdr membimbing dalam pelaksanaan tugas ?
13. Apakah sdr pernah membuat klarifikasi atas perbedaan kompetensi dengan kebutuhan tugas anda ke Badan Kepegawaian Daerah ?
14. Jika pernah, apa jawaban Badan Kepegawaian Daerah ?
15. Apakah Kepala Dinas berupaya memperbaiki kesalahan penempatan tugas ke Badan Kepegawain Daerah ?
16. Apakah anda merasa cocok bekerja di tempat ini ?
17. Saran saran untuk perbaikan kinerja di kantor / tempat kerja saudara ?

Dokumentasi 1. Aktifitas Keseharian Staf Dinas Pertanian dan Kehutanan



Universitas Terbuka

Dokumentasi 2 . Sarana Penunjang Peningkatan Kompetensi



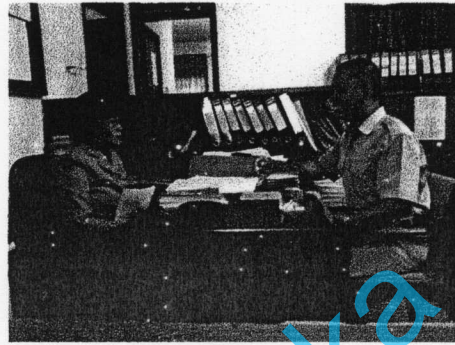
Perpustakaan



Internet

Universitas Terbuka

Dokumentasi 3. Aktifitas Pengisian Questioner dan Wawancara



Universitas Terbuka