

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN
PEMUDA DAN OLAHRAGA KABUPATEN
MALUKU BARAT DAYA**

TESIS

ADOLF SIFATA



**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS "45" MAKASSAR**

2013

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN PEMUDA
DAN OLAHRAGA KABUPATEN MALUKU BARAT DAYA**

TESIS

**UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
GUNA MENCAPAI DERAJAT MAGISTER (S2)**

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI NEGARA



Oleh :

ADOLF SIFATA

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS "45" MAKASSAR
MAKASSAR**

2013

TESIS

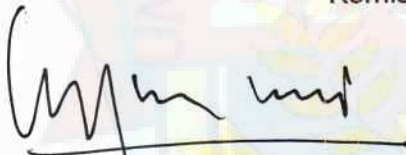
ANALISIS KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA KABUPATEN MALUKU BARAT DAYA

Disusun dan diajukan oleh

ADOLF SIFATA
Nomor Induk MAN 4511050

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
pada tanggal 14 Juni 2013
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Pembimbing



Dr. Abd. Rahman Pilang, M.Pd.
Ketua



Drs. Syamsuddin Maldun, M.Pd.
Anggota

Direktur PPs Universitas "45"

Ketua Program Studi
Administrasi Negara



Prof. Dr. Ir. A. Muhibuddin, M.S.



Dra. Hj. Juharni, M.si.



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Adolf Sifata

Nomor Mahasiswa : MAN 4511050

Program Studi : Administrasi Negara

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis/ajukan ini benar-benar hasil karya sendiri, dengan arahan komisi pembimbing dan bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima segala konsekuensi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 18 Mei 2013



ADOLF SIFATA

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

**MENGASHI DAN MELAYANI ADALAH
HAL TERINDAH DALAM HIDUP**

PERSEMBAHAN

**KUPERSEMBAHKAN YANG SEDERHANA INI BUAT YANG TERCINTA
DAN TERKASHI AYAH, IBU, ISTRI, DAN ANAK-ANAKKU**

ABSTRAKSI

Pelayanan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya yang belum sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP), serta belum puasnya *customer* terhadap pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya, telah mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul " Analisis Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya".

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kinerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat daya. Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara observasi berdasarkan keadaan di lapangan, membagikan kuesioner kepada responden, serta wawancara langsung dengan responden dan *customer*. Temuan yang diperoleh di lapangan, penulis sajikan dalam bentuk tulisan deskriptif analitis dengan harapan dapat memberikan gambaran yang mendekati realitas. Apa yang terjadi di Dinas Pendidikan Pemuda dan olahraga Kabupaten Maluku Barat daya telah menggambarkan kinerja pegawai sesungguhnya di lapangan.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Maluku Barat Daya termasuk dalam kriteria sedang, sehingga masih perlu ditingkatkan lagi, terutama dari aspek perilaku pegawai, proses kerja, dan hasil kerja.



Kata Kunci : Kinerja Pegawai, Pelayanan Publik



ABSTRACT

Department of Education, Youth Services and Sports Southwest Maluku district that is not in accordance with the Standard Operating Procedure (SOP), as well as the customer has not been satisfied with the services provided by the Department of Education, Youth and Sports Southwest Maluku district, for pushing me to do research with the title "Analysis Employee Performance Department of Education Youth and Sports Southwest Maluku district".

This study aims to analyze the performance of employees Department of Education Youth and Sport Southwestern Maluku. The data in this study were collected by means of observation based on circumstances on the ground, distributing questionnaires to the respondents, as well as direct interviews with respondents and customers. The findings obtained in the field, the authors present in the form of descriptive writing with the hope of approaching reality picture. What happens at the Department of Education Youth and Sports Southwestern Maluku has described actual employee performance on the field.

From the results of this study concluded that the Employee Performance Department of Education Youth and Sports Southwest Maluku district included in the criteria are, so it still needs to be improved further, especially from the aspect of employee behavior, processes events, and results of operations.

Keywords: *Performance Officer, Public Service*



RINGKASAN

Kinerja Pegawai Dinas pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dipengaruhi oleh tiga faktor penting yaitu perilaku pegawai, proses kerja dan hasil kerja. Peningkatan kinerja pegawai perlu dilakukan dengan harapan tercapainya tujuan organisasi sesuai dengan Visi dan Misi organisasi.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis tingkat kinerja Pegawai Dinas Pendidikan pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dengan menggunakan metode deskriptif, yaitu mendeskripsikan fakta-fakta yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara mendalam dan telaah dokumen dengan menggunakan analisis kuantitatif. Temuan dilapangan penulis sajikan dalam bentuk deskriptif dengan harapan dapat memberikan gambaran yang mendekati realitas, apa yang terjadi di Dinas pendidikan Pemuda dan Olahraga telah menggambarkan kinerja pegawai yang sesungguhnya di lapangan.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Kinerja organisasi dari aspek perilaku pegawai yang diukur melalui indikator *knowledge/pengetahuan*, *skill/keahlian*, motivasi dan peran, masing-masing termasuk dalam kriteria sedang. Kinerja organisasi dari aspek proses kerja yang diukur melalui indikator responsivitas, akuntabilitas, keadaptasian, kelangsungan hidup, keterbukaan/transparansi, dan empati masing-masing termasuk dalam kriteria sedang, kecuali tanggung jawab

yang termasuk dalam kriteria tinggi. Kinerja organisasi dari aspek hasil kerja, yang diukur melalui indikator efektivitas, produktivitas, efisiensi, kepuasan, dan keadilan masing-masing termasuk dalam kriteria sedang. Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Maluku Barat Daya secara keseluruhan termasuk dalam kriteria sedang. Hal ini memberikan gambaran bahwa secara keseluruhan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Maluku Barat Daya dari aspek *knowledge/pengetahuan*, *skill/ketrampilan*, motivasi, peran, tanggung jawab, tanggung jawab, akuntabilitas, kemandirian, kelangsungan hidup, keterbukaan/transparansi, empati, efektivitas, produktivitas, kepuasan serta keadilan, belum berjalan secara maksimal. Sedangkan Kinerja Pegawai dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat daya, dari aspek proses kerja lebih baik dari pada aspek hasil kerja dan perilaku pegawai.

DAFTAR ISI

Isi	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAKSI	v
ABSTRACT	vi
RINGKASAN	vii
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI	ix
I. PENDAHULUAN	
A. Latar belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kegunaan Penelitian	10
II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Konsep Kinerja Pegawai	11



B. Organisasi Berbasis Kinerja	13
C. Manajemen Kinerja Organisasi Pemerintah	29
D. Indikator Kinerja Organisasi	34
E. Penilaian Kinerja Organisasi Publik	40
F. Kerangka Konsep	52

III. METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian	54
B. Fokus Penelitian	55
C. Lokasi Penelitian	55
D. Fenomena Pengamatan	56
E. Jenis dan Sumber Data	59
F. Pemilihan Informan	59
G. Teknik Pengumpulan Data	59
H. Instrumen Penelitian	61
I. Teknik Analisis Data	61

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya	65
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan	
1. Indikator yang Berorientasi pada Pegawai	69

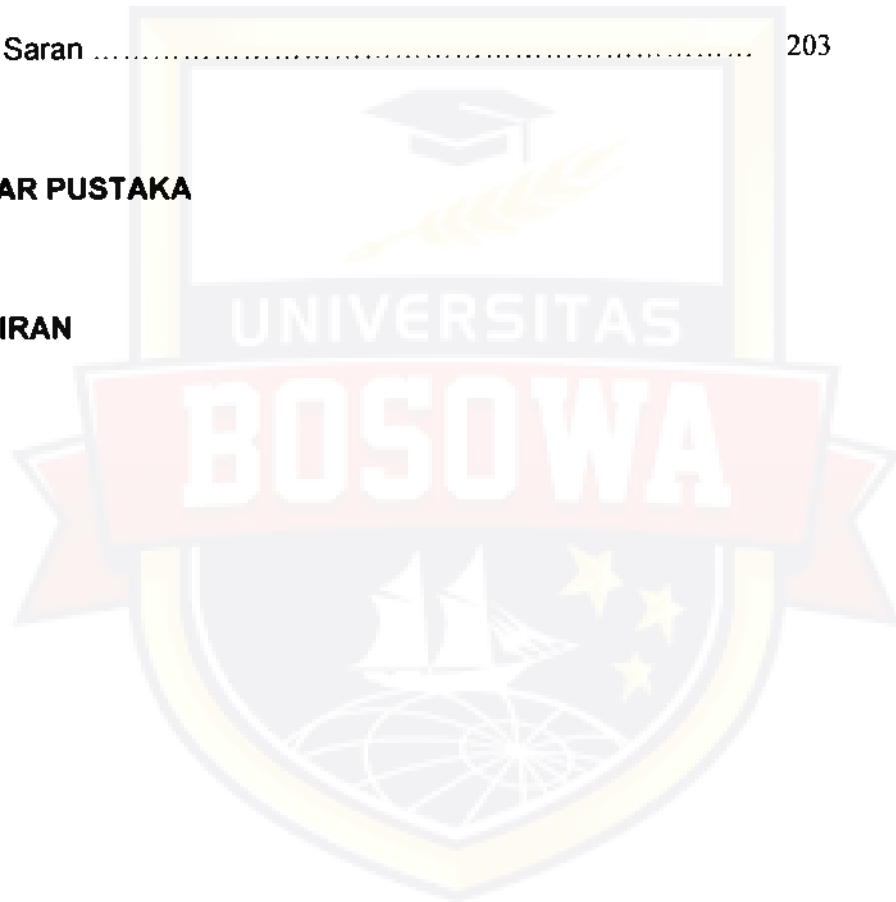
2. Indikator yang Berorientasi pada Proses Kerja	108
3. Indikator yang Berorientasi pada Hasil kerja	159
4. Tingkat Kinerja Organisasi	195

V. PENUTUP

A. Kesimpulan	202
B. Saran	203

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan anugerahnya sehingga penulisan tesis dengan judul **“Analisis Kinerja Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya”**, dapat terselesaikan dengan baik untuk memenuhi sebagian syarat dalam penyelesaian studi pada Program Pasca Sarjana ilmu administrasi negara Universitas “45” Makassar.

Penulisan Tesis ini dimaksudkan untuk memaparkan kinerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dalam rangka menyongsong Era Persaingan Global dengan menuangkan Pelayanan Prima sebagai alasan satu Visi dan Misi Nasional Bangsa Indonesia. Pelayanan Prima merupakan suatu keharusan yang tidak dapat ditawar, diabaikan apalagi ditunda karena merupakan tuntutan masyarakat yang harus terwujud.

Dengan terselesaikannya penulisan tesis ini, tak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Ketua Yayasan Andi Sose yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Universitas “45” Makassar.
2. Bapak Prof. DR. Abd. Rahman, SH., MH. selaku Rektor Universitas “45” Makassar yang telah memberikan kesempatan dan dorongan selama penulis menempuh ilmu di Universitas “45” Makassar.

3. Bapak Prof. DR. Ir. A. Muhibuddin, M.S. selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas "45" Makassar yang telah banyak memberikan dorongan dan motivasi selama penulis mengikuti kegiatan perkuliahan di Universitas "45" Makassar.
4. Dra. Hj. Juharni, M.Si selaku ketua Program Studi Administrasi Negara yang telah banyak memberikan dorongan kepada penulis.
5. Prof. Dr. Abd. Rahman Pilang, M.Pd dan Drs. Syamsuddin Maldun, M.Pd sebagai dosen pembimbing yang telah banyak memberikan motivasi dan bimbingan baik selama mengikuti kuliah maupun dalam proses penyusunan tesis ini.
6. Dr. Husain Hamka, M.S dan Dra Hj. Juharni, M.Si sebagai anggota tim penguji.
7. Bapak Drs. Barnabas Orno, Bupati Maluku Barat Daya, yang telah memberikan ijin belajar bagi penulis.
8. Bapak A. Tetmilay, S.Pd, selaku Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya beserta staf pegawai yang telah memberikan ijin dan data bagi penulis.
9. Semua *customer* atau penerima pelayanan dari Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya, yang telah meluangkan waktu serta bersedia memberikan informasi bagi penulis dalam penyelesaian tesis ini.
10. Rekan-rekan mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas "45", Makassar teristimewa Program Studi Administrasi Negara

Angkatan 2011 yang telah banyak memberi bantuan dan kerjasama selama masa perkuliahan sampai penyusunan tesis ini, dan juga kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis apapun bentuknya.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih terdapat kekurangsempurnaan. Namun demikian penulis berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca serta semua pihak yang membutuhkannya.

Makassar, Mei 2013

ADOLF SIFATA



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi yang ditandai dengan tidak adanya batas-batas negara (*boundary-less world*) memberikan peluang sekaligus tantangan bagi seluruh negara. Salah satu peluang yang dapat dimanfaatkan adalah banyaknya informasi yang dapat diserap oleh masyarakat sejalan dengan berkembangnya teknologi yang mendukung. Sementara itu terdapat berbagai tantangan organisasi untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik, yang tidak hanya dituntut bagi sektor *private*, namun sektor *public* pun dituntut hal yang sama.

Banyaknya keluhan dari para pengguna jasa yang menyatakan bahwa kinerja organisasi *public* adalah sumber kelambanan, pungli dan inefisiensi. Citra organisasi *public* di negara berkembang, termasuk Indonesia dalam melayani kepentingan masyarakat pada umumnya amat buruk jika dibandingkan dengan organisasi *private*. Karenanya tidaklah mengherankan kalau organisasi *private* seringkali dijadikan sebagai alternatif pilihan kebijakan untuk menyelesaikan berbagai persoalan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Bagi bangsa Indonesia tuntutan terhadap kinerja yang baik memerlukan usaha yang sungguh-sungguh untuk mewujudkannya dikarenakan kinerja birokrasi pemerintah saat ini

ditengarai masih belum menunjukkan kinerja yang tinggi. Hal ini ditandai salah satunya adalah masih rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh birokrat kepada masyarakat dan ini pula yang sering dituding sebagai salah satu faktor penyebab terpuruknya negara ini. Citra layanan publik di Indonesia, dari dahulu hingga kini, lebih dominan sisi gelapnya ketimbang sisi terangnya, selain mekanisme birokrasi yang bertele-tele ditambah dengan petugas birokrasi yang tidak profesional. Sudah tidak asing kalau layanan publik di Indonesia dicitrakan sebagai salah satu sumber korupsi dan sangat beralasan kalau *World Bank*, dalam *World Development Report 2004*, memberikan stigma bahwa layanan publik di Indonesia sulit diakses oleh orang miskin, dan menjadi pemicu ekonomi biaya tinggi (*high cost economy*) yang pada akhirnya membebani kinerja ekonomi makro, alias membebani publik (masyarakat). Jadi sangat dibutuhkan peningkatan kualitas dan menjamin penyediaan pelayanan publik serta memberi perlindungan bagi warga negara dari penyalahgunaan wewenang (*abuse of power*) dalam penyelenggaraan pelayanan publik oleh pemerintah. Secara konstitusional, juga merupakan kewajiban negara melayani warga negaranya untuk memenuhi kebutuhan dasarnya dalam rangka pelayanan publik.

Sebagai konsekuensi dari pelaksanaan otonomi daerah, Pemerintah Daerah dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pada hakekatnya penyelenggaraan otonomi daerah diarahkan untuk mempercepat

terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah. Format kebijakan otonomi daerah yang ada pada saat ini menandai awal dari suatu perubahan fundamental dalam paradigma penyelenggaraan pemerintahan di negeri ini. Kalau pada pemerintahan orde baru, pembangunan menjadi misi terpenting pemerintah (*developmentalism*) dan pemerintah yang pada masa itu menjadikan dirinya sebagai pusat kendali proses pembangunan itu (sentralisasi di tingkat nasional), kini harus mereposisi diri sebagai pelayan dan pemberdaya masyarakat dan harus menyebarkan aktivitasnya ke berbagai pusat (*plusentris*) di tingkat lokal. Dengan kata lain arus baru kehidupan politik kita sekarang adalah realitas pergeseran kekuasaan dari pusat (*sentral*) menuju lokus-lokus daerah (*desentra*) dan berbasis pada kekuatan masyarakat sendiri (*society*).

Dalam konteks pelaksanaan otonomi daerah tersebut, perubahan paradigma sekaligus juga ikut melepaskan makna hegemoni paham teknokrasi yang masih terus kita rasakan sekarang ini. Sebuah pemerintahan yang membuat konsep otonomi daerah sulit melepaskan orientasi pembangunannya, dan kepercayaannya kepada peran negara sebagai mesin pembangunan tersebut (pembangunan oleh negara). Dengan satu tawaran paradigma baru, maka otonomi daerah tidak semata-mata sebagai kesiapan kepastian aparatur daerah, atau menyangkut kesuburan ekonomi pemerintah semata (misalnya: tercermin

dalam PAD), tetapi juga soal akses keterlibatan masyarakat, fasilitas perkembangan ekonomi swasta (tercermin dalam PDRB), penegakan asas *good governance*, (partisipasi, transparansi dan akuntabilitas) dalam penyelenggaraan pemerintahan, dan lain sebagainya.

Dalam menghadapi era globalisasi yang penuh tantangan dan peluang, Pemerintah Daerah harus mampu untuk melakukan inovasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik sehingga kesan birokrasi pemerintah yang lamban, berbelit-belit, kurang ramah dapat dihapuskan. Dengan ditetapkannya Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu merupakan landasan untuk menerapkan prinsip-prinsip pelayanan dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan penerima pelayanan.

Pemerintah Kabupaten Maluku Barat Daya merespon positif dan menganggap suatu tantangan yang harus ditangani secara serius pada pasca Otonomi Daerah dengan memberikan pelayanan dan kesejahteraan yang semakin baik pada masyarakat dengan mengedepankan aspek demokrasi, keadilan dan pemerataan serta kepastian berusaha sesuai semangat otonomi melalui sistem pelayanan satu pintu (*one stop service*) dengan harapan mampu dan memiliki keunggulan yang kompetitif atau kemudahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pendidikan merupakan unsur penting dalam pembangunan bangsa karena berperan dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Tingginya kualitas suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas SDMnya. Dengan demikian pendidikan merupakan suatu unsur yang harus mendapat perhatian dari pemerintah. Dalam program pembangunan pemerintah memprioritaskan bidang pendidikan dan kesehatan, bahkan dalam pemanfaatan APBN bidang pendidikan mendapat jatah alokasi dana sebesar 20%. Prioritas pembangunan bidang pendidikan ini diteruskan sampai ke daerah-daerah termasuk didalamnya pemda MBD. Namun dalam kenyataannya masyarakat, guru/pegawai penerima pelayanan bidang pendidikan belum merasa puas dengan kinerja aparatur pemerintah, hal ini dapat dilihat dengan pendistribusian anggaran pendidikan yang terkesan lamban, misalnya pembayaran tunjangan sertifikasi guru yang tidak merata waktunya, ada yang tiga bulan, ada yang enam bulan, ada yang sembilan bulan, bahkan ada yang pembayarannya satu tahun. Dalam mengaplikasikan undang-undang guru dan dosen tentunya membutuhkan kinerja yang baik dari dinas pendidikan pemuda dan olahraga, karena dengan pelayanan yang kurang optimal dari pihak dinas, dapat berimplikasi negatif terhadap kinerja guru di lapangan. Dalam mendukung tugas dan fungsi tersebut Pemerintah Kabupaten Malaku Barat Daya telah membentuk Susunan Organisasi Dinas Pendidikan Kebudayaan Pemuda dan Olahraga yang dituangkan dalam Peraturan Daerah Kabupaten Maluku Barat Daya dan diimplementasikan

dengan Keputusan Bupati Maluku Barat Daya tentang Uraian Tugas Jabatan Dinas Pendidikan Kebudayaan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya serta diperkuat dengan Keputusan Bupati. Hal ini mengandung maksud agar pelaksanaan Pelayanan pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga lebih sederhana, efisien, ekonomis, tepat waktu, terbuka, jelas, cepat dan bermanfaat.

Dalam perjalanannya selama kurun waktu kurang lebih empat tahun, Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dalam menjalankan tugasnya yaitu melaksanakan kebijakan teknis di bidang pendidikan, pemuda dan olahraga kepada masyarakat belum sesuai dengan harapan. Indikasi ini dapat dilihat dari banyaknya keluhan guru/pegawai yang tidak mendapatkan pelayanan secara optimal, bahkan terkesan pelayanan yang diberikan tidak efektif dan efisien. Dari beberapa pernyataan *customer* sesuai hasil survey awal atau peninjauan yang dilakukan penulis ada yang menyatakan belum terlalu puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten MBD, antara lain dari segi waktu penyelesaian pelayanan yang diberikan kurang tepat atau terkesan lamban.

Dalam konteks organisasi publik, penilaian kinerja organisasi merupakan suatu hal yang penting, karena dengan adanya penilaian kinerja maka akan diketahui tingkat pencapaian hasil yang telah dicapai, atau akan diketahui seberapa jauh pelaksanaan tugas-tugas yang dapat dilaksanakan. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat

penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya (Dwiyanto, 2002:45).

Masyarakat secara terus-menerus membutuhkan pemerintahan yang responsif dan cakap. Daerah memiliki pendapatan yang terbatas, sementara harapan masyarakat terhadap pelayanan yang disediakan sangat tinggi. Tanpa indikator kinerja, sulit menilai keberhasilan atau kegagalan suatu unit kerja. Pengukuran kinerja adalah suatu proses yang objektif dan sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan informasi untuk menentukan seberapa efektif dan efisien pelayanan pemerintah daerah disediakan dan sasaran dicapai.

Pengukuran kinerja memberikan manfaat dalam hal-hal berikut:

- a. *Pembuatan kebijakan dan pengawasannya* – Meningkatkan perumusan kebijakan dengan menyediakan dasar-dasar yang memadai bagi para pengambil keputusan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai kebutuhan dan kinerja pelayanan serta membuat keputusan realokasi sumber daya jika diperlukan.
- b. *Arahan operasional* – Memberikan cara yang lebih sistematis bagi para manajer untuk mendeteksi kekuatan dan kelemahan operasional serta untuk melakukan analisis program yang berkelanjutan.
- c. *Akuntabilitas* – Dapat membantu dinas dan seluruh organisasi dalam memperoleh kepercayaan masyarakat dengan memperlihatkan hasil yang baik dari pendapatan yang diterima.

- d. *Perencanaan* – Memfasilitasi perencanaan strategis dan operasional dengan cara menyediakan informasi yang dibutuhkan dalam menetapkan tujuan dan sasaran serta merencanakan program-program untuk pencapaian tujuan dan sasaran tersebut.
- e. *Pengelolaan* – Memberikan dasar bagi identifikasi awal dari adanya penurunan efisiensi operasional dan cara untuk memperlihatkan seberapa efisien sumber daya digunakan dalam penyediaan pelayanan dan pencapaian tujuan.
- f. *Penganggaran* – Memperbaiki proses anggaran dengan sebisa mungkin membuat keputusan yang objektif mengenai alokasi dan redistribusi sumber daya, pengurangan biaya, dan menginvestasikan kelebihan/surplus dana.
- g. *Menyerahkan penyediaan pelayanan kepada pihak luar* – Membantu terciptanya iklim yang kompetitif dalam penyediaan pelayanan oleh pihak luar dengan cara memberikan data biaya dalam kinerja yang didokumentasikan dengan baik serta memonitor kinerja pihak kontraktor berkaitan dengan kualitas pelayanan.
- h. *Pengawasan kerja* – Berguna dalam mencapai kinerja pegawai yang lebih baik dengan memberikan dasar yang lebih objektif bagi penetapan target kinerja dan memberikan masukan dan insentif.

Pendapat-pendapat para ahli tentang kinerja organisasi menyiratkan bahwa pengukuran kinerja sesungguhnya sangat penting untuk melihat sampai sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai. Dalam

konteks demikian maka penelitian mengenai kinerja organisasi yang dilekatkan pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya penting untuk dilakukan.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah.

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

- a. Pelayanan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya belum sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP).
- b. Beberapa pegawai menyatakan belum puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya.

2. Perumusan Masalah

Beranjak dari adanya persoalan kinerja organisasi yang dihadapi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya, mendorong penulis untuk meneliti tentang sampai sejauh mana kinerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya, yang dirumuskan dalam pertanyaan penelitian : "Bagaimana tingkat kinerja Pegawai Dinas Pendidikan pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya?".

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah penelitian yang dirumuskan di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis tingkat Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya.

D. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini nantinya diharapkan mampu memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan kinerja organisasi publik. Secara akademis dapat menambah khasanah bacaan di lingkungan MAN Universitas "45" Makassar khususnya dan civitas akademika Universitas "45" Makassar pada umumnya serta semua pihak yang berkepentingan.

2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi peningkatan kinerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Selain itu hasil penelitian yang dilakukan nantinya diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai tambahan referensi bagi penelitian lebih lanjut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Kinerja Pegawai

Setiap organisasi atau lembaga menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Setiap organisasi atau lembaga tersebut terdiri dari elemen para pelaku/pegawai yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan secara sendiri-sendiri maupun berkelompok dengan tujuan mengefisiensi dan mengoptimalkan pencapaian tujuan yang akan dicapai. Para pegawai yang terdapat dalam organisasi sangat mempengaruhi kinerja organisasi, hal ini dikarenakan para pegawai tersebut merupakan penggerak utama bagi setiap kegiatan yang ada dan sangat berperan aktif dalam upaya mencapai tujuannya. Dengan kata lain tercapainya tujuan suatu organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pegawai sebagai pelaku yang ada pada organisasi tersebut dan juga pengaruh faktor lingkungan.

Dengan peran yang dimiliki oleh para pegawai sebagai penggerak utama bagi setiap kegiatan dalam organisasi, akan diketahui seberapa jauh tingkat pencapaian tujuan yang telah didapat organisasi. Hal ini memerlukan sebuah sistem penilaian terhadap kinerja pegawai yang dilakukan. Penilaian ini merupakan suatu kegiatan yang dapat menggambarkan baik buruknya hasil sebuah lembaga dapat dilihat dengan jelas. Penilaian kinerja ini juga bermanfaat untuk lembaga agar

mencapai tujuan berkaitan kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi.

Sedangkan kinerja menurut Robbins (1996:218) adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan keinginan (*obsetion*). Selanjutnya Robbins (1998:21) memberikan arti kinerja adalah tingkat pencapaiana tujuan.

Mahmudi (2005:7) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi mengenai efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kerja kegiatan dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Selanjutnya dikatakan juga bahwa pengukuran kinerja minimal mencakup tiga variabel yang harus menjadi pertimbangan, yaitu perilaku (*proses*), *output* (produk langsung suatu program), dan *outcomes* (dampak program).

B. Organisasi Berbasis Kinerja/Berkinerja Tinggi

Bila dianalogkan organisasi dengan organisme hidup, maka organisasi senantiasa berubah dan berkembang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perubahan lingkungannya. Namun tingkat sensitivitas organisasi dalam merespon tuntutan dan perubahan tersebut sangat bervariasi. Ada organisasi yang dapat dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan, ada pula yang amat lambat. Bahkan tidak sedikit organisasi

yang tidak dapat bertahan hidup oleh karena tidak dapat menyesuaikan dengan lingkungannya.

Terlepas dari mampu tidaknya organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya, menurut Sondang P. Siagian (dalam LAN, 2004:10), pada dasarnya organisasi dapat ditinjau dari dua sisi yaitu : (1) Organisasi sebagai wadah dimana kegiatan administrasi dijalankan; (2) Organisasi sebagai rangkaian interaksi antara orang-orang dalam suatu ikatan formal. Organisasi sebagai wadah relatif bersifat statis. Sedangkan sebagai suatu rangkaian interaksi organisasi merupakan suatu proses dan dengan demikian ia bersifat dinamis. Organisasi sebagai wadah relatif bersifat statis yang diwujudkan dalam bentuk struktur organisasi. Struktur organisasi mewakili formalisasi dari peraturan-peraturan, fungsi dan hubungan kewenangan yang mengatur bagaimana orang bekerjasama dan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan organisasi ditinjau dari sisi proses maka organisasi dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan individu atau kelompok yang dilakukan secara rasional dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam rangkaian pelaksanaan kegiatan tersebut, pada dasarnya masing-masing organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi, mengingat budaya organisasi dapat digunakan untuk mencapai efektivitas organisasi melalui perilaku anggota organisasi. Organisasi berkinerja tinggi merupakan alternatif ungkapan mengenai organisasi berbasis kinerja yang mengandung pengertian dan maksud

yang sama sehingga dapat digunakan secara bergantian (interchangable). Organisasi berbasis kinerja/berkinerja tinggi merupakan organisasi yang ditinjau dari sisi proses, dimana ia bersifat lebih dinamis. Namun untuk mewujudkan organisasi berbasis kinerja/berkinerja tinggi, dukungan struktur organisasi (wadah) yang efisien dan efektif juga sangat diperlukan.

Mark G. Popovich (dalam LAN, 2004:12) mengemukakan bahwa karakteristik organisasi berbasis kinerja/berkinerja tinggi adalah:

1. Mempunyai misi yang jelas.

Pernyataan misi suatu organisasi merupakan instrumen yang ampuh yang dimiliki organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi dan sekaligus sebagai alat untuk melaksanakan perubahan-perubahan. Patricia Jones dan Larry Kahaner (dalam LAN, 2004:13) mengatakan bahwa pernyataan misi perusahaan/organisasi kadang-kadang disebut pernyataan nilai kredo, atau prinsip perusahaan atau pembimbing keuangan perusahaan yang operasional dan etis. Ini bukan hanya motto atau slogan, ini mengutarakan tujuan, impian, perilaku budaya, dan strategi perusahaan melebihi dokumen apapun juga. Oleh karena itu kejelasan rumusan misi organisasi merupakan *the framework for assessing the performance of the organization*. Cara yang paling efektif untuk memastikan bahwa semua individu yang ada dalam organisasi dapat memahami tujuan organisasi dengan baik adalah dengan merumuskan pernyataan misi organisasi dengan jelas yang tidak

menimbulkan keraguan apapun dalam pemikiran setiap individu yang berada dalam organisasi.

2. Menetapkan hasil yang akan dicapai dan berfokus pada pencapaian keberhasilan tersebut.

Berdasarkan rumusan pernyataan misi, organisasi secara spesifik perlu menetapkan hasil-hasil apa saja yang akan diraih dalam rangka pencapaian misi organisasi. Dalam menetapkan atau merumuskan hasil yang akan dicapai memerlukan keterlibatan baik para anggota organisasi maupun pihak-pihak terkait dengan organisasi tersebut. Oleh karena itu dituntut pula pengembangan ukuran kinerja yang akan dijadikan instrumen bagi organisasi untuk mengetahui apakah hasil yang telah ditetapkan sudah tercapai atau belum.

3. Memberdayakan para pegawainya.

Tidak diragukan lagi bahwa para pegawai merupakan aset yang paling berharga dalam suatu organisasi. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, para pegawai perlu diberdayakan untuk mengaplikasikan ketrampilan, kreativitas dan kemampuan mereka terutama dalam mengantisipasi perubahan-perubahan. Para pegawai juga diharapkan menjadi pembelajar (*learners*) yang terus menerus dalam rangka mencapai misi organisasi. Setiap pimpinan organisasi bertanggung jawab dan memainkan peranan penting dalam menciptakan atmosfer lingkungan kerja yang dapat mendorong para pegawai untuk berkinerja tinggi.

Salah satu usaha yang dapat dilakukan pimpinan adalah dengan membentuk kelompok kerja.

4. Memotivasi individu-individu dalam organisasi untuk meraih sukses.

Para pegawai didorong untuk selalu bekerja sama dan dimotivasi untuk dapat mengembangkan produktivitas atau pemikiran baru dalam rangka mencapai hasil yang telah ditetapkan. Dalam hal ini juga termasuk bagaimana para pegawai mengevaluasi kembali tugas-tugas yang ada agar selalu terkait dengan misi organisasi secara keseluruhan.

5. Bersifat fleksibel dan selalu dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru. Organisasi yang fleksibel adalah organisasi dimana interaksi individu-individu yang berada dalam organisasi tidak terkait secara kaku pada hubungan formal yang ada. Dengan demikian siapapun yang terlibat dalam pencapaian misi organisasi dapat dengan mudah atau leluasa menjalankan fungsi dan aktivitas-aktivitas mereka. Sebaliknya organisasi yang kaku dan terkotak-kotak dalam pelaksanaan kegiatannya dapat menimbulkan pemborosan-pemborosan. Misalnya sumber daya (baik SDM dan fasilitas) yang pada dasarnya dapat dimanfaatkan secara bersama-sama ternyata tidak dapat dimanfaatkan dengan baik. Oleh karena itu organisasi yang kaku akan sulit untuk mampu memberikan pelayanan yang cepat, efisien, dan berkualitas. Konsekuensi logis dari organisasi yang fleksibel dan dapat cepat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi adalah

para anggota organisasinya dituntut untuk selalu mempunyai inisiatif, inovatif dan berani mengambil resiko. Mereka akan dipromosikan berdasarkan penilaian kinerja yang obyektif. Dalam organisasi yang fleksibel pimpinan organisasi mulai dari pimpinan puncak, pimpinan menengah, pimpinan tingkat bawah serta para pegawai, seluruhnya sangat peduli terhadap peningkatan pengetahuan dan perbaikan kinerja terus-menerus.

6. Selalu berkompetisi meningkatkan kinerja.

Individu-individu dalam organisasi harus mengetahui misi organisasi dengan baik dan kebijakan atau program apa saja yang perlu mereka tetapkan dalam rangka pencapaian misi organisasi. Pemahaman tentang hal ini akan memberikan kesempatan bagi para anggota organisasi untuk berkompetisi secara positif antara mereka dan juga berkompetisi dengan organisasi lain. Dalam era globalisasi dewasa ini dimana organisasi-organisasi pemerintah hidup dalam alam kompetisi (*competitive government*), maka semangat kompetisi harus pula ditanamkan kepada seluruh pegawai pemerintah. Dalam kaitan ini "*injecting competition into service delivery*" sudah harus menjadi salah satu prinsip yang perlu dipegang teguh oleh pemerintah dalam rangka mengelola organisasi pemerintahan yang berada dalam era globalisasi dewasa ini. Melalui kompetisi akan dapat dicapai efisiensi, inovasi dan pada gilirannya hal ini akan dapat meningkatkan kebanggaan, semangat dan moral pegawai pemerintah.

7. Selalu menyempurnakan prosedur kerja demi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau masyarakat.

Organisasi yang berkinerja tinggi sangat peduli (*committed*) pada peningkatan kualitas dan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain bahwa bagi organisasi yang berkinerja tinggi, selalu mengutamakan pencapaian misi organisasi dan selalu melibatkan pihak-pihak terkait dalam rangka usaha meningkatkan kinerja dari pada hanya terkait pada aturan baku yang telah ditetapkan. Dalam hal ini Osborne dan Gaebler mengatakan bahwa perlu adanya "*transforming rule driven organizations*", dimana organisasi-organisasi pemerintahan yang mempunyai tugas untuk mewujudkan misi pemerintah (*mission driven government*) harus diberi keleluasaan dalam mengembangkan ide-ide baru atau berkreasi daripada harus melaksanakan berbagai kegiatan dengan berpegang teguh pada peraturan-peraturan atau petunjuk-petunjuk pelaksanaan yang ketat. Oleh karena itu berbagai peraturan termasuk juklak dan juknis baik yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat seperti pemberian ijin maupun yang berkaitan dengan pengelolaan anggaran dan kepegawaian misalnya yang dapat menghambat tercapainya misi organisasi harus dihindarkan.

8. Selalu berkomunikasi dengan stakeholders (pihak terkait dengan kinerja organisasi).

Hal ini dimaksudkan agar pihak-pihak terkait selalu dilibatkan dalam proses peningkatan kinerja yang terus-menerus. Dengan komunikasi



yang efektif dapat diperoleh informasi tentang pencapaian hasil dan misi organisasi. Disamping itu dengan adanya komunikasi yang efektif juga dapat memunculkan ide-ide baru yang dapat dijadikan masukan-masukan bagi penyempurnaan tugas-tugas organisasi sekaligus bagaimana cara pencapaiannya.

Beberapa prinsip dasar harus dipegang teguh dan diimplementasikan secara efektif sebagai persyaratan untuk menjadikan organisasi pemerintah berbasis kinerja/berkinerja tinggi sebagaimana dikemukakan oleh Mark G. Popovich (dalam LAN, 2004:16). Prinsip tersebut adalah :

- 1). *Consistent and Sustained Leadership.*
- 2). *Willingness to Develop Performance Measures*
- 3). *Willingness to Change Whole Organizations*
- 4). *Willingness to Allocate Resources to Continuous Learning.*

Secara ringkas uraian tentang prinsip-prinsip tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Consistent and Sustained Leadership.*

Prasyarat yang perlu dikondisikan untuk menuju ke arah organisasi yang berkinerja tinggi adalah adanya kepemimpinan yang selalu bertindak konsisten dan secara terus menerus memfokuskan diri pada peningkatan kinerja. Para pemimpin organisasi harus mempunyai suatu visi tentang bagaimana masa depan organisasi dan selalu

mengkomunikasikan visi tersebut dengan seluruh anggota organisasi secara efektif. Para pemimpin organisasi juga harus bertekad melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi baik budaya maupun proses pekerjaan dalam organisasi yang selama ini sudah dianggap *out of date* dan yang paling penting adalah pimpinan harus konsisten melaksanakan perubahan-perubahan tersebut. Oleh karena itu para pemimpin organisasi harus dapat memotivasi atau menyakinkan para anggota organisasi (pegawai) bahwa dengan mengarah kepada organisasi yang berkinerja tinggi, banyak manfaat yang akan diperoleh baik oleh para anggota organisasi maupun oleh masyarakat.

2. *Willingness to Develop Performance Measures*

Pengukuran kinerja merupakan *conditio sine qua non* untuk mewujudkan organisasi yang berkinerja tinggi. Oleh karena itu para pimpinan organisasi harus memiliki tekad atau kemauan untuk mengembangkan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan dengan praktis dan mudah serta dapat mengukur secara obyektif siapa saja pegawai yang bekerja baik dan siapa saja pegawai yang berprestasi buruk. Dengan kata lain bahwa penilaian pegawai yang bersifat "pukul rata" atau menilai "sama seperti tahun lalu" sangat tidak cocok lagi untuk digunakan.

3. *Willingness to Change Whole Organizations*

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, seluruh aspek dalam organisasi yang tidak kondusif seperti prosedur kerja yang sudah tidak cocok lagi, budaya organisasi yang bersifat menghambat, sumber daya organisasi yang kurang produktif dan aspek lainnya yang tidak cocok lagi dengan perkembangan keadaan, secara terbuka harus dilakukan perubahan-perubahan sehingga dapat mendukung terciptanya organisasi yang berkinerja tinggi. Kemauan atau tekad untuk merubah seluruh aspek organisasi ini dimaksudkan untuk dapat lebih memberikan pelayanan yang berkualitas dan tepat sasaran yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi.

4. *Willingness to Allocate Resources to Continuous Learning.*

Pemikiran-pemikiran baru bagaimana caranya melaksanakan hubungan antara para anggota organisasi dengan pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan dengan para pelanggan dan dengan lingkungan eksternal organisasi menuntut suatu iklim belajar yang terus-menerus bagi setiap individu anggota organisasi. Hal ini dimaksudkan agar setiap individu dapat mengembangkan seluruh potensinya seiring dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Untuk itulah dalam rangka menjadikan suatu organisasi berkinerja tinggi, pimpinan organisasi harus mempunyai kemauan atau tekad untuk mengalokasikan berbagai sumber daya yang diperlukan guna dapat menciptakan iklim belajar yang kondusif dalam organisasi.

fleksibilitas dalam organisasi dan kemampuan mendapatkan sumber.

- c). *Rational goal model* yang menekankan pada kontrol dan organisasi serta mendefinisikan kinerja sebagai adanya perencanaan yang baik dan adanya produktivitas dan efisiensi tinggi.
- d). *Internal process model* yang menekankan pada manusia dan pengawasan serta mendefinisikan kinerja sebagai adanya penyebaran informasi dan stabilitas dalam organisasi.

Masing-masing pendekatan tersebut di atas mempunyai kelebihan dan kekurangan sehingga untuk menutup kekurangan yang ada, tiap-tiap pendekatan bisa dikombinasikan. Dari kombinasi tersebut tiap-tiap kelebihan bisa menutup kekurangan yang ada.

Makmur (2009:234) menyebutkan aparatur pemerintah tidak akan pernah mengetahui keberhasilan pekerjaan yang dilakukan, apabila aparatur pemerintah itu sendiri tidak menyadari jenis pekerjaan apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan masyarakat. Ungkapan ini memberikan suatu pemahaman bahwa tak seorangpun aparatur pemerintah yang dapat memberikan kinerja yang tinggi kepada organisasi pemerintahan, jika tidak memiliki kemampuan dan kesadaran kemudian dimanfaatkan atau digunakan dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Aparatur pemerintah yang berkinerja tinggi adalah aparatur yang mempunyai komitmen terutama pada dirinya sendiri, maupun

(*knowing to do*), *skill* mengacu pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan (*the ability to do well*), dan motivasi adalah dorongan dan semangat untuk melakukan kerja.

Menurut Gibson dalam Moeheriono (2011:66) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang yaitu:

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

Sedangkan tujuannya antara lain untuk:

1. Meningkatkan prestasi kerja staf, baik secara individu maupun dalam kelompok setinggi-tingginya. Peningkatan prestasi kerja perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja staf.
2. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan meningkatkan hasil kerja melalui prestasi pribadi.
3. Memberikan kesempatan kepada staf untuk menyampaikan perasaannya tentang pekerjaan, sehingga terbuka jalur komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf.

Moeheriono (2011:68) menyatakan bahwa kinerja tidak semata dinilai dari sisi personal atau pegawai saja, tetapi kinerja secara umum harus diartikan pula sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of*

mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerjanya terdahulu (*previous performance*), dibandingkan dengan organisasi lain (*benchmarking*), dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan tersebut. Untuk dapat melakukan perbandingan ini atau pengukuran pencapaian tujuan tersebut dibutuhkan suatu definisi operasional yang jelas tentang tujuan dan sasaran, *output* atau *outcome* pelayanan, dan pendefinisian terhadap tingkat kualitas yang diharapkan dari *output* dan *outcomes* tersebut, secara kuantitatif atau secara kualitatif.

Whittaker (1993) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal sand objectives*). Elemen kunci dan sistem pengukuran kinerja adalah: (a) perencanaan dan penetapan tujuan, (b) pengembangan ukuran yang relevan, (c) pelaporan formal atas hasil, dan penggunaan informasi. Manfaat dari pengukuran kinerja terhadap organisasi publik, adalah sebagai berikut:

- a. Pengukuran kinerja membantu pimpinan instansi pemerintah dalam penentuan tingkat pencapaian tujuan yang perlu dicapai.
- b. Memberikan umpan balik bagi para pengelola dan pembuat keputusan didalam proses evaluasi dan perumusan tindak lanjut, dalam rangka peningkatan kinerja pada masa yang akan datang.
- c. Menjadi alat komunikasi pimpinan, organisasi, pegawai, dan para *stakeholders* eksternal.

- d. Menggerakkan instansi pemerintah kearah yang positif. Namun bila sistem pengukuran kinerjanya buruk, maka dapat menyebabkan organisasi menyimpang jauh dari tujuan.
- e. Mengidentifikasi kualitas pelayanan instansi pemerintah

Sedangkan ruang lingkup pengukuran kinerja antara lain meliputi:

- a. Kebijakan (*policy*), untuk membantu dalam pembuatan dan penerapan kebijakan.
- b. Perencanaan dan penganggaran, untuk membantu perencanaan dan penganggaran atas jasa yang diberikan dan untuk memonitor perubahan terhadap rencana.
- c. Kualitas (*quality*), untuk memajukan standardisasi atas jasa yang diberikan maupun keefektifan organisasi.
- d. Kehematan (*economy*), untuk mereview pendistribusian dan keefektifan penggunaan sumber daya.
- e. Keadilan (*equity*), untuk menyakini adanya distribusi yang adil dan dilayani semua masyarakat.
- f. Pertanggungjawaban (*accountability*), untuk meningkatkan pengendalian dan memengaruhi pembuatan keputusan.

Selanjutnya Whittaker (1993) juga menyatakan kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang telah disepakati dan ditetapkan, yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat

tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on-going*), maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi (*ex-post*).

D. Indikator Kinerja Organisasi

Keban (2004:191) menyebutkan istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja, atau prestasi. Bernardin dan Russel (dalam Keban, 2004:192) menyebutkan bahwa, kinerja sering diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *the degree of accomplishment*.

Rue and Byar (dalam Samodra Wibowo, 1994:35) menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*the degree of accomplishment*" atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan. Sementara itu, Rogers (dalam Mahmudi, 2004:6) menyebutkan bahwa kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi.

Donald dan Lawton (dalam Keban, 1995:11) mengatakan bahwa penilaian kinerja organisasi dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan penilai tersebut juga dapat dijadikan input bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi.

Meskipun penilaian kinerja telah berkembang dengan pesat, akan tetapi penggunaan penilaian kinerja dalam organisasi publik belum berkembang sebagaimana yang telah terjadi dalam sektor swasta. Berdasarkan data empiris menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja di organisasi publik belum merupakan tradisi yang populer (Keban, 1995:11), dan bahkan terdapat banyak perbedaan pendapat mengenai kriteria kinerja pelayanan publik yang disebabkan tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur akan tetapi juga bersifat multi dimensional (Dwiyanto, 2002:47).

Donald dan Lawton (dalam Ratminto, 2005:174) mengatakan bahwa, "*Output oriented measures throughput, efficiency, effectiveness*". Sedangkan Salim dan Woodward (dalam Ratminto, 2005:174) mengatakan bahwa kinerja dapat diukur dari beberapa indikator antara lain, *economy, efficiency, effectiveness, dan equity*.

Lenvinne (dalam Ratminto, 2005:175) mengusulkan tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik/organisasi non bisnis yaitu : *Responsiveness, responsibility* dan *accountability*. *Responsivitas (responsiveness)* disini adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. *Responsibilitas (responsibility)* disini menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi

yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik yang implisit atau eksplisit. Akuntabilitas (*accountability*) publik menunjuk pada tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh stake holders, seperti nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat.

Zeithaml, Parasuraman dan Berry (dalam Ratminto, 2005:175) untuk mengukur kinerja digunakan indikator : *tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy*. Sedangkan Gibson, Ivancevich dan Donnely mengemukakan bahwa kinerja dapat diukur dari beberapa indikator antara lain: kepuasan, efisiensi, produksi, perkembangan, keadaptasian dan kelangsungan hidup.

Sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2004: Asas Pelayanan publik terdiri dari :

- a. Transparansi
- b. Akuntabilitas
- c. Kondisional
- d. Partisipatif
- e. Kesamaan hak
- f. Keseimbangan hak dan kewajiban.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 63

Tahun 2004: Prinsip Pelayanan Publik terdiri dari :

- a. Kesederhanan
- b. Kejelasan

- c. Kepastian Waktu
- d. Akurasi
- e. Keamanan
- f. Tanggung jawab
- g. Kelengkapan sarana dan prasarana
- h. Kemudahan akses
- i. Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan
- j. Kenyamanan

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63

Tahun 2004: Standar pelayanan publik terdiri dari :

- a. Prosedur pelayanan
- b. Waktu penyelesaian
- c. Biaya pelayanan
- d. Produk pelayanan
- e. Sarana dan prasarana
- f. Kompetisi petugas pemberi pelayanan

Dari indikator-indikator tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu indikator kinerja yang berorientasi pada proses dan indikator kinerja yang berorientasi pada hasil. Adapun pengelompokan indikator-indikator tersebut menjadi dua sudut pandang atau orientasi dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 2.1
Perbandingan Indikator Pelayanan Publik

No.	Pakar	Indikator Kinerja	
		Berorientasi Proses	Berorientasi Hasil
1.	2.	3.	4.
1.	Mc. Donald dan Lawton		a. Efficiency (efisiensi) b. Effectiveness (efektivitas)
2.	Salim dan Woodward		a. Economy (ekonomi) b. Efficiency (efisiensi) a. Effectiveness (efektivitas) b. Equity (kejujuran/keadilan)
3.	Lenvinne	a. Responsivitas (responsif) b. Responsibilitas (responsibel) c. Akuntabilitas (akuntabilitas)	
4.	Zeithaml, Parasuraman dan Berry	a. Reliability (dapat dipercaya) b. Responsiveness (responsif) c. Assurance (asuransi) d. Empathy (empati)	a. Tangibles (nyata)

	<p>Keputusan MENPAN Nomor 63/2003: Standar Pelayanan Publik</p>	<p>a. Prosedur pelayanan b. Sarana dan prasarana c. Kompetensi petugas pemberi pelayanan</p>	<p>a. Waktu penyelesaian b. Biaya pelayanan c. Produk pelayanan</p>
	<p>Keputusan MENPAN Nomor 63/2003: Asas Pelayanan Publik</p>	<p>a. Transparansi b. Akuntabilitas c. Kondisional d. Partisipatif e. Kesamaan hak f. Keseimbangan hak dan kewajiban</p>	
	<p>Keputusan MENPAN Nomor 63/2003: Prinsip Pelayanan Publik</p>	<p>a. Kesederhanaan b. Kejelasan c. Keamanan d. Keterbukaan e. Tanggung jawab f. Kelengkapan sarana dan prasarana g. Kenyamanan h. Kedisiplinan i. Kesopanan dan keramahan</p>	<p>a. Ketepatan waktu b. Akurasi</p>

		j. Kemudahan akses	
5.	Gibson, Ivancevich dan Donnely	a. Perkembangan b. Keadaptasian c. Kelangsungan Hidup	a. Kepuasan b. Efisiensi c. Produksi

Sumber : Hasil Analisis

E. Penilaian Kinerja Organisasi Publik

Moeheriono (2011:162) menyatakan Organisasi adalah jaringan tata kerjasama dari sekelompok orang secara teratur dan kontinu untuk mencapai tujuan bersama antara atasan dan bawahan. Sedangkan kinerja atau disebut *performance* dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau *the degree of accomplishment*, atau prestasi kerja atau kinerja. Ada tiga konsep yang dapat digunakan mengukur kinerja organisasi publik, yaitu:

1. Responsivitas (*responsiveness*), yaitu menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.
2. Responsibilitas (*responsibility*), yaitu pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan secara implisit maupun eksplisit.
3. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik yang diharapkan dari

masyarakat, bisa berupa penilaian dari wakil rakyat, pejabat, dan masyarakat.

Penilaian kinerja aparatur pemerintah dapat dilakukan secara eksternal, yaitu melalui respons kepuasan masyarakat. Pemerintah menyusun alat ukur untuk mengukur kinerja pelayanan publik secara eksternal melalui Keputusan Menpan No. 25/KEP/M.PAN/2/2004, tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Berdasarkan keputusan tersebut maka terdapat 14 indikator kriteria pengukuran kinerja organisasi, yaitu:

1. *Prosedur pelayanan*, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.
2. *Persyaratan pelayanan*, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya.
3. *Kejelasan petugas pelayanan*, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, Jabatan, serta kewenangan dan tanggung jawab).
4. *Kedisiplinan petugas pelayanan*, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5. *Tanggung jawab petugas pelayanan*, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.

6. *Kemampuan petugas pelayanan*, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
7. *Kecepatan pelayanan*, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan.
8. *Keadilan mendapatkan pelayanan*, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani.
9. *Kesopanan dan keramahan petugas*, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.
10. *Kewajiban biaya pelayanan*, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan.
11. *Kepastian biaya pelayanan*, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang ditetapkan.
12. *Kepastian jadwal pelayanan*, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.
13. *Kenyamanan lingkungan*, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada masyarakat.
14. *Keaman pelayanan*, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan,

sehingga masyarakat merasa tenang mendapatkan pelayanan dengan resiko yang diakibatkan pelaksanaan pelayanan tersebut.

Selanjutnya menurut Mahmudi (2010:24) terdapat tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan yaitu pegawai, perilaku (proses), dan hasil. Fokus manajemen kinerja pada salah satu komponen tersebut akan mempengaruhi pendekatan manajemen kinerja yang dipilih. Manajemen kinerja mungkin akan berfokus pada: a) pelakunya (pegawai), b) perilaku (proses), atau c) hasilnya. Perbedaan penekanan ini akan mempengaruhi pendekatan manajemen kinerja yang dipilih, apakah berfokus pada orangnya, prosesnya (*means*), ataukah hasil (*ends*).

1. Manajemen kinerja berbasis pelaku

Manajemen kinerja berbasis pelaku mendasarkan penilaian pada kualifikasi dan kinerja individual, misalnya:

- 1). Penampilan
- 2). Disiplin dan ketaatan terhadap aturan
- 3). Kemauan dan kemampuan belajar
- 4). Hubungan dengan pelanggan, bawahan, rekan kerja, dan atasan
- 5). Motivasi diri
- 6). Kecermatan dan ketelitian
- 7). Produktivitas/kecepatan dalam bekerja
- 8). Kualitas kerja
- 9). Pengetahuan dan ketrampilan kerja

- 10)Kemampuan beradaptasi
- 11)Kemampuan bekerja sama dan kerja tim
- 12)Kemampuan mengatasi masalah
- 13)Kemampuan berkomunikasi lisan dan tulisan
- 14)Kemampuan memimpin dan mengorganisasi
- 15)Loyalitas

2. Manajemen kinerja berbasis perilaku

Organisasi sektor publik pada dasarnya juga dapat menggunakan pendekatan dalam proses penilaian kinerjanya. Faktor-faktor kinerja tersebut misalnya:

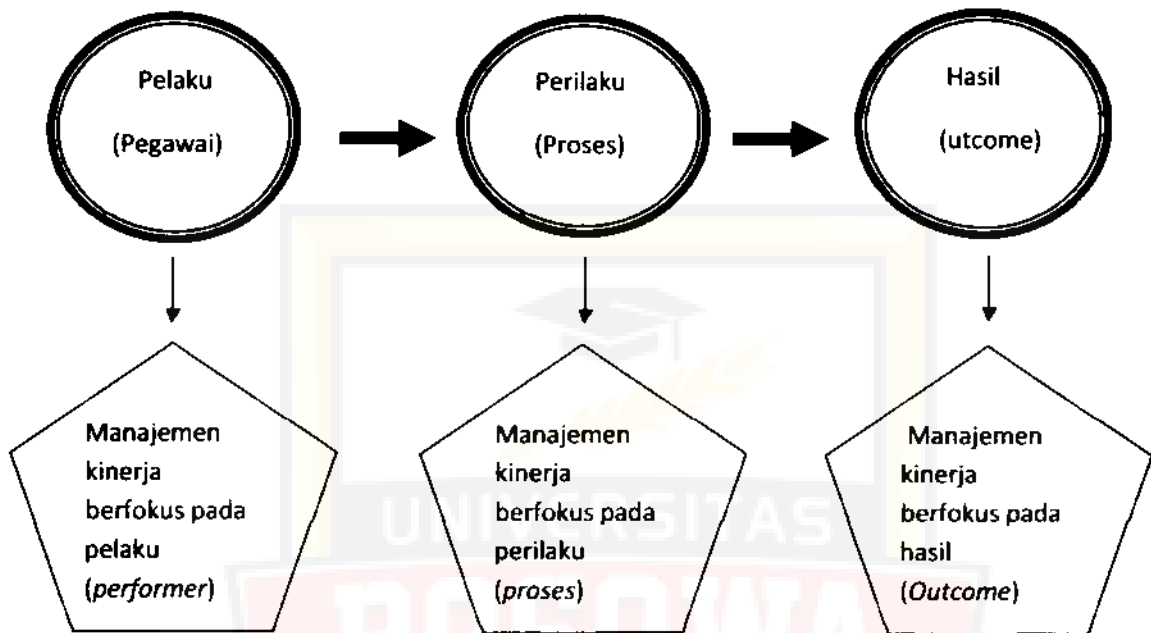
1. Manajemen operasional, meliputi:
 - a. Perencanaan dan pengendalian keuangan
 - b. Manajemen asset
 - c. Pengendalian internal
2. Manajemen staf dan pengembangan SDM
 - a. Perencanaan, seleksi, dan pengembangan staf
 - b. Perencanaan kinerja, pembimbingan, dan penghargaan kinerja
 - c. Pengembangan tim dan hubungan staf
3. Kualitas barang atau jasa yang dihasilkan
 - a. Estetika produk yang diberikan
 - b. Kemudahan dalam penggunaan atau pengaksesan

- c. Ketersediaan/keberadaan barang, jasa atau orang pada saat dibutuhkan
 - d. Kebersihan dan kerapian produk yang diberikan
4. Kualitas pelayanan
- a. Kecepatan pelayanan
 - b. Kebersihan dan kerapian staf dan fasilitas
 - c. Keramahan dan kesabaran staf dalam melayani pelanggan
 - d. Staf yang membantu dan bersahabat serta perhatian pada pelanggan
 - e. Keamanan dan kenyamanan
3. Manajemen kinerja berbasis hasil

Pendekatan kinerja berbasis pelaku dan perilaku hanya berfokus pada pengukuran *input dan output*. Pengukuran kinerja *input-output* ini terdapat kelemahan karena tidak mengukur hasil, dampak, dan manfaat yang lebih luas. Oleh karena itu dikembangkan manajemen kinerja dan teknik penilaian kinerja yang difokuskan pada pengukuran hasil.

Gambar 2.1

Model Pendekatan Manajemen Kinerja



Dibawah ini disajikan perbandingan manajemen publik dari berbagai sudut pandang.

Tabel 2.2

Perbandingan manajemen Publik dari Berbagai Sudut Pandang

Christopher Hood (1991)	Michael Barzelay (1992)	Osborne & Gaebler (1992)	OECD (1991;1996)
Manajemen professional di sektor	Pergeseran dari kepentingan publik	Pemerintahan katalis: fokus pada pemberian	Fokus yang lebih besar terhadap hasil

publik	menjadi fokus pada hasil <i>citizen's value</i>	pengarahan bukan produksi pelayanan publik	(efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan)
Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja	Pergeseran dari efisiensi menjadi fokus pada kualitas dan <i>value</i>	Pemerintah milik masyarakat: memberdayakan masyarakat daripada melayani	Dari struktur organisasi hierarkis-sentralistis menjadi desentralisasi
Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian <i>output</i> dan <i>outcome</i>	Pergeseran dari pengadministrasian menjadi fokus pada memproduksi	Pemerintah kompetitif: menyuntikan semangat kompetisi dalam pemberian pelayanan publik	Fleksibilitas untuk mencapai alternatif penyediaan pelayanan publik yang lebih tinggi efektivitas biayanya
<i>Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik</i> <i>Menciptakan persaingan di sektor publik</i>	Pergeseran dari pengendalian menjadi fokus pada keunggulan taat pada aturan (norma)	Pemerintah yang digerakan oleh misi: mengubah organisasi yang digerakan oleh peraturan menjadi organisasi yang digerakan oleh misi	Fokus terhadap efisiensi pelayanan, termasuk penetapan target kinerja dan penciptaan persaingan dalam sektor publik
<i>Menciptakan persaingan di sektor publik</i>	Pergeseran dari penentuan fungsi, otoritas dan struktur menjadi fokus pada misi, pelayanan pelanggan dan	Pemerintah yang berorientasi hasil: membiayai hasil bukan masukan	

<p>Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis kedalam sektor publik</p> <p>Penekanan pada disiplin dan penghematan dalam menggunakan sumber daya</p>	<p><i>outcomes</i></p> <p>Pergeseran dari justifikasi biaya menjadi fokus pada pemberian nilai (<i>value</i>)</p> <p>Pergeseran dari memaksakan tanggung jawab menjadi membangun tanggung jawab</p> <p>Pergeseran dari mengikuti aturan dan prosedur menjadi berfokus pada pemahaman dan penerapan norma, identifikasi, dan penyelesaian masalah, serta perbaikan proses secara berkelanjutan</p> <p>Pergeseran dari pemenuhan sistem administratif menjadi fokus pada pelayanan dan pengendalian, memperluas pilihan</p>	<p>Pemerintah berorientasi pada pelanggan: memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi</p> <p>Pemerintahan wirausaha: menciptakan pendapatan, tidak sekedar membelanjakan</p> <p>Pemerintah antisipatif: berupaya mencegah daripada mengobati</p> <p>Pemerintah desentralisasi: dari hierarki menuju partisipatif dan kerja tim</p> <p>Pemerintah berorientasi pasar: mengadakan perubahan dengan mekanisme pasar bukan dengan mekanisme</p>
--	---	--

	publik, mendorong tindakan kolektif, pemberian insentif, pengukuran dan analisis hasil kinerja serta pemberian <i>feedback</i>	administratif, sistem prosedur dan pemaksaan	
--	--	--	--

Sumber: de Leon and Green (2000) "Cowboys and the New Public Management: Political Corruption as a Harbinger" Graduate School of Public Affairs, University of Colorado (Denver)

Dari pendekatan dan indikator tersebut di atas maka untuk menganalisis kinerja organisasi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya penulis menggunakan tiga jenis indikator, yaitu indikator yang berorientasi pada perilaku pegawai, indikator yang berorientasi pada proses kerja, dan indikator yang berorientasi pada hasil kerja. Adapun indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Indikator yang berorientasi pada perilaku Pegawai

1) Knowledge (pengetahuan)

Yang diukur dari pengetahuan pegawai akan visi, misi, tujuan organisasi serta pengenalan dan kerja tim.

2) Skill (keahlian/ketrampilan)

Yang diukur dari kemampuan pegawai dalam memanfaatkan fasilitas organisasi, berkomunikasi serta penempatannya dalam organisasi.

3) Motivasi

Yang diukur dari kesesuaian antara kapasitas kerja dan *feedback* yang diberikan organisasi terhadap pegawai.

4) Peran

Yang diukur dari bagaimana peran pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi.

2. Indikator yang berorientasi pada proses Kerja.

1). Responsivitas

Yang diukur dari daya tanggap organisasi terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan *customer*.

2). Responsibilitas

Yang diukur dari tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan hukum atau peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

3). Akuntabilitas

Yang diukur dari tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki stake holders.

4). Keadaptasian

Yang diukur dari daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

5). Kelangsungan hidup

Yang diukur dari sejauh mana organisasi atau program pelayanan dapat berkembang dan bertahan hidup dalam berkompetisi dengan organisasi atau program lain.

6). Keterbukaan/transparansi

Yang diukur dari proses pelayanan diinformasikan secara terbuka.

7). Empati

Yang diukur dari tingkat perhatian organisasi terhadap isu-isu aktual yang sedang berkembang di masyarakat.

3. Indikator yang berorientasi pada hasil.

1). Efektivitas

Yang diukur dari sejauh mana tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi. Akan tetapi pencapaian tujuan ini harus mengacu pada visi organisasi.

2). Produktivitas

Yang diukur dari sejauh mana kemampuan organisasi untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan masyarakat.

3). Efisiensi

Yang diukur dari perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan.

4). Kepuasan

Yang diukur dari sejauh mana organisasi dapat memenuhi kebutuhan pegawai dan masyarakat.

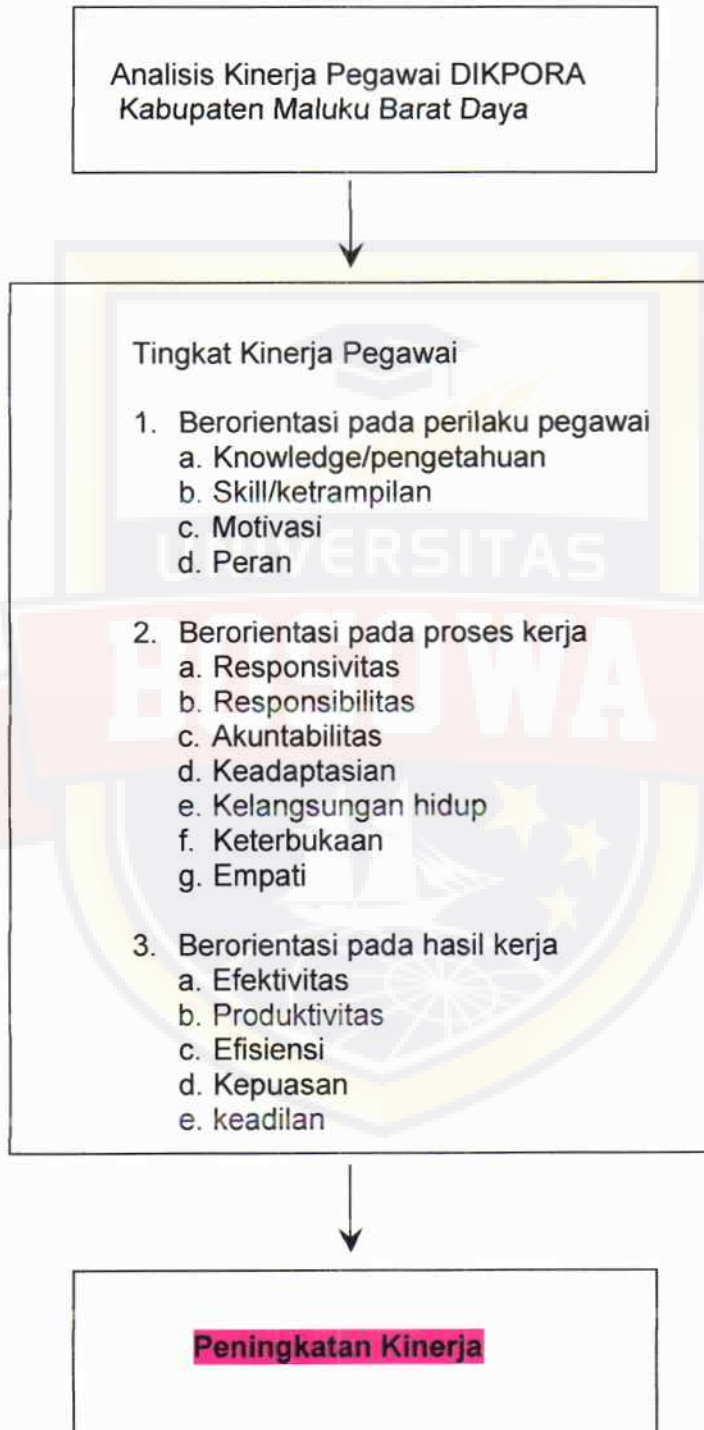
5). Keadilan

Yang diukur dari sejauh mana organisasi mengusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil jangkauan kegiatan dan pelayanan.

F. Kerangka Konsep

Dalam kerangka konsep ini digambarkan tahapan-tahapan analisis indikator yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat daya.

Gambar 2.2.
Kerangka Konsep



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Menurut Masri Singarimbun (1995:25) penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok disebut penelitian survei. Pada umumnya yang merupakan unit analisis dalam penelitian survei adalah individu.

Penelitian survei ini dapat digunakan untuk :

1. Penelitian penjajagan (**eksploratif**) yaitu penelitian yang bersifat terbuka dan masih mencari-cari, disini pengetahuan peneliti masih terlalu sedikit untuk membuat deskripsi terhadap masalah yang diteliti.
2. Penelitian **deskriptif** yaitu dimaksudkan untuk pengukuran atau menggambarkan secara cermat terhadap fenomena sosial tertentu.
3. Penelitian penjelasan **explonatory** yakni untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengajuan hipotesa.
4. **Evaluasi**, yaitu dimaksudkan untuk mengetahui sampai seberapa jauh tujuan yang digariskan pada awal program tercapai atau mempunyai tanda-tanda akan tercapai.
5. **Prediksi**, yaitu dimaksudkan untuk mengetahui fenomena sosial tertentu.

6. Penelitian **operasional** yaitu dimaksudkan untuk mengetahui pusat perhatian dari penelitian terutama variabel-variabel yang berkaitan dengan aspek operasional suatu program.
7. Untuk mengetahui adanya indikator-indikator sosial.

Dari ketujuh kegunaan pada tipe penelitian survei tersebut di atas yang paling sesuai dengan penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data, jadi ia juga menyajikan data, menganalisis dan menginterpretasi. Penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan atau melukiskan realitas sosial yang kompleks yang ada di masyarakat (Mantra, 2008:40)

B. Fokus Penelitian

Fokus dalam penelitian ini adalah Tingkat Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya.

C. Lokasi Penelitian

Pada penelitian ini, lokasi yang dijadikan sebagai sasaran penelitian adalah Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya, karena ada beberapa pertimbangan sebagaimana yang disampaikan oleh Moleong (2002) bahwa cara terbaik yang perlu

ditempuh dalam penentuan lapangan penelitian adalah dengan cara mempertimbangkan teori substansif, pergilah dan jajagilah lapangan untuk melihat apakah ada kesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan. Berbagai keterbatasan waktu, biaya, tenaga, peralatan perlu pula dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian.

D. Fenomena Pengamatan

Fenomena yang diamati dalam penelitian ini adalah Tingkat Kinerja Organisasi dengan indikator-Indikator :

1. yang beorientasi pada perilaku pegawai

1). Knowledge (pengetahuan)

Fenomena yang diamati meliputi : pengetahuan pegawai akan keberadaan organisasi dan pekerjaan yang diemban.

2). Skill (keahlian/ketrampilan)

Fenomena yang diamati meliputi : kemampuan pegawai dalam memanfaatkan peralatan ICT, kemampuan pegawai dalam berkomunikasi, dan loyalitas pegawai.

3). Motivasi

Fenomena yang diamati meliputi : rangsangan yang diperoleh pegawai dalam meningkatkan motivasi bekerja.

4). Peran

Fenomena yang diamati meliputi inisiatif atau peran aktif pegawai dalam bekerja.

2. yang berorientasi pada proses kerja :

1). Responsivitas

Fenomena yang diamati meliputi : daya tanggap organisasi terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan *customer*.

2). Responsibilitas

Fenomena yang diamati meliputi : tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan hukum atau peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

3). Akuntabilitas

Fenomena yang diamati meliputi : tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki *stake holders*.

4). Keadaptasian

Fenomena yang diamati meliputi : daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

5). Kelangsungan hidup

Fenomena yang diamati meliputi : sejauh mana organisasi atau program pelayanan dapat berkembang dan bertahan hidup dalam berkompetisi dengan organisasi atau program lain.

6). Keterbukaan/transparansi

Fenomena yang diamati meliputi : proses pelayanan diinformasikan secara terbuka.

7). Empati

Fenomena yang diamati meliputi : tingkat perhatian organisasi terhadap isu-isu aktual yang sedang berkembang di masyarakat.

3. yang berorientasi pada hasil kerja:

1) Efektivitas

Fenomena yang diamati meliputi : sejauh mana tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi. Akan tetapi pencapaian tujuan ini harus mengacu pada visi organisasi.

2) Produktivitas

Fenomena yang diamati meliputi : sejauh mana kemampuan organisasi untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan masyarakat.

3) Efisiensi

Fenomena yang diamati meliputi : perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan.

4) Kepuasan

Fenomena yang diamati meliputi : sejauh mana organisasi dapat memenuhi kebutuhan pegawai dan masyarakat.

5). Keadilan

Fenomena yang diamati meliputi : sejauh mana organisasi mengusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil jangkauan kegiatan dan pelayanan.

E. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung, sedangkan untuk data sekunder diperoleh melalui data yang telah diteliti dan dikumpulkan oleh pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini.

F. Pemilihan Informan

Informan dipilih untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai hal yang diperlukan, yang berhubungan dengan masalah penelitian, juga untuk merespon berbagai pendapat untuk meningkatkan kinerja organisasi yang akan datang. Informan terdiri dari pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dan *customer/pelanggan* yang dipilih secara *insidental*. Dengan cara ini dapat diperoleh masukan-masukan untuk memperdalam kajian mengenai tingkat Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya.

G. Teknik Pengumpulan Data

1. Interview (Wawancara)

Yaitu proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dengan pihak-pihak yang berkompeten. Wawancara dilakukan

terhadap informan yang telah ditentukan untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai hal yang diperlukan, yang berhubungan dengan masalah penelitian, juga untuk merespon berbagai pendapat untuk meningkatkan kinerja organisasi yang akan datang.

2. Kuesioner

Yaitu dengan menggunakan daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden.

3. Studi kepustakaan (*library, research*)

Yaitu pengumpulan data dari buku, internet, majalah, tulisan-tulisan, serta referensi lain yang relevan dengan tujuan penelitian.

4. Dokumentasi

Dokumentasi adalah setiap bahan yang tertulis ataupun film, yang dipersiapkan untuk penelitian, pengujian suatu peristiwa atau record maupun yang tidak dipersiapkan untuk itu (Moleong, 2002:161). Data-data sekunder ini diperoleh dari berbagai sumber yang terkait. Disamping dokumentasi yang terdapat pada kantor juga dilakukan pengambilan data dokumen dari perpustakaan.

5. Observasi

Observasi dilaksanakan dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian, dengan maksud memperoleh gambaran empirik pada hasil temuan. Hasil dari observasi ini dapat

mempermudah dalam menjelaskan keterkaitan dari fenomena-fenomena yang ada.

H. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian sebagai suatu alat untuk memperoleh data merupakan bagian yang tak terpisahkan dari teknik yang akan digunakan dalam pengumpulan data. Menurut Suharsimi Arikunto (2005:134) bahwa instrumen penelitian adalah alat pada waktu peneliti menggunakan metode.

Berdasarkan pendapat di atas, maka instrumen penelitian yang akan penulis gunakan adalah kuesioner yang merupakan daftar pertanyaan yang diisi oleh responden. Disamping itu penulis juga menggunakan pedoman wawancara, yaitu sejumlah pertanyaan terstruktur atau tidak terstruktur apabila dianggap perlu untuk memperoleh keterangan yang diperlukan dari responden penelitian.

Dalam wawancara terhadap informan tersebut menggunakan panduan wawancara, sebagai alat dalam melakukan wawancara agar dapat lebih terfokus dan konsistensi hasil pendataan.

I. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan suatu tahapan penting dalam penelitian. Sehingga suatu temuan atau hasil penelitian dapat dilihat kualitasnya dari

cara bagaimana peneliti mengolah dan menganalisis datanya. Dalam penelitian ini dipakai teknik analisis kuantitatif.

Secara operasional melalui langkah-langkah sebagai berikut :

1. Daftar pertanyaan dalam kuesioner dari masing-masing indikator yang telah diberi skor dengan berskala 4 sebagaimana tersebut di atas, yang artinya :

- a. Jawaban Tidak Meminta, Tidak Memenuhi, Tidak Memiliki, Tidak Melakukan dan seterusnya diberi nilai (skor) : 1
- b. Jawaban Kurang Meminta, Kurang Memenuhi, Kurang Memiliki, Kurang Melakukan dan seterusnya diberi nilai (skor) : 2
- c. Jawaban Meminta, Memenuhi, Memiliki, Melakukan dan seterusnya diberi nilai (skor) : 3
- d. Jawaban Selalu Meminta, Sangat Memenuhi, Sangat Memiliki, Selalu Melakukan dan seterusnya diberi nilai (skor) : 4

2. Dari masing-masing indikator jawaban jumlah disesuaikan skor, dengan perhitungan : **Jumlah x Bobot**

3. Dari masing-masing klasifikasi dari daftar pertanyaan diberi skor, dengan perhitungan :
$$\text{Scores} = \sum \frac{\text{jumlah} \times \text{bobot}}{N}$$

4. Dari masing-masing daftar pertanyaan diklasifikasikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

a. Untuk 4 pertanyaan :

4,00 – 7,99 : Rendah

8,00 – 11,99 : Sedang

12,00 – 16,00 : Tinggi

b. Untuk 5 pertanyaan :

5,00 – 9,99 : Rendah

10,00 – 14,99 : Sedang

15,00 – 20,00 : Tinggi

c. Untuk 6 pertanyaan :

6,00 – 11,99 : Rendah

12,00 – 17,99 : Sedang

18,00 – 24,00 : Tinggi

5. Pemberian skor untuk tingkat kinerja organisasi :

$$\text{Scores} = \sum \frac{\text{jumlah bobot nilai}}{N}$$

Keterangan :

N = Jumlah Responden

Kriteria hasil tingkat kinerja organisasi

78 – 155,9 : Rendah

156 – 233,9 : Sedang

234 – 312 : Tinggi

6. Perhitungan rata-rata indikator

Untuk menghitung rata-rata indikator yang berorientasi pada perilaku pegawai, proses kerja, dan hasil kerja, dilakukan dengan cara :

$$\text{Rata-rata Orientasi Indikator} = \sum \frac{\text{jumlah bobot nilai}}{n}$$

Keterangan :

n = Jumlah jawaban Responden



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Dinas Pendidikan Pemuda Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya

Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya mulai melakukan aktivitasnya melayani masyarakat di Kabupaten Maluku barat Daya sejak tahun 2008. Sejak mulai beroperasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya memiliki tiga bidang operasional yaitu, bidang pendidikan dasar dan tenaga kependidikan, bidang SMP, Bidang Pendidikan Menengah Kejuruan (Dikmenjur), dan kesekretariatan. Adapun struktur organisasinya sebagai berikut :

- 1). Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga
- 2). Sekretaris Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga
- 3). Kepala Bidang Pendidikan Luar Sekolah (PLS) dan Pemuda dan Olahraga (PO). (terbagi atas tiga seksi yaitu : seksi PLS, seksi kepemudaan, dan seksi Olahraga)
- 4). Kepala Bidang Pendidikan Dasar dan Tenaga Kependidikan (terbagi atas dua seksi yaitu : seksi ketenagaan dan seksi SD)
- 5). Kepala bidang Pendidikan Menengah Pertama (terbagi atas tiga seksi yaitu : kelembagaan, seksi kurikulum, dan seksi sarana dan prasarana)

- 6). Kepala bidang Pendidikan Menengah dan Kejuruan (tebagi atas tiga seksi yaitu : seksi kelembagaan, seksi kurikulum, dan seksi sarana dan prasarana).
- 7). Kepala sub bagian umum dan kepegawaian
- 8). Kepala sub bagian perencanaan dan evaluasi
- 9). Kepala sub bagian keuangan
- 10). Jabatan fungsional (korwil dan pengawas)

Gambar 4.1

**Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga
Kabupaten Maluku Barat Daya**



Keterangan : → = Alur Jabatan Fungsional

Sumber : Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten MBD tahun 2013

Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya mempunyai fungsi memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang pendidikan. Bidang Pendidikan Luar Sekolah (PLS) dan Pemuda dan Olahraga (PO) memberikan pelayanan pendidikan bagi PAUD dan kelompok-kelompok belajar sosial. Bidang pendidikan Dasar dan Tenaga Kependidikan memberikan pelayanan pendidikan bagi jenjang Pendidikan Dasar. Bidang SMP memberikan pelayanan pendidikan bagi jenjang SMP. Bidang Pendidikan Menengah dan Kejuruan (Dikmenjur) memberikan pelayanan pendidikan bidang SMA dan SMK. Tiga sub bagian memberikan pelayanan sesuai dengan bagian yang menjadi tanggungjawabnya masing-masing yaitu memberikan pelayanan untuk bagian umum dan kepegawaian, perencanaan dan evaluasi serta keuangan. Koordinator wilayah dan pengawas bertugas mengawasi semua kegiatan pendidikan untuk semua jenjang sesuai pembagian wilayah yang ditentukan. Untuk memperlancar tugas-tugas Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya, dibentuklah Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) yang bertugas memberikan pelayanan dan bertanggungjawab untuk semua kegiatan pendidikan di tingkat kecamatan.

B. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Sesuai dengan inti permasalahan dalam penelitian ini adalah Analisis Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya, maka pengukuran tingkat kinerja pegawai dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada 15 responden dan diikuti dengan wawancara.

Hasil penelitian tingkat kinerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya ini didasarkan pada tiga bagian penting yaitu perilaku pegawai, proses kerja, dan hasil kerja yang disebarkan dalam 16 indikator antara lain : *knowledge* (pengetahuan), *skill* (keahlian/ketrampilan), motivasi, peran, responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas, keadaptasian, kelangsungan hidup, keterbukaan/transparansi, empati, efektivitas, produktivitas, efisiensi, kepuasan, dan keadilan. Masing-masing indikator tersebut terdiri dari beberapa item (sub indikator) dan setiap item terdiri dari satu pertanyaan/pernyataan.

Analisis kinerja pegawai Dinas Pendidikan pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya ini dimulai dengan menganalisis setiap item yang ada dalam setiap indikator. Setelah setiap item dalam satu indikator dianalisis, kemudian skor (bobot) keseluruhan item dalam satu indikator tersebut dicari rata-rata dan intervalnya, sehingga akan diperoleh rentang skor untuk menganalisis tingkat kinerja setiap indikator. Setelah semua indikator diukur tingkat kinerjanya, maka langkah selanjutnya

adalah mengukur (menentukan) tingkat kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dengan cara membagi jumlah bobot nilai yang diperoleh dengan jumlah responden. Secara lengkap cara menganalisis kinerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dapat dilihat pada hasil dan pembahasan dibawah ini :

1. INDIKATOR YANG BERORIENTASI PADA PERILAKU PEGAWAI

a. Knowledge (pengetahuan)

Tabel 4.1
Frekuensi Pegawai Mengetahui Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mengetahui	4	26,67
2.	Kurang mengetahui	0	0
3.	Mengetahui	10	66,67
4.	Sangat mengetahui	1	6,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 1

Dari tabel 4.1 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 1, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu

sangat mengetahui, 66,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu mengetahui, 0% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mengetahui, dan 26,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mengetahui.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada mengetahui visi, misi, dan tujuan organisasi. Visi, misi, dan tujuan organisasi adalah merupakan hal penting yang harus diketahui semua anggota organisasi karena merupakan impian dan target yang harus dicapai oleh organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kami pegawai harus mengetahui visi, misi, dan tujuan organisasi karena ini merupakan impian atau target yang harus dicapai organisasi. (Wawancara, tanggal 24 April 2013).

Tabel 4.2

Frekuensi Pegawai Mengetahui Tupoksi

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mengetahui	2	13,33
2.	Kurang mengetahui	2	13,33
3.	Mengetahui	11	73,33
4.	Sangat mengetahui	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 2

Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 2, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat mengetahui, 73,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu mengetahui, 13,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mengetahui, dan 13,33% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mengetahui.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada mengetahui tupoksi masing-masing. Tupoksi merupakan hal penting yang harus diketahui semua pegawai karena merupakan landasan pijak pegawai dalam bekerja. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu responden yang mengatakan bahwa :

Semua pegawai harus mengetahui tupoksinya karena hal tersebut merupakan landasan pijak seorang pegawai dalam bekerja. (Wawancara, tanggal 24 April 2013).

Tabel 4.3

Frekuensi Pegawai Mengenal Teman Organisasi

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mengenal	0	0
2.	Kurang mengenal	0	0
3.	Mengenal	10	66,67
4.	Sangat mengenal	5	33,33
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 3

Dari tabel 4.3 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 3, 33,33% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat mengenal, 66,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu mengenal, 0% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mengenal, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mengenal

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada mengenal teman-teman sekantor dengan baik. Hal ini akan sangat mendukung dalam kerja sama tim menyelesaikan pekerjaan yang ada. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kami saling mengenal satu sama lain antara sesama pegawai, sehingga kami dapat saling membantu dalam berkeja. (Wawancara, tanggal 24 April 2013).

Tabel 4.4
Frekuensi Pegawai Memahami Kepribadian Teman
Organisasi

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memahami	3	20
2.	Kurang memahami	8	53,33
3.	Memahami	4	26,67
4.	Sangat memahami	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 4

Dari tabel 14.4 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 4, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat memahami, 26,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu memahami, 53,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memahami, dan 20% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memahami.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada kurang memahami kepribadian teman sejawat, walaupun sudah saling kenal. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kami saling mengenal antara sesama pegawai, namun untuk memahami kepribadian masing-masing merupakan hal yang agak sulit. Karena kami bersal dari latar belakang yang berbeda. (Wawancara, tanggal 24 April 2013).

Memahami karakter orang lain lebih dalam maknanya dari pada sekedar mengenal. Dengan memahami karakter teman, kita lebih luwes bergaul dengannya. Hal ini sangat penting dalam membangun kerjasama dalam organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Tabel 4.5

Frekuensi Pegawai Memiliki Kompetensi Pekerjaan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memiliki	0	0
2.	Kurang memiliki	0	0
3.	Memiliki	11	73,33
4.	Sangat memiliki	4	26,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 5

Dari tabel 4.5 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 5, 26,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat memiliki, 73,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu memiliki, 0% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memiliki, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memiliki.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada memiliki kompeten atau pemahaman dan kemampuan bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Saya mengetahui dan memahami apa yang menjadi tugas saya, dan saya bisa menyelesaikannya karena saya memiliki kompeten atas apa yang menjadi tanggung jawab saya. (Wawancara, tanggal 24 April 2013).

Tabel 4.6

Kinerja organisasi dari Aspek *Knowledge* (pengetahuan)

No	Keterangan	A	B	C	D	JLH
1.	Pegawai mengetahui visi, misi, dan tujuan organisasi	4	0	10	1	15
2.	Pegawai mengetahui tupoksi masing-masing	2	2	11	0	15
3.	Pegawai mengenal teman-teman organisasi	0	0	10	5	15
4.	Pegawai memahami kepribadian teman-teman organisasi	3	8	4	0	15
5.	Pegawai memiliki kompetensi atas pekerjaan yang diembani	0	0	11	4	15
Jumlah		9	10	46	10	

Tertinggi : $5 \times 4 = 20$

Terendah : $5 \times 1 = 5$

$20 - 5 = 15$

$15 : 3 = 5$

Rendah : 5 sampai 9,9

Sedang : 10 sampai 14,9

Tinggi : 15 sampai 20

$$\begin{aligned}\text{Score} &= [(9 \times 1) + (10 \times 2) + (46 \times 3) + (10 \times 4)] : 15 \\ &= [9 + 20 + 138 + 40] : 15 \\ &= 207 : 15 \\ &= 13,80\end{aligned}$$

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari **aspek Knowledge/pengetahuan** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan knowledge atau pengetahuan, ini merupakan kemampuan pegawai dalam menguasai serta mengaplikasikan ilmu dan pengetahuan sesuai dengan bidang tugasnya serta mengetahui dan memahami teman-teman organisasi. Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara, kelima item termasuk dalam tingkat sedang.

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas dapat memberikan gambaran bahwa pengetahuan pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya akan visi, misi, dan tujuan organisasi, pengetahuan akan tugas pokok dan fungsi masing-masing, pengenalan dan pemahaman kepribadian teman sejawat, serta memiliki kompetensi akan pekerjaan yang diembani, semuanya belum maksimal.

b. Skill (keahlian/ketrampilan)

Tabel 4.7

Frekuensi Pegawai Memanfaatkan Peralatan ICT Organisasi

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak tahu	0	0
2.	Kurang tahu	5	33,33
3.	Tahu	10	66,67
4.	Sangat tahu	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 6

Dari tabel 4.7 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 6, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat tahu, 66,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu tahu, 33,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang tahu, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak tahu.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada tahu memanfaatkan peralatan ICT yang ada di kantor. Hal ini akan sangat membantu memperlancar tugas-tugas yang diberikan.

Kemampuan mengoperasikan atau memanfaatkan peralatan ICT adalah hal penting yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan. Dengan penguasaan teknologi, maka

penyelesaian pekerjaan menjadi lebih mudah dan cepat. Hal ini akan meningkatkan kinerja organisasi.

Tabel 4.8
Frekuensi penempatan Pegawai Sesuai
Pendidikan/Ketrampilan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak sesuai	1	6,67
2.	Kurang sesuai	5	33,33
3.	Sesuai	9	60
4.	Sangat sesuai	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 7

Dari tabel 4.8 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 7, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat sesuai, 60% menjawab dengan bobot 3 yaitu sesuai, 33,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang sesuai, dan 6,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak sesuai.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada, sudah ditempatkan sesuai dengan pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki. Penempatan pegawai yang sesuai dengan

pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki akan sangat membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya karena mereka merasa nyaman dan menikmati pekerjaan yang diberikan. Semua tugas harus dibagi-bagi dalam suatu pekerjaan yang sesuai dengan spesialisasinya. Dengan demikian, harus dilakukan spesialisasi kerja, dengan spesialisasi itu pekerja, akan menjadi ahli atau profesional dengan pekerjaannya sehingga kinerja organisasi lebih optimal. Hal ini sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Saya sangat menikmati pekerjaan saya, karena pekerjaan ini sesuai dengan ilmu dan ketrampilan yang saya miliki. Hal ini sangat membantu saya mengasah ilmu dan pengetahuan yang saya miliki, sehingga saya bisa menjadi orang yang profesional. (Wawancara, tanggal 24 April 2013).

Tabel 4.9
Frekuensi Kemampuan Pegawai dalam Berkomunikasi
Dengan Teman Sejawat

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memiliki	0	0
2.	Kurang memiliki	1	6,67
3.	Memiliki	14	93,33
4.	Selalu memiliki	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 8

Dari tabel 4.9 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 8, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu memiliki, 93,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu memiliki, 6,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memiliki, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memiliki.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada memiliki kemampuan yang baik dalam berkomunikasi baik secara lisan maupun tulisan dengan teman sejawat. Hal ini sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Saya dapat berkomunikasi baik secara lisan maupun tulisan dengan teman sejawat. (Wawancara, tanggal 24 April 2013).

Dengan komunikasi yang baik, dapat membangun dan membina kerjasama yang baik dengan orang lain, termasuk teman sejawat. Hal ini akan sangat mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Tabel 4.10

**Frekuensi Kemampuan Pegawai dalam Berkomunikasi
Dengan Pimpinan**

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memiliki	0	0
2.	Kurang memiliki	1	6,67

3.	Memiliki	12	80
4.	Sangat memiliki	2	13,33
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 9

Dari tabel 4.10 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 9, 13,33% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat memiliki, 80% menjawab dengan bobot 3 yaitu memiliki, 6,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memiliki, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memiliki.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada dalam bekerja, memiliki kemampuan yang baik dalam berkomunikasi dengan pimpinan baik secara lisan maupun tulisan.

Dengan terciptanya komunikasi yang baik dengan pimpinan akan membangun kerjasama antara pimpinan dan staf. Hal ini akan sangat mendukung dalam penyelesaian pekerjaan, yang pada akhirnya dapat mengoptimalkan kinerja organisasi.

Tabel 4.11

**Frekuensi Kemampuan Pegawai dalam Berkomunikasi
Dengan Customer**

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memiliki	0	0

2.	Kurang memiliki	0	0
3.	Memiliki	9	60
4.	Sangat memiliki	6	40
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 10

Dari tabel 4.11 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 10, 40% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat memiliki, 60% menjawab dengan bobot 3 yaitu memiliki, 0% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memiliki, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memiliki.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada dalam bekerja memiliki kemampuan yang baik dalam berkomunikasi dengan *customer* baik secara lisan maupun tulisan. Dengan adanya kemampuan berkomunikasi yang baik dengan *customer* akan menjaga hubungan baik antara *customer* dengan pihak organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan *customer*. Hal ini merupakan modal penting dalam membangun dan menjaga hubungan baik dengan *customer*. (Wawancara, tanggal 24 April 2013).

Tabel 4.12

Frekuensi Loyalitas Pegawai Terhadap Pekerjaan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memiliki	0	0
2.	Kurang memiliki	0	0
3.	Memiliki	12	80
4.	Sangat memiliki	3	20
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 11

Dari tabel 4.12 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 11, 20% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat memiliki, 80% menjawab dengan bobot 3 yaitu memiliki, 0% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memiliki, dan 26,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memiliki.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada memiliki loyalitas yang tinggi terhadap tanggungjawab/pekerjaan yang diberikan. Karena inilah tugas utamanya dan dari sinilah sumber penghasilannya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Saya memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan saya karena ini merupakan tugas utama saya, dan dari sinilah sumber penghasilan saya dan juga merupakan ibadah saya. (Wawancara, tanggal 24 April 2013).

Dengan loyalitas yang tinggi, pegawai akan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Tabel 4.13

Kinerja organisasi dari aspek *Skill* (keahlian/ketrampilan)

No	Keterangan	A	B	C	D	JLH
6.	Pegawai mengoperasikan peralatan ICT	0	5	10	0	15
7.	Pegawai ditempatkan sesuai tingkat pendidikan/ketrampilan	1	5	9	0	15
8.	Pegawai memiliki kemampuan berkomunikasi dengan teman sejawat	0	1	14	0	15
9.	Pegawai memiliki kemampuan berkomunikasi dengan pimpinan	0	1	12	2	15
10.	Pegawai memiliki kemampuan berkomunikasi dengan <i>customer</i>	0	0	9	6	15
11.	Pegawai memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan	0	0	12	3	15
Jumlah		1	12	66	11	

Tertinggi : $6 \times 4 = 24$

Terendah : $6 \times 1 = 6$

$24 - 6 = 18$

$18 : 3 = 6$

Rendah : 6 sampai 11,9

Sedang : 12 sampai 17,9

Tinggi : 18 sampai 24

$$\begin{aligned} \text{Score} &= [(1 \times 1) + (12 \times 2) + (66 \times 3) + (11 \times 4)] : 15 \\ &= [1 + 24 + 198 + 44] : 15 \\ &= 267 : 15 \\ &= 17,80 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari **aspek Skill/keahlian/ketrampilan** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan skill atau keahlian, ini merupakan kemampuan pegawai dalam memanfaatkan peralatan ICT serta kemampuan pegawai dalam berkomunikasi, dan loyalitas pegawai. Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara, keenam item termasuk dalam tingkat sedang.

Keahlian terdiri dari beberapa unsur penting yaitu: (1), keahlian teknis, yaitu keahlian menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan

peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya; (2), keahlian konseptual, yaitu keahlian untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional organisasi secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai; dan (3), keahlian hubungan interpersonal, yaitu keahlian untuk bekerjasama dengan orang lain; motivasi pegawai, melakukan negosiasi. Demikian halnya dengan ketrampilan, unsur yang membentuk ketrampilan terdiri dari: (1), ketrampilan teknis. Kebanyakan diarahkan untuk menata dan memperbaiki ketrampilan teknis pegawai dimana pekerjaan berubah akibat teknologi dan metode yang baru diperbaiki; (2), ketrampilan antara pribadi. Hampir semua pegawai termasuk dalam urut kerja. Kerja mereka bergantung pada kemampuan mereka untuk berinteraksi secara efektif dengan rekan sekerja dan atasan mereka; dan (3), ketrampilan dalam pemecahan masalah. Para pegawai harus mampu memecahkan masalah dalam pekerjaannya. Ini mencakup kegiatan mempertajam logika, sebab akibat mengembangkan alternatif, menganalisa alternatif, dan memilih pemecahan. Unsur-unsur yang membentuk keahlian dan ketrampilan seseorang belum dipahami dan dimanfaatkan secara maksimal oleh Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat daya. Hal ini menyebabkan kinerja pegawai dari aspek *skill* masih termasuk dalam tingkat sedang.

selalu tepat, 46,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu tepat, 33,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang tepat, dan 13,33% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak tepat.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada masuk dan pulang kantor tepat waktu sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan. Hal ini sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kami masuk dan pulang kantor sesuai jadwal yang ditentukan karena setiap masuk dan pulang kantor ada apel bersama. (Wawancara, tanggal 24 April 2013).

Kedisiplinan pegawai merupakan hal penting dalam meningkatkan kinerja. Dengan disiplin, maka semua tugas dan pekerjaan akan diselesaikan secara efektif. Hal ini akan meningkatkan kinerja organisasi.

Tabel 4.15

Frekuensi Kecukupan Kebutuhan Dasar Hidup Pegawai

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mencukupi	1	6,67
2.	Kurang mencukupi	10	66,67
3.	Mencukupi	3	20
4.	Sangat mencukupi	1	6,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 13

Dari tabel 4.15 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 13, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat mencukupi, 20% menjawab dengan bobot 3 yaitu mencukupi, 66,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mencukupi, dan 6,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mencukupi.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa penghasilan yang diterima setiap bulan masih kurang untuk mencukupi kebutuhan sehari-hari. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Penghasilan yang saya terima setiap bulan belum mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari keluarga saya. (Wawancara, tanggal 24 April 2013).

Penghasilan akan sangat mempengaruhi tingkat pemenuhan kebutuhan hidup, dan secara langsung juga akan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan penghasilan yang cukup akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini tentunya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Tabel 4.16

Frekuensi Pemberian Insentif Pegawai

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak diberikan	8	53,33

2.	Kurang diberikan	7	46,67
3.	Diberikan	0	0
4.	Selalu diberikan	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 14

Dari tabel 4.16 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 14, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu diberikan, 0% menjawab dengan bobot 3 yaitu diberikan, 46,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang diberikan, dan 53,33% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak diberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa setiap pekerjaan yang dikerjakan setelah selesai jam kantor/lembur tidak diberikan insentif oleh organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Saya hanya menerima gaji, diluar itu tidak pernah ada insentif yang saya terima walaupun saya bekerja diluar jam kantor. (Wawancara, tanggal 25 April 2013).

Insentif merupakan rangsangan yang diberikan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

Tabel 4.17

Frekuensi Pemberian *Reward* Kepada Pegawai

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak diberikan	2	13,33
2.	Kurang diberikan	10	66,67
3.	Diberikan	3	20
4.	Selalu diberikan	0	0
Jumlah		15	XX

Sumber: Diolah dari jawaban No. 15

Dari tabel 4.17 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 15, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu diberikan, 20% menjawab dengan bobot 3 yaitu diberikan, 66,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang diberikan, dan 13,33% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak diberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada dalam bekerja kurang diberikan *reward* oleh organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kami kurang diberi *reward* oleh organisasi, walaupun kami berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan. (Wawancara, tanggal 25 April 2013).

Reward merupakan rangsangan yang akan mempengaruhi psikologis pegawai. Hal ini tidak dapat diukur dengan uang, namun pengaruhnya sangat besar terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Tabel 4.18

Frekuensi Pemberian Teguran Kepada Pegawai

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak diberikan	5	33,33
2.	Kurang diberikan	6	40
3.	Diberikan	4	26,67
4.	Selalu diberikan	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 16

Dari tabel 4.18 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 16, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu diberikan, 26,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu diberikan, 40% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang diberikan, dan 33,33% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak diberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada dalam bekerja kurang diberikan teguran oleh atasan karena pegawai yang ada juga kurang membuat kesalahan dalam bekerja.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Saya kurang diberi teguran oleh atasan karena saya kurang melakukan kesalahan dalam bekerja. (Wawancara, tanggal 25 April 2013).

Teguran juga merupakan rangsangan psikologis pegawai, yang mana tidak dapat diukur dengan uang, namun sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

Tabel 4.19

Frekuensi Motivasi Diri Pegawai

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memiliki	0	0
2.	Kurang memiliki	0	0
3.	Memiliki	11	73,33
4.	Sangat memiliki	4	26,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 17

Dari tabel 4.19 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 17, 26,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat memiliki, 73,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu memiliki, 0%

menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memiliki, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memiliki.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada dalam bekerja memiliki motivasi diri yang tinggi untuk berkembang dan memberikan yang terbaik bagi organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kami memiliki motivasi diri untuk berkembang dan selalu memberikan yang terbaik bagi organisasi. (Wawancara, tanggal 25 April 2013).

Motivasi diri untuk berkembang dan mau maju adalah modal utama dalam penyelesaian tanggung jawab. Hal ini sangat mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Tabel 4.20

Kinerja organisasi dari Aspek Motivasi

No	Keterangan	A	B	C	D	JLH
12.	Pegawai masuk dan pulang kantor tepat pada waktunya	2	5	7	1	15
13.	Gaji yang diterima pegawai mencukupi kebutuhan dasar hidup	1	10	3	1	15
14.	Pegawai diberi insentif/honor jika bekerja diluar jam kantor	8	7	0	0	15

15.	Pegawai diberi pujian jika berhasil dalam pekerjaan	2	10	3	0	15
16.	Pegawai diberi teguran jika membuat kesalahan dalam bekerja	5	6	4	0	15
17.	Pegawai memiliki motivasi diri untuk berkembang	0	0	11	4	15
Jumlah		18	38	28	6	

Tertinggi : $6 \times 4 = 24$

Terendah : $6 \times 1 = 6$

$$24 - 6 = 18$$

$$18 : 3 = 6$$

Rendah : 6 sampai 11,9

Sedang : 12 sampai 17,9

Tinggi : 18 sampai 24

$$\text{Score} = [(18 \times 1) + (38 \times 2) + (28 \times 3) + (6 \times 4)] : 15$$

$$= [18 + 76 + 84 + 24] : 15$$

$$= 202 : 15$$

$$= 13,47$$

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Maluku Barat Daya dari **aspek Motivasi** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan motivasi, ini merupakan kemampuan tanggap pegawai terhadap rangsangan yang diberikan organisasi dalam meningkatkan motivasi bekerja. Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara keenam item termasuk dalam tingkat sedang.

Apabila pegawai termotivasi, maka pegawai akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginannya. Pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan pokok organisasi. Hal ini akan meningkatkan kualitas kinerja yaitu motivasi kerja. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, senantiasa mempunyai semangat atau dorongan untuk bekerja keras, sebagai energi guna membangkitkan dorongan dalam diri sehingga mencapai prestasi *standard of excellent*, disamping itu hal ini menyebabkan mereka memiliki kontrol diri yang baik maka tidak memerlukan pengawasan yang ketat dalam mencapai prestasi kerja yang telah ditetapkan. Pentingnya motivasi dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai memiliki hubungan yang sangat erat dengan mengarahkan organisasi itu kearah yang telah ditentukan. Karena itulah melalui pengembangan dan pelatihan, motivasi merupakan salah satu alternatif yang sangat tepat sebagai upaya meningkatkan kualitas kinerja.

Belum maksimalnya rangsangan yang diberikan organisasi kepada pegawai mengakibatkan kinerja pegawai dari aspek motivasi masih termasuk dalam tingkat sedang.

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas dapat memberikan gambaran bahwa pegawai dalam ketepatan waktu masuk dan pulang kantor, penghasilan pegawai dalam mencukupi kebutuhan dasar hidup, insentif yang diterima pegawai, pujian dan teguran yang diberikan kepada pegawai, serta motivasi diri pegawai untuk berkembang, semuanya belum maksimal dalam pelaksanaannya.

d. Peran pegawai

Tabel 4.21

Frekuensi Kerjasama Pegawai dengan Teman Organisasi

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak suka	0	0
2.	Kurang suka	0	0
3.	Suka	11	73,33
4.	Sangat suka	4	26,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 18

Dari tabel 4.21 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 18, 26,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat suka, 73,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu suka, 0% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang suka, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak suka.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada suka bekerjasama dengan teman sejawat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kami suka bekerja sama dengan teman sejawat karena di dalam organisasi kami seperti satu keluarga, sehingga harus saling membantu dan bekerja sama. (Wawancara, tanggal 25 April 2013).

Kerjasama merupakan modal terpenting dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan kerjasama pekerjaan yang berat terasa ringan. Hal ini akan mempengaruhi kinerja organisasi terutama dari segi keefektifan dan keefisienan.

Tabel 4.22

Frekuensi Pegawai Meminta Petunjuk dari Atasan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak meminta	0	0
2.	Kurang meminta	5	33,33
3.	Meminta	6	40
4.	Selalu meminta	4	26,67

Jumlah		15	100
---------------	--	-----------	------------

Sumber: Diolah dari jawaban No. 19

Dari tabel 4.22 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 19, 26,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu meminta, 40% menjawab dengan bobot 3 yaitu meminta, 33,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang meminta, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak meminta.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada dalam bekerja kurang meminta petunjuk dari atasan karena pada umumnya pegawai yang ada sudah memahami tugas yang diberikan oleh atasan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kami kurang meminta petunjuk dari atasan karena kami sudah memahami pekerjaan yang menjadi bagian kami. Kami akan meminta petunjuk dari atasan apabila ada hal-hal yang tidak kami pahami. (Wawancara, tanggal 25 April 2013).

Petunjuk merupakan arah dalam menyelesaikan pekerjaan. Setiap pekerjaan harus diikuti dengan petunjuk pelaksanaan agar pekerjaan tersebut terselesaikan sesuai dengan perencanaan.

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan salah satu kriteria pengukuran kinerja organisasi. Dengan penyelesaian pekerjaan tepat waktu, akan meningkatkan kinerja organisasi.

Tabel 4.25

Frekuensi Pegawai dalam Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Target

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak sesuai target	1	6,67
2.	Kurang sesuai target	5	33,33
3.	Sesuai target	9	60
4.	Selalu sesuai target	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 21

Dari tabel 4.25 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 21, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu sesuai target, 60% menjawab dengan bobot 3 yaitu sesuai target, 33,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang sesuai target, dan 6,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak sesuai target.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan atau tidak menunda-nunda pekerjaan yang diberikan. Hal

tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kami menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan tidak menunda-nunda pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. (Wawancara, tanggal 25 April 2013).

Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan akan meningkatkan kinerja pegawai.

Tabel 4.26

Frekuensi Pegawai Meminta *Feedback* dari Atasan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak meminta	4	26,67
2.	Kurang meminta	6	40
3.	Meminta	5	33,33
4.	Selalu meminta	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 22

Dari tabel 4.26 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 22, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu meminta, 33,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu meminta, 40% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang meminta, dan 26,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak meminta.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada dalam bekerja kurang meminta *feedback* atas kinerja yang diberikan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kami kurang meminta *feedback* dari organisasi atas kinerja kami.

(Wawancara, tanggal 25 April 2013).

Untuk menciptakan sistem manajemen kinerja yang optimal, setiap pegawai organisasi harus secara aktif mencari dan meminta umpan balik (*feedback*) atas kinerja mereka. Manajer publik yang efektif perlu memberikan umpan balik atas kinerja bawahan serta memberikan pengarahan.

Tabel 4.27

Frekuensi Pegawai Memiliki Penampilan Menarik

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memiliki	0	0
2.	Kurang memiliki	0	0
3.	Memiliki	12	80
4.	Selalu memiliki	3	20
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 23

Dari tabel 4.27 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 23, 20% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu memiliki, 80% menjawab dengan bobot 3 yaitu memiliki, 0% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memiliki, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memiliki.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa staf pegawai yang ada dalam bekerja memiliki penampilan yang menarik dan bersahaja. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Saya selalu mengutamakan penampilan yang menarik dalam bekerja. (Wawancara, tanggal 25 April 2013).

Penampilan yang menarik dan bersahaja akan menciptakan iklim dan kondisi kerja yang menyenangkan. Hal ini akan meningkatkan kinerja organisasi.

Tabel 4.28

Kinerja Organisasi dari Aspek Peran

No	Keterangan	A	B	C	D	JLH
18.	Pegawai suka bekerjasama dengan teman sejawat	0	0	11	4	15
19.	Pegawai meminta petunjuk dari atasan dalam bekerja	0	5	6	4	15
20.	Pegawai menyelesaikan	2	3	9	1	15

$$= 249 : 15$$

$$= 16,60$$

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari **aspek Peran** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan peran, ini merupakan kemampuan berinisiatif pegawai dalam bekerja. Berdasarkan kuesioner dan hasil wawancara, keenam item termasuk dalam tingkat sedang.

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas dapat memberikan gambaran bahwa pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dalam bekerjasama dengan teman sejawat, meminta petunjuk dari atasan dalam bekerja, menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai waktu, menyelesaikan pekerjaan sesuai target, meminta *feedback* dari atasan, serta penampilan pegawai dalam bekerja, semuanya berjalan belum maksimal.

Dalam pencapaian kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya dan sesuai dengan tugas pokok dan peranan fungsi yang harus dilaksanakan sesuai tingkat kemampuan khusus yang diperlukan dari pegawai. Kemampuan yang tinggi serta sistematis dalam memecahkan masalah yang harus

adalah bentuk *antecedents* yang paling efektif untuk mempengaruhi perilaku.

Consequence adalah peristiwa setelah perilaku terjadi yang diharapkan dapat mengubah perilaku di masa mendatang. Contoh *consequence* misalnya imbalan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Jika suatu prestasi tidak diberi imbalan dan kegagalan karena kemalasan tidak diberi peringatan atau hukuman, maka pegawai akan merasa tidak perlu bekerja keras. Lebih buruk lagi apabila sistem penghargaan tidak didasarkan kinerja, dapat mengakibatkan pegawai yang rajin dan yang malas memperoleh penghasilan yang sama. Hal itu tidak adil dan tidak mendorong pegawai untuk berlomba memberikan prestasi kerja terbaik mereka pada organisasi.

Dari hasil perhitungan dan wawancara terlihat bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai, skill/keahlian/ketrampilan pegawai dalam melakukan pekerjaan, motivasi pegawai untuk melakukan kerja, dan kemampuan inisiatif pegawai atau peran pegawai dalam bekerja pada lingkup Dinas Pendidikan pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya belum maksimal. Hal ini mengakibatkan kinerja pegawai dari aspek perilaku pegawai termasuk dalam tingkat sedang.

2. Indikator yang Berorientasi pada Proses Kerja

a. Responsivitas

Tabel 4.29

Frekuensi Organisasi Memperhatikan Komplain *Customer*

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memperhatikan	0	0
2.	Kurang memperhatikan	2	13,33
3.	Memperhatikan	13	86,67
4.	Sangat memperhatikan	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 24

Dari tabel 4.29 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 24, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat memperhatikan, 86,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu memperhatikan, 13,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memperhatikan, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memperhatikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi memperhatikan komplain dari *customer* yang merasa pelayanan yang diberikan kurang atau tidak sesuai dengan harapan mereka. Apabila organisasi menerima komplain dari *customer*, akan diterima dengan baik dengan terlebih dahulu dipelajari permasalahan apa yang dikomplain oleh *customer*. Setelah itu akan diadakan pembenahan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Dalam rangka meningkatkan citra pelayanan pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya, kami selalu ditekankan untuk tanggap terhadap permasalahan atau keluhan yang disampaikan *customer*. (Wawancara, tanggal 25 April 2013)

Tabel 4.30

Frekuensi Organisasi Menindaklanjuti Komplain Secara Cepat

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak menindaklanjuti	0	0
2.	Kurang menindaklanjuti	1	6,67
3.	Menindaklanjuti	13	86,67
4.	Selalu menindaklanjuti	1	6,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 25

Dari tabel 4.30 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 25, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu menindaklanjuti, 86,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu menindaklanjuti, 6,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang

menindaklanjuti, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak menindaklanjuti.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi menindaklanjuti komplain dengan penyelesaian yang cepat. Komplain dari *customer* yang merasa pelayanan yang diberikan kurang atau tidak sesuai dengan harapan mereka segera diselesaikan. Apabila organisasi menerima komplain dari *customer*, akan diterima dengan baik dengan terlebih dahulu dipelajari permasalahan apa yang dikomplain oleh *customer*. Setelah itu akan diadakan pembenahan secepatnya terhadap *complain* sesuai dengan ketentuan yang ada.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya, kami selalu ditekankan untuk cepat tanggap terhadap permasalahan atau keluhan yang disampaikan *customer* dan segera melakukan penyelesaian terhadap keluhan tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku. (Wawancara, tanggal 25 April 2013).

Tabel 4.31
Frekuensi Organisasi Menindaklanjuti Komplain Secara
Tepat

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak menindaklanjuti	0	0
2.	Kurang menindaklanjuti	3	20
3.	Menindaklanjuti	12	80
4.	Selalu menindaklanjuti	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 26

Dari tabel 4.31 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 26, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu menindaklanjuti, 80% menjawab dengan bobot 3 yaitu menindaklanjuti, 20% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang menindaklanjuti, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak menindaklanjuti.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi menindaklanjuti komplain dari *customer* yang merasa pelayanan yang diberikan kurang atau tidak sesuai dengan harapan mereka setepat mungkin. Apabila organisasi menerima komplain dari *customer*, akan diterima dengan baik dan ditindaklanjuti setepat mungkin

sesuai dengan ketentuan yang ada dan sedapat mungkin memenuhi harapan/keinginan *customer* yang mengajukan komplain.

Tabel 4.32

Frekuensi Organisasi Memberikan Sarana Pengaduan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memberikan	11	73,33
2.	Kurang memberikan	0	0
3.	Memberikan	4	26,67
4.	Selalu memberikan	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 27

Dari tabel 4.32 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 27, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu memberikan, 26,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu memberikan, 0% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memberikan, dan 73,33% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memberikan.

Dari hasil wawancara dengan *customer* menyatakan bahwa organisasi tidak menyediakan sarana pengaduan kepada *customer* secara khusus. Hal ini sesuai dengan pendapat salah satu informan yang menyatakan bahwa:

Dinas belum menyediakan secara khusus sarana pengaduan kepada *customer*, baik berupa seksi tersendiri maupun kotak pengaduan. (Wawancara tanggal 25 April 2013).

Tabel 4.33

Kinerja Organisasi dari Aspek Responsivitas

No	Keterangan	A	B	C	D	JLH
24.	Organisasi memperhatikan <i>customer</i> yang komplain	0	2	13	0	15
25.	Organisasi menindaklanjuti komplain dengan penyelesaian yang cepat	0	1	13	1	15
26.	Organisasi menindaklanjuti komplain dengan penyelesaian yang tepat	0	3	12	0	15
27.	Organisasi memberikan sarana pengaduan	11	0	4	0	15
Jumlah		11	6	42	1	

$$\text{Tertinggi} : 4 \times 4 = 16$$

$$\text{Terendah} : 4 \times 1 = 4$$

$$16 - 4 = 12$$

$$12 : 3 = 4$$

Rendah : 4 sampai 7,9

Sedang : 8 sampai 11,9

Tinggi : 12 sampai 16

$$\begin{aligned}
 \text{Score} &= [(11 \times 1) + (6 \times 2) + (42 \times 3) + (1 \times 4)] : 15 \\
 &= [11 + 12 + 126 + 4] : 15 \\
 &= 153 : 15 \\
 &= 10,20
 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari **aspek Responsivitas** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan responsivitas, ini merupakan kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat dalam memberikan pelayanan, yang dilihat dari tingkat kepekaan terhadap keluhan masyarakat/*customer* dalam pelayanan pendidikan. Berdasarkan hasil kuesioner dan ditambah dengan wawancara, keempat item termasuk dalam tingkat sedang.

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat dilihat bahwa Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat daya dari aspek responsivitas termasuk dalam tingkat sedang. Hal ini memberikan gambaran bahwa Dinas Pendidikan Pemuda

dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dalam memperhatikan *customer* yang komplain, menindaklanjuti komplain *customer* dengan penyelesaian yang cepat dan tepat, serta memberikan sarana pengaduan, semuanya belum berjalan secara maksimal.

b. Responsibilitas

Tabel 4.34
Frekuensi Struktur Organisasi Mendukung Organisasi
Berkinerja Tinggi

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mendukung	0	0
2.	Kurang mendukung	2	13,33
3.	Mendukung	10	66,67
4.	Sangat mendukung	3	20
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 28

Dari tabel 4.34 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 28, 20% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat mendukung, 66,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu mendukung, 13,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mendukung, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mendukung.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa struktur organisasi yang dibentuk sudah mampu mendukung terbentuknya organisasi berkinerja tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa:

Struktur organisasi dinas yang ada sekarang ini sudah sangat bagus dan mendukung kinerja organisasi karena miskin struktur tapi kaya fungsi. (Wawancara tanggal 26 April 2013).

Tabel 4.35

**Frekuensi Desain Organisasi Sesuai dengan Fungsi
Organisasi**

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak sesuai	0	0
2.	Kurang sesuai	1	6,67
3.	Sesuai	11	73,33
4.	Sangat sesuai	3	20
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 29

Dari tabel 4.35 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 29, 20% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat sesuai, 73,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu sesuai, 6,67%

menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang sesuai, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak sesuai.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa desain organisasi yang telah dibentuk sudah memenuhi apa yang menjadi fungsi organisasi dalam memberikan pelayanan kepada *customer* yang meliputi pelayanan bidang pengembangan SD, SMP, Dikmenjur, PLS dan PLO serta kesekretariatan.

Tabel 4.36

Frekuensi Kewenangan Menjamin Pelaksanaan Tugas

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak menjamin	0	0
2.	Kurang menjamin	0	0
3.	Menjamin	13	86,67
4.	Sangat menjamin	2	13,33
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 30

Dari tabel 4.36 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 30, 13,33% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat menjamin, 86,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu menjamin, 0% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang menjamin, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak menjamin.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa kewenangan yang diberikan menjamin pelaksanaan tugas. Organisasi telah diberi kewenangan dalam bidang pendidikan meliputi pendidikan dasar, menengah dan luar sekolah dan olahraga. Pendelegasian kewenangan penandatanganan oleh Bupati kepada Kepala Dinas telah memperlancar pelaksanaan tugas dan dengan pendelegasian tersebut pelayanan kepada *customer* menjadi lebih cepat. Hal ini sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Pelayanan menjadi lebih cepat karena penandatanganan surat keputusan bisa langsung dilakukan oleh Kepala Dinas.
(Wawancara, tanggal 26 April 2013).

Tabel 4.37

Frekuensi Prosedur dan Mekanisme Kerja Berjalan Dengan Baik

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak dapat	1	6,67
2.	Kurang dapat	2	13,33
3.	Dapat	12	80
4.	Selalu dapat	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 31

Dari tabel 4.37 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 31, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu dapat, 80% menjawab dengan bobot 3 yaitu dapat, 13,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang dapat, dan 6,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak dapat.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa prosedur dan mekanisme kerja dapat berjalan dengan baik karena adanya pembagian tugas masing-masing bidang.

Tabel 4.38

Frekuensi Tugas dan Fungsi Seksi Jelas

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak jelas	0	0
2.	Kurang jelas	2	13,33
3.	Jelas	12	80
4.	Sangat jelas	1	6,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 32

Dari tabel 4.38 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 32, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat jelas, 80% menjawab dengan bobot 3 yaitu jelas, 13,33%

menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang jelas, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak jelas.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa tugas dan fungsi masing-masing seksi sudah jelas dan tidak tumpang tindih karena setiap seksi bernaung di bawah bidang yang mana pembagiannya sangat jelas antara lain bidang pengembangan SD (seksi ketenagaan dan seksi SD), bidang pengembangan SMP (seksi kelembagaan, seksi kurikulum, dan seksi sarana prasarana), bidang Dikemenjur (seksi kelembagaan, seksi kurikulum, dan seksi sarana prasarana), bidang PLS dan PLO (seksi PLS, seksi kepemudaan, dan seksi olahraga), sekretariat dinas (sub bagian umum dan kepegawaian, sub bagian perencanaan dan evaluasi, sub bagian keuangan). Hal ini sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa:

Tugas dan fungsi masing-masing seksi jelas karena sudah dibagi perbidang sehingga tidak tumpang tindih dalam pelaksanaan pekerjaan. (Wawancara tanggal 26 April 2013).

Tabel 4.39

Kinerja organisasi dari aspek Responsibilitas

No	Keterangan	A	B	C	D	JLH
28.	Struktur organisasi yang dibentuk sudah mampu mendukung terbentuknya	0	2	10	3	15

	organisasi berkinerja tinggi					
29.	Desain organisasi yang dibentuk sesuai dengan fungsi organisasi	0	1	11	3	15
30.	Kewenangan yang diberikan menjamin pelaksanaan tugas	0	0	13	2	15
31.	Prosedur dan mekanisme kerja berjalan dengan baik	1	2	12	0	15
32.	Tugas dan fungsi masing-masing seksi sudah jelas dan tidak tumpang tindih	0	2	12	1	15
Jumlah		1	7	58	9	

Tertinggi : $5 \times 4 = 20$

Terendah : $5 \times 1 = 5$

$$20 - 5 = 15$$

$$15 : 3 = 5$$

Rendah : 5 sampai 9,9

Sedang : 10 sampai 14,9

Tinggi : 15 sampai 20

$$\text{Score} = [(1 \times 1) + (7 \times 2) + (58 \times 3) + (9 \times 4)] : 15$$

$$= [1 + 14 + 174 + 36] : 15$$

$$= 225 : 15$$

$$= 15,00$$

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari **aspek Responsibilitas** termasuk dalam tingkat **TINGGI**.

Dalam kaitannya dengan responsibilitas ini, dapat dilihat bahwa pelaksanaan kegiatan organisasi telah sesuai dengan prosedur dan mekanisme kerja yang ada. Berdasarkan hasil kuesioner dan ditambah dengan wawancara, kelima item termasuk dalam tingkat tinggi.

Aspek responsibilitas termasuk dalam tingkat tinggi. Hal ini memberikan gambaran bahwa struktur organisasi yang dibentuk sudah mampu mendukung terbentuknya organisasi berkinerja tinggi, desain organisasi yang dibentuk sesuai dengan fungsi organisasi, kewenangan yang diberikan menjamin pelaksanaan tugas, prosedur dan mekanisme kerja organisasi berjalan dengan baik, serta tugas dan fungsi masing-masing seksi sudah jelas dan tidak tumpang tindih.

c. Akuntabilitas

Tabel 4.40

Frekuensi Organisasi Memberikan Informasi Secara Tepat

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memberikan	0	0
2.	Kurang memberikan	1	6,67
3.	Memberikan	12	80
4.	Selalu memberikan	2	13,33
Jumlah		15	20

Sumber: Diolah dari jawaban No. 33

Dari tabel 4.40 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 33, 13,33% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu memberikan, 80% menjawab dengan bobot 3 yaitu memberikan, 6,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memberikan, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi memberikan informasi kepada *customer* secara tepat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Apabila ada pertanyaan yang di sampaikan *customer*, maka kami harus memberikan jawaban yang tepat karena kalau jawaban yang

disampaikan tidak tepat akan menimbulkan komplain dari *customer*. Hal ini secara umum akan mempengaruhi citra pelayanan kami. (Wawancara, tanggal 27 April 2013).

Tabel 4.41

**Frekuensi Organisasi Memberikan Informasi yang Dapat
Dipertanggungjawabkan Kepada *Customer***

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memberikan	0	0
2.	Kurang memberikan	1	6,67
3.	Memberikan	12	80
4.	Selalu memberikan	2	13,33
Jumlah		15	10

Sumber: Diolah dari jawaban No. 34

Dari tabel 4.41 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 34, 13,33% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu memberikan, 80% menjawab dengan bobot 3 yaitu memberikan, 6,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memberikan, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi memberikan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan

kepada *customer*. Hal ini sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Setiap informasi yang diberikan kepada *customer* harus merupakan informasi yang benar dan dapat dipertanggungjawabkan karena kebanyakan informasi yang diberikan merupakan tugas lanjutan yang harus diselesaikan oleh *customer*, misalnya informasi jadwal pelaksanaan ujian nasional, syarat-syarat mendapat tunjangan sertifikasi, dan lain-lain. (Wawancara, tanggal 27 April 2013).

Tabel 4.43

**Frekuensi Organisasi Menghasilkan Keluaran yang Dapat
Dipertanggungjawabkan**

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak menghasilkan	0	0
2.	Kurang menghasilkan	2	13,33
3.	Menghasilkan	13	86,67
4.	Selalu menghasilkan	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 35

Dari tabel 4.43 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 35, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu menghasilkan, 86,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu menghasilkan, 13,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi bekerja sesuai dengan prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kami bekerja sesuai dengan apa yang diprogramkan oleh bagian atau seksi kami.

Tabel 4.46

Kinerja Organisasi dari Aspek Akuntabilitas

No	Keterangan	A	B	C	D	JLH
33.	Organisasi memberikan informasi kepada <i>customer</i> secara tepat.	0	1	12	2	15
34.	Organisasi memberikan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan kepada <i>customer</i>	0	1	12	2	15
35.	Organisasi menghasilkan keluaran yang dapat dipertanggungjawabkan	0	2	13	0	15
36.	Organisasi memberikan keluaran yang mempunyai kepastian hukum	0	0	14	1	15

37.	Organisasi bekerja sesuai dengan prosedur mekanisme	0	4	9	2	15
Jumlah		0	8	60	7	

Tertinggi : $5 \times 4 = 20$

Terendah : $5 \times 1 = 5$

$$20 - 5 = 15$$

$$15 : 3 = 5$$

Rendah : 5 sampai 9,9

Sedang : 10 sampai 14,9

Tinggi : 15 sampai 20

$$\begin{aligned}
 \text{Score} &= [(0 \times 1) + (8 \times 2) + (60 \times 3) + (7 \times 4)] : 15 \\
 &= [0 + 16 + 180 + 28] : 15 \\
 &= 224 : 15 \\
 &= 14,93
 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari **aspek Akuntabilitas** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan akuntabilitas ini, dapat dilihat dari tingkat konsistensi antara kebijakan dan kegiatan dinas Pendidikan Pemuda dan

Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dengan aspirasi *customer*. Berdasarkan hasil kuesioner dan ditambah dengan wawancara, kelima item termasuk dalam tingkat sedang.

Dari aspek akuntabilitas termasuk dalam tingkat sedang. Hal ini memberikan gambaran bahwa organisasi dalam memberikan informasi kepada *customer* secara tepat dan dapat dipertanggung jawabkan, menghasilkan keluaran yang dapat dipertanggung jawabkan, memberikan keluaran yang mempunyai kepastian hukum, bekerja sesuai dengan prosedur dan mekanisme, semuanya berjalan belum maksimal.

d. Keadaptasian

Tabel 4.47

Frekuensi Organisasi Diberikan Kesempatan Membuat Perubahan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak diberikan	0	0
2.	Kurang diberikan	6	40
3.	Diberikan	5	33,33
4.	Selalu diberikan	4	26,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 38

Dari tabel 4.47 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 38, 26,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu diberikan, 33,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu diberikan, 40% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang diberikan, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak diberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa pegawai kurang diberikan kesempatan untuk membuat perubahan. Hal ini disebabkan karena pegawai yang ada harus bekerja sesuai dengan mekanisme yang sudah ada tanpa membuat perubahan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kami tidak diberi kesempatan untuk membuat perubahan karena kami bekerja harus sesuai dengan mekanisme yang sudah ada tanpa membuat perubahan. Kami menjalankan rutinitas sesuai dengan mekanisme yang sudah ada. (Wawancara, tanggal 27 April 2013).

Tabel 4.48

Frekuensi Organisasi Berorientasi pada Satu Tim Kerja

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak berorientasi	0	0
2.	Kurang Berorientasi	0	0
3.	Berorientasi	14	93,33
4.	Selalu berorientasi	1	6,67

Jumlah		15	XX
---------------	--	-----------	-----------

Sumber: Diolah dari jawaban No. 39

Dari tabel 4.48 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 39, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu berorientasi, 93,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu berorientasi, 0% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang berorientasi, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak berorientasi.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka bekerja berorientasi pada satu tim kerja. Mereka bekerja saling membantu bila ada yang mengalami kesulitan. Hal ini sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Dalam bekerja kami berorientasi pada kerja sama dalam organisasi. Kami saling membantu bila ada yang mengalami kesulitan, walaupun berbeda bidang tugas kami. (Wawancara, tanggal 29 April 2013).

Tabel 4.49

Frekuensi Organisasi Diberikan Kesempatan Belajar dari Hal yang Baru

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak diberikan	0	0
2.	Kurang diberikan	7	46,67
3.	Diberikan	7	46,67

4.	Selalu diberikan	1	6,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 40

Dari tabel 4.49 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 40, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu diberikan, 46,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu diberikan, 46,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang diberikan, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka diberi kesempatan untuk belajar dari hal-hal yang baru. Untuk meningkatkan mutu pelayanan, organisasi mengambil kebijakan untuk meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia melalui kegiatan pelatihan-pelatihan. Dari pelatihan-pelatihan tersebut mereka diperkenalkan terhadap hal-hal yang baru, misalnya pelatihan ICT. Namun sebagian menyatakan bahwa mereka tidak diberi kesempatan untuk belajar dari hal-hal yang baru. Hal ini disebabkan karena pelatihan yang diikuti biasanya peserta dibatasi, sehingga diutamakan bagi yang mempunyai bidang tugas bersentuhan langsung dengan kegiatan tersebut dan akan diberi kesempatan bagi yang belum, jika ada kesempatan permintaan kemudian.

Tabel 4.50

**Frekuensi Organisasi Menaruh Perhatian Pengembangan
Pegawai**

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak menaruh	0	0
2.	Kurang menaruh	4	26,67
3.	Menaruh	9	60
4.	Selalu menaruh	2	13,33
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 41

Dari tabel 4.50 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 41, 13,33% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu menaruh, 60% menjawab dengan bobot 3 yaitu menaruh, 26,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang menaruh, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak menaruh.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi menaruh perhatian dalam hal pengembangan pegawai. Dalam rangka peningkatan mutu pelayanan, organisasi mengambil kebijakan pengembangan pegawai, melalui kemudahan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi maupun dengan pengiriman pegawai ke berbagai pelatihan seperti computer, dan lain-lain.

Tabel 4.51
Frekuensi Organisasi Merasa Mempunyai Lingkungan Kerja
yang Aman dan Nyaman

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak merasa	1	6,67
2.	Kurang merasa	3	20
3.	Merasa	9	60
4.	Sangat merasa	2	13,33
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 42

Dari tabel 4.51 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 42, 13,33% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu merasa, 60% menjawab dengan bobot 3 yaitu merasa, 20% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang merasa, dan 6,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak merasa.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka mempunyai lingkungan kerja yang aman. Gedung kantor yang letaknya agak jauh dari jalan raya, sehingga tidak mengganggu aktifitas kerja pegawai.

Tabel 4.52

Kinerja organisasi dari aspek Keadaptasian

No	Keterangan	A	B	C	D	JLH
38.	Organisasi diberi kesempatan untuk membuat perubahan guna meningkatkan hasil pekerjaan	0	6	5	4	15
39.	Organisasi berorientasi pada satu tim kerja	0	0	14	1	15
40.	Organisasi diberi kesempatan untuk belajar dari hal-hal yang baru	0	7	7	1	15
41.	Organisasi menaruh perhatian dalam hal pengembangan pegawai	0	4	9	2	15
42.	Organisasi merasa mempunyai lingkungan kerja yang aman dan nyaman	1	3	9	2	15
Jumlah		1	20	44	10	

Tertinggi : $5 \times 4 = 20$

Terendah : $5 \times 1 = 5$

$20 - 5 = 15$

$$15 : 3 = 5$$

Rendah : 5 sampai 9,9

Sedang : 10 sampai 14,9

Tinggi : 15 sampai 20

$$\begin{aligned} \text{Score} &= [(1 \times 1) + (20 \times 2) + (44 \times 3) + (10 \times 4)] : 15 \\ &= [1 + 40 + 132 + 40] : 15 \\ &= 213 : 15 \\ &= 14,20 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari **aspek Keadaptasian** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan keadaptasin ini, dapat dilihat dari upaya organisasi mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi dan menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Organisasi selalu melakukan perubahan untuk memenuhi kepuasan *customer*. Struktur organisasi diciptakan untuk mendukung tercapainya organisasi berkinerja tinggi. Desain organisasi sesuai dengan fungsi organisasi. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, kelima item termasuk dalam tingkat sedang.



40% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memenuhi, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memenuhi.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa hasil pekerjaan mereka telah memenuhi seluruh persyaratan yang ada dan memuaskan. Dengan adanya Standar Operasional prosedur dan mekanisme yang jelas akan diperoleh hasil pekerjaan yang sesuai dengan persyaratan dan tentunya akan memuaskan semua pihak. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Hasil pekerjaan kami telah memenuhi persyaratan yang ada dan memuaskan semua pihak. Dengan adanya Standar Operasional Prosedur dan mekanisme yang jelas akan diperoleh hasil pekerjaan yang sesuai dengan persyaratan dan tentunya akan memuaskan semua pihak. (Wawancara, tanggal 29 April 2013).

Tabel 4.54

**Frekuensi Organisasi Mengatasi Sesuatu yang Menghalangi
Pencapaian Tujuan**

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mengatasi	0	0
2.	Kurang mengatasi	3	20
3.	Mengatasi	10	66,67
4.	Selalu mengatasi	2	13,33
Jumlah		15	10

Sumber: Diolah dari jawaban No. 44

Dari tabel 4.54 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 44, 13,33% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu mengatasi, 66,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu mengatasi, 20% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mengatasi, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mengatasi.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi mengatasi segala sesuatu yang menghalangi pencapaian tujuan. Sudah menjadi kewajiban sebuah organisasi untuk mengatasi segala sesuatu yang menjadi penghalang bagi keberadaan organisasi untuk mencapai tujuan. Hal ini sudah diantisipasi oleh organisasi untuk mengidentifikasi bentuk-bentuk ancaman yang mengganggu organisasi yang tertuang dalam rencana strategis organisasi.

Tabel 4.55

Frekuensi Organisasi Mengutamakan Hasil

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mengutamakan	0	0
2.	Kurang mengutamakan	1	6,67
3.	Mengutamakan	12	80
4.	Selalu mengutamakan	2	13,33
Jumlah		15	20

Sumber: Diolah dari jawaban No. 45

Dari tabel 4.55 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 45, 13,33% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu mengutamakan, 80% menjawab dengan bobot 3 yaitu mengutamakan, 6,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mengutamakan, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mengutamakan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi mengutamakan hasil. Organisasi selalu memperhitungkan *output* maupun *outcome* dari hasil pekerjaannya. Dalam kaitan dengan hal ini sebagai contoh organisasi memperhitungkan dampak yang ditimbulkan dari diterbitkannya suatu surat keputusan dibukanya suatu program studi baru pada jenjang Sekolah Menengah Kejuruan.

Tabel 4.56

Frekuensi Organisasi Membantu Memberdayakan pegawai

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak membantu	0	0
2.	Kurang membantu	2	13,33
3.	Membantu	10	66,67
4.	Selalu membantu	3	20
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 46

Dari tabel 4.56 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 46, 20% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu membantu, 66,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu membantu, 13,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang membantu, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak membantu.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi membantu memberdayakan pegawai. Sesuai dengan program kerja organisasi yaitu peningkatan profesionalisme sumber daya manusia, organisasi melakukan pemberdayaan bagi pegawainya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :
Setiap tahun Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya mempunyai program kegiatan yaitu Peningkatan Profesionalisme Sumber Daya Manusia. Melalui kegiatan ini diharapkan potensi yang ada dalam diri pegawai dapat dikembangkan. (Wawancara, tanggal 29 April 2013).

Tabel 4.57

Kinerja organisasi dari aspek Kelangsungan Hidup

No	Keterangan	A	B	C	D	JLH
43.	Hasil pekerjaan telah memenuhi seluruh persyaratan	0	6	8	1	15

	dan memuaskan					
44.	Organisasi mengatasi segala sesuatu yang menghalangi pencapaian tujuan	0	3	10	2	15
45.	Organisasi mengutamakan hasil	0	1	12	2	15
46.	Organisasi membantu memberdayakan pegawai	0	2	10	3	15
Jumlah		0	12	40	8	

Tertinggi : $4 \times 4 = 16$

Terendah : $5 \times 1 = 4$

$16 - 4 = 12$

$12 : 3 = 4$

Rendah : 4 sampai 7,9

Sedang : 8 sampai 11,9

Tinggi : 12 sampai 16

Score = $[(0 \times 1) + (12 \times 2) + (40 \times 3) + (8 \times 4)] : 15$

= $[0 + 24 + 120 + 32] : 15$

= $176 : 15$

= 11,73

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari **aspek Kelangsungan Hidup** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan kelangsungan hidup, ini dapat dilihat dari upaya organisasi dalam mengatasi segala sesuatu yang dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan dengan cukup baik. Koordinasi dengan dinas/instansi terkait selalu dilakukan untuk mendapatkan keterpaduan dalam pelaksanaan kegiatan. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, keempat item tersebut termasuk dalam tingkat sedang.

Aspek kelangsungan hidup termasuk dalam tingkat sedang. Hal ini memberikan gambaran bahwa organisasi dalam mengatasi segala sesuatu yang menghalangi pencapaian tujuan, menghasilkan hasil pekerjaan yang memenuhi persyaratan dan memuaskan, bekerja mengutamakan hasil, membantu serta memberdayakan pegawai, semuanya belum berjalan secara maksimal.

f. Keterbukaan/transparansi

Tabel 4.58

Frekuensi Organisasi Mempermudah Akses Informasi

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
-------	---------	-----------	----------------

1.	Tidak mempermudah	0	0
2.	Kurang mempermudah	1	6,67
3.	Mempermudah	13	86,67
4.	Selalu mempermudah	1	6,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 47

Dari tabel 4.58 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 47, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu mempermudah, 86,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu mempermudah, 6,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mempermudah, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mempermudah.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi mempermudah akses informasi. Pernyataan informan ini didasarkan bahwa setiap bagian pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat dipisahkan dan diberi papan identitas, sehingga setiap *customer* yang ingin berhubungan dengan bidang tertentu bisa langsung membacanya pada papan identitas yang tersedia.

Tabel 4.59
Frekuensi Organisasi Memberikan Brosur Prosedur
Pelayanan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memberikan	10	66,67
2.	Kurang memberikan	0	0
3.	Memberikan	5	33,33
4.	Selalu memberikan	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 48

Dari tabel 4.59 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 48, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu memberikan, 33,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu memberikan, 0% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memberikan, dan 66,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi tidak memberikan brosur prosedur pelayanan kepada *customer* karena adanya papan identitas yang sudah disediakan, sehingga pada bagian mana *customer* mau berurusan, bisa langsung membacanya pada papan identitas, selanjutnya prosedur pelayanan akan dijelaskan secara lisan pada setiap bagian yang ada. Hal ini sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya, tidak menyediakan brosur pelayanan kepada *customer*, karena prosedur pelayanan akan diperoleh *customer* secara lisan pada setiap bagian yang ada. (Wawancara, tanggal 29 April 2013).

Tabel 4.60

Frekuensi Organisasi Memberikan Kesempatan Menanyakan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memberikan	1	6,67
2.	Kurang memberikan	6	40
3.	Memberikan	8	53,33
4.	Selalu memberikan	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 49

Dari tabel 4.60 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 49, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu memberikan, 53,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu memberikan, 40% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memberikan, dan 6,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi memberikan kesempatan *customer* untuk menanyakan proses pelayanan. Hal ini dilakukan dengan menempatkan petugas di *front office*,

sehingga setiap *customer* yang masuk, bisa langsung menanyakan proses pelayanan kepada petugas tersebut.

Tabel 4.61

Frekuensi Organisasi Mempunyai Prosedur Kerja yang Jelas

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mempunyai	0	0
2.	Kurang mempunyai	1	6,67
3.	Mempunyai	14	93,33
4.	Selalu mempunyai	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 50

Dari tabel 4.61 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 50, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu mempunyai, 93,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu mempunyai, 6,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mempunyai, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mempunyai.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi mempunyai prosedur kerja yang jelas bagi pegawai. Tugas dan fungsi masing-masing seksi sudah jelas, sehingga dalam pembagian tugas, masing-masing pegawai dapat dibagi berdasarkan tugas dan fungsi seksi tersebut. Dari tugas masing-masing pegawai tersebut disesuaikan

dengan prosedur kerja yang ada, sehingga masing-masing pegawai dapat bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Tugas dan fungsi masing-masing seksi sudah jelas, sehingga dalam pembagian tugas masing-masing pegawai dapat dilihat berdasarkan tugas dan fungsi seksi tersebut. Dari tugas masing-masing pegawai tersebut disesuaikan dengan prosedur kerja yang ada, sehingga masing-masing pegawai dapat bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. (Wawancara, tanggal 29 April 2013).

Tabel 4.62

Kinerja organisasi dari aspek Keterbukaan/Transparansi

No	Keterangan	A	B	C	D	JLH
47.	Organisasi mempermudah akses informasi	0	1	13	1	15
48.	Organisasi memberikan brosur pelayanan kepada <i>customer</i>	10	0	5	0	15
49.	Organisasi memberikan kesempatan <i>customer</i> menanyakan proses pelayanan	1	6	8	0	15
50.	Organisasi mempunyai prosedur kerja yang jelas bagi	0	1	14	0	15

	pegawai					
	Jumlah	11	8	40	1	

Tertinggi : $4 \times 4 = 16$

Terendah : $4 \times 1 = 4$

$$16 - 4 = 12$$

$$12 : 3 = 4$$

Rendah : 4 sampai 7,9

Sedang : 8 sampai 11,9

Tinggi : 12 sampai 16

$$\begin{aligned}
 \text{Score} &= [(11 \times 1) + (8 \times 2) + (40 \times 3) + (1 \times 4)] : 15 \\
 &= [22 + 16 + 120 + 4] : 15 \\
 &= 162 : 15 \\
 &= 10,80
 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari **aspek Keterbukaan/transparansi** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan keterbukaan/transparansi, ini dapat dilihat dari organisasi mempunyai prosedur kerja yang jelas bagi pegawai dan organisasi mempermudah akses informasi. Berdasarkan hasil kuesioner

ditambah dengan wawancara, keempat item termasuk dalam tingkat sedang.

Aspek keterbukaan/transparansi termasuk dalam tingkat sedang. Hal ini memberikan gambaran bahwa organisasi dalam mempermudah akses informasi, memberikan brosur pelayanan kepada *customer*, memberikan kesempatan kepada *customer* menanyakan proses pelayanan, mempunyai prosedur kerja yang jelas bagi pegawai, semuanya tidak berjalan secara maksimal.

g. Empati

Tabel 4.63
Frekuensi Organisasi Mengikuti Isu Aktual

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mengikuti	1	6,67
2.	Kurang mengikuti	2	13,33
3.	Mengikuti	11	73,33
4.	Selalu mengikuti	1	6,67
Jumlah		15	10

Sumber: Diolah dari jawaban No. 51

Dari tabel 4.63 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 51, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu mengikuti, 73,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu mengikuti,

13,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mengikuti, dan 6,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mengikuti.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi mengikuti isu-isu aktual yang berkembang dalam masyarakat. Organisasi selalu mengikuti perkembangan lingkungan, organisasi selalu memantau apa yang terjadi di luar lingkungan organisasi maupun di dalam lingkungan organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Dinas selalu mengikuti isu-isu aktual yang berkembang dalam masyarakat. Dinas selalu mengikuti perkembangan lingkungan, dinas juga selalu memantau apa yang terjadi di luar lingkungan dinas maupun di dalam lingkungan dinas. (Wawancara, tanggal 29 April 2013).

Tabel 4.64

Frekuensi Organisasi Memperhatikan Perkembangan Lingkungan Strategis

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memperhatikan	0	0
2.	Kurang memperhatikan	0	0
3.	Memperhatikan	14	93,33
4.	Selalu memperhatikan	1	6,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 52

Dari tabel 4.64 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 52, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu memperhatikan, 93,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu memperhatikan, 0% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memperhatikan, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memperhatikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi dalam menyusun uraian tugas, prosedur kerja telah memperhatikan perkembangan lingkungan strategis. Organisasi selalu dipaksa untuk memberi tanggapan atas rangsangan yang berasal dari lingkungannya. Pengaruh lingkungan dapat dilihat dari dua segi: pertama, lingkungan eksternal yang umumnya menggambarkan kekuatan yang berada di luar organisasi seperti faktor politik, ekonomi, dan sosial, kedua adalah lingkungan internal yaitu faktor-faktor di dalam organisasi yang menciptakan iklim organisasi dimana berfungsinya kegiatan mencapai tujuan.

Tabel 4.65

**Frekuensi Organisasi Memanfaatkan Perkembangan
Teknologi Informasi**

Nomor	Jawaban		Frekuensi	Persentase (%)
-------	---------	--	-----------	----------------

1.	Tidak memanfaatkan	1	6,67
2.	Kurang memanfaatkan	1	6,67
3.	Memanfaatkan	12	80
4.	Selalu memanfaatkan	1	6,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 53

Dari tabel 4.65 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 53, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu memanfaatkan, 80% menjawab dengan bobot 3 yaitu memanfaatkan, 6,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memanfaatkan, dan 6,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memanfaatkan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi memanfaatkan teknologi informasi, hal ini dikarenakan pegawai yang ada telah bisa memanfaatkan perkembangan teknologi informasi yang ada. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya, pada umumnya mampu memanfaatkan perkembangan teknologi informasi yang ada. (Wawancara, tanggal 29 April 2013).

Tabel 4.66
Frekuensi Organisasi Mengadakan Koordinasi dengan
Organisasi lain

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mengadakan	0	0
2.	Kurang mengadakan	6	40
3.	Mengadakan	8	53,33
4.	Selalu mengadakan	1	6,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 54

Dari tabel 4.66 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 54, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu mengadakan, 53,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu mengadakan, 40% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mengadakan, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mengadakan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi mengadakan koordinasi dengan organisasi lain, misalnya dalam pengembangan sumber daya manusia, untuk studi lanjut Dinas Pendidikan harus berkordinasi dengan BKD.

Tabel 4.67

Kinerja organisasi dari aspek Empati

No	Keterangan	A	B	C	D	JLH
51.	Organisasi selalu mengikuti isu-isu aktual yang berkembang dalam masyarakat	1	2	11	1	15
52.	Organisasi memperhatikan perkembangan lingkungan strategis	0	0	14	1	15
53.	Organisasi memanfaatkan perkembangan teknologi informasi	1	1	12	1	15
54.	Organisasi mengadakan koordinasi dengan organisasi lain	0	6	8	1	15
Jumlah		2	9	45	4	

Tertinggi : $4 \times 4 = 16$

Terendah : $4 \times 1 = 4$

$16 - 4 = 12$

$12 : 3 = 4$

Rendah : 4 sampai 7,9

Sedang : 8 sampai 11,9

Tinggi : 12 sampai 16

$$\begin{aligned}
 \text{Score} &= [(2 \times 1) + (9 \times 2) + (45 \times 3) + (4 \times 4)] : 15 \\
 &= [2 + 18 + 135 + 16] : 15 \\
 &= 171 : 15 \\
 &= 11,40
 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari **aspek Empati** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan empati, ini dapat dilihat dari organisasi selalu memperhatikan dan mengikuti perkembangan isu-isu yang terjadi di masyarakat. Organisasi mengelola isu-isu tersebut untuk peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara keempat item tersebut termasuk dalam tingkat sedang.

Aspek empati termasuk dalam tingkat sedang. Hal ini memberikan gambaran bahwa organisasi dalam mengikuti isu-isu aktual yang berkembang dalam masyarakat, memperhatikan perkembangan lingkungan strategis, memanfaatkan perkembangan teknologi informasi, serta mengadakan koordinasi dengan organisasi lain, semuanya belum berjalan secara maksimal.

Dari hasil perhitungan dan wawancara terlihat bahwa daya tanggap organisasi terhadap harapan, keinginan, dan aspirasi serta tuntutan *customer*, kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki *stake holders*, daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungannya, organisasi berkembang dan bertahan hidup dalam berkompetisi dengan organisasi atau program lain, serta tingkat perhatian organisasi terhadap isu-isu aktual yang sedang berkembang di masyarakat, semuanya belum berjalan secara maksimal. Hal ini mengakibatkan kinerja pegawai dari aspek proses kerja termasuk dalam tingkat sedang.

3. Berorientasi pada Hasil Kerja

a. Efektivitas

Tabel 4.68

Frekuensi Organisasi Meminta Masukan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak meminta	2	13,33
2.	Kurang meminta	5	33,33
3.	Meminta	7	46,67
4.	Selalu meminta	1	6,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 55

Dari tabel 4.68 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 55, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu meminta, 46,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu meminta, 33,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang meminta, dan 13,33% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak meminta.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa sebagai bahan perencanaan masa depan, organisasi meminta masukan dari pegawai. Hal ini dilakukan pada forum rapat staf. Pada forum ini pimpinan organisasi membuka peluang bagi pegawai untuk menyampaikan masukan, saran, maupun pendapat mereka. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Dalam merencanakan program kedepan, organisasi meminta masukan dari kami. Masukan ini diminta pada forum rapat staf. (Wawancara, tanggal 29 April 2013).

Tabel 4.69

Frekuensi Organisasi Mengatahui Program

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mengetahui	1	6,67
2.	Kurang mengetahui	9	60
3.	Mengetahui	5	33,33

4.	Sangat mengetahui	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 56

Dari tabel 4.69 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 56, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat mengetahui, 33,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu mengetahui, 60% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mengetahui, dan 6,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mengetahui.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka kurang mengetahui program kerja organisasi. Hal ini disebabkan ada sebagian pegawai yang bersikap apatis terhadap program kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sikap apatis ini muncul karena adanya kekecewaan dari sebagian pegawai yang merasa tidak mendapat perhatian dari organisasi, maupun kecewa terhadap kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan.

Tabel 4.70

Frekuensi Organisasi Memiliki Standart dan Etika yang Tinggi

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memiliki	0	0
2.	Kurang memiliki	3	20

3.	Memiliki	10	66,67
4.	Sangat memiliki	2	13,33
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 57

Dari tabel 4.70 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 57, 13,33% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat memiliki, 66,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu memiliki, 20% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memiliki, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memiliki.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi memiliki standar dan etika yang tinggi. Standar dan etika ini dikembangkan oleh organisasi melalui peningkatan profesionalisme pegawai dengan kegiatan pelatihan dan pendidikan.

Tabel 4.71

Frekuensi Organisasi Melakukan Pengukuran Kinerja

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak melakukan	1	6,67
2.	Kurang melakukan	6	40
3.	Melakukan	7	46,67
4.	Selalu melakukan	1	6,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 58

Dari tabel 4.71 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 58, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu melakukan, 46,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu melakukan, 40% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang melakukan, dan 6,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak melakukan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi melakukan pengukuran kinerja, yaitu laporan akuntabilitas organisasi yang dilaporkan kepada Bupati yang berisi tentang kesesuaian antara program kerja organisasi dengan yang telah dilakukan organisasi selama satu tahun.

Tabel 4.72

Frekuensi Organisasi Memberikan Pembimbingan dalam Melakukan Pekerjaan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memberikan	1	6,67
2.	Kurang memberikan	3	20
3.	Memberikan	9	60
4.	Selalu memberikan	2	13,33
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 59

Dari tabel 4.72 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 59, 13,33% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu memberikan, 60% menjawab dengan bobot 3 yaitu memberikan, 20% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memberikan, dan 6,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memberikan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi memberikan pembimbingan dalam melakukan pekerjaan, terutama bagi pegawai-pegawai yang baru ditempatkan di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya. Hal ini dilakukan agar pegawai-pegawai yang baru tersebut dapat cepat beradaptasi dengan pekerjaannya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Dinas selalu memberikan pembimbingan dan pendampingan bagi pegawai terutama pegawai-pegawai yang baru diangkat dan ditempatkan pada lingkup kerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya. (Wawancara, tanggal 29 April 2013).

Tabel 4.73

Kinerja organisasi dari aspek Efektivitas

No	Keterangan	A	B	C	D	JLH
55.	Organisasi meminta masukan dalam perencanaan masa	2	5	7	1	15

	depan					
56.	Organisasi mengetahui program yang ada	1	9	5	0	15
57.	Organisasi memiliki standar dan etika yang tinggi	0	3	10	2	15
58.	Organisasi senantiasaa melakukan evaluasi/pengukuran kinerja	1	6	7	1	15
59.	Organisasi senantiasaa memberikan pembimbingan dalam melakukan pekerjaan	1	3	9	2	15
Jumlah		5	26	38	6	

Tertinggi : $5 \times 4 = 20$

Terendah : $5 \times 1 = 5$

$$20 - 5 = 15$$

$$15 : 3 = 5$$

Rendah : 5 sampai 9,9

Sedang : 10 sampai 14,9

Tinggi : 15 sampai 20

$$\text{Score} = [(5 \times 1) + (26 \times 2) + (38 \times 3) + (6 \times 4)] : 15$$

$$= [5 + 52 + 114 + 24] : 15$$

$$= 195 : 15$$

= 13,00

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari **aspek efektivitas** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitaannya dengan efektivitas, ini dapat dilihat dari sudah adanya upaya organisasi dalam mengembangkan visi, misi dan tujuan organisasi. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, kelima item termasuk dalam tingkat sedang.

Aspek efektivitas termasuk dalam tingkat sedang. Hal ini memberikan gambaran bahwa organisasi dalam meminta masukan guna perencanaan masa depan, pengetahuan pegawai akan program-program kerja yang ada dalam organisasi, standar dan etika yang dimiliki organisasi, evaluasi dan pengukuran kinerja organisasi, serta bimbingan dalam melakukan pekerjaan yang diberikan organisasi terhadap pegawai, semuanya belum berjalan secara maksimal.

b. Produktivitas

Tabel 4.74

Frekuensi Hasil Pekerjaan Memenuhi Persyaratan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memenuhi	0	0

2.	Kurang memenuhi	2	13,33
3.	Memenuhi	13	86,67
4.	Sangat memenuhi	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 60

Dari tabel 4.74 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 60, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat memenuhi, 86,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu memenuhi, 13,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memenuhi, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memenuhi.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa hasil pekerjaan organisasi memenuhi persyaratan. Karena sudah sesuai dengan prosedur yang ada.

Tabel 4.75

Frekuensi Organisasi Membantu Memberdayakan Masyarakat Sekitar

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak membantu	0	0
2.	Kurang membantu	4	26,67
3.	Membantu	7	46,67
4.	Selalu membantu	4	26,67

Jumlah		15	100
---------------	--	-----------	------------

Sumber: Diolah dari jawaban No. 62

Dari tabel 4.76 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 62, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat memenuhi, 46,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu memenuhi, 46,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memenuhi, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memenuhi.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa jenis pelayanan yang diberikan organisasi, memenuhi kebutuhan masyarakat. Hal ini dapat dilihat dengan dibukanya Taman Bermain dan Taman Kanak-Kanak untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang sangat membutuhkan pendidikan bagi Anak Usia Dini. Namun ada sebagian informan yang mengatakan bahwa jenis pelayanan yang diberikan organisasi kurang memenuhi kebutuhan masyarakat. Pendapat ini mengacu pada banyak dibukanya sekolah-sekolah menengah dan menengah kejuruan, sementara masyarakat lebih membutuhkan adanya kelengkapan sarana dan prasarana serta faktor pendukung lainnya bagi sekolah-sekolah yang sudah ada, bukannya dibuka lagi sekolah yang baru. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan pendidikan di kabupaten ini, maka lebih baik memberdayakan sekolah-sekolah yang

sudah ada, dibanding dengan harus membuka sekolah baru. (Wawancara, tanggal 30 April 2013).

Tabel 4.77

Frekuensi Keputusan Organisasi Memperhitungkan *Outcome*

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memperhitungkan	1	6,67
2.	Kurang memperhitungkan	4	26,67
3.	Memperhitungkan	10	66,67
4.	Sangat memperhitungkan	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 63

Dari tabel 4.77 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 63, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat memperhitungkan, 66,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu memperhitungkan, 26,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memperhitungkan, dan 6,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memperhitungkan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa segala keputusan yang diambil dan dikeluarkan oleh organisasi sudah memperhitungkan *outcome*. Keputusan yang diambil oleh organisasi selalu memperhitungkan dampak yang ditimbulkan dari dikeluarkannya

keputusan organisasi, baik itu dampak positif maupun dampak negatifnya. Sehingga keputusan organisasi sedapat mungkin bias meminimalkan akibat-akibat buruk yang bias ditimbulkannya.

Tabel 4.78

Kinerja organisasi dari aspek Produktivitas

No	Keterangan	A	B	C	D	JLH
60.	Hasil pekerjaan organisasi telah memenuhi persyaratan yang ada dan memuaskan	0	2	13	0	15
61.	Organisasi membantu memberdayakan masyarakat sekitar	0	4	7	4	15
62.	Pelayanan yang diberikan sudah memenuhi kebutuhan masyarakat	0	7	7	1	15
63.	Keputusan-keputusan yang diambil organisasi memperhitungkan <i>outcome</i>	1	4	10	0	15
Jumlah		1	17	37	5	

Tertinggi : $4 \times 4 = 16$

Terendah : $4 \times 1 = 4$

$$16 - 4 = 12$$

$$12 : 3 = 4$$

Rendah : 4 sampai 7,9

Sedang : 8 sampai 11,9

Tinggi : 12 sampai 16

$$\begin{aligned} \text{Score} &= [(1 \times 1) + (17 \times 2) + (37 \times 3) + (5 \times 4)] : 15 \\ &= [1 + 34 + 111 + 20] : 15 \\ &= 166 : 15 \\ &= 11,07 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari **aspek Produktivitas** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan produktivitas, ini dapat dilihat dari hasil pekerjaan organisasi sesuai dengan prosedur dan memuaskan. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, keempat item termasuk dalam tingkat sedang.

Aspek produktivitas termasuk dalam tingkat sedang. Hal ini memberikan gambaran bahwa hasil pekerjaan organisasi sesuai persyaratan yang ada, organisasi dalam membantu memberdayakan masyarakat sekitar, pelayanan yang diberikan organisasi dalam

memenuhi kebutuhan masyarakat, serta keputusan-keputusan yang diambil organisasi dalam memperhitungkan *outcome*, semuanya belum berjalan secara maksimal.

c. Efisiensi

Tabel 4.79
Frekuensi Organisasi Mempunyai SOP

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mempunyai	5	33,33
2.	Kurang mempunyai	0	0
3.	Mempunyai	10	66,67
4.	Sangat mempunyai	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 64

Dari tabel 4.79 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 64, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat mempunyai, 66,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu mempunyai, 0% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mempunyai, dan 33,33% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mempunyai.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi telah mempunyai Standar Operasional Prosedur (SOP) yang merupakan acuan dalam pemberian pelayanan kepada *customer* yang

wajib ditaati oleh pemberi pelayanan dan atau penerima pelayanan. Tujuan ditetapkannya Standar Operasional pelayanan ini adalah untuk mendorong terwujudnya pelayanan bidang pendidikan yang prima. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Organisasi telah mempunyai SOP yang merupakan acuan dalam pemberian pelayanan kepada *customer* yang wajib ditaati oleh pemberi pelayanan dan atau penerima pelayanan. Tujuan ditetapkannya SOP adalah untuk mendorong terwujudnya pelayanan yang prima. (Wawancara, tanggal 30 April 2013).

Tabel 4.80

Frekuensi Waktu Penyelesaian Pelayanan Sesuai Prosedur

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak sesuai	0	0
2.	Kurang sesuai	4	26,67
3.	Sesuai	11	73,33
4.	Sangat sesuai	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 65

Dari tabel 4.80 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 65, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu

sangat sesuai, 73,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu sesuai, 26,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang sesuai, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak sesuai.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa waktu pelayanan yang diberikan organisasi sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.

Tabel 4.81

Frekuensi Biaya Operasional Sesuai Anggaran

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak sesuai	0	0
2.	Kurang sesuai	3	20
3.	Sesuai	12	80
4.	Sangat sesuai	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 66

Dari tabel 4.81 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 66, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat sesuai, 80% menjawab dengan bobot 3 yaitu sesuai, 20% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang sesuai, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak sesuai.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa biaya operasional kegiatan organisasi sudah sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Tabel 4.82

Frekuensi Organisasi Mengutamakan Penghematan Biaya Operasional

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mengutamakan	1	6,67
2.	Kurang mengutamakan	1	6,67
3.	Mengutamakan	13	86,67
4.	Sangat mengutamakan	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 67

Dari tabel 4.82 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 67, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat mengutamakan, 86,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu mengutamakan, 6,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mengutamakan, dan 6,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mengutamakan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi mengutamakan penghematan biaya operasional.

Organisasi sektor publik harus dapat memberikan perhatian yang besar terhadap penggunaan sumber daya secara ekonomis dan efisien. Organisasi sektor publik harus melakukan penghematan sumber daya melalui pemangkasan biaya-biaya langsung (*direct costs*), meningkatkan disiplin pegawai, dan kegiatan yang mengarah pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Organisasi perlu melakukan pengendalian pengeluaran. Sumber daya publik harus digunakan seefisien mungkin agar tidak terjadi pemborosan, perusakan lingkungan, salah kelola, salah alokasi, dan korupsi.

Tabel 4.83
Frekuensi Organisasi Mengutamakan Ketepatan Waktu
Pelayanan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mengutamakan	0	0
2.	Kurang mengutamakan	2	13,33
3.	Mengutamakan	12	80
4.	Sangat mengutamakan	1	6,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 68

Dari tabel 4.83 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 68, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu

sangat mengutamakan, 80% menjawab dengan bobot 3 yaitu mengutamakan, 13,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mengutamakan, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mengutamakan.

Dari hasil wawancara dengan responden menyatakan bahwa organisasi mengutamakan ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan kepada *customer*.

Tabel 4.84

Kinerja Organisasi dari Aspek Efisiensi

No	Keterangan	A	B	C	D	JLH
64.	Organisasi telah mempunyai Standart Operasional Prosedur (SOP)	5	0	10	0	15
65.	Waktu penyelesaian pelayanan sudah sesuai dengan prosedur	0	4	11	0	15
66.	Biaya operasional pelaksanaan pekerjaan sudah sesuai dengan anggaran yang ditentukan	0	3	12	0	15
67.	Organisasi mengutamakan penghematan biaya operasional	1	1	13	0	15

68.	Organisasi mengutamakan ketepatan waktu pelayanan	0	2	12	1	15
Jumlah		6	10	58	1	

Tertinggi : $5 \times 4 = 20$

Terendah : $5 \times 1 = 5$

$$20 - 5 = 15$$

$$15 : 3 = 5$$

Rendah : 5 sampai 9,9

Sedang : 10 sampai 14,9

Tinggi : 15 sampai 20

$$\begin{aligned}
 \text{Score} &= [(6 \times 1) + (10 \times 2) + (58 \times 3) + (1 \times 4)] : 15 \\
 &= [6 + 20 + 174 + 4] : 15 \\
 &= 204 : 15 \\
 &= 13,60
 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari **aspek Efisiensi** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan efisiensi, ini dapat dilihat organisasi mengutamakan penghematan biaya dan biaya pelaksanaan operasional

pekerjaan sudah sesuai dengan anggaran yang ditentukan. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, kelima item termasuk dalam tingkat sedang.

Aspek empati termasuk dalam tingkat sedang. Hal ini memberikan gambaran bahwa organisasi dalam bekerja sesuai SOP, organisasi dalam menyelesaikan pelayanan sesuai waktu, biaya pelaksanaan pekerjaan sesuai anggaran, penghematan biaya operasional organisasi, ketepatan waktu pelayanan, semuanya belum berjalan secara maksimal.

d. Kepuasan

Tabel 4.85

Frekuensi Organisasi Mengetahui Siapa yang Harus Dilayani

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mengetahui	0	0
2.	Kurang mengetahui	0	0
3.	Mengetahui	13	86,67
4.	Sangat mengetahui	2	13,33
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 69

Dari tabel 4.85 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 69, 13,33% menjawab dengan bobot 4 yaitu

sangat mengetahui, 86,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu mengetahui, 0% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mengetahui, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mengetahui.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka mengetahui siapa yang harus dilayani. Mereka menempatkan *customer* sebagai orang terpenting yang harus dilayani, serta mereka merasa suatu kebahagiaan mendapat kesempatan untuk melayani *customer*. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kami mengetahui siapa yang harus kami layani. Kami tidak merasa berjasa dengan melayani *customer*, justru kami berterima kasih mendapat kesempatan untuk melayaninya. (Wawancara, tanggal 30 April 2013).

Tabel 4.86

**Frekuensi Organisasi Menjaga Hubungan Baik dengan
*Customer***

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak menjaga	0	0
2.	Kurang menjaga	0	0
3.	Menjaga	11	73,33
4.	Selalu menjaga	4	26,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 70

Dari tabel 4.86 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 70, 26,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu menjaga, 73,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu menjaga, 0% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang menjaga, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak menjaga.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka selalu menjaga hubungan baik dengan *customer*, karena *customer* adalah orang terpenting yang harus dilayani.

Tabel 4.87

Frekuensi Organisasi Mempunyai Mekanisme Pelayanan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mempunyai	2	13,33
2.	Kurang mempunyai	1	6,67
3.	Mempunyai	11	73,33
4.	Sangat mempunyai	1	6,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 71

Dari tabel 4.87 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 71, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat mempunyai, 73,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu mempunyai,

6,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mempunyai, dan 13,33% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mempunyai.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi mempunyai mekanisme pelayanan dalam memberikan pelayanan kepada *customer*. Mekanisme ini diatur sesuai dengan tugas masing-masing bidang yang ada.

Tabel 4.88
Frekuensi Organisasi Menanyakan Kepuasan Pelayanan
Kepada *Customer*

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak menanyakan	3	20
2.	Kurang menanyakan	8	53,33
3.	Menanyakan	2	13,33
4.	Selalu menanyakan	2	13,33
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 72

Dari tabel 4.88 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 72, 13,33% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu menanyakan, 13,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu menanyakan, 53,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang

menanyakan, dan 20% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak menanyakan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi kurang menanyakan kepuasan pelayanan kepada *customer*. Hal ini dikarenakan pegawai dalam melaksanakan tugasnya selalu berpatokan kepada mekanisme dan prosedur yang telah ditentukan, dengan anggapan bahwa apabila pelayanan diberikan sesuai dengan mekanisme dan prosedur yang ada, maka akan memberikan kepuasan kepada *customer*. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu informan yang mengatakan bahwa :

Kami tidak menanyakan kepuasan pelayanan kepada *customer*, karena apabila kami bekerja sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang telah ditentukan, dengan sendirinya akan memberikan kepuasan kepada *customer*. (Wawancara, tanggal 30 April 2013).

Tabel 4.89

Frekuensi Diiijinkan Membuat Keputusan

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak diijinkan	3	20
2.	Kurang diijinkan	3	20
3.	Diiijinkan	8	53,33
4.	Selalu diijinkan	1	6,67

Jumlah		15	100
---------------	--	-----------	------------

Sumber: Diolah dari jawaban No. 73

Dari tabel 4.89 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 73, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu diijinkan, 53,33% menjawab dengan bobot 3 yaitu diijinkan, 20% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang diijinkan, dan 20% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak diijinkan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka diberi kesempatan untuk membuat keputusan dalam rangka menyelesaikan masalah dengan pihak yang mereka layani. Upaya ini dimaksudkan untuk mempercepat proses penyelesaian masalah, sehingga *customer* merasa puas dengan cepat mendapatkan penanganan. Disamping itu upaya tersebut dimaksudkan juga untuk memberdayakan mereka sehingga mereka mempunyai pengalaman dalam menyelesaikan masalah.

Tabel 4.90

Frekuensi Menanyakan Tingkat Kepuasan *Customer*

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak menanyakan	6	40
2.	Kurang menanyakan	2	13,33
3.	Menanyakan	6	40

4.	Sangat menanyakan	1	6,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 74

Dari tabel 4.90 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 74, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu menanyakan, 40% menjawab dengan bobot 3 yaitu menanyakan, 13,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang menanyakan, dan 40% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak menanyakan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi menanyakan tingkat kepuasan *customer*.

Tabel 4.91

Kinerja organisasi dari aspek Kepuasan

No	Keterangan	A	B	C	D	JLH
69.	Dalam melaksanakan tugas, organisasi mengetahui siapa yang harus dilayani	0	0	13	2	15
70.	Organisasi Selalu menjaga hubungan baik dengan <i>customer</i>	0	0	11	4	15
71.	Organisasi mempunyai mekanisme bagi pihak yang	2	1	11	1	15

	dilayani untuk menyampaikan apa yang mereka butuhkan dan inginkan					
72.	Organisasi selalu menanyakan kepada pihak yang dilayani puas atau tidak puas dengan pekerjaar/pelayanan organisasi	3	8	2	2	15
73.	Organisasi mengizinkan pegawai untuk membuat keputusan dalam rangka menyelesaikan masalah dengan pihak yang dilayani	3	3	8	1	15
74.	Organisasi selalu menanyakan tingkat kepuasan kepada <i>customer</i>	6	2	6	1	15
Jumlah		14	14	51	11	

Tertinggi : $6 \times 4 = 24$

Terendah : $6 \times 1 = 6$

$24 - 6 = 18$

$18 : 3 = 6$

Rendah : 6 sampai 11,9

Sedang : 12 sampai 17,9

Tinggi : 18 sampai 24

$$\begin{aligned}\text{Score} &= [(14 \times 1) + (14 \times 2) + (51 \times 3) + (11 \times 4)] : 15 \\ &= [14 + 28 + 153 + 44] : 15 \\ &= 239 : 15 \\ &= 15,93\end{aligned}$$

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari **aspek Kepuasan** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan kepuasan, ini dapat dilihat bahwa dalam melaksanakan pelayanan, organisasi mengetahui siapa yang harus dilayani serta organisasi selalu menjaga hubungan baik dengan *customer*. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, keenam item termasuk dalam tingkat sedang.

Aspek kepuasan termasuk dalam tingkat sedang. Hal ini memberikan gambaran bahwa organisasi dalam memberikan pelayanan kepada *customer*, terutama dari sisi kepuasan pelanggan, belum berjalan secara maksimal.

e. keadilan

Tabel 4.92

Frekuensi Jenis Pelayanan Organisasi Memenuhi Kebutuhan Masyarakat

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak memenuhi	0	0
2.	Kurang memenuhi	5	33,33
3.	Memenuhi	9	60
4.	Sangat memenuhi	1	6,67
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 75

Dari tabel 4.92 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 75, 6,67% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat memenuhi, 60% menjawab dengan bobot 3 yaitu memenuhi, 33,33% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang memenuhi, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak memenuhi.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa jenis pelayanan yang diberikan organisasi sudah memenuhi kebutuhan masyarakat. Kebutuhan masyarakat akan bidang pendidikan adalah peningkatan sumber daya manusia. Hal ini sudah terakomodir dengan

disediakkannya sarana pendidikan mulai dari pendidikan anak usia dini sampai dengan jenjang pendidikan menengah.

Tabel 4.93
Frekuensi Menyamaratakan Tingkat Pelayanan kepada
Customer

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak menyamaratakan	1	6,67
2.	Kurang menyamaratakan	1	6,67
3.	Menyamaratakan	13	86,67
4.	Selalu menyamaratakan	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 76

Dari tabel 4.93 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 76, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu selalu menyamaratakan, 86,67% menjawab dengan bobot 3 yaitu menyamaratakan, 6,67% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang menyamaratakan, dan 6,67% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak menyamaratakan.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa mereka tidak membedakan tingkat pelayanan kepada *customer*. Pelayanan yang

Tabel 4.95

Frekuensi Organisasi Mendukung Kesetaraan Gender

Nomor	Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Tidak mendukung	0	0
2.	Kurang mendukung	0	0
3.	Mendukung	15	100
4.	Sangat mendukung	0	0
Jumlah		15	100

Sumber: Diolah dari jawaban No. 78

Dari tabel 4.95 dapat dilihat bahwa dari 15 responden yang menjawab pertanyaan nomor 78, 0% menjawab dengan bobot 4 yaitu sangat mendukung, 100% menjawab dengan bobot 3 yaitu mendukung, 0% menjawab dengan bobot 2 yaitu kurang mendukung, dan 0% menjawab dengan bobot 1 yaitu tidak mendukung.

Dari hasil wawancara dengan informan menyatakan bahwa organisasi mendukung kesetaraan gender. Dalam melayani *customer* organisasi tidak membedakan jenis kelamin, walaupun *customer* adalah seorang perempuan tetap diperlakukan sama sebagai *customer* yang harus dilayani dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan pendapat salah satu *customer* yang mengatakan bahwa :

Organisasi mendukung kesetaraan gender. Dalam melayani *customer*, kami tidak membedakan jenis kelamin, walaupun

customer adalah seorang perempuan tetap diperlakukan sama seperti melayani laki-laki sebagai *customer* yang harus dilayani dengan baik. (Wawancara, tanggal 30 April 2013).

Tabel 4.96

Kinerja organisasi dari aspek Keadilan

No	Keterangan	A	B	C	D	JLH
75.	Jenis pelayanan yang diberikan organisasi sudah memenuhi kebutuhan seluruh lapisan masyarakat	0	5	9	1	15
76.	Organisasi menyamaratakan tingkat pelayanan kepada <i>customer</i>	1	1	13	0	15
77.	Organisasi memprioritaskan <i>customer</i> yang memasukan persyaratan lebih dahulu	0	3	10	2	15
78.	Organisasi mendukung kesetaraan gender	0	0	15	0	15
Jumlah		1	9	47	3	

Tertinggi : $4 \times 4 = 16$

Terendah : $4 \times 1 = 4$

$$16 - 4 = 12$$

$$12 : 3 = 4$$

Rendah : 4 sampai 7,9

Sedang : 8 sampai 11,9

Tinggi : 12 sampai 16

$$\begin{aligned} \text{Score} &= [(1 \times 1) + (9 \times 2) + (47 \times 3) + (3 \times 4)] : 15 \\ &= [1 + 18 + 141 + 12] : 15 \\ &= 172 : 15 \\ &= 11,47 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari **aspek Keadilan** termasuk dalam tingkat **SEDANG**.

Dalam kaitannya dengan keadilan, ini dapat dilihat bahwa organisasi mendukung kesetaraan gender, organisasi menyamaratakan tingkat pelayanan kepada *customer*, dan organisasi memprioritaskan *customer* yang memasukan persyaratan terlebih dahulu. Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, keempat item termasuk dalam tingkat sedang.

Aspek keadilan termasuk dalam tingkat sedang. Hal ini memberikan gambaran bahwa organisasi dalam hal memberikan pelayanan kepada

customer dari segi kesetaraan gender, pemenuhan kebutuhan masyarakat, penyamaratan tingkat pelayanan, prioritas pelayanan, semuanya belum berjalan secara maksimal.

4. Tingkat Kinerja Organisasi

Setelah semua indikator diukur tingkat kinerjanya, kemudian diukur tingkat Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya

Pemberian skor untuk tingkat kinerja organisasi :

$$\text{Scores} = \sum \frac{\text{jumlah bobot nilai}}{N}$$

Keterangan :

N = Jumlah Responden

$$\text{Tertinggi} : 78 \times 4 = 312$$

$$\text{Terendah} : 78 \times 1 = 78$$

$$312 - 78 = 234$$

$$234 : 3 = 78$$

Kriteria hasil tingkat kinerja organisasi

$$78 - 155,9 : \text{Rendah}$$

$$156 - 233,9 : \text{Sedang}$$

$$234 - 312 : \text{Tinggi}$$

$$\text{Score} = [(88 \times 1) + (221 \times 2) + (752 \times 3) + (105 \times 4)] : 15$$

$$= [88 + 442 + 2256 + 420] : 15$$

$$= 3206 : 15$$

$$= 213,73$$

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya secara keseluruhan termasuk dalam kriteria **SEDANG**.

Tabel 4.97

Hasil Pengukuran Tingkat Kinerja Organisasi

Nomor	Aspek Yang Diukur	Hasil Pengukuran
1.	Knowledge (pengetahuan)	Sedang
2.	Skill (keahlian/ketrampilan)	Sedang
3.	Motivasi	Sedang
4.	Peran	Sedang
5.	Responsivitas	Sedang
6.	Responsibilitas	Tinggi
7.	Akuntabilitas	Sedang
8.	Keadaptasian	Sedang
9.	Kelangsungan hidup	Sedang
10.	Keterbukaan/transparansi	Sedang
11.	Empati	Sedang
12.	Efektivitas	Sedang

penyelenggaraan pelayanan dengan hukum atau peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan termasuk dalam kriteria tinggi. Dari aspek akuntabilitas yang meliputi tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki *stake holders* termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek keadaptasian yang meliputi daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungannya termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek kelangsungan hidup yang meliputi sejauh mana organisasi atau program pelayanan dapat berkembang dan bertahan hidup dalam berkompetisi dengan organisasi atau program lain termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek keterbukaan/transparansi yang meliputi proses pelayanan diinformasikan secara terbuka kepada *customer* termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek empati yang meliputi tingkat perhatian organisasi terhadap isu-isu aktual yang sedang berkembang di masyarakat termasuk dalam kriteria sedang.

Dilihat dari indikator kinerja organisasi yang berorientasi pada hasil kerja (*ends*) dapat disimpulkan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari aspek efektivitas yang meliputi sejauh mana tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek produktivitas yang meliputi sejauh mana kemampuan organisasi untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan masyarakat termasuk dalam kriteria sedang.

Dari aspek efisiensi yang meliputi perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek kepuasan yang meliputi sejauh mana organisasi dapat memenuhi kebutuhan pegawai dan masyarakat termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek keadilan yang meliputi sejauh mana organisasi mengusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil jangkauan kegiatan dan pelayanan termasuk dalam kriteria sedang.

Sedangkan tingkat Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya secara keseluruhan termasuk dalam kriteria sedang.

5. Perhitungan rata-rata Indikator

Tabel 4.98
Perbandingan Orientasi Indikator

No.	INDIKATOR YANG DINILAI	A	B	C	D	TOTAL
I.	Berorientasi pada perilaku pegawai :					
	1. Knowledge/pengetahuan	9	10	46	10	
	2. Skill/Keahlian/ketrampilan	1	12	66	11	
	3. Motivasi	18	38	28	6	
	4. Peran	7	19	52	12	

	Jumlah	35	79	192	39	345
II.	Berorientasi pada proses kerja :					
	1. Responsivitas	11	6	42	1	
	2. Responsibilitas	1	7	58	9	
	3. Akuntabilitas	0	8	60	7	
	4. Keadaptasian	1	20	44	10	
	5. Kelangsungan hidup	0	12	40	8	
	6. Keterbukaan/transparansi	11	8	40	1	
	7. Empati	2	9	45	4	
	Jumlah	26	70	329	40	465
III.	Berorientasi pada hasil kerja :					
	1. Efektivitas	5	26	38	6	
	2. Produktivitas	1	17	37	5	
	3. Efisiensi	6	10	58	1	
	4. Kepuasan	14	14	51	11	
	5. Keadilan	1	9	47	3	
	Jumlah	27	76	231	26	360

$$\text{Rata-rata Orientasi Indikator} = \sum \frac{\text{jumlah bobot nilai}}{n}$$

Keterangan :

n = Jumlah jawaban Responden

1. Yang berorientasi pada perilaku pegawai

$$\text{Rata-rata Indikator} = [(35 \times 1) + (79 \times 2) + (192 \times 3) + (39 \times 4)] : 345$$

$$\begin{aligned}
 &= [35 + 158 + 576 + 156] : 345 \\
 &= 925 : 345 \\
 &= 2,68
 \end{aligned}$$

2. Yang berorientasi pada proses kerja

$$\begin{aligned}
 \text{Rata-rata Indikator} &= [(26 \times 1) + (70 \times 2) + (329 \times 3) + (40 \times 4)] : 465 \\
 &= [26 + 140 + 987 + 160] : 465 \\
 &= 1313 : 465 \\
 &= 2,82
 \end{aligned}$$

3. Yang berorientasi pada hasil

$$\begin{aligned}
 \text{Rata-rata Indikator} &= [(27 \times 1) + (76 \times 2) + (231 \times 3) + (26 \times 4)] : 360 \\
 &= [27 + 152 + 693 + 104] : 360 \\
 &= 976 : 360 \\
 &= 2,71
 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel dan hasil perhitungan diatas, dapat disimpulkan bahwa Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya dari indikator yang berorientasi pada proses kerja lebih baik dari pada yang berorientasi pada hasil kerja dan perilaku pegawai.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja organisasi dari aspek perilaku pegawai yang diukur melalui indikator *knowledge/pengetahuan*, *skill/keahlian*, motivasi dan peran, masing-masing termasuk dalam kriteria sedang.
2. Kinerja organisasi dari aspek proses kerja yang diukur melalui indikator *responsivitas*, *akuntabilitas*, *keadaptasian*, *kelangsungan hidup*, *keterbukaan/transparansi*, dan *empati* masing-masing termasuk dalam kriteria sedang, kecuali *responsibilitas* yang termasuk dalam kriteria tinggi.
3. kinerja organisasi dari aspek hasil kerja, yang diukur melalui indikator *efektivitas*, *produktivitas*, *efisiensi*, *kepuasan*, dan *keadilan* masing-masing termasuk dalam kriteria sedang.
4. Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Maluku Barat Daya secara keseluruhan termasuk dalam kriteria sedang. Hal ini memberikan gambaran bahwa secara keseluruhan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Maluku Barat daya dari aspek *knowledge/pengetahuan*, *skill/ketrampilan*, *motivasi*, *peran*, *responsivitas*, *responsibilitas*,

- 3 Untuk memperbaiki Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Maluku Barat Daya, haruslah dimulai dari aspek perilaku pegawai, hasil kerja, kemudian barulah proses kerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Manajemen Penelitian*. Cetakan Ketujuh. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Atmosudirdjo, Prajudi. 1996. *Teori Organisasi*. STIA-LAN, Jakarta.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Bryson, John M. (Penerjemah M. Miftahudin). 2007. *Perencanaan Strategi bagi Organisasi Sosial*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Dwiyanto Agus. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Cetakan Pertama. Galang Printika, Yogyakarta.
- Gibson, James L. (Penerjemah Nunuk Adiarni). 2003. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Kedelapan. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Goggin, Malcolm L., et al. 1990. *Implementation Theory and Practice : Tward a third generation*. Glenview, Illinois, USA : Foresman and Company.
- Handayaniingrat, Soewarno. 1982. *Administrasi pemerintahan dalam Pembangunan Nasional*. PT.Gunung Agung, Jakarta.
- Henry, Nicholas. 1988. *Administrasi Negara, Masalah-masalah Kenegaraan*. Rajawali press, Jakarta.
- Jones, Gareth R. 1995. *Organizational Theory. Text and Cases Addition* Wesley Publishing Company, A & M University, Texas.

Keban, T. Yermias. 1995. *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan**, Makalah, Seminar Sehari, Fisipol UGM, Yogyakarta.

-----, 2004, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Cetakan Pertama. Gava Media, Yogyakarta.

Liliweri, Alo. 1997. *Sosiologi Organisasi*. Citra Aditya Bakti, Bandung.

Mahmudi. 2004. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.

Makmur. 2009. *Teori Manajemen Strategik Dalam Pemerintahan dan Pembangunan*. PT Refika Aditama, Bandung.

Mantra, B.I.. 2008. *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Moeleong, Lexy.J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

Moeheriono 2011. *Indikator Kinerja Utama*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Numberi, Freddy. 2000. *Organisasi dan Administrasi Pemerintah*. Seminar Nasional Profesionalisasi Birokrasi dan Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik, MAP UGM, Yogyakarta.

Olsen, J.B., and Eadie, D.C.. 1982. *The Game Plan : Governance with Foresight*, Washington : Council of State Planning Agencies.

Purwanto, Agus Joko. 2001. *Teknik Teori Organisasi*. Universitas Terbuka, Jakarta.

Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan Lembaga Administrasi Negara, 2004, *Teknik Penyusunan Kinerja/Berkinerja Tinggi*, Cetakan Pertama, LAN, Jakarta.

Ratminto, Atik Septi Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan*, Cetakan I. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Reksohadiprojo, S.. 1999. *Dasar-Dasar Manajemen*. Edisi ke lima. BPFE, Yogyakarta.

Robbins, P. Stephen. 1994. *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*. Arcan (Terjemahan), Jakarta.

-----, 1996. *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia Jilid I dan II*. PT Prenhallindo, Jakarta.

-----, 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Prenhallindo (terjemahan), Jakarta.

Salusu, J 2003. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik Nonprofit*. Pt. Grasindo, Jakarta.

Saniadi, K. 2008. Analisis Kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perijinan Kabupaten Grobogan. Tesis tidak diterbitkan. Semarang: program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro Semarang.

Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Stratejik*. Cetakan Keempat. PT. Bumi Aksara, Jakarta.

-----, 2002. *Teori Pengembangan Organisasi*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.

..... 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta, Jakarta.

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 1995. *Methodo Penelitian Survey*. Cetakan II. Pustaka LP3ES Indonesia , Jakarta.

Steers, Richard, M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Erlangga, Jakarta.

Thoha Mifta, 1999. *Kepemimpinan dan Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Gramedia, Jakarta.

Usmara A.. 2004. *Strategi Organisasi*, Amara Books, Yogyakarta.

Whittaker J.B. 1993. *Gonerment Performance Result Act*. Harvard Business School Press, USA.

Wibowo, Samodra. 1994. *Kebijakan Publik Proses dan Analisa*. Intermedia, Jakarta.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003, Tentang Pedoman Umum Pelayanan Publik.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/26/M.PAN/2/2004, Tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

KUESIONER

ANALISIS KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA KABUPATEN MALUKU BARAT DAYA

Dengan hormat,

Ditengah kesibukan rutinitas kerja, ijinkanlah saya meminta waktu dari Bapak/Ibu/Sdr/i, untuk dapat mengisi kuesioner berikut ini. Pertanyaan yang dibuat menyangkut kinerja organisasi dimana Bapak/Ibu/Sdr/i bekerja.

Mohon setiap pertanyaan diisi dengan sejujurnya, mengingat penelitian ini bersifat ilmiah dalam menyusun tesis. Jawaban dari Bapak/Ibu/Sdr/i akan terjaga kerahasiaannya dan menjadi tanggungjawab dari peneliti. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i, meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan banyak terima kasih. Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberkati kita semua. Amin.

I. IDENTITAS RESPONDEN :

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :

II. PETUNJUK PENGISIAN :

1. Mohon setiap pertanyaan dibaca dengan teliti, karena setiap item pertanyaan hampir memiliki kemiripan substansi, tetapi pada dasarnya sangat berbeda sesuai indikator masing-masing.
2. Jawaban diisi dengan cara memberi tanda (X) pada kotak yang telah disediakan sesuai pilihan Bapak/Ibu/Sdr/i sebagaimana kenyataan empirik di lapangan.
3. Mohon pengisiannya tidak diwakilkan (diberikan kepada orang lain).

KUESIONER

ANALISIS KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA KABUPATEN MALUKU BARAT DAYA

I. Indikator yang berorientasi pada perilaku pegawai

a. Knowledge (pengetahuan)

1. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i mengetahui Visi, Misi, dan tujuan organisasi?
 - a. tidak mengetahui
 - b. kurang mengetahui
 - c. mengetahui
 - d. sangat mengetahui
2. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i mengetahui tupoksi masing-masing?
 - a. tidak mengetahui
 - b. kurang mengetahui
 - c. mengetahui
 - d. sangat mengetahui

- a. tidak sesuai
- b. kurang sesuai
- c. sesuai
- d. sangat sesuai

8. Apakah Bpk/Ibu memiliki kemampuan yang baik dalam berkomunikasi baik secara lisan maupun tulisan dengan teman sejawat?

- a. tidak memiliki
- b. kurang memiliki
- c. memiliki
- d. selalu memiliki

9. Apakah Bpk/Ibu memiliki kemampuan yang baik dalam berkomunikasi baik secara lisan maupun tulisan dengan pimpinan?

- a. tidak memiliki
- b. kurang memiliki
- c. memiliki
- d. selalu memiliki

10. Apakah Bpk/Ibu memiliki kemampuan yang baik dalam berkomunikasi baik secara lisan maupun tulisan dengan *customer*?

- a. tidak memiliki
- b. kurang memiliki
- c. memiliki
- d. selalu memiliki

11. Apakah Bpk/Ibu memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan yang diembani?

- a. tidak memiliki
- c. memiliki

b. kurang memiliki

d. sangat memiliki

c. Motivasi

12. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i masuk dan pulang kantor tepat pada waktunya?

a. tidak tepat

c. tepat

b. kurang tepat

d. selalu tepat

13. Apakah gaji yang diterima Bpk/Ibu/Sdr/i sekarang mencukupi kebutuhan dasar hidup?

a. tidak mencukupi

c. mencukupi

b. kurang mencukupi

d. sangat mencukupi

14. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i diberikan honor tambahan, jika bekerja diluar jam dinas/kantor?

a. tidak diberikan

c. diberikan

b. kurang diberikan

d. selalu diberikan

15. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i diberi pujian jika berhasil dalam pekerjaan?

a. tidak diberikan

c. diberikan

b. kurang diberikan

d. selalu diberikan

16. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i diberi teguran oleh atasan, jika membuat kesalahan dalam bekerja?

- a. tidak diberikan
- b. kurang diberikan
- c. diberikan
- d. selalu diberikan

17. Apakah Bpk/Ibu memiliki motivasi diri untuk berkembang dan selalu memberikan yang terbaik bagi organisasi dan *customer*?

- a. tidak memiliki
- b. kurang memiliki
- c. memiliki
- d. sangat memiliki

d. Peran

18. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i suka bekerjasama dengan teman sejawat?

- a. tidak suka
- b. kurang suka
- c. suka
- d. sangat suka

19. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i meminta petunjuk dari atasan dalam bekerja?

- a. tidak meminta
- b. kurang meminta
- c. meminta
- d. selalu meminta

20. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tepat waktu?

- a. tidak tepat
- c. tepat

25. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i organisasi menindaklanjuti komplain dengan penyelesaian yang cepat?
- a. tidak menindaklanjuti c. menindaklanjuti
b. kurang menindaklanjuti d. selalu menindaklanjuti
26. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i organisasi menindaklanjuti komplain dengan penyelesaian secara tepat?
- a. tidak menindaklanjuti c. menindaklanjuti
b. kurang menindaklanjuti d. selalu menindaklanjuti
27. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i organisasi memberikan sarana pengaduan?
- a. tidak memberikan c. memberikan
b. kurang memberikan d. selalu memberikan

b. Responsibilitas

28. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i struktur organisasi yang dibentuk sudah mampu mendukung terbentuknya organisasi berkinerja tinggi?
- a. tidak mendukung c. mendukung
b. kurang mendukung d. sangat mendukung
29. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i disain organisasi yang dibentuk sesuai dengan fungsi organisasi?
- a. tidak sesuai c. sesuai
b. kurang sesuai d. sangat sesuai

35. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i organisasi menghasilkan keluaran yang dapat dipertanggungjawabkan?
- a. tidak menghasilkan c. menghasilkan
b. kurang menghasilkan d. selalu menghasilkan
36. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i organisasi memberikan keluaran yang mempunyai kepastian hukum?
- a. tidak memberikan c. memberikan
b. kurang memberikan d. selalu memberikan
37. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i bekerja sesuai dengan prosedur dan mekanisme?
- a. tidak sesuai c. sesuai
b. kurang sesuai d. selalu sesuai
- d. Keadaptasian**
38. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i diberikan kesempatan untuk membuat perubahan guna meningkatkan hasil pekerjaan?
- a. tidak diberikan c. diberikan
b. kurang diberikan d. selalu diberikan
39. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i berorientasi pada satu tim kerja?
- a. tidak berorientasi c. berorientasi
b. kurang berorientasi d. selalu berorientasi
40. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i diberi kesempatan untuk belajar dari hal-hal yang baru?

- a. tidak diberi
- b. kurang diberi
- c. diberi
- d. selalu diberi

41. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i organisasi menaruh perhatian dalam hal pengembangan pegawai?

- a. tidak menaruh
- b. kurang menaruh
- c. menaruh
- d. selalu menaruh

42. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i merasa mempunyai lingkungan kerja yang aman?

- a. tidak merasa
- b. kurang merasa
- c. merasa
- d. sangat merasa

e. Kelangsungan hidup

43. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i hasil pekerjaan telah memenuhi seluruh persyaratan yang ada dan memuaskan?

- a. tidak memenuhi
- b. kurang memenuhi
- c. memenuhi
- d. sangat memenuhi

44. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i organisasi mengatasi segala sesuatu yang menghalangi pencapaian tujuan?

- a. tidak mengatasi
- b. kurang mengatasi
- c. mengatasi
- d. selalu mengatasi

45. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i organisasi mengutamakan hasil?

- a. tidak mengutamakan
- c. mengutamakan

b. kurang mengutamakan d. selalu mengutamakan

46. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i organisasi membantu memberdayakan pegawai?

a. tidak membantu c. membantu

b. kurang membantu d. selalu membantu

f. Keterbukaan/transparansi

47. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i organisasi mempermudah akses informasi?

a. tidak mempermudah c. mempermudah

b. kurang mempermudah d. selalu mempermudah

48. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i organisasi memberikan brosur prosedur pelayanan kepada customer?

a. tidak memberikan c. memberikan

b. kurang memberikan d. selalu memberikan

49. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i organisasi memberikan kesempatan customer untuk menanyakan proses pelayanan?

a. tidak memberikan c. memberikan

b. kurang memberikan d. selalu memberikan

50. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i organisasi mempunyai prosedur kerja yang jelas bagi pegawai?

a. tidak mempunyai c. mempunyai

b. kurang mempunyai d. selalu mempunyai

71. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i mempunyai mekanisme bagi pihak yang dilayani untuk menyampaikan apa yang mereka butuhkan dan inginkan?
- a. tidak mempunyai
 - b. kurang mempunyai
 - c. mempunyai
 - d. sangat mempunyai
72. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i selalu menanyakan kepada pihak yang dilayani puas atau tidak puas dengan pekerjaan/pelayanan?
- a. tidak menanyakan
 - b. kurang menanyakan
 - c. menanyakan
 - d. selalu menanyakan
73. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i diijinkan untuk membuat keputusan dalam rangka menyelesaikan masalah dengan pihak yang dilayani?
- a. tidak diijinkan
 - b. kurang diijinkan
 - c. diijinkan
 - d. selalu diijinkan
74. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i selalu menanyakan tingkat kepuasan kepada customer?
- a. tidak menanyakan
 - b. kurang menanyakan
 - c. menanyakan
 - d. selalu menanyakan
- e. Keadilan**
75. Apakah menurut Bpk/Ibu/Sdr/i jenis pelayanan yang diberikan sudah memenuhi kebutuhan seluruh lapisan masyarakat?
- a. tidak memenuhi
 - c. memenuhi