

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS
PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAHRAGA
KABUPATEN LUWU UTARA**



BOSOWA

Oleh :

SUSETIONO BUDI

No. Pokok : MEM4509013

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PASCASARJANA

UNIVERSITAS "45" MAKASSAR

2012

TESIS


ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAH RAGA KABUPATEN LUWU UTARA


Disusun dan diajukan oleh

SUSETIONO BUDI
Nomor Induk MEM4509013

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
pada tanggal **15 Desember 2012**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Pembimbing

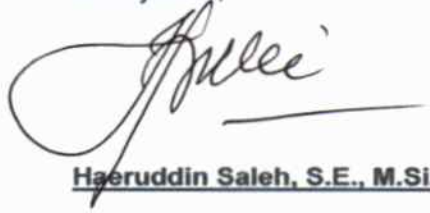

Prof. Dr. H. A. Karim Saleh
Ketua


Ramli Manrafi, S.E., M.Si.
Anggota



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

Ketua Program Studi
Manajemen,


Haeruddin Saleh, S.E., M.Si.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

N a m a : **SUSETIONO BUDI**
Nomor Mahasiswa : **MEM4509013**
Program Studi : **MANAJEMEN**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang saya tulis/ajukan ini benar-benar hasil karya sendiri, dengan arahan komisi pembimbing dan bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima segala konsekuensi/sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 15 Desember 2012

Yang menyatakan,



SUSETIONO BUDI

KATA PENGANTAR

Bismillaahirrahmaanirrahiim

Puji dan Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Yang Maha Kuasa oleh karena Atas berkat dan Rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul "**Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Luwu Utara**", sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas '45' Makassar..

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini tidak akan terwujud tanpa bantuan berbagai pihak. Untuk itu secara khusus penulis mengucapkan banyak-banyak terima kasih yang tak terhingga dan rasa hormat yang mendalam kepada Bapak Prof. DR.H. A. Karim Saleh selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Bapak Ramli manrapi, SE, M.Si selaku Anggota Komisi Pembimbing yang dengan sabar dan ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan, petunjuk dan nasehatnya yang sangat berharga bagi penyelesaian tesis ini.

Pada Kesempatan ini juga, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak DR.HC. H. Andi Sose, sebagai Ketua Yayasan Universitas '45' Makassar yang telah menyediakan fasilitas dan menyelenggarakan Pendidikan Program Pascasarjana Magister Manajemen.
2. Bapak Prof.Dr.Ir.A.Muhibuddin, MSi, selaku Direktur Program Pascasarjana yang telah memberikan arahan kepada penulis.

3. Bapak Haeruddin Saleh,SE,Msi Selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas '45'.
4. Staf Pengajar Program Pascasarjana Magister Manajemen pada Universitas '45' Makassar, yang selama ini telah ikhlas memberikan tambahan bekal ilmu dan wawasan yang sangat berguna pada perjalanan karier saya selanjutnya
5. Bapak Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Luwu Utara dan para staf yang telah sangat membantu peneliti dengan memberikan data yang sebaik-baiknya demi kelancaran penulisan tesis ini.
6. Kepada Kedua Orang Tua, Ayah dan Ibu,dan adik-adik yang telah banyak membantu baik dari segi pemikiran maupun dari segi materi sehingga tesis ini dapat selesai;
7. Tak lupa pula Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada istri tercinta, dan anak-anak tersayang yang tiada henti-hentinya menemani penulis baik susah maupun senang sampai penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
8. Seluruh Informan yang telah memberikan partisipasinya dalam memberikan jawaban dari pertanyaan peneliti, khususnya yang telah banyak memberikan masukan dan pemikiran dalam penyusunan tesis ini.
9. Kepada keluarga, teman-teman kuliah sengkatan: yang telah banyak membantu saya baik bersifat materil maupun secara moril yang tak terhinggah,sejak awal sampai selesainya penulisan tesis ini. Dan handai taulan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang turut memberikan pemikiran yang sangat bermakna bagi penulis.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan karya tulis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari pembaca untuk penyempurnaan tesis ini.

Akhirnya dalam doa penulis bermohon semoga semua bantuan yang telah diberikan akan mendapatkan imbalan yang berlipat ganda dari Allah SWT yang maha pengasih lagi maha penyayang.

Makassar,

2012

Penulis

UNIVERSITAS

BOSOWA



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Kegunaan Penelitian	5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Pengertian Sumber Daya Manusia	9
2.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia	11
2.3. Sumber Daya Manusia Sebagai Keunggulan Bersaing.....	12
2.4. Pelatihan dan Pendidikan Sumberdaya Daya Manusia.....	13
2.5. Penilaian Kinerja	18
2.6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	19
2.7. Hubungan Pelatihan dan Peningkatan Kinerja Pegawai	28
2.8. Perencanaan Pelatihan Sebagai Suatu Proses Pembentukan dan Pematangan Pribadi Pegawai	29

2.10. Kerangka Pemikiran.....	32
2.12 Hipotesis	34
BAB III. METODE PENELITIAN	35
3.1. Daerah dan Lingkup Penelitian	35
3.2 Metode Pengumpulan Data	35
3.3. Jenis dan Sumber Data	36
3.4. Populasi dan Sampel	36
3.5. Metode Analisis	37
3.6. Defenisi Operasional	38
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	40
4.1. Gambar Umum Dinas Pendidikan dan Olah Raga Kabupaten Luwu Utara	40
4.2. Karakteristik Responden	43
4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas	46
4.4. Penyajian dan Pembahasan Hasil Penelitian	54
BAB V. PENUTUP.....	76
5.1. Kesimpulan.....	76
5.2. Saran.....	78
DAFTAR PUSTAKA	81

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	44
Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	44
Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat Golongan...	43
Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	45
Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	46
Tabel 6. Tanggapan Responden Berdasarkan Pendidikan	49
Tabel 7. Hasil Uji Validitas (Data primer diolah)	50
Tabel 8. Reabilitas Variabel (Data primer yang diolah)	52
Tabel 9. Collinearity Diagnostic (Data primer yang diolah).....	53
Tabel 10 Uji Regresi Secara Simultan Variabel Individu, Kepemimpinan Sistem, Tim Kerja dan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai	54
Tabel 11 Uji Regresi Secara Parsial Variabel Individu, Kepemimpinan Sistem, Tim Kerja dan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai	58
Tabel 12 Rangkuman Hasil Uji F dan t Regresi Berganda	59

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia. Hal tersebut menimbulkan berbagai permasalahan yang hanya dapat dipecahkan dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain bermanfaat bagi kehidupan manusia perubahan tersebut juga telah membawahkan manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global sebagai bangsa kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan supaya bangsa ini tidak kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi tersebut.

Kalau ditinjau lebih dalam dan sistematis, permasalahan yang timbul sekarang sangat dimungkinkan akibat kesalahan masa lalu. Pernyataan ini bukan menyederhanakan. Permasalahan yang kemudian diakhiri dengan pencarian kambing hitam. Tetapi pernyataan ini adalah sebuah evaluasi yang nantinya diharapkan bisa menjadi pijakan untuk membangun sebuah sistem yang lebih baik. Salah satu kesalahan yang dilakukan pada masa lampau yang mengakibatkan krisis adalah pengkerdilan dan pemangkasan arti pendidikan. Pendidikan, sebagaimana telah tertuang dalam Undang-Undang Dasar 1945, yang bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, namun dalam implementasinya sudah

mengalami penyelewengan yang sangat signifikan. Pendidikan pada saat itu berarti penyeragaman sehingga berbeda, berarti kesalahan dan harus segera diakhiri. Pendidikan juga mengalami penyempitan arti, dengan melibatkan unsur politik kelompok yang tengah berkuasa dengan mengkontaminasi kurikulum sehingga pendidikan adalah sebuah alat untuk melanggengkan kekuasaan.

Pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas sumberdaya manusia merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas pendidikan. Dibeberapa negara menunjukkan kuatnya hubungan antara pendidikan, sebagai sarana pengembangan SDM, dengan tingkat perkembangan bangsa-bangsa tersebut. Hal ini ditunjukkan oleh berbagai indikator ekonomi dan sosial budaya. Sementara itu, kualitas SDM di Indonesia terkait erat dengan pendidikan nasional yang masih dihadapkan pada beberapa permasalahan yang menonjol, yaitu : (1) masih rendahnya pemerataan memperoleh pendidikan; (2) masih rendahnya kwalitas dan relevansi pendidikan; dan (3) masih lemahnya manajemen pendidikan, disamping belum terwujudnya kemandirian dan keunggulan ilmu pengetahuan dan teknologi dikalangan akademisi. (Anonim : 165).

Faktor-faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. Pertama strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat input oriented. Strategi yang demikian lebih berdasarkan kepada asumsi bahwa bila mana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat-alat belajar

lainnya. Penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga pendidikan lainnya maka secara otomatis lembaga pendidikan sekolah akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. Ternyata strategi input output yang diperkenalkan oleh teori *education production punction* (Hanuashek, 1979, 1981) tidak berfungsi sepenuhnya dilembaga pendidikan sekolah, melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri (Umaedi, 1999).

Melihat tantangan yang demikian besar itu, maka mau tidak mau kita perlu dan harus melakukan persiapan-persiapan disegala bidang yang terkait sesuai dengan tantangan yang akan dihadapi kelak bidang-bidang yang perlu mendapatkan perhatian dalam hal ini adalah meliputi kesiapan sumber daya manusia, teknologi, proses dan cara-cara kerja, sikap dan perilaku, motivasi serta tanggungjawab pekerja yang perlu ditanamkan pada dirinya. Jadi, tenaga kerja manusia khususnya adalah pusat segalanya bagi suatu organisasi. Manusia bisa menjadi pusat persoalan organisasi manakala tidak dikembangkan dan tidak ditingkatkan potensi-potensinya. Sebaliknya manusia merupakan pusat segala keberhasilan organisasi manakala segala dayanya dikembangkan secara wajar dan meyakinkan.

Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Luwu Utara mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan kebijakan dan perumusan dibidang pendidikan, pemuda dan olahraga serta merencanakan dan melaksanakan pembelajaran dan penetapan hasil pendidikan.

Oleh karena itu, salah satu elemen penting dalam model keunggulan bersaing untuk sebuah organisasi Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Luwu Utara adalah *superior skil* dan *superior resources* yang dimiliki organisasi itu sendiri. Elemen ini menjadi basis bagi sebuah organisasi untuk menyusun strategi dalam pengembangan sumber daya manusia agar mampu bersaing dibidang pendidikan.

Bertitik tolak dari faktor manusia sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan maka penting sekali bagi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga kabupaten Luwu Utara untuk tetap melakukan pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Luwu Utara memerlukan strategi pengembangan yang cocok dan sesuai dengan kondisi teknologi, sosial dan budaya organisasi agar strategi tersebut efektif untuk diterapkan. Dengan pengembangan sumber daya manusia ini diharapkan dapat mewujudkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan untuk Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Luwu Utara. Dari uraian tersebut diatas, maka judul yang penulis kemukakan adalah “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Luwu Utara.”

1.2. Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang masalah di atas maka yang menjadi masalah pokok adalah:

1. Apakah faktor : variabel Individu, kepemimpinan, Sistem, Tim Kerja dan Situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Luwu Utara?
2. Faktor apakah yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Luwu Utara ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka penelitian ini mempunyai tujuan yaitu :

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel Individu, kepemimpinan, Sistem, Tim Kerja dan Situasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Luwu Utara.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Luwu Utara.

1.4. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini, diharapkan memperoleh informasi yang dapat bermanfaat antara lain :

- 1) Sebagai bahan masukan bagi pimpinan pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Luwu Utara, guna dijadikan sebagai salah satu bahan kebijaksanaan dalam melakukan pengambilan keputusan.
- 2) Sebagai bahan referensi bagi pembaca atau peneliti yang berminat meneliti mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- 3) Sebagai hasil karya dalam menambah wawasan pengetahuan yang dapat

lebih memperluas pola pikir dalam studi pengembangan sumberdaya manusia terutama mengenai kinerja pegawai serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manusia sebagai salah satu sumber daya memiliki potensi yang berbeda dengan sumber daya yang lain, oleh karena manusia memiliki sumber daya yang abstrak, tidak dapat diukur dari jumlahnya. Sering kita lihat jumlahnya banyak tetapi tidak dapat menghasilkan sesuatu yang berarti. Sebaliknya jumlahnya tidak banyak, tetapi dapat menghasilkan sesuatu yang berarti. Hal ini menunjukkan bahwa manusia memiliki potensi yang berbeda merupakan proses dari hasil interaksi substansi dan psikis berupa kemampuan menghayal, berpikir dan mencipta yang menghasilkan gagasan, kreativitas, inisiatif, dan kemampuan memecahkan masalah, memprediksi kemasa depan, keahlian dan keterampilan. Nilai dari kemampuan ini sangat tinggi bila konkritkan menjadi kegiatan dalam dunia usaha dan lain-lain. Pengertian sumber daya manusia dikemukakan oleh Hasibuan (1997 : 369) sebagai berikut :“sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan dengan fisik yang dimiliki setiap pengelola pekerjaan sangat menentukan kecepatan dan ketepatan kualitas hasil pekerjaan, sehingga bila semua jenis dan semua tingkat pekerja juga dipadukan dengan baik dan didapatkan irama kerja yang dinamis dan produktif” Itulah yang dikembangkan kepada sesama manusia disamping dimanfaatkan untuk menggali sumber daya. Dengan istilah lain, ilmu pengetahuan diperlukan untuk menggali iptek.

Selanjutnya Nawawi (1996 : 40) memberikan pengertian sumber daya manusia sebagai :

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja atau karyawan)
2. Sumber daya manusia adalah potensi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material, non Financial)

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sumber daya yang terdapat dalam organisasi yang meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan daya dan karya. Sumber daya manusia merupakan potensi yang , memiliki resiko, rasa dan karsa. Potensi tersebut sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berikutnya, Suit Almasdi (1996 : 35) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah : Kekuatan daya fikir dan berkarya manusia yang masih tersimpam dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia.

Sumber daya manusia adalah tempat menyimpan daya, yang dimaksud dengan daya dalam hal ini adalah ialah daya fikir atau daya cipta manusia yang tersimpan dalam dirinya. Berapa besarnya daya yang tersimpan itu tidak dapat

diketahui secara pasti kenyataan membuktikan bahwa dari masa kemasa ada saja temuan-temuan baru, antara lain dibidang iptek yang mengagumkan.

Menurut Gomes, (1995 : 26) mengemukakan bahwa : Unsur-unsur (variabel) sumber daya manusia meliputi :

1. Kemampuan-kemampuan (capabilities)
2. Sikap (attitude)
3. Nilai-nilai (values)
4. Kebutuhan-kebutuhan (needs)
5. Karakter-karakter demografis (penduduk)

Unsur-unsur tersebut sangat dipengaruhi lingkungan seperti norma-norma, nilai-nilai dalam masyarakat, tingkat pendidikan, dan peluang-peluang tersedia. Unsur-unsur tersebut akan dipengaruhi peranan dan perilaku pimpinan dalam organisasi. Sebaliknya peranan dan perilaku pimpinan mempengaruhi unsur-unsur sumber daya pegawai.

Istilah sumber daya pegawai semakin populer menggantikan istilah personalia, pegawai walaupun masih digunakan dalam banyak organisasi untuk memahami defenisi-defenisi yang menangani berbagai kegiatan. Demikian pula istilah manajemen sumber daya manusia, ada yang menggunakan istilah manajemen personalia, manajemen kepegawaian, manajemen sumber daya insani dan lain-lain.

Manajemen sumber daya pegawai merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang potensial yang

perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya.

Pengertian manajemen sumber daya manusia yang ditemukan oleh Kiggundu (Gomes : 1997) adalah : Dalam perspektif makro "*Human resources management...is the effective achievement of individual organizational, community, national and international goals and objective* (manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai saran-saran dan tujuan-tujuan individu, masyarakat, nasional dan internasional.

Dalam perspektif mikro, pengertian manajemen sumber daya manusia sama dengan pengertian manajemen personalia dikemukakan oleh Flippo (Handoko, 1994) yaitu : Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu organisasi dan masyarakat.

Dalam manajemen ada tiga kelompok variabel utama, yaitu :

1. Lingkungan meliputi materials, cita-cita, tujuan, kebutuhan dan harapan dari lingkungan merupakan sumber pemasok input dan penerima output.
2. Unsur-unsur (variabels) sumber daya pegawai meliputi : kemampuan (cavabilities) sikap (attitude), nilai-nilai (values), kebutuhan-kebutuhan (needs), dan karakter demografis (penduduk). Unsur-unsur tersebut sangat dipengaruhi oleh lingkungan seperti norma-norma, nilai-nilai dalam masyarakat, tingkat pendidikan, peluang-peluang yang tersedia.

3. Organisasi (tujuan, teknologi, struktur)

Unsur-unsur tersebut di atas akan mempengaruhi peranan dan perilaku manajemen dalam organisasi. Sebaliknya peranan dan perilaku manajer mempengaruhi unsur-unsur tersebut.

2.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi dan kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia. Perannya sangat penting dalam perubahan organisasi. Pengembangan ini berkaitan dengan upaya meningkatkan kemampuan pegawai dan mengembangkan organisasi. Sebagai fungsi maka pengembangan sumber daya pegawai akan membantu individu, kelompok, dan keseluruhan organisasi menjadi lebih efektif dan mencapai tujuan perusahaan. tujuan pengembangan ini adalah untuk meningkatkan produktivitas pada semua tingkat organisasi, mencegah penuaan organisasi, dan persiapan untuk menghadapi pekerjaan atau tugas yang lebih sulit. (Bernardin, H. John, 1998).

Devinisi pengembangan sumber daya manusia adalah upaya yang direncanakan dan bersifat terus menerus untuk meningkatkan tingkat kompetensi tenaga kerja dan kinerja organisasi melalui pelatihan, pendidikan dan program pengembangan. Pelatihan terdiri dari aktivitas untuk meningkatkan kinerja individu dan pekerjaannya yang sekarang atau yang berhubungan dengan pekerjaannya. Pendidikan terdiri dari kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan keseluruhan kompetensi individu dalam arah yang aspesifik dan melebihi pekerjaan yang sekarang. Pengembangan meliputi kesempatan belajar yang

ditujukan untuk pertumbuhan individu tetapi tidak terbatas pada pekerjaan sekarang atau yang akan datang. Pengembangan ini adalah untuk mempersiapkan individu menghadapi pertumbuhan organisasi dan perubahan.

2.3. Sumber Daya Manusia Sebagai Keunggulan Bersaing

Dalam suatu organisasi yang bertumbuh, sumber daya manusia merupakan suatu sumber dari keunggulan bersaing. Gary Dessler (1997) mengemukakan bahwa : Pengalaman yang besar tentang kompetensi yang khas diperoleh melalui :

1. Keterampilan pegawai yang benar-benar dikembangkan,
2. Kultur organisasi yang khas,
3. Proses manajemen, dan
4. Sistem.

Semakin dikenal bahwa keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan angkatan kerja bermutu tinggi yang memungkinkan organisasi untuk bersaing, berdasarkan ketanggapan pasar, mutu jasa, produk yang terdiferensiasi dan inovasi teknologi. Metodologi dalam mengembangkan strategi sumber daya manusia harus dapat mengakomodasikan setiap organisasi, lingkungan persaingan, gaya manajemen, dan budaya organisasi.

Henry Simamora (1997) mengatakan bahwa : Salah satu strategi sumber daya manusia yang berkaitan dengan misi, tujuan dan strategi organisasi adalah strategi pengembangan sumberdaya manusia melalui program pelatihan dan pengembangan (pendidikan)

2.4. Pelatihan Dan Pendidikan Sumber Daya Manusia

Dikutip dari Gary Dessler (1997), pelatihan dan pendidikan adalah proses mengajarkan karyawan tentang keterampilan dan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan. Pelatihan dan pendidikan sumber daya manusia dari waktu ke waktu tidak dapat dihindari, dalam rangka meningkatkan kualitas, skill, sikap, pengetahuan dan motivasi kerja.

Bennet NB. Silahi dalam bukunya perencanaan pembinaan tenaga kerja perusahaan (Acetakan pertama 1983 : 77) mengemukakan bahwa : Pembinaan sumber daya manusia harus bersifat terpadu/terintegrasi, pembinaan harus meliputi tiga wilayah besar yaitu :

1. Wilayah pengetahuan.
2. Psikomotor atau fungsional
3. Wilayah efektif yang dapat disimpulkan sebagai rasa dan pengertian.

Lebih jauh dijelaskan ketiga wilayah pembinaan sumber daya manusia tersebut adalah sebagai berikut :

a. Yang termasuk dalam bidang pengetahuan, yaitu :

1. Meningkatkan pengetahuan mengenai perubahan dalam kebijakan dalam peraturan organisasi.
2. Meningkatkan prestasi kerja para pekerja hingga mencapai tarap yang dituntut jabatan yang bersangkutan.
3. Membina pegawai muda untuk generasi dan pelestarian pimpinan organisasi.
4. Meningkatkan kelangsungan hidup dari perkembangan organisasi.

b. Yang termasuk bidang sosial adalah

1. Meningkatkan produktivitas melalui penyempurnaan keterampilan
2. Mengembangkan keterampilan pegawai, pengetahuan, pengertian dan sikap.
3. Penggunaan dengan tepat peralatan baru dan tata cara pelaksanaan baru.

c. Yang termasuk bidang efektif yaitu :

1. Membina mutu jabatan dan modal kerja
2. Mengurangi pemborosan, kecelakaan, pengertian pegawai dan biaya-biaya tambahan yang tidak perlu

d. Membina pengabdian, solidaritas, dan gotong royong.

Melihat pada masalah yang dihadapi organisasi atau perusahaan yang berkenaan dengan adanya perubahan dalam arti mengusahaakan peningkatan kerja organisasi secara menyeluruh, maka dirasakan bahwa pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting sehubungan perkembangan teknologi serta penerapannya menyebabkan para pegawai tidak dapat lagi bekerja sesuai dengan tuntutan bidang tugasnya. Dengan kata lain terjadinya perubahan baik dalam maupun pada lingkungan sekitarnya menyebabkan semakin tajamnya antara kemampuan dan keterampilan pegawai dengan apa yang seharusnya dikerjakan.

Dari gambaran diatas tentu pengembangan seorang pegawai yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa pengembangan kualitas seorang pegawai mempunyai tujuan antara lain :

1. Meningkatkan pengabdian, kualitas dan keahlian dari para pegawai.

2. Mengembangkan metode kerja baru
3. Mengembangkan karir pegawai
4. Meningkatkan moral, mental dan kedisiplinan pegawai

Sebagaimana yang telah diuraikan diatas, bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan tenaga kerja ini pada dasarnya dikenal dua metode pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam menjalankan suatu pekerjaan.

Metode pendidikan yaitu kegiatan yang dilaksanakan memperbaiki kemampuan seorang pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan umum dan moral, termasuk peningkatan penguasaan dalam menghadapi persoalan organisasi perusahaan hal sebenarnya penertian, latihan dan pendidikan secara tegas tidak dapat dipisahkan. Dalam hal arti pengembangan kualitas pegawai telah mencakup pengertian pendidikan, yaitu usaha yang dilakukan unruk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi seorang pegawai. Namun yang dapat dikembangkan melalui pendidikan adalah pegawai yang mengerjakan tugas yang bersikap kepemimpinan dan pegawai yang kembangkan melalui training adalah yang bersifat operasional dari setiap organisasi atau perusahaan.

Sehubungan dengan pengembangan tenaga kerja berikut ini John Soeprianto (1984 : 5) mengemukakan bahwa : “Pengembangan tenaga kerja adalah mengembangkan dalam arti meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja melalui training yang berbentuk latihan atau pendidikan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu, lebih-lebih semakin berkembangnya teknologi dan pengetahuan serta semakin kompleksnya tugas manajer, maka kegiatan semakin penting”.

Dari penjelasan diatas, telah dijelaskan tentang pengertian, pembinaan dan pengembangan tenaga kerja yaitu mengembangkan tenaga kerja suatu organisasi. Telah jelas pula bahwa dalam melaksanakan pembinaan tenaga kerja terdapat dua metode dasar yaitu latihan dan pendidikan dimana kedua metode tersebut tidak dapat dipisahkan karena arti pengembangan telah mencakup pengertian latihan dan pendidikan. Bertitik tolak pada pengertian training (latihan) adalah sama dengan pengertian pendidikan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai suatu organisasi, maka training atau latihan dapat disimpulkan sebagai suatu kegiatan dari organisasi dimaksudkan untuk dapat memperbaiki dan pengembangan sikap, tingkahlaku, keterampilan dan pengetahuan pegawai sesuai dengan keinginan organisasi yang bersangkutan.

Pada dasarnya perusahaan yang menginginkan agar para pegawai dapat bekerja secara efisien dan efektif, maka tidak boleh mengabaikan kegiatan pelatihan. Hal ini disebabkan karena sangat sedikit pegawai yang mampu memotivasi dirinya sendiri untuk meningkatkan kemampuannya tanpa dibantu pihak rganisasi. Selain itu, melalui kegiatan pelatihan dapat pula diharapkan agar para pegawai dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan dan perubahan teknologi yang sangat pesat ini yang menuntut adanya perubahan sikap, tingkahlaku, pengetahuaann dan keterampilan para pegawai.

Dalam melaksanakan kegiatan pelatihan memang dibutuhkan pengerbanan yang tidfak sedikit, namun hasil yang akan diperoleh jauh lebih besar dari pada pengerbanan tersebut. Hal ini disebabkan karena dengan dilaksanakan kegiatan pelatihan, maka diharapkan agar pekerjaan dapat

diselesaikan oleh dengan cepat dan lebih baik, kerusakan dapat diperkecil, pemborosan dapat ditekan, peralatan dapat digunakan dengan baik dan benar, dan sebagainya., yang kesemuanya bermuara pada peningkatan kinerja dan keuntungan organisasi.

Setelah jelas apa yang dicapai dalam upaya mengadakan latihan dan pengembangan terhadap peningkatan kualitas pegawai dari suatu instansi, maka langkah selanjutnya adalah penentuan atau perencanaan terhadap pelaksanaan latihan atau pendidikan tersebut, perencanaan latihan dan pendidikan itu mencakup beberapa hal yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi perusahaan bersangkutan antara lain :

1. Tujuan training
2. Subjek training
3. Jadwal training
4. Lokasi training
5. Jumlah peserta training
6. Instruktur

Dalam upaya untuk melaksanakan latihan dan pengembangan dari suatu organisasi/perusahaan diperlukan adanya prinsip umum yang dimaksudkan agar latihan dan pengembangan dapat berjalan dengan baik. Dalam melaksanakan pembinaan dan pengembangan melalui latihan atau training, dikenal beberapa macam latihan tersebut tergantung dari sudut mana yang melihatnya.

Dibawah ini akan dikemukakan macam training, yang dirumuskan oleh George R. Tarry (1997 : 753) yaitu :

1. On the job training
2. Vestibule training
3. Apprentice
4. Under study
5. Role playing
6. Cumbrance

Dari penjelasan di atas bertujuan untuk mengembangkan kualitas pegawai dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai. Sehubungan dengan pelaksanaan training maka organisasi mengadakan seleksi terhadap pegawai yang akan mengikuti training. Disamping harus diperhatikan beberapa hal berhubungan dengan pemeliharaan peserta training. Hal tersebut diatas menegaskan bahwa hendaknya dilakukan seleksi pegawai personal dengan tempat untuk mengikuti training dalam hal ini kualifikasi guru. Kemampuannya, pendidikan maupun kecakapan, kebutuhan perusahaan dan materi program materi program training. Ini berarti bahwa perlu adanya suatu kelemahan seorang pegawai dan jenis yang akan diikuti, training tersebut diharapkan akan memberikan mamfaat sesuai tuntutan pekerjaan yang akan dikerjakan.

2.5. Penilaian Kinerja

Menurut Barry Cushway (1996), bagian penting dalam penilaian kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja, dibandingkan dengan target

yang telah ditentukan. Beberapa prinsip pokok pada saat melakukan penilaian kinerja :

- a. Kinerja dinilai atas dasar tujuan secara keseluruhan.
- b. Tujuan dapat dihitung secara kuantitas
- c. Penilaian kinerja harus dipertimbangkan aspek pekerjaan sebagai salah satu kesatuan
- d. Bertindak objektif terhadap individu
- e. Tekanan harus diberikan pada apa yang dianggap sebagai tujuan utama.
- f. Mempertimbangkan situasi eksternal, terutama kondisi hukum, pasar, kebijakan pemerintah, serta kondisi ekonomi.

Efektivitas manajemen sumberdaya manusia dapat ditingkatkan dengan menggunakan pendekatan empat langkah yaitu :

- a. Diagnosis permasalahan
- b. Evaluasi praktek yang berjalan
- c. Desain sistem manajemen sumber daya manusia
- d. Implementasi sistem.

2.6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada lima faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor individu (personal factors), faktor kepemimpinan (leadership factors), faktor tim (team factors), faktor sistem (system factors) dan faktor situasi/lingkungan (situational factors). Faktor individu, ditunjukkan oleh indikator tingkat keterampilan dan kompetensi yang dimiliki, motivasi yang dimiliki dan komitmen

individu. Faktor kepemimpinan ditentukan oleh indikator kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan dari pimpinan. Faktor rekan kerja (tim) ditentukan oleh indikator adanya kondisi kerja. Faktor sistem ditentukan oleh indikator adanya kondisi kerja dan perangkat kerja. Faktor situasional ditentukan oleh indikator lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

1. Faktor Individu

Manusia sebagai kesatuan tubuh dan jiwa merupakan suatu kebulatan yang disebut individu, Nawawi dan Martini (2006 : 147). Setiap individu berbeda dengan individu lain, karena masing-masing memiliki jati diri atau identitas yang tidak sama. Setiap individu sebagai makhluk hidup yang aktif secara terus menerus melakukan aktualisasi, baik untuk menemukan maupun mengembangkan identitas dirinya. Secara psikologis individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

2. Faktor Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan untuk mendorong, memimpin, mengarahkan sejumlah orang atau dua orang atau lebih agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama, dalam hal membina, mengarahkan dan menggerakkan. Seorang pemimpin harus menentukan dan mengungkapkan misi organisasi secara jelas, menetapkan tujuan, prioritas serta dapat memberikan kontribusi kepada organisasi berdasarkan kepercayaan dan integritas yang tinggi.

Faktor kepemimpinan juga berperan penting dalam membangkitkan kinerja pegawai. Pegawai dapat bekerja dengan baik bilamana pemimpin tersebut dapat memberikan bimbingan dan petunjuk tentang tata kerja yang baik kepada pegawai. Pimpinan dapat memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi serta terjalinnya hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan, baik hubungan kedinasan maupun hubungan yang bersifat pribadi serta adanya pengawasan pimpinan kepada pegawai yang sedang bekerja.

Rasyid (1997 : 75) mengemukakan bahwa konsep kepemimpinan merangkum sebagai segi dari interaksi pengaruh antara pemimpin dengan pengikutnya dalam mengejar tujuan bersama. Hal ini dapat diasumsikan bahwa suasana kepemimpinan hanya mungkin terbentuk dalam suatu lingkungan yang secara dinamis melibatkan hubungan diantara sejumlah orang antara pemimpin dan pengikut terjalin ikatan emosional dan rasional menyangkut kesamaan nilai yang ingin disebar dan ditanam serta kesamaan tujuan yang ingin dicapai.

Pendapat lain tentang definisi kepemimpinan dikemukakan oleh Ordway Tead dalam Syafi,ei (2003 : 2) memberi definisi sebagai pembaruan berbagai perangai yang memungkinkan seseorang mampu mendorong pihak lain menyelesaikan tugasnya. Menurut Saluru (1996 : 191s) bahwa inti dari pengertian pemimpin adalah peranan kunci dominasi, serta pengaruh. Dengan demikian pemimpin yang memiliki kewibawaan dan kemampuan dalam mempengaruhi perilaku bahwa merupakan faktor dominan yang membangkitkan ketaatan secara spontan/pengikut kepada pemimpin.

3. Faktor Sistem

Istilah sistem tentunya tidak asing lagi bagi kita. Pembicaraan sehari-hari rasanya kurang berbunga jika tidak disertai dengan tempelan sistem, lepas dari persoalan apakah penggunaan istilah itu tepat atau tidak. Untuk dapat memahami pengertian sistem, penulis akan mengemukakan beberapa pengertian sistem yang dikemukakan oleh para ahli yang selanjutnya bisa memberikan gambaran secara jelas tentang pengertian sistem. Istilah sistem telah dirumuskan oleh banyak ahli secara berbeda satu sama lain. Gabriel A. Almond dalam Mufiz (2004 : 93) mengatakan sistem, sebagai suatu konsep ekologis yang menunjukkan adanya suatu organisasi yang berinteraksi dengan suatu lingkungannya yang mempengaruhinya maupun yang dipengaruhi. Secara sederhana suatu sistem dapat diartikan sebagai suatu himpunan atau kumpulan dari unsur, komponen atau variabel-variabel yang terorganisasi, saling berinteraksi, saling tergantung sama lain dan terpadu.

Amirin (2001 : 8) menjelaskan bahwa istilah sistem paling sering digunakan untuk menunjukkan pengertian metode atau cara dan sesuatu himpunan unsur atau komponen yang saling berhubungan satu sama lain menjadi satu kesatuan yang utuh. Dari pengertian tersebut maka akan nampak unsur yang selalu ada dalam def inisi sistem yaitu sehimpunan unsur, mempunyai tujuan, adanya masukan dan proses. Konsep lain yang terandung dalam definisi tentang sistem adalah sinergisitas. Konsep ini mengandaikan bahwa, didalam suatu sistem output dari organisasi diharapkan lebih besar dari pada output aparatur. Kegiatan bersama dari bagian yang terpisah tetapi saling berhubungan secara bersama-sama

akan menghasilkan efek total yang lebih besar dari pada jumlah bagian secara individu.

4. Faktor Tim Kerja

Di dunia kerja modern, setiap pekerjaan dituntut semakin berkualitas. Hal ini berdampak terhadap tuntutan kinerja setiap pegawai agar semakin meningkatkan kerja sama untuk menghasilkan jasa maupun produksi yang bermutu. Istilah tim kerja yang dimaksud disini bisa diartikan sebagai kelompok kerja (Task Force). Berangkat dari pengertian tersebut tim kerja dapat didefinisikan sebagai kumpulan individu dengan keahlian spesifik yang bekerja sama dan berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama Ilyas (2003 : 1). Tim Terbentuk karena adanya pemimpin yang berperan sebagai koordinator tugas dan fungsi anggota kelompok, atau sering juga disebut mitra kerja. Tuntutan pengembangan tim kerja muncul karena perubahan karakteristik pekerjaan yang semakin menuntut kerjasama antara sejumlah tenaga dengan keahlian yang berbeda. Ciri-Ciri pekerjaan tersebut seperti yang dikemukakan oleh Scholtes dan Joiner dalam Ilyas (2003 : 3) adalah sebagai berikut :

- a. Pekerjaan semakin kompleks
- b. Dibutuhkan kreativitas
- c. Ketidak jelasan arah masa depan
- d. Tuntutan efisiensi penggunaan sumberdaya
- e. Tuntutan komitmen kerja yang tinggi
- f. Tuntutan kooperasi pelaksanaan kerja
- g. Tuntutan proses kerja yang interfunisional

Semakin cocok pekerjaan dengan karakteristik tersebut, semakin dibutuhkan tim kerja untuk melaksanakannya. Organisasi yang ingin mencapai sukses menggunakan tim kerja karena cara tradisional penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan, yang cenderung birokratif dan mengekang kebebasan individu untuk bekerja secara kreatif, tidak cukup cepat dan lentur untuk merespon perubahan. Organisasi menggunakan tim untuk menyelesaikan aneka masalah pekerjaan dengan tujuan mengurangi waktu kerja, mengurangi siklus waktu, menurunkan kesalahan pelayanan, meningkatkan transaksi, memberikan pelayanan prima, dan pekerjaan lain yang membutuhkan kerja sama tim karena berkualitas atau tidaknya kinerja pegawai sangatlah ditentukan oleh faktor tim kerja karena didalam tim kerja terdapat dukungan dari sesama rekan kerja yang didasarkan pada tiga komponen inti komitmen bersama, saling percaya, dan saling menghormati.

5. Faktor Situasi atau Lingkungan

Bahwa suatu organisasi dalam proses perjalanannya untuk mencapai tujuannya, tidak akan pernah lepas dari pengaruh lingkungan. Keberhasilan organisasi pemerintah dalam menjalankan roda pemerintahan sangat tergantung pada seberapa besar dukungan lingkungan yang diperolehnya. Robbins (1994 : 226) memberikan pengertian lingkungan yaitu segala sesuatu yang berada diluar batas organisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa lingkungan dapat dibedakan atas dua macam yaitu :

a. Lingkungan Umum

Lingkungan umum yang mencakup kondisi yang mungkin mempunyai dampak terhadap organisasi, namun relevansinya tidak sedemikian jelas.

b. Lingkungan Khusus

Lingkungan khusus yakni bagian dari lingkungan yang secara langsung relevan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Kapanpun lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan yang menjadi perhatian manajemen karena terdiri dari konstituensi kritis yang secara positif atau negatif mempengaruhi keefektipan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Theodore (1996 : 84) bahwa lingkungan sangat menentukan hubungan dengan sesama teman kerja karena ikut membentuk ketenangan dan kesenangan bekerja, ketidak harmonisan dan ketidak serasian akan menyebabkan seorang pegawai tidak betah untuk berdiri dan bekerja. Ketidak cocokan watak, tabiat, dan tindak tanduk sering menyebabkan situasi kerja menjadi tidak harmonis dan akan berdampak benar-benar sulit mengharapkan kinerja dan produktivitas kerja pegawai yang tinggi. Menurut Soedjadi (1996 : 44) bahwa sebagai proses maka organisasi adalah bersifat dinamis. Lebih lanjut dikemukakan bahwa sifat dinamis organisasi disebabkan karena pengaruh faktor-faktor sebagai berikut :

a. Didalam (Intern)

b. Dari luar (Ekstern)

Selanjutnya Thoha (1994 : 37) mengatakan bahwa suatu organisasi akan dapat berfungsi dengan baik apabila terbuka dan selalu menjalin hubungan kerja dengan lingkungannya. Karena dengan menjalin hubungan kerja yang serasi,

maka organisasi akan dapat membagi informasi dan sumber-sumber daya lainnya dengan lingkungannya. Karena dengan menjalin hubungan kerja yang serasi, maka organisasi akan dapat membagi informasi dan sumber-sumber daya lainnya dengan lingkungan. Yang bisa menandai lingkungan di masa mendatang yaitu :

- a. Lebih menonjol adanya saling ketergantungan dibanding dengan saling kompetisi.
- b. Lebih bersifat tidak menentu dan kacau dibandingkan dengan keadaan yang pasti dan siap sedia
- c. Lebih mengutamakan usaha-usaha yang berskala kecil
- d. Lebih mengutamakan usaha-usaha yang kompleks dan multi nasional, dibandingkan dengan usaha sederhana dan dalam lingkup yang sempit.

Pendapat di atas mengisyaratkan bahwa birokrasi pemerintah kedepan harus dapat memperhitungkan segala sesuatu yang akan direncanakan dan dilakukan, mengingat lingkungan di masa depan terlalu sulit untuk diprediksi coraknya. Kekhawatiran yang dinyatakan Thoha di atas membuat birokrasi pemerintah, untuk lebih berhati-hati dan mempelajari kemauan, kepentingan dan tuntutan lingkungan, khususnya lingkungan eksternal dalam menyusun rencana kerja.

Dari beberapa pengertian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan adalah segala sesuatu yang ada di sekitar organisasi baik yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

a. Lingkungan Internal

Faktor lingkungan internal organisasi adalah berbagai faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Faktor internal tersebut meliputi rencana strategik, anggaran, estimasi produksi dan kinerja, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Antara faktor internal dan eksternal organisasi saling berinteraksi dan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Menurut Mustopadidjaja (2003 : 65) bahwa untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan pencapaian misi, dapat dimulai dengan mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan yang berasal dari internal organisasi yang diperlukan sehingga misi sedemikian rupa diperkirakan dapat diwujudkan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa faktor-faktor kunci keberhasilan internal tersebut dapat berupa keunggulan sumber daya manusia yang sudah dimiliki atau seharusnya dimiliki, mekanisme atau sistem yang sudah terbangun atau seharusnya dibangun dalam organisasi, standar-standar pelayanan yang sudah ada atau yang seharusnya ada.

b. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal organisasi mempunyai unsur-unsur yang berpengaruh langsung yang terdiri dari : para pesaing, langganan, lembaga-lembaga pendidikan, pasar tenaga kerja dan wakil-wakil pemerintah. Kemudian. Yang berpengaruh tidak langsung yaitu : Teknologi, ekonomi, politik dan sosial dimana mempengaruhi iklim organisasi dalam melaksanakan program dan kebijakan.

Dalam melakukan perubahan suatu lembaga publik, memang tidak bisa terjadi begitu saja, tetapi akan selalu dipengaruhi oleh lingkungan eksternal yaitu lingkungan sosial, yang meliputi struktur masyarakat, kondisi ekonomi, sosiokultural, politik dan lain sebagainya. Lingkungan eksternal dapat menunjang proses pelaksanaan kegiatan, tetapi juga dapat menjadi ancaman bagi organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya.

Menurut Mustopadidjaja (2003 : 65) bahwa faktor-faktor kunci keberhasilan yang berasal dari eksternal dapat berupa, adanya komitmen pemerintah atau komitmen yang seharusnya ada diwujudkan dalam berbagai kebijakan, adanya komitmen masyarakat atau komponen yang seharusnya dibangun dalam masyarakat dan lain-lain. Untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pengelola pendidikan di daerah yang diakibatkan oleh lemahnya kapasitas administratif, maka perlu mengidentifikasi dan menelaah lebih mendalam tentang aspek internal dan eksternalnya.

2.7. Hubungan Pelatihan dan Peningkatan Kinerja Pegawai

Semakin pesatnya perkembangan diatas sekarang ini sehingga pentingnya peningkatan kegiatan pelatihan dirasakan semakin menonjol setelah ada kecenderungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Luwu Utara untuk menerima pegawai yang belum berpengalaman, dengan pertimbangan bahwa tidak mudah untuk mendapatkan pegawai yang telah berpengalaman karena pada umumnya mereka telah bekerja pada perusahaan lain. Dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan memang dibutuhkan pengorbanan yang tidak sedikit, namun hasil yang akan diperoleh jauh lebih besar dari pada pengorbanan

tersebut. Dengan dilaksanakannya kegiatan pelatihan, maka diharapkan agar pekerjaan dapat diselesaikan oleh seorang pegawai dengan cepat, tepat dan lebih baik, kerusakan dapat diperkecil, pemborosan dapat ditekan, peralatan dapat digunakan dengan baik dan benar, dan sebagainya, yang semuanya akan bermuara pada peningkatan kinerja dan keuntungan organisasi. Dari uraian di atas maka dapat dilihat bahwa hubungan antara pelaksanaan kegiatan dengan peningkatan kinerja adalah sangat erat, dimana kegiatan pelatihan tersebut dapat meningkatkan kinerja (produktivitas) pegawai dan organisasi, dimana kinerja adalah perbandingan antara output dengan jumlah tenaga kerja yang dikemukakan oleh Gary Dessler (199:270) bahwa analisis kinerja memverifikasi bahwa ada kemerosotan itu bisa dipulihkan pelatihan atau melalui beberapa sarana lainnya.

2.9. Perencanaan Pelatihan sebagai suatu Proses Pembentukan dan Pematangan Pribadi Pegawai.

Organisasi pada umumnya menerima pegawai baru yang relatif belum mempunyai pengalaman kerja kemudian mempekerjakan dalam waktu tertentu melalui proses awal dari pegawai tetap. Ini dimaksudkan agar para pegawai dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja dimana mereka akan ditempatkan.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, tentang eksistensi pelatihan pegawai, maka M.Manullang (1985) mengemukakan bahwa : Melatih pegawai untuk timbul dan menjadi tugas setiap pimpinan, bukan saja pada saat diterimanya menjadi pegawai akan tetapi juga pada saat seseorang dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi atau pada saat terjadi perubahan teknologi yang diterapkan ke dalam organisasi. Dari pernyataan ini nampak jelas bahwa latihan merupakan

suatu proses pembentukan pribadi pegawai yang baru dimulai pada saat ini diterima sebagai pegawai pada suatu organisasi. Tidak menutup kemungkinan pelaksanaan pelatihan pegawai diberikan sebelum ditempatkan pada bidang tertentu. Pertimbangan hal tersebut tergantung pada kebijaksanaan pimpinan organisasi. Dalam suatu pelatihan diperlukan perencanaan pelatihan, ini diperlukan setelah adanya penempatan pegawai. Sebelum pelatihan dilaksanakan, terlebih dahulu harus membuat perencanaan pelatihan yang meliputi beberapa hal, yaitu :

1. Subyek pelatihan
2. jadwal pelatihan
3. Lokasi pelatihan
4. Pelatih/instruktur
5. Jumlah dan kualitas peserta

Disamping itu juga terdapat teknik-teknik pelatihan yang meliputi :

1. Metode praktis (On the job training)

Dalam metode ini pegawai dilatih tentang pekerjaan dengan supervisi langsung yang bersangkutan. Teknik-teknik yang biasa digunakan dalam praktek ini yaitu :

- a. Rotasi pekerja
- b. Latihan infratraktur jabatan
- c. Magang
- d. Melatih
- e. Penugasan sementara

2. Metode simulasi (Off the job training)

- a. Metode studi kasus
- b. Rote playing
- c. Business games
- d. Vestube training
- e. Latihan laboratorium
- f. Program-program pengembangan eksekutif.

Dari berbagai jenis dan metode latihan tersebut diatas, maka pada dasarnya sama yakni semua mengarah pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta perubahan sikap dariparapeserta latihan. Dalam penentuan latihan atau teknik yang digunakan pada program latihan dan pengembangan ada beberapa pertimbangan. Hal ini berarti bahwa tidak ada satu metode atau tehnik yang selalu paling baik. Metode yang terbaik tergantung kepada sejauh mana suatu tehnik atau metode memenuhi faktor-faktor berikut :

- a. Efektifitas biaya
- b. Isi program yang dikehendaki
- c. Kelayakan fasilitas-fasilitas
- d. Preferensi dan kemampuan peserta
- e. Preferensi dan kemampuan pelatih
- f. Prinsip-prinsip belajar.

Program pelatihan pegawai merupakan suatu cara efektif yang mempunyai dampak positif yang sangat besar untuk menhadapi beberapa tantangan organisasi perusahaan yang berkaitan dengan sumberdaya pegawai. Tantangan-tantangan ini

mencakup tentang keusangan pegawai karena merasa tidak lagi mempunyai pengetahuan atau keterampilan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif, perubahan sosial dan teknologi sehingga pegawai tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi maju serta beberapa tantangan lain yang mungkin akan dihadapi oleh departemen personalia.

2.10. Kerangka Pemikiran

Pekerjaan di bidang pengelolaan pada Dinas Pendidikan adalah merupakan aktivitas yang sangat rumit dan kompleks, sehingga hasil atau output yang diharapkan sangat tergantung kepada aparatumnya dalam melaksanakan kerjanya dengan baik sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang potensial dan sangat strategis setiap lembaga, sehingga sangat penting untuk mengetahui potensi-potensi yang dimiliki oleh pegawai, kemudian didekati dan dikembangkan sebagaimana mestinya agar dapat memberikan nilai tambah atau imbalan bagi organisasi dalam bentuk peningkatan produktivitas yang lebih besar. Beberapa potensi yang dimiliki oleh pegawai diantaranya, kualifikasi pengetahuan, keterampilan, sikap, tanggung jawab, dan motivasi merupakan suatu hal yang dibutuhkan untuk memastikan bahwa para pegawai mempunyai kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Namun dari itu untuk mengoptimalkan potensi pegawai dalam melakukan aktivitas, tentu memerlukan suatu tindakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang nampak mempunyai kelemahan/kelebihan agar nantinya dapat setara dengan pegawai lainnya yang memiliki prestasi kerja/kinerja yang baik. Selanjutnya, pada tahap diagnosis aktivitas pegawai, organisasi akan mendapat

gambaran tentang kondisi kinerja para pegawainya (apakah kinerja buruk atau kinerjanya baik). Kalau kinerjanya buruk, maka produktivitasnya juga buruk sehingga berdampak kepada tidak tercapainya hasil yang optimal. Karena itu, perlu ada tindakan perubahan yang harus dilakukan oleh organisasi dalam rangka untuk mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi. Sebaliknya, kalau kinerjanya baik maka produktivitasnya juga baik sehingga harapan organisasi untuk mewujudkan targetnya yaitu tercapainya hasil yang optimal. Untuk mencapai hal itu, maka kinerja perlu diperhatikan dan ditingkatkan agar organisasi dapat bersaing dan berada pada posisi terdepan. Peningkatan kinerja pegawai adalah suatu hal yang sangat penting dan harus diperjuangkan secara terus menerus, karena dengan demikian dengan sendirinya akan dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai dan pendapatan organisasi serta dapat memperkuat posisi persaingan organisasi.

Gambar 1. Kerangka Pikir



2.7. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan dan kerangka pemikiran, maka rumusan hipotesis adalah:

- 1) Bahwa faktor-faktor variabel Individu, kepemimpinan, Sistem, Tim Kerja dan Situasional adalah faktor-faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Luwu Utara
- 2) Kepemimpinan kerja adalah faktor yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Luwu Utara.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Daerah dan Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Pendidikan dan Olaharaga kabupaten Luwu Utara yang merupakan salah satu organisasi atau departemen pada pemerintah kabupaten Luwu Utara. Lingkup penelitian dalam hal ini adalah untuk mengarahkan pengkajian dalam mencapai pemecahan masalah dan membatasi lingkup penelitian agar hasilnya lebih spesifik untuk dapat diterapkan dalam departemen. Dengan demikian hasil penelitian tersebut dapat menjadi masukan yang bermanfaat untuk organisasi dalam menyusun strategi, pengembangan sumberdaya pegawai dan mengelola pekerjaannya secara optimal.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melalui dua tahap yaitu : Studi pustaka, yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari berbagai literatur, hasil penelitian terdahulu dan peraturan-peraturan yang ada kaitannya dengan permasalahan yang akan diteliti. Kuesioner, yaitu menggunakan daftar pertanyaan untuk mengumpulkan data primer, khususnya yang menyangkut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu (Personal factor), faktor kepemimpinan (leardership faktor), faktor tim (team faktor) faktor sistem (system factor), dan faktor situasional (situatonal factor), serta kinerja pegawai dilingkup Dinas Pendidikan dan Olah Raga Daerah Kabupaten Luwu

3.3. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis data

Adapun jenis data yang akan dianalisa dan digunakan dalam pembahasan ini berupa data :

- a. Data kuantitatif, yaitu data dalam bentuk angka-angka yang dapat diketahui dengan memperoleh pembuktian hipotesis yang di gunakan.
- b. Data kualitatif, yaitu data yang tidak berbentuk angka-angka tetapi menyangkut penjelasan yang mendukung datat kuantitatif.

2. Sumber data

Sedang sumber data yang digunakan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari objek penelitian melalui wawancara langsung dengan pimpinan berkaitan penulisan ini.
- b. Data sekunder, yaitu berupa dokumen-dokumen dan laporan tertulis serta informasi yang ada hubungannya dengan masalah yang dibahas.

3.4. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007 : 90). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Olah Raga Kabupaten Luwu Utara.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi. Misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dan sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (Sugiyono 2007 : 91). Agar supaya penelitian ini dapat memberikan generalisasi dengan tingkat kesalahan yang sangat kecil, dan mengingat jumlah populasi hanya 74 orang, maka dalam penelitian ini digunakan tehnik sampling yaitu sampling jenuh (sensus), dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 74 orang.

3.5. Metode Analisis.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia dilihat dari segi pengetahuan dan pelatihan digunakan analisis deskriptif
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Olah Raga Daerah Kabupaten Luwu dengan menggunakan analisis regresi berganda, yaitu :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + E_0$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

a = Konstanta Intersepsi

b = Koefisien Regresi

X_1 = Variabel Individu

X_2 = Variabel kepemimpinan

X_3 = Sistem

X_4 = Tim Kerja

X_5 = Variabel Situasional

Untuk mengukur dan menganalisa variabel-variabel tersebut dapat digunakan metode deskriptif kualitatif dengan skala bertingkat sebagai berikut :

Keterangan :

Sbr : Sangat buruk, dengan bobot 1

Br : Buruk, dengan bobot 2

S : Sedang, dengan bobot 3

B ; Baik, dengan bobot 4

SB : Sangat baik, dengan bobot 5

3. Untuk membuktikan hipotesis digunakan metode analisis dengan uji-t dan uji

F, dimana

H_0 diterima jika $F_{tabel} > F_{hitung}$: H_1 ditolak jika $F_{tabel} < F_{hitung}$.

3.6. Definisi Operasional

Beberapa konsep yang terdapat dalam penulisan ini perlu dijelaskan definisi oprasionalnya sebagai berikut :

1. Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai, baik melalui pendidikan maupun melalui pelatihan.

2. Kinerja adalah proses aktivitas yang telah dilakukan oleh pegawai dalam suatu dinas untuk mencapai kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam memproduksi sesuatu barang atau jasa. Hal ini dapat diukur melalui : kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.
3. Tingkat kinerja pegawai adalah sejauh mana tingkat kinerja pegawai dalam mencapai persyaratan-persyaratan yang ditetapkan (berkaitan dengan sistem dan standar yang digunakan organisasi) dalam periode tertentu. Pengetahuan adalah tingkat pendidikan yang dimiliki tenaga kerja yang diperolehnya melalui proses belajar dibangku pendidikan formal. Hal ini dapat diukur melalui tingkat pendidikan.
4. Keterampilan adalah kemahiran, keahlian yang dimiliki oleh tenaga kerja untuk melakukan aktivitas secara terampil. Hal ini dapat diukur melalui masa kerja, pengalaman, dan training.
5. Sikap adalah bentuk aktifitas akal dan pikiran yang ditujukan pada objek tertentu yang sedang dihadapi. Hal ini dapat diukur melalui kerjasama, tata tertib dan perilaku terhadap tugas.
6. Motivasi adalah semangat kerja yang dimiliki pegawai perusahaan untuk bekerja secara efektif dan produktif. Hal ini dapat diukur melalui : gaji, kesejahteraan, kondisi kerja, penghargaan dan sangsi-sangsi hukuman-hukuman atau penerapan reward dan penalti yang jelas.
7. Tanggung jawab adalah suatu bentuk pertanggung jawaban yang telah disampaikan kepada perusaha. Hal ini dapat diukur melalui tugas dan wewenang yang diberikan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Dinas Pendidikan dan Olah Raga Kabupaten Luwu Utara

1. Tugas dan Fungsi

a. Tugas pokok Dinas Pendidikan dan Olah Raga Kabupaten Luwu Utara

Dinas Pendidikan mempunyai tugas pokok melaksanakan kewenangan desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas pembantuan serta kewenangan yang tidak atau belum dapat dilaksanakan oleh Kabupaten di bidang pendidikan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Fungsi Dinas Pendidikan Kabupaten dan Olah Raga Luwu Utara.

Dinas Pendidikan Kabupaten dan Olah Raga Luwu Utara mempunyai fungsi :

- 1). Penyusunan rencana dan program dibidang pendidikan;
- 2). Penyusunan kebijakan teknis di bidang pendidikan;
- 3). Penyelenggaraan Pendidikan Luar Biasa, Non Formal, Pelatihan Guru, Penjaminan Mutu, Pembinaan Pendidikan Usia Dini, Dasar, Menengah yang belum dilaksanakan di Kabupaten;
- 4). Pengembangan tenaga pendidikan dan penyediaan fasilitas penyelenggaraan pendidikan lintas daerah Kabupaten untuk tingkat pendidikan Dasar dan Menengah;
- 5). Pembinaan teknis di bidang pendidikan;
- 6). Pemberian pertimbangan pembukaan dan penutupan perguruan tinggi;

- 7). Pembinaan dan Koordinasi pembakuan dan standarisasi sarana, prasarana sekolah;

2. Visi dan Misi

a. Visi

Pembangunan Pendidikan Nasional ke depan didasarkan pada paradikma pembangunan manusia Indonesia seutuhnya sebagai subyek yang memiliki kapasitas untuk mengaktualisasikan potensi dan dimensi kemanusiaan secara optimal. Dimensi kemanusiaan tersebut meliputi : keteguhan iman dan takwa, etika dan wawasan kebangsaan serta kepribadian yang moderen, penguasaan iptek, estetikan dan kesehatan jasmani.

Paradikma pendidikan tersebut menempatkan peserta didik dalam kedudukan yang sangat inti. Pendidikan merupakan proses sistematis untuk memanusiakan manusia secara holistik yang mencakup keseluruhan potensi kemanusiaan yang mampu memenuhi kebutuhan primer sampai dengan kebutuhan aktualisasi diri.

c. Misi

Berdasarkan visi diatas maka strategi yang akan dilakukan diwujudkan dalam rumusan misi yaitu :

- 1) Meningkatkan dan memratakan partisipasi pendidikan
- 2) Mewujudkan pendidikan masyarakat yang bermutu, berdaya saing, relevan dengan kebutuhan masyarakat.

- 3) Mewujudkan sistem pengolahan pendidikan yang efisien, efektif, dan akauntabel (good governance) dengan menekankan pada peranan desentralisasi dan otonomi pendidikan disetiap jenjang pendidikan dan masyarakat.
- 4) Menyediakan fasilitas pembelajaran lintas Kabupaten.
- 5) Memberdayakan peran serta masyarakat dalam pendidikan.
- 6) Mendukung/membantu penyelenggaraan pendidikan tinggi selain pengaturan kurikulum, akreditasi, dan pengangkatan tenaga pendidik.

3. Tujuan

Untuk mewujudkan visi dan misi, tugas pokok dan fungsi serta kewenangan yang ada pada Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara mempunyai tujuan :

- a. Meningkatkan pemerataan kesempatan belajar pada semua jalur, jenis, dan jenjang pendidikan bagi semua kelompok penduduk secara adil, tidak diskriminatif, dan demokratis tanpa membedakan tempat tinggal, status ekonomi, jenis kelamin, agama, kelompok etnis, dan kelainan fisik, emosi, mental serta intelektual;
- b. Menuntaskan Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun secara efisien, relevan, dan bermutu sebagai landas yang kokoh pengembangan kwalitan masyarakat Indonesi dalam pendidikan lebih lanjut;

- c. Meningkatkan proses pendidikan yang berdampak pada peningkatan iman dan taqwa, ahlak mulia, serta kualitas jasmani dan rohani sebagai bekal untuk hidup dalam masyarakat yang semakin kompleks;
- d. Peningkatan pendidikan etika, estetika serta penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam rangka meningkatkan kesejahteraan manusia Indonesia menuju masyarakat malaqbi;
- e. Meningkatkan daya saing bangsa dengan menghasilkan lulusan yang bermutu, terampil, ahli dan profesional, mampu belajar sepanjang hayat, serta memiliki kecakapan hidup yang dapat membantu dirinya dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan.
- f. Menata sistem pengaturan dan pengelolaan pendidikan yang semakin efisien, produktif didalam suatu tata kelola yang sehat (good governace) dan akuntabel.

4.2. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai (organik) Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara yang berjumlah 74 orang. Kepada responden diminta untuk mengisi latar belakang responden tanpa keharusan yang menyebutkan nama. Hal ini untuk mengurangi beban psikologis dalam memberikan jawaban dan informasi yang lengkap sesuai dengan realitas yang ada. Butir pertanyaan yang sesuai dengan karakteristik responden, yaitu: Jenis Kelamin, Umur, Pangkat/golongan, Masa Kerja, dan Pendidikan. Berikut ini data karakteristik responden yang diperoleh da lapangan.

TABEL 1 : KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase%
1	Laki-Laki	44	59,46
2	Perempuan	30	40,54
Jumlah		74	100,00

Sumber : Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara

Tabel diatas menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yaitu dari 74 responden terdiri atas; 44 responden (59,56 persen) berjenis kelamin laki-laki, dan 30 responden (40,54 persen) berjenis kelamin perempuan.

TABEL 2 : KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN UMUR

No.	Umur	Frekuensi	Persentase(%)
1	20-25 tahun	4	5,41
2	26-30 tahun	16	21,26
3	31-35 tahun	13	17,57
4	36-40 tahun	10	13,51
5	41-45 tahun	12	16,22
6	56-50 tahun	11	14,86
7	51-55 tahun	5	6,76
8	56-60 tahun	3	4,05
Jumlah		74	100,00

Sumber data: diolah berdasarkan data koesioner, 2011

Tabel diatas menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan umur yaitu dari 74 responden terdiri atas; 4 responden (5,41 persen) berumur 20-25 tahun, 16 responden (21,62 persen) berumur 26-30 tahun, 13 responden (17,57 persen) berumur 31-35 tahun, 10 responden (13,15 persen) berumur 36-40 tahun,

12 responden (16,22 persen) berumur 41-45 tahun, 11 responden (14,86 persen) berumur 46-50 tahun, 5 responden (6,76 persen) berumur 51-55 dan 3 responden (4,05 persen) berumur 56-60.

TABEL 3 : KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN PANGKAT/GOLONGAN

No.	Umur	Frekuensi	Persentase(%)
1	VI	5	6,76
2	III	28	37,83
3	II	41	55,41
Jumlah		74	100,00

Sumber Data : Diolah berdasarkan data koesioner, 2009

Tabel di atas menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan pangkat/golongan yaitu dari jumlah 74 responden terdiri atas; 5 responden (6,76 persen) golongan IV, 28 reponden (37,83 persen) golongan III, dan 41 responden (55,83 persen) golongan II.

TABEL 4 : KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN MASA KERJA

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase(%)
1	1 - 5 tahun	25	33,79
2	5-10 tahun	14	18,92
3	11-15 tahun	12	16,21
4	16-20 tahun	10	13,51
5	21 tahun lebih	13	17,57
Jumlah		74	100,00

Sumber Data : Diolah berdasarkan data koesioner, 2009

Tabel diatas menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan masa kerja yaitu dari jumlah 74 responden terdiri atas; 25 responden (33,79

persen) memiliki masa kerja 1-5 tahun, 14 responden (18,92 persen) memiliki masa kerja 6-10 tahun, 12 responden (16,21 persen) memiliki masa kerja 11-15 tahun, 10 (13,51 persen) memiliki masa kerja 16-20 tahun, dan 13 responden (17,57 persen) memiliki masa kerja 21 tahun lebih.

TABEL 5 : KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase(%)
1	SMU	31	41,90
2	Diploma	20	27,02
3	S1	19	25,68
4	S2	4	5,40
Jumlah		74	100,00

Sumber Data : Diolah berdasarkan data koesioner, 2011

Tabel diatas menunjukkan bahwa karakteristi responden berdasarkan pendidikan dari jumlah 74 responden terdiri atas ; 31 responden (41,90 persen) berpendidikan SMU, 20 responden (27,02 persen) berpendidikan Diploma, 19 responden (25,68 persen) berpendidikan S1, dan 4 responden (5,40 persen) berpendidikan S2.

4.3. Uji Validitas dan Reabilitas

Dalam penelitian ini terdapat 5 variabel yang dijelaskan berdasarkan tanggapan responden yaitu variabel individu, kepemimpinan, tim kerja, sistem dan lingkungan. Kelima variabel ini merupakan variabel berkontribusi terhadap kinerja pegawai yang merupakan variabel yang dipengaruhi. Penjelasan tanggapan responden dalam penelitian ini didasarkan pada berbagai pendapat atau tanggapan

mereka tentang pernyataan/pertanyaan yang disusun secara sistematis dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan penelitian yang tersusun tersebut menggunakan skala likert yang berbentuk data ordinal memiliki 5 tingkatan atau bobot skor, yaitu :

- a. Sangat Setuju (SS) : 5
- b. Setuju (ST) : 4
- c. Ragu-ragu : 3
- d. Tidak Setuju : 2
- e. Sangat Tidak Setuju: 1

Untuk kepentingan pengolahan data yang menggunakan teknik regresi berganda, maka data ordinal diubah menjadi persyaratan dalam teknik pengelolaan data pada bab III. Perubahan data menjadi data interval tersebut dilakukan dengan cara jumlah komulatif bobot skor setiap responden menurut variabel. Kemudian untuk menentukan posisi setiap responden maka digunakan kriteria yaitu, jumlah tertinggi skor komulatif dikurangi jumlah terendah skor komulatif kemudian dibagi 5, karena menggunakan lima interval yaitu:

- a. Nilai 5 : Sangat Baik
- b. Nilai 4 : Baik
- c. Nilai 3 : Cukup Baik
- d. Nilai 2 : Tidak Baik
- e. Nilai 1 : Sangat Tidak Baik

Nilai-nilai inilah yang dimasukkan atau yang digunakan dalam pengolahan data yang menggunakan program SPSS. Selanjutnya hasil pengolahan data

tersebut dianalisis dengan menggunakan teknik berganda. Data yang merupakan hasil olahan tersebut terlampir.

Untuk keperluan menjelaskan tanggapan responden terhadap variabel-variabel penelitian ini maka disusun kriteria dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Jumlah skor kumulatif (total) setiap pertanyaan yang merupakan jawaban dari 74 responden.
- 2) Persentase setiap pertanyaan yang merupakan jumlah skor kumulatif setiap pertanyaan dibagi dengan jumlah skor tertinggi yaitu 370 dengan 100.
- 3) Kriteria ditentukan melalui langkah-langka; nilai skala pengukuran tertinggi = 5, sedangkan nilai pengukuran skala terkecil = 1, maka diperoleh jumlah kumulatif nilai tertinggi = $74 \times 5 = 370$, sedangkan jumlah kumulatif nilai terkecil = $74 \times 1 = 74$. Kemudian untuk memperoleh jarak dari setiap interval maka nilai tertinggi dikurangi nilai terkecil : $370 - 74 = 296$. Hasil pengurangan tersebut yaitu : 296 dibagi dengan 5 skala 74 = 296. Hasil pengurangan tersebut yaitu : 296 dibagi dengan 5 skala pengurangan = $296 : 5 = 59$, sehingga nilai range dari setiap interval adalah 59.

TABEL 6 : KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN

No.	Kriteria Penilaian	Interval Skor
1	Sangat tidak baik	59-133
2	Tidak baik	134-192
3	Cukup baik	193-192
4	Baik	253-311
5	Sangat baik	312-370

Sumber Data : Hasil Penelitian, 2011

1. Uji Validitas

Hasil penelitian yang valid menurut Sugiono (2007-137) yaitu bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya yang terjadi pada obyek yang diteliti, sedangkan instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka data yang terkumpul terlebih dahulu perlu dilakukan analisis uji validitas atas setiap butir/item pertanyaan/pernyataan untuk membuktikan item-item tersebut benar-benar telah mengungkapkan variabel atau indikator yang diteliti. Untuk menguji apakah korelasi tersebut valid atau tidak, maka perlu dilakukan pengujian validitas tiap butir pertanyaan/pernyataan digunakan analisis item. Dalam hal analisis item Masrun dalam sugiyono (2007 : 152) menyatakan item yang mempunyai korelasi positif dengan kriteria (skor total) serta korelasi yang tinggi menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas.

Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r = 0,3$. Jadi korelasi antara butir pernyataan dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir pernyataan dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Tabel dibawah ini menunjukkan hasil perhitungan uji validitasnya.

TABEL 7 : HASIL UJI VALIDITAS (Data Primer Diolah)

Variabel	Item	Korelasi		
		r-bitung	r-tabel	Keterangan
Individu	1	0.360	0.30	Valid
	2	0.395	0.30	Valid
	3	0.462	0.30	Valid
	4	0.420	0.30	Valid
	5	0.424	0.30	Valid
	6	0.428	0.30	Valid
Kepemimpinan	1	0.368	0.30	Valid
	2	0.383	0.30	Valid
Sistem	1	0.399	0.30	Valid
	2	0.378	0.30	Valid
	3	0.425	0.30	Valid
	4	0.399	0.30	Valid
	5	0.383	0.30	Valid
Tim Kerja	1	0.328	0.30	Valid
	2	0.345	0.30	Valid
	3	0.383	0.30	Valid
Situasional	1	0.348	0.30	Valid
	2	0.423	0.30	Valid
	3	0.431	0.30	Valid
	4	0.410	0.30	Valid
	5	0.399	0.30	Valid
Kinerja pegawai	1	0.403	0.30	Valid
	2	0.364	0.30	Valid
	3	0.363	0.30	Valid
	4	0.430	0.30	Valid
	5	0.340	0.30	Valid

Sumber data: Hasil Modifikasi dari Output SPSS 15, 2011

Tabel di atas memperlihatkan seluruh item yang valid. Ini berarti keseluruhan item dapat digunakan dalam penelitian. Selanjutnya akan diteliti hasil uji reabilitas.

2. Uji Reabilitas

Uji reabilitas questioner dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Tinggi atau rendahnya, kuat atau lemahnya korelasi dapat ditentukan berdasarkan pada besar kecilnya nilai r (koefisien korelasi). Hasil uji reliabilitas dapat dilihat Cronbach's Alpha if Item Deleted sebagai berikut.



TABEL 8 : REABILITAS VARIABEL (Data primer yang diolah)

Variabel	Item	Koefisien Reabilitas	Keterangan
Individu	1	0.764	Valid
	2	0.760	Valid
	3	0.762	Valid
	4	0.762	Valid
	5	0.765	Valid
	6	0.761	Valid
Kepemimpinan	1	0.762	Valid
	2	0.761	Valid
Sistem	1	0.764	Valid
	2	0.764	Valid
	3	0.765	Valid
	4	0.757	Valid
	5	0.756	Valid
Tim Kerja	1	0.766	Valid
	2	0.768	Valid
	3	0.768	Valid
Situasional	1	0.764	Valid
	2	0.761	Valid
	3	0.766	Valid
	4	0.767	Valid
	5	0.756	Valid
Kinerja pegawai	1	0.757	Valid
	2	0.754	Valid
	3	0.755	Valid
	4	0.756	Valid
	5	0.756	Valid

Sumber data: Hasil Modifikasi dari Output SPSS 15, 2011

Dari hasil uji reabilitas yang dilakukan yang dilakukan dengan program SPSS 15.0 didapat hasil Cronbach Alpha lebih besar dari 0,7 untuk keenam variabel yaitu variabel individu, variabel kepemimpinan, variabel sistem, variabel tim kerja, variabel situasional dan variabel kerja pegawai.

3. Uji Multi Kolinieritas

Bagian ini membahas ada tidaknya multikolinieritas atau terjadinya kolerasi di antara sesama variabel bebas. Model regresi yang baik tentunya tidak terjadi multikolinieritas. Multikolinieritas dapat dilihat pada output Collinearity Diagnostic pada tabel pada tabel 9.

TABEL 9 : COLLINEARITY DIAGNOSTIC (Data primer yang diolah)

Model	Collinearity Diagnostic	
	Tolerance	VIF
Individu	.699	1.431
Kepemimpinan	.836	1.196
Sistem	.913	1.095
Tim Kerja	.784	1.275
Situasional	.919	1.088

a. Dependent Variabel : Kinerja Pegawai

Sumber data: Hasi Modifikasi dari Output SPSS 15, 2011

Dari kolom-kolom Collinearity Diagnostic, yaitu pada tolerance, terlihat bahwa keenam variabel bebas memiliki nilai Tolerance di atas 0,0001. Default bagi SPSS bagi angka Tolerance adalah 0,0001. Semua variabel yang akan dimasukkan dalam perhitungan model regresi harus mempunyai tolerance di atas 0,0001. Terlihat bahwa semua variabel memenuhi persyaratan ambang toleransi.

Pada umumnya, multikolinieritas akan terjadi jika VIF lebih besar dari 5. Dari data di atas, terlihat bahwa masing-masing variabel mempunyai VIF kurang dari 5. Ini berarti tidak terjadi multikolinieritas di antara kelima variabel.

4.3. Penyajian dan Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi variabel individu, variabel kepemimpinan, variabel sistem, variabel tim kerja dan variabel situasional terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini berdasarkan pada hasil penghitungan sebagaimana yang telah dituangkan dalam teknik analisis data yang menggunakan analisis regresi berganda. Setelah memasukkan seluruh variabel (individu, kepemimpinan, sistem, tim kerja dan situasional) yang diteliti terlihat hasilnya pada output SPSS 15 sebagaimana terlampir (lihat lampiran) dan dapat dilihat pada tabel berikut ini yang telah dimodifikasi berdasarkan output SPSS sebagai berikut:

TABEL 10 : UJI REGRESI SECARA SIMULTAN VARIABEL INDIVIDU, KEPEMIMPINAN, SISTEM, TIM KERJA DAN SITUSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	.F	F-tabel (5%)
Regression	2.418	5	0,484	17.086	0.000 ^a
Residul	1.924	68	0.028	-	-
Total	4.342	73	-	-	-
R ² = 557					

Sumber data: Hasil Modifikasi dari Output SPSS 15, 2011

Pada tabel di atas terlihat bahwa nilai F-hitung = 17.086 lebih besar dari F-tabel alfa yaitu 0,000 artinya – variabel yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai terhadap perbedaan yang sangat nyata. Dengan demikian variabel individu, variabel kepemimpinan, variabel sistem, variabel tim kerja, variabel situasional dan terhadap kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu

Utara, hal ini dapat dilihat pada perhitungan dalam model summary, khususnya angka R square.

Besarnya angka R square (R^2) adalah 0,557. Angka tersebut mempunyai maksud bahwa kontribusi variabel individu, variabel kepemimpinan, variabel sistem, variabel tim kerja dan variabel situasional secara simultan (bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara adalah sebesar 0.557. Adapun sisanya sebesar 0.443 dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi ini. Dengan kata lain, besar variabilitas kontribusi kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara dapat diterangkan dengan variabel individu, variabel kepemimpinan, variabel sistem, variabel tim kerja dan variabel situasional sebesar 55,7% sedangkan kontribusi 44,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Untuk mengetahui apakah model regresi di atas sudah benar atau salah diperlukan uji hipotesis simultan (Uji-F) dan uji partial (Uji-t).

1. Uji Serentak (Uji-F)

Analisis dari uji-F ini dimaksudkan untuk membuktikan hipotesis penelitian, yakni:

H_0 : Tidak ada kontribusi antara variabel individu, variabel kepemimpinan, variabel sistem, variabel tim kerja dan variabel situasional terhadap kinerja pegawai.

H_1 : Ada kontribusi antara variabel individu, variabel kepemimpinan, variabel sistem, variabel tim kerja dan variabel situasional terhadap kinerja pegawai.

Uji statistik F atau uji signifikan simultan, pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai

pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Uji-F ini dilakukan dengan membandingkan F_h (F-hitung) dengan nilai F_t (F-tabel) pada taraf nyata $\alpha=0,05$. Uji F mempunyai pengaruh signifikan apabila F-hitung lebih besar dari F-tabel atau probabilitas kesalahan kurang dari 5% ($P<0,05$).

Dari hasil perhitungan analisis regression dengan bantuan program SPSS 15 diperoleh F-hitung sebesar 17.086 dengan tingkat probabilitas 0,000 (significansi), sedangkan F-tabel sebesar 0.000. Suatu pengaruh dikatakan signifikan jika F-hitung lebih besar dan F-tabel, atau probabilitas lebih kecil dari 0,05. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) dan F-hitung lebih besar dari F-tabel ($17.086 > 0.000$), maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi bahwa H_i dapat diterima kebenarannya, artinya ada kontribusi antara variabel individu, variabel kepemimpinan, variabel sistem, variabel tim kerja dan variabel situasional terhadap kinerja pegawai.

Besarnya pengaruh (kontribusi) variabel bebas (X) secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas (Y) dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi ganda (R^2). Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar (mendekati 1), maka dapat dikatakan pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya semakin besar. Atau dengan kata lain, jika nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Sebaliknya, jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin kecil (mendekati 0), maka dapat dikatakan pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya semakin kecil. Atau dengan kata

ain, nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.

Dari tampilan output SPSS 15 besarnya R^2 adalah 0,557, hal ini berarti bahwa seluruh variabel bebas yakni variabel individu (X_1), variabel kepemimpinan (X_2), variabel sistem (X_3), variabel tim kerja (X_4) dan variabel (X_5) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan kabupaten Luwu Utara sebesar 0,557 atau 55,7%. Sedangkan sisanya ($100\% - 55,7\% = 44,3\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar penelitian.

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel tidak bebasnya dapat dilihat dari besarnya koefisien regresi multiple (R) sebesar 0,746, yang berarti adanya indikasi hubungan yang kuat antara keseluruhan variabel bebas dengan variabel tidak bebas, yaitu sebesar 0,746.

1. Uji Partai (Uji t)

Uji-t digunakan untuk menguji kemaknaan keberartian koefisien regresi partai. Pengujian melalui uji t adalah dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel pada taraf nyata $\alpha = 0,05$. Uji-t berpengaruh signifikan apabila hasil perhitungan t-hitung lebih besar dari 5% ($P < 0,05$). Selanjutnya akan dicari nilai koefisien determinasi partai (r^2) untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) secara partai terhadap variabel tidak bebas (Y).

TABEL 11 : UJI REGRESI SECARA PARTAI VARIABEL INDIVIDU, VARIABEL KEPIMIMPINAN, VARIABEL SISTEM, VARIABEL TIM KERJA DAN VARIABEL SITUASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.723	.450		1.607	.000
Individu	.373	.109	.329	3.405	.009
Kepemimpinan	.102	.038	.238	2.690	.001
Sistem	.048	.046	.087	.030	.307
Tim Kerja	.182	.050	.334	3.663	.000
Situasional	.208	.068	.259	3.080	.003

Sumber data: Hasil Output SPSS 15, 2011

Dari hasil perhitungan pada tabel 12 terlihat bahwa terdapat empat variabel yang signifikan, artinya $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, di mana tabel 12 menunjukkan bahwa koefisien partial yang ganda (R^2) yang tertinggi adalah variabel individu (X_1) yaitu sebesar 0.009, selanjutnya variabel situasional (X_5) yaitu sebesar 0.003, serta variabel kepemimpinan (X_2) yaitu sebesar 0.001 dan variabel tim kerja (X_4) yaitu sebesar 0.000. Variabel sistem (X_3) tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan karena memiliki $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ yaitu $0.030 < 0.307$. dari keempat variabel bebas yang berpengaruh signifikan ternyata variabel sistem yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara.

Pembuktian ini dimaksudkan untuk menguji variasi dari model regresi yang digunakan dalam menerangkan variabel bebas (X) terhadap variabel tidak bebas (Y) dengan cara menguji kemaknaan dari koefisien regresinya. Hasil

perhitungan dengan menggunakan model regresi ganda diperoleh dengan nilai koefisien regresi beberapa variabel yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai.

TABEL 12 : RANGKUMAN HASIL UJI F DAN T REGRESI BERGANDA

Variabel Regresi	Koefisien Regresi	t-hitung	t-tabel	r partial	Partial r ²	Constanta
X ₁	0,373	3,405	0,009	0,382	0,275	0,723
X ₂	0,102	2,690	0,001	0,310	0,217	
X ₃	0,048	0,030	0,307	0,124	0,083	
X ₄	0,182	3,663	0,000	0,406	0,296	
x ₅	0,208	3,080	0,003	0,350	0,249	
R Squared = .557 F ratio = 17.086 F tabel = .000 Multiple = 0.726						

Sumber : Hasil Output SPSS 15, 2011

Berdasarkan perhitungan dengan bantuan program SPSS dengan Model Regression diperoleh persamaan regresinya rumus yang digunakan adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

a = Konstanta Intersepsi

b = Koefisien Regresi

X₁ = Variabel Individu

X₂ = Variabel kepemimpinan

X₃ = Sistem

X₄ = Tim Kerja

X₅ = Variabel Situasional

Maka model persamaan regresinya adalah :

$$Y = 0,723 + 0,373 X_1 + 0,120X_2 + 0,048X_3 + 0,182 X_4 + 0,208X_5$$

Persamaan regresi tersebut di atas menunjukkan bahwa semua koefisien regresi menunjukkan tanda positif yang berarti apabila nilai-nilai dari variabel individu, variabel kepemimpinan, variabel sistem, variabel tim kerja dan variabel situasional dikontrol, maka akan mendorong peningkatan kinerja pegawai, dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya tetap (konstan).

Dari hasil penelitian diketahui 4 (empat) variabel berkontribusi terhadap kinerja pegawai yaitu; variabel individu, variabel kepemimpinan, variabel tim kerja dan variabel situasional, yang mana nilai signifikannya secara berturut-turut adalah 0,009; 0,001; 0,000, dan 0,003; yang lebih kecil dari pada 0,05 yang berarti berkontribusi secara signifikan. Sementara 1 (satu) variabel tidak berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai, yaitu variabel system.

Dengan berdasarkan nilai koefisien Regresi (*unstandardized coefficients*) maka akan diketahui yang dominan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Apabila dilihat dari nilai koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas yaitu variabel variabel individu (X_1), variabel kepemimpinan (X_2), variabel system (X_3), variabel tim kerja (X_4) dan variabel situasional (X_5) terhadap peningkatan kinerja pegawai, maka nilai koefisien regresi variabel individu (X_1) adalah sebesar 0,373 memiliki nilai tertinggi. Sedangkan nilai koefisien regresi variabel system (X_3) memiliki nilai terendah adalah sebesar 0,048. Di bawah ini akan diuraikan satu persatu hubungan tiap variabel bebas baik yang berkontribusi signifikan maupun yang tidak berkontribusi terhadap variabel terikat.

1. Kontribusi Variabel Individu (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara

Untuk mengetahui apakah ada kontribusi antara variabel individu terhadap kinerja pegawai, maka dapat dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Terlebih dahulu kita tentukan hipotesisnya

H_0 : Tidak ada kontribusi antara variabel individu terhadap kinerja pegawai.

H_1 : Ada kontribusi antara variabel individu terhadap kinerja pegawai.

b. Menghitung besarnya angka t-hitung

c. Menghitung besarnya t-tabel

d. Untuk menguji hipotesisnya dapat menggunakan kriteria sebagai berikut :

- Jika $F\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Jika $F\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Berdasarkan kerangka teori yang dibangun, variabel individu memiliki 6 indikator yaitu, tingkat pendidikan pegawai, pengalaman kerja pegawai, pelatihan pegawai, gaji yang diterima, penghargaan atas prestasi pegawai, dan keterlibatan pegawai dalam upaya mencapai misi dan tujuan organisasi. Hasil pengujian terhadap rumusan masalah pertama, yaitu seberapa besar kontribusi variabel individu terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara ternyata menunjukkan bahwa secara parsial variabel individu berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil perhitungan analisis Regression dengan bantuan program SPSS 15, diketahui bahwa koefisien regresi determinan partai (B) untuk variabel individu

(X_1) adalah sebesar 0,373 dengan angka yang bertanda positif. Ini berarti bahwa kontribusi variabel individu (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah searah. Artinya apabila variabel individu ditingkatkan (kualitas, motivasi, dan komitmen) maka kinerja pegawai juga akan meningkat, kalau variabel kepemimpinan, system, tim kerja dan situasional dikontrol.

Nilai t -hitung untuk variabel ini sebesar 3,405 lebih besar dari t -tabel yaitu 0,009, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh variabel individu (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah signifikan.

Angka r^2 pada variabel ini adalah 0,275, artinya kontribusi variabel individu (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah 27,5%, dengan catatan variabel lain adalah konstan. Ini berarti bila ada perubahan variabel individu sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan perubahan secara searah pada kinerja pegawai sebesar 27,5% atau 0,373 (nilai koefisien regresi). Hal ini akan berlaku jika diasumsikan bahwa variabel-variabel lainnya dianggap tetap.

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama menyatakan bahwa, diduga bahwa semakin banyak variabel individu, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai ternyata terbukti. Hal ini berarti H_1 diterima dan terjadi kesesuaian antara hipotesis dengan data yang ada sekaligus menguatkan pandangan Armstrong dan Baron yang mengatakan bahwa variabel individu sebagai salah satu variabel yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dari persamaan regresi yang terbentuk yaitu jika perbaikan satu satuan variabel variabel individu, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,373 atau 37,3.

Hasil pengujian ini bermakna, bahwa variabel individu (tingkat pendidikan pegawai, pengalaman kerja pegawai, pelatihan pegawai, gaji yang diterima, penghargaan atas prestasi pegawai, dan keterlibatan pegawai dalam upaya mencapai misi dan tujuan organisasi) merupakan salah satu kesatuan yang terintegrasi dan bersinergi mampu membentuk kinerja yang efektif. Oleh karena itu untuk semakin meningkatkan kinerja pegawai maka variabel individu pegawai harus semakin meningkatkan kinerja pegawai maka variabel individu pegawai harus semakin ditingkatkan pula.

2. Kontribusi Variabel Kepemimpinan (X₂) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara

Untuk mengetahui apakah ada kontribusi antara variabel kepemimpinan terhadap pegawai, maka dapat dilakukan langkah-langkah berikut :

1) Terlebih dahulu kita tentukan hipotesisnya

H₀: Tidak ada kontribusi antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

H₁: Ada kontribusi antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2) Menghitung besarnya angka t-hitung

3) Menghitung besarnya t-tabel

4) Untuk menguji hipotesisnya dapat menggunakan kriteria sebagai berikut :

- Jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ H₀ ditolak dan H₁ diterima.
- Jika $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ H₀ diterima dan H₁ ditolak.

Variabel kepemimpinan diukur berdasarkan 2 indikator yaitu, tingkat kepercayaan pimpinan kepada pegawai dalam mengambil keputusan dan

berkreasi, serta tingkat dukungan pimpinan kepada pegawai untuk meningkatkan skillnya. Hasil pengujian terhadap rumusan kedua masalah kedua, yaitu seberapa besar kontribusi variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara.

Hasil perhitungan analisis Model Regression dengan bantuan program SPSS 15, diketahui bahwa koefisien regresi determinan partai (B) untuk variabel kepemimpinan (X_2) adalah sebesar 0,102 dengan angka yang bertanda positif. Ini berarti bahwa pengaruh kedua variabel kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah searah. Artinya apabila variabel kepemimpinan ditingkatkan (kualitas dorongan serta kualitas bimbingan dan dukungan), maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Secara teori, pengertian nilai koefisien dengan tanda positif pada variabel kepemimpinan, yaitu bila kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada anggotanya dalam hal pengambilan keputusan dan berkreasi bermanfaat dalam kelancaran kerja, dukungan pimpinan kepada anggota untuk meningkatkan skill individu melalui diklat maka kinerja pegawai juga akan meningkat seiring dengan peningkatan kualitas kepemimpinan.

Nilai t-hitung untuk variabel kepemimpinan sebesar 2,690 lebih besar dari t-tabel yaitu 0,001, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh kedua variabel yaitu kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah signifikan.

Angka r^2 pada variabel ini adalah 0,217, artinya kontribusi variabel kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah 2,17% dengan catatan variabel lain adalah konstan. Ini berarti bila ada perubahan pengalaman kerja

sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan perubahan secara searah pada prestasi kerja karyawan sebesar 21,7% atau 0,102 (nilai koefisien regresi) hal ini berlaku jika diasumsikan bahwa variabel-variabel lainnya di anggap tetap.

3. Kontribusi Variabel Sistem (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara.

Untuk mengetahui apakah ada kontribusi antara variabel system terhadap pegawai, maka dapat dilakukan langkah-langkah berikut :

1) Terlebih dahulu kita tentukan hipotesisnya

H_0 : Tidak ada kontribusi antara variabel sistem terhadap kinerja pegawai.

H_1 : Ada kontribusi antara variabel sistem terhadap kinerja pegawai.

2) Menghitung besarnya angka t-hitung

3) Menghitung besarnya t-tabel

4) Untuk menguji hipotesisnya dapat menggunakan kriteria sebagai berikut :

- Jika t-hitung > t-tabel H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- Jika t-hitung < t-tabel H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Variabel system diukur berdasarkan 5 indikator yaitu, komunikasi sesama rekan kerja, mekanisme atau prosedur yang berlaku, waktu yang memadai, peralatan kantor dan bangunan kantor. Hasil pengujian terhadap rumusan masalah ketiga, yaitu seberapa besar kontribusi variabel system terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara ternyata menunjukkan bahwa secara parsial variabel system tidak berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil perhitungan analisis Model Regressional dengan bantuan SPSS 15, diketahui bahwa koefisien regresi determinan partai (B) untuk variabel system (X_3) adalah sebesar 0,083. Dengan variabel angka yang bertanda negative. Ini berarti pengaruh kedua variabel, yaitu variabel system (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah tidak searah.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-hitung untuk variabel system sebesar 0,030 lebih kecil dari t-tabel yaitu 0,307, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh kedua variabel yaitu system (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah tidak signifikan. Ini berarti bahwa tidak terjadi pengaruh antara kedua variabel. Hal ini juga dapat dilihat dari angka r^2 pada variabel ini adalah 0,083 yang menunjukkan tidak ada pengaruh sehingga sebesar apapun peningkatan kualitas dan kuantitas dari variabel ini, tidak akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Secara teori, pengertian nilai koefisien dengan tanda negative pada variabel system, yaitu komunikasi sesama rekan kerja, prosedur yang berlaku, waktu yang dibutuhkan, peralatan kantor dan bangunan kantor maka kinerja juga akan menurun karena diakibatkan oleh peralatan kantor dan ruangan kantor yang tidak memadai dan tidak layak untuk digunakan. Angka r^2 pada variabel ini adalah 0,083, artinya kontribusi variabel system (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah 8,3%, dengan catatan factor lain adalah konstan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga menyatakan bahwa, diduga semakin baik variabel system, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai ternyata tidak terbukti. Hal ini berarti H_0 diterima karena tidak terjadi atau

ketiksesuaian antara hipotesis dengan data yang tidak ada sekaligus melemahkan pandangan Armstrong dan Baron yang memandang bahwa variabel system sebagai salah satu variabel berkontribusi terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dari persamaan regresi yang terbentuk yaitu jika perbaikan satu satuan variabel system, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,048 atau 4,8%. Hasil penelitian atau temuan ini tidak berarti menolak sama sekali pandangan Armstrong dan baron namun mempertegas bahwa kontribusi variabel system terhadap kinerja pegawai akan terlihat kontribusinya apabila dilihat secara bersama-sama (simultan) dengan variabel individu, variabel kepemimpinan, variabel tim kerja dan variabel situasional.

Hasil pengujian ini bermakna, bahwa variabel system (komunikasi sesama rekan kerja, mekanisme atau prosedur yang berlaku, waktu yang memadai, peralatan kantor dan bangunan kantor) merupakan satu kesatuan yang bersinergi yang mampu membentuk kinerja yang efektif. Oleh karena itu untuk semakin meningkatkan kinerja pegawai maka variabel system harus semakin meningkatkan kinerja pegawai maka variabel system harus semakin ditingkatkan pula.

4. Kontribusi variabel Tim Kerja (X_4) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara.

Untuk mengetahui apakah ada kontribusi antara variabel tim kerja terhadap pegawai, maka dapat dilakukan langkah-langkah berikut :

1) Terlebih dahulu kita tentukan hipotesisnya

H_0 : Tidak ada kontribusi antara variabel tim kerja terhadap kinerja pegawai.

H_1 : Ada kontribusi antara variabel tim kerja terhadap kinerja pegawai.

- 2) Menghitung besarnya angka t-hitung
- 3) Menghitung besarnya t-tabel
- 4) Untuk menguji hipotesisnya dapat menggunakan kriteria sebagai berikut :
 - Jika t-hitung $>$ t-tabel H_0 ditolak dan H_1 diterima.
 - Jika t-hitung $<$ t-tabel H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Variabel system diukur berdasarkan 3 indikator yaitu, komitmen bersama, saling percaya, dan saling menghormati. Hasil pengujian terhadap rumusan masalah keempat, yaitu seberapa besar kontribusi variabel tim kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara ternyata menunjukkan bahwa secara parsial variabel tim kerja berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil perhitungan analisis Model Regressional dengan bantuan SPSS 15, diketahui bahwa koefisien regresi determinan partai (B) untuk variabel tim kerja (X_4) adalah sebesar 0,182. Dengan variabel angka yang bertanda positif. Ini berarti pengaruh kedua variabel, yaitu variabel tim kerja (X_4) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah searah. Artinya apabila variabel tim kerja ditingkatkan kualitas dan kuantitasnya (komitmen bersama, saling percaya dan saling menghormati), maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Secara teori, pengertian nilai koefisien dengan tanda positif pada variabel tim kerja, yaitu bila pegawai komitmen bersama, saling percaya dan saling menghormati maka kinerja pegawai juga akan meningkat seiring dengan peningkatan kualitas tim kerja. Sebaliknya bila pegawai kurang/tidak cermat

dalam memahami makna dari komitmen bersama, saling percaya dan saling menghormati, maka kinerja pegawai akan menurun seiring dengan penurunan kualitas variabel tim kerja.

Niali t-hitung untuk variabel ini sebesar 3,663 lebih besar dari t-tabel yaitu 0,000, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh kedua variabel yaitu tim kerja (X_4) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah signifikan.

Angka r^2 pada variabel ini adalah 0,296, artinya kontribusi variabel tim kerja (X_4) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah 29,6%, dengan catatan factor lain adalah konstan. Ini berarti bila ada perubahan tim kerja sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan perubahan secara searah pada kinerja pegawai sebesar 29,6% atau 0,182 (nilai koefisien regresi). Hal ini akan berlaku jika diasumsikan bahwa variabel-variabel lainnya dianggap tetap.

Hasil pengujian terhadap hipotesis keempat menyatakan bahwa, diduga semakin baik variabel tim kerja, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai ternyata terbukti. Hal ini berarti H_1 diterima karena terjadi atau ketiksesuaian antara hipotesis dengan data yang ada sekaligus menguatkan pandangan Armstrong dan Baron yang memandang bahwa variabel tim kerja sebagai salah satu variabel berkontribusi terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dari persamaan regresi yang terbentuk yaitu jika perbaikan satu satuan variabel tim kerja, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,182 atau 18,2%.

Hasil pengujian ini bermakna, bahwa variabel tim kerja (komitmen bersama, saling percaya, dan saling menghormati) merupakan satu kesatuan yang bersinergi yang mampu membentuk kinerja yang efektif.

Oleh karena itu untuk semakin meningkatkan kinerja pegawai maka variabel tim kerja harus semakin ditingkatkan pula.

5. Kontribusi variabel Situasional (X_5) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara.

Untuk mengetahui apakah ada kontribusi antara variabel tim kerja terhadap pegawai, maka dapat dilakukan langkah-langkah berikut :

1) Terlebih dahulu kita tentukan hipotesisnya

H_0 : Tidak ada kontribusi antara variabel situasional terhadap kinerja pegawai.

H_1 : Ada kontribusi antara variabel situasional terhadap kinerja pegawai.

2) Menghitung besarnya angka t-hitung

3) Menghitung besarnya t-tabel

4) Untuk menguji hipotesisnya dapat menggunakan kriteria sebagai berikut :

- Jika t-hitung $>$ t-tabel H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- Jika t-hitung $<$ t-tabel H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Variabel situasional diukur berdasarkan 5 indikator yaitu, misi dan tujuan organisasi, strategi pencapaian misi dan tujuan organisasi, jenis teknologi yang digunakan, kebijakan pemerintah, dan perkembangan IPTEK. Hasil pengujian terhadap rumusan masalah kelima, yaitu seberapa besar kontribusi variabel situasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara ternyata menunjukkan bahwa secara parsial variabel situasional berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil perhitungan analisis Model Regressional dengan bantuan SPSS 15, diketahui bahwa koefisien regresi determinan partai (B) untuk variabel situasional (X_5) adalah sebesar 0,208 dengan variabel angka yang bertanda positif. Ini berarti bahwa pengaruh kedua variabel, yaitu variabel situasional (X_5) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah searah. Artinya apabila variabel situasional ditingkatkan (misi dan tujuan organisasi, strategi pencapaian misi dan tujuan organisasi, jenis teknologi yang digunakan, kebijakan pemerintah, dan perkembangan IPTEK), maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Secara teori, pengertian nilai koefisien dengan tanda positif pada variabel situasional, yaitu bila pegawai memahami misi dan tujuan organisasi, strategi pencapaian misi dan tujuan organisasi, jenis teknologi yang digunakan, kebijakan pemerintah, dan perkembangan IPTEK maka kinerja pegawai juga akan meningkat seiring dengan peningkatan kualitas dari variabel situasional. Sebaliknya bila pegawai kurang/tidak cermat dalam memahami makna dari misi dan tujuan organisasi, strategi pencapaian misi dan tujuan organisasi, jenis teknologi yang digunakan, kebijakan pemerintah, dan perkembangan IPTEK, maka kinerja pegawai akan menurun seiring dengan penurunan kualitas variabel situasional.

Niali t-hitung untuk variabel ini sebesar 3,080 lebih besar dari t-tabel yaitu 0,003, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh kedua variabel yaitu situasional (X_5) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah signifikan.

Angka r^2 pada variabel ini adalah 0,249, artinya kontribusi variabel situasional (X_5) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah 24,9%, dengan catatan factor lain adalah konstan. Ini berarti bila ada perubahan tim kerja sebesar satuan, maka

akan menyebabkan perubahan secara searah pada kinerja pegawai sebesar 24,9% atau 0,249 (nilai koefisien regresi). Hal ini akan berlaku jika diasumsikan bahwa variabel-variabel lainnya dianggap tetap.

Hasil pengujian terhadap hipotesis kelima menyatakan bahwa, diduga semakin baik variabel situasional, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai ternyata terbukti. Hal ini berarti H_1 diterima karena terjadi atau ketiksesuaian antara hipotesis dengan data yang ada sekaligus menguatkan pandangan Armstrong dan Baron yang memandang bahwa variabel situasional sebagai salah satu variabel berkontribusi terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dari persamaan regresi yang terbentuk yaitu jika perbaikan satu satuan variabel situasional, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,204 atau 20,4%.

Hasil pengujian ini bermakna, bahwa variabel tim kerja (misi dan tujuan organisasi, strategi pencapaian misi dan tujuan organisasi, jenis teknologi yang digunakan, kebijakan pemerintah, dan perkembangan) merupakan satu kesatuan yang bersinergi yang mampu membentuk kinerja yang efektif. Oleh karena itu untuk semakin meningkatkan kinerja pegawai maka variabel situasional harus semakin ditingkatkan pula.

Dari uraian analisis terhadap kelima variabel tersebut di atas, baik secara simultan maupun secara parsial, maka selanjutnya dapat dianalisis variabel yang memiliki tingkat paling signifikan atau yang paling berperan penting (dominan) kontribusinya terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara.

Diantara kelima variabel yang teliti, maka secara simultan dengan berdasarkan nilai koefisien Regresi (Unstandardized coefficients) maka akan diketahui yang dominan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Apabila dilihat dari nilai koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas yaitu variabel individu (X_1), variabel kepemimpinan (X_2), variabel system (X_3), variabel tim kerja (X_4), dan variabel situasional (X_5) terhadap peningkatan kinerja pegawai, maka nilai koefisien regresi variabel individu (X_1) adalah sebesar 0,373 memiliki nilai tertinggi. Sedangkan nilai koefisien regresi variabel system (X_3) memiliki nilai terendah adalah sebesar 0,048.

Dengan demikian dapat terungkap bahwa variabel individu pegawai memegang peranan sangat penting. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel individu yang terdiri atas kemampuan pegawai (pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja), motivasi (tingkat gaji yang diterima, dan penghargaan atas prestasi kerja) dan komitmen individu (keterlibatan pegawai dalam upaya mencapai misi dan tujuan organisasi) secara simultan (bersam-sama) mampu menciptakan kinerja yang efektif.

Hal sebaliknya, terjadi pada variabel system yang memiliki kontribusi paling kecil dengan nilai 0,048 atau sebesar 4,8% terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara. Dengan demikian terungkap bahwa variabel sistem tidak mampu menunjukkan adanya kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel sistem yang terdiri atas kondisi kerja (komunikasi antar pegawai, mekanisme atau prosedur yang berlaku, waktu yang memadai), fasilitas kerja (peralatan kantor, dan bangunan kantor)

secara simultan (bersama-sama) tidak dapat memberikan kinerja yang efektif bagi organisasi.

Secara umum, hasil pengujian kontribusi variabel individu, variabel kepemimpinan, variabel sistem, variabel tim kerja, dan variabel situasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara menunjukkan kontribusi yang cukup. Hal ini dibuktikan dari perhitungan R Square yang menunjukkan angka 0,5571. Angka tersebut mempunyai maksud bahwa kontribusi variabel individu, variabel kepemimpinan, variabel sistem, variabel tim kerja, dan variabel situasional terhadap kinerja pegawai pada Kantor dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara adalah sebesar 0,557. Adapun sisanya sebesar 0,443 dipengaruhi oleh variabel lain diluar model regresi ini. Dengan kata lain, besar variabilitas kontribusi variabel individu, variabel kepemimpinan, variabel sistem, variabel tim kerja, dan variabel situasional terhadap kinerja pegawai pada Kantor dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara dapat diterangkan sebesar 55,7%, sedangkan kontribusi 44,3% dipengaruhi variabel lain diluar model.

Dengan demikian terungkap bahwa kontribusi kinerja 74 orang pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Luwu Utara telah memberi manfaat kepada organisasi melalui pegawainya, dimana 55,7% kinerja tercipta dari variabel-variabel tersebut, meskipun kita tidak dapat menghabiskan variabel lainnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan terjadinya kesesuaian data lapangan dengan pandangan Armstrong dan Baron yang mengatakan terhadap lima variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu: variabel individu (personal

factor), variabel kepemimpinan (leadership factor), variabel tim (team factor), variabel system (system factor), dan variabel lingkungan (situasional factor). Armstorg dan Baron menunjukkan hubungan diantara variabel-variabel tersebut. Hubungan akan menunjukkan kinerja efektif apabila interaksi antara kelima variabel tersebut meningkat, dan begitu sebaliknya hubungan akan menunjukkan kinerja negative apabila interaksi antara kelima variabel tersebut menurun.

Kelima variabel penelitian (kontribusi variabel individu, variabel kepemimpinan, variabel system, variabel tim kerja, dan variabel situasional) secara teoritis seharusnya merupakan suatu mata rantai yang saling mendukung satu sama lainnya. Kelima variabel ini harus menunjukkan hubungan yang cukup dan searah.

BOSOWA



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Setelah keseluruhan permasalahan dan hipotesis diuji dengan menggunakan uji regresi linear berganda, diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Nilai besaran kontribusi variabel individu terhadap kinerja pegawai menunjukkan kontribusi yang signifikan. Hal ini didasarkan pada nilai t-hitung untuk variabel ini sebesar 3,405 lebih besar dari t-tabel yaitu 0,009, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh variabel individu (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah signifikan dengan koefisien regresinya adalah 37,3%. Arah kontribusi yang positif menunjukkan bahwa semakin baik variabel individu akan membuat kinerja semakin baik pula.
2. Nilai besaran kontribusi variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan kontribusi yang signifikan. Hal ini didasarkan pada nilai t-hitung untuk variabel ini sebesar 2,690 lebih besar dari t-tabel yaitu 0,001, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah signifikan dengan koefisien regresinya adalah 10,2%. Arah kontribusi yang positif menunjukkan bahwa semakin baik variabel kepemimpinan akan membuat kinerja semakin baik pula.
3. Nilai besaran kontribusi factor sistem terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai yang tidak signifikan berkontribusi. Hal ini didasarkan pada nilai t-hitung untuk variabel ini sebesar 0,030 lebih kecil dari t-tabel yaitu 0,307, sehingga

menunjukkan bahwa pengaruh kedua variabel yaitu sistem (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah signifikan dengan koefisien regresinya adalah 8,3%. Namun demikian arah kontribusi yang positif menunjukkan bahwa semakin baik variabel sistem akan membuat kinerja semakin baik pula.

4. Nilai besaran kontribusi factor tim kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan kontribusi yang signifikan. Hal ini didasarkan pada nilai t-hitung untuk variabel ini sebesar 3,663 lebih besar dari t-tabel yaitu 0,000, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh kedua variabel yaitu tim kerja (X_4) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah signifikan dengan koefisien regresinya adalah 18,2%. Arah kontribusi yang positif menunjukkan bahwa semakin baik factor tim kerja akan membuat kinerja semakin baik pula.
5. Nilai besaran kontribusi factor situasional terhadap kinerja pegawai secara simultan menunjukkan nilai yang signifikan berkontribusi terhadap kinerja pegawai. Hal ini didasarkan pada nilai t-hitung untuk variabel ini sebesar 3,080 lebih besar dari t-tabel yaitu 0,003, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh kedua variabel yaitu situasional (X_5) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah signifikan dengan koefisien regresinya adalah 20,8%. Arah kontribusi yang positif menunjukkan bahwa semakin baik factor situasional akan membuat kinerja semakin baik pula.

Menyimak hasil pengujian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa dari 5 variabel yang ada, ternyata secara simultan hanya 4 (empat) variabel yang mempunyai nilai signifikan berkontribusi terhadap kinerja pegawai, dan terdapat 1 (satu) variabel yang mempunyai nilai yang tidak signifikan berkontribusi terhadap

kinerja pegawai. Sementara itu hasil pengujian terhadap 5 hipotesis yang diajukan, ternyata terbukti mampu menciptakan kinerja yang efektif.

5.2. Saran

Berdasarkan kerangka teori dan hasil pengujian terhadap kontribusi factor individu, factor kepemimpinan, factor sistem, factor tim kerja dan factor situasional terhadap kinerja pegawai, maka penulis menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Aspek Praktis

Hasil pengujian siklus alur kontribusi variabel individu, variabel kepemimpinan, variabel sistem, variabel tim kerja dan variabel situasional, ternyata masih terdapat beberapa alur kontribusi yang tidak cukup dan tidak searah. Oleh karena itu agar nilai tambah terhadap kinerja dapat tercipta, maka dibutuhkan strategi untuk mensinergikan potensi-potensi tersebut.

- a. Dari aspek variabel individu pegawai, diperlukan upaya penciptaan ruang yang kondusif bagi pegawai agar mampu terlibat aktif dalam upaya-upaya untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. Kepada pimpinan dianggap perlu untuk memberi pengakuan atas prestasi kerja pegawai.
- b. Dari aspek variabel kepemimpinan, diperlukan upaya penciptaan ruang yang kondusif dari pimpinan untuk memberi kepercayaan kepada pegawai dalam mengambil keputusan dan berkreasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya pimpinan diharapkan dapat memberi dukungan kepada pegawai untuk mengembangkan keahlian atau keterampilannya, melalui pengikutsertaan pada berbagai pelatihan.

- c. Dari aspek variabel sistem, dapat dijelaskan bahwa selain pentingnya pegawai memahami mekanisme atau prosedur kerja yang berlaku, pentingnya sarana dan prasarana dalam pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan, menjalani komunikasi antar sesama rekan kerja juga tak kalah pentingnya. Oleh karena itu diperlukan ruang yang kondusif dalam suatu organisasi untuk mensinergikan semua potensi tersebut.
- d. Dari aspek variabel tim kerja, dapat dijelaskan perlunya upaya penciptaan ruang yang kondusif bagi pegawai agar mampu membangun dan menjaga komitmen bersama sebagai anggota organisasi, saling mempercayai, dan tentunya rasa saling menghormati harus tetap dibina demi menjaga harmonisasi berorganisasi.
- e. Dari aspek variabel situasional, diperlukan upaya pengendalian baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi. Dalam rangka mencapai misi dan tujuan organisasi, diperlukan kemampuan tenaga (sumber daya manusia) dan ini hanya dapat dicapai dengan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.

2. Aspek Teoritis

Dalam kerangka teori sebelumnya dijelaskan bahwa terdapat lima factor yang dapat berkontribusi terhadap kinerja pegawai yaitu: variabel individu (personal factor), variabel kepemimpinan (leadership factor), variabel tim (team factor), variabel sistem (sistem factor), dan variabel lingkungan (situasional factor). Hubungan akan menunjukkan kinerja efektif apabila interaksi antara kelima factor tersebut meningkat, dan begitu sebaliknya

hubungan akan menunjukkan kinerja negative apabila interaksi antara kelima factor-faktor tersebut menurun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa factor-factor tersebut haruslah terintegrasi dan besinergi untuk dapat menciptakan kinerja yang efektif. Kelima factor tersebut seharusnya tidak dipisahkan dan haruslah memiliki hubungan yang cukup dan searah untuk dapat menciptakan kinerja yang efektif.

3. Aspek Metodologi

Seperti yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya bahwa teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hal ini berarti dari sisi jalur kontribusi antar variabel belumlah mampu mencerminkan dan menampilkan jalur kontribusi yang kompleks. Teknik analisis ini digunakan oleh peneliti mengingat jumlah populasi dalam penelitian ini sangat sedikit. Oleh karena itu penulis mengharapkan kepada peneliti berikutnya yang tertarik untuk meneliti varian yang sama, untuk menggunakan teknik analisis yang lebih kompleks yang akan menampakkan semua sisi alur dan jalur kontribusi variabel yang diteliti, tentunya dengan jumlah populasi yang jauh lebih banyak lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma, 1995 Manajemen Prestasi Kerja, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.
- Amirin, Tatang M. 2001 Pokok-Pokok Teori Sistem, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Barry dan Lodge, 1994. Perilaku dan Desain Organisasi Penerbit PT. Presnhalindo, Jakarta.
- Gury Dessler, 1997. Human Resources Management, Prentice Hall
- Gomes Fantino Cardoso 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia Andi Offset, Yogyakarta.
- Hasibuan SP, Melayu, 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Bumi Aksara Jakarta
- Hadari Nawawi, 1996 Manajemen Sumber Daya Manusia, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Henry, Sumamora, 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Ilyas, Yaslis, 2003. Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Kusiriyanto Bambang, 1993. Meningkatkan Produktivitas Karyawan, PT Pustaka bunaman Pressindo Jakarta.
- Mufis, Ali, 2004. Pengantar Ilmu Administrasi Negara, Penerbit Universitas Terbuka Jakarta.
- Mustopadidjaya A.R. 2003, Manajemen Proses Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kinerja LAN RI Jakarta.
- Nawawi, Hamri dan Martini M. 2006, Kepemimpinan yang Efektif , Penerbit Gajah Mada University Press.
- Robins, Stephen P, 2006. Perilaku Organisasi, Terjemahan PT. Indeks Jakarta.
- Rasyid, Ryas, 1997. Studi kepemimpinan di Indonesia PT. Gramedia Widjaya Sarana Inodenesia Jakarta.

Sinungan Muchdarsyah, 1995. roduktivitas Apa dan Bagaimana, Penerbit Bima Aksara Jakarta

Yusuf Suit Almasdi 1996, Aspek Sikap Mental Dalam manajemen Sumber daya Manusia, Andi Offset Yogyakarta.



Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1.	V. Individu Kepemimpinan Sistem Tim Kerja Situasional ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1.	.746 ^a	.557	.603	.5132	.621	12.824	3	70	.000

Predictors: (Constant), V. Individu, Kepemimpinan, Sistem, Tim Kerja, Situasional

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2.418	5	0.484	17.086	.000 ^a
Residual	1.924	68	.028		
Total	4.342	73			

Predictors: (Constant), V. Individu, Kepemimpinan, Sistem, Tim Kerja, Situasional

Dependent Variable: Kinerja pegawai

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	1.723	.450		1.607	.000	-.124	1.251					
V. Individu	.373	.109	.329	3.405	.009	-.031	.258	.621	.414	.190	.786	1.103
Kepemimpinan	.102	.038	.238	2.690	.001	.157	.821	.726	.547	.231	.820	1.114
Sistem	.048	.046	.087	0.030	.307	.029	1.150	.521	.012	.209	.625	0.192
Tim Kerja	.182	.050	.334	3.663	.000	.065	.380	.629	.027	.198	.039	1.240
Situasional	.208	.068	.209	3.080	.003	.054	.080	.382	.327	.341	.825	1.129

Dependent Variable: Kinerja Pegawai

