EMPLOYEES - TRAINING OF
KIC
TPS 12/02
Sut
p

TESIS

PENGARUH INTENSITAS DIKLAT DAN TINGKAT KINERJA PEGAWAI TERHADAP OBYEKTIFITAS PENEMPATAN PEJABAT ESELON II DAN III DI PEMERINTAH KABUPATEN MOJOKERTO

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

HADI SUTRISNO

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2001

PENGARUH INTENSITAS DIKLAT DAN TINGKAT KINERJA PEGAWAI TERHADAP OBYEKTIFITAS PENEMPATAN PEJABAT ESELON II DAN III DI PEMERINTAH KABUPATEN MOJOKERTO

TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh

HADI SUTRISNO
NIM : 099913380.M

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

Tanggal 26 Nopember 2001

LEMBAR PENGESAHAN

TESIS INI TELAH DISETUJUI
PADA TANGGAL, 10 NOPEMBER 2001

Oleh :

Pembimbing Ketua

Dr. dr. SUNARJO. MS.MSc
NIP. 130 685 841

Pembimbing

Drs. JUSUF IRIANTO. MCom
NIP. 132 048 915

Mengetahui
Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia
Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga

Dr. dr. SUNARJO. MS.MSc
NIP. 130 685 841

PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS

Telah Diuji pada :

Tanggal 26 Nopember 2001

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Prof. Eddy Pranowo Soedibjo, dr, MPH

Anggota : Prof. Dr. H. Machmoed Zain, SH, Msi

DR. Eddy Indrayana, Ir.

Dr. Sunarjo, dr, M.S,M.Sc.

Jusuf Irianto, Drs, M.Com.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan memanjatkan Puji syukur kehadirat Allah Subhanahu wataalla, atas berkat limpahan taufiq dan rahmatNya semata, sehingga penulis dapat menyelesaikan tahap akhir penulisan tesis ini sesuai dengan jadual yang ditentukan. Walaupun melalui beberapa tahap dan proses yang cukup panjang dan melelahkan serta menyita waktu, tenaga dan pikiran.

Penulisan tesis ini merupakan sebagian dari persyaratan yang harus dilakukan dan dilalui oleh setiap mahasiswa Program Pasca Sarjana pada Universitas Airlangga Surabaya dengan program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Tema "Pengaruh Intensitas Diklat dan Tingkat Kinerja Pegawai terhadap Obyektifitas Penempatan Pejabat eselon II dan III di Pemerintah Kabupaten Mojokerto".

Dalam kesempatan yang sangat berharga ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada yang terhormat :

1. Bapak Rektor Universitas Airlangga Surabaya yang telah berjasa dalam pengembangan Program Pasca Sarjana dengan konsentrasi Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia sehingga penulis dapat menimba ilmu yang bermanfaat khususnya bagi pengembangan pengetahuan serta membuka cakrawala pandang penulis.

2. Bapak Dr. Sunarso, dr, MS, Msc, selaku Pembimbing I dalam penulisan tesis ini, yang telah dengan tulus dan ikhlas membimbing, mengarahkan serta memberikan petunjuk, sehingga penulisan tesis ini dapat penulis selesaikan dengan baik.
3. Bapak Drs. Yusur Irianto, M.Com selaku Pembimbing II, yang juga dengan ketulusan dan keikhlasan hati berkenan membimbing penulis, sehingga penulisan tesis ini dapat penulis selesaikan dengan tepat waktu.
4. Dewan Penguji Program Pasca Sarjana UNAIR Surabaya yang telah berkenan dengan tulus dan keikhlasan hati memberikan ilmu yang bermanfaat, melalui pengujian tesis ini.
5. Bapak Bupati Mojokerto yang telah memberikan tugas belajar di Perguruan Tinggi Negeri dengan tidak mengurangi hak dan kewajiban urusan kedinasan penulis.
6. Seluruh rekan-rekan saya, staf saya dan bagi mereka yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan dorongan semangat, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan baik.
7. Istriku tersayang serta anak-anakku tercinta, yang telah memberikan dukungan moral dan semangat sehingga dengan keyakinan dan kepercayaan diri yang tinggi, akhirnya penulisan tesis ini dapat terwujud.

Dengan menyadari akan segala keterbatasan yang ada pada diri penulis, sehingga penulis tesis ini masih jauh dari kesempurnaan serta masih belum mampu menjangkau wawasan yang lebih luas, dengan segala kerendahan hati dan ketulusan hati, penulis akan sangat berterima kasih apabila ada pihak-pihak yang berkenan memberikan kritik dan saran agar lebih sempurnanya penulisan tesis ini.

Pada akhirnya, semoga penulisan tesis ini dapat berguna dan bermanfaat.

Surabaya, 26 Nopember 2001

Penulis,

RINGKASAN

Saat ini masih banyak penempatan jabatan yang belum sesuai dengan tingkat kepengkatan, sistem karier pegawai dan masalah Diklat jabatan struktural. Oleh karena itu dalam penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengetahui pengaruh intensitas Diklat dan Tingkat Kinerja Pegawai terhadap obyektifitas penempatan jabatan.

Penelitian ini menggunakan design crossectional dengan populasi seluruh pejabat eselon II dan III dipemerintahan Kabupaten Mojokerto (121 orang) dan sampel yang diambil secara simple random sebanyal 100 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara yang menggunakan kuesioner terstruktur.

Hasil penelitian menyatakan bahwa sebagian besar telah mendapatkan Diklat Spama Tingkat III (85%) dan pangkat golongan sebagian besar Iva (81%). Rata-rata skor intensitas diklat sebesar 68,23 dan kinerja pegawai 37,03 serta rata-rata skor obyektifitas penempatan pejabat sebesar 38,4I dimana kesemua rata-rata skor ini mendekati nilai skor maximum. Analisis regresi linier ganda menunjukkan bahwa intensitas Diklat dan kinerja pegawai secara simultan berpengaruh terhadap obyektifitas penempatan pejabat. (P = 0,000). Sedangkan besar kontribusi yang diberikan oleh kedua independen variabel tersebut adalah R^2 = 0,246 atau 24,6 % kontribusi perubahan skor obyektifitas penempatan pejabat diberikan oleh kedua variabel tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan meskipun kedua faktor di atas berpengaruh terhadap obyektifitas penempatan pejabat. Namun secara kenyataan faktor loyalitas dan kepercayaan juga turut berpengaruh.

ABSTRACT

There is a lot of Job which didn't be precisety. Yet by carrier system employce, rank of stage. So the objective of this study is to know influence of trainning intensity and performance of employce to objectivity of occupation.

Crossectional study used to the study. The population all of "eselon II" and eselon III" in Mojokerto district Goverment. (121 people). Sample Take in Random sampling and number of sample are 100 people. Data collecting was done by Interview with structural quesioner.

The result said that 85 % have joint by "Spama" and 81 % as IVa grade. Average score of trainning intensity is 86,23 and employce performance 37,03. and then average score of occepation objectivity is 38,41. All of score are near with maximum score.

By linier multiple Regresion showed that Trainning Intensity and employce performance as simultancoos Influence to occupation objectivity. (P = 0,000). They give contribution to dependen variabel as 24,6% (R^2 = 0,246).
It Means, 24,6% Dependent variabel change influence by trainning intensity and employce performance, and 75,4% change influence by another variabel. So for occupation objectivity is not only influence by the Independent variables but to Involve loyality and believe.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

HALAMAN

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PENGESAHAN ii
UCAPAN TERIMA KASIH..... iii
RINGKASAN / ABSTRACT..... vi
DAFTAR ISI vii
DAFTAR GAMBAR xi
DAFTAR TABEL xii

BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 7
1.3. Tujuan Penelitian 7
1.3.1. Tujuan Umum 7
1.3.2. Tujuan Khusus 7
1.4. Manfaat Penelitian 8
1.4.1. Ilmu Pengetahuan dan Teknologi 8
1.4.2. Penyusunan Program 8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 9
2.1. Pendidikan dan Latihan..... 9
2.1.1. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam
pendidikan dan latihan 13

2.1.2. Jenis Pendidikan dan Latihan berdasarkan tujuan..... 17

2.1.3. Jenis Pendidikan dan Latihan berdasarkan Lokasi..... 26

2.1.4. Pendidikan dan Latihan Jabatan Struktural (Diklatpim) 29

2.2. Kinerja dan Model Penempatan Jabatan..... 35

2.2.1. Penempatan Pegawai 35

2.2.1.1. Sistem Kawan (Patronage Sistem) 39

2.2.1.2. Sistem prestasi kerja atau jasa (Merit system) 40

2.2.1.3. Sistem Karier (carier system) 40

2.2.2. Kinerja Aparatur 49

2.2.3. Kebijaksanaan Pemerintah dalam rangka Penempatan Jabatan Struktural 55

2.2.3.1. Pejabat yang berwenang 56

2.2.3.2. Persyaratan jabatan 56

2.2.3.2.1. Persyaratan umum 56

2.2.3.2.2. Persyaratan Khusus 57

2.2.3.3. Pendayagunaan Baperjakat 60

2.2.3.4. Seleksi Calon Peserta Pendidikan dan Latihan Jabatan..... 61

2.2.3.5. Kebijaksanaan Pelaksanaan Diklat Struktural Di Propinsi Jawa Timur 62

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN 64

3.1. Kerangka Konseptual 64

3.2. Hipotesis Penelitian 66

BAB IV METODE PENELITIAN 67

4.1. Desain Penelitian..... 67

4.2. Populasi dan Sampel..... 68

4.3. Variabel 68

4.4. Definisi Operasional Variabel 69

4.4.1. Intensitas Pendidikan dan Latihan..... 69

4.4.2. Tingkat Kinerja Pegawai 70

4.4.3. Obyektifitas Penempatan Pejabat..... 71

4.5. Teknik Pengumpulan Data..... 72

4.6. Teknik Pengolahan dan Analisis Data 73

4.7. Jadwal Penelitian 75

BAB V HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN 76

5.1. Gambaran Umum Organisasi 76

5.2. Karakteristik Responden 83

5.3. Analisis Regresi Linier 86

BAB VI PEMBAHASAN 90

6.1. Pendidikan dan Latihan 90

6.2. Kinerja Pegawai 91

6.3. Penempatan Pejabat 92

BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN..... 95

7.1. Kesimpulan 95

7.2. Saran 95

DAFTAR TABEL

DAFTAR TABEL

Halaman

1. Perbedaan Pendidikan dan Latihan 11

2. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam Penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan 16

3. Keunggulan dan kelemahan Pendidikan dan Latihan berdasarkan On The Job 26

4. Keunggulan dan kelemahan Pendidikan dan Latihan berdasarkan Off The Job 27

5. Eselon dan jenjang pangkat jabatan Struktural 59

6. Jadwal Penelitian 75

7. Karakteristik Responden 83

8. Variabel Independen dan dependen 85

9. Variabel Pengaruh 88

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR GAMBAR

HALAMAN

Tehnik-tehnik Pelatihan 25

Kerangka Konseptual 65

BAB I

PENDAHULUAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Upaya mengembangkan daerah melalui pemberian otonomi yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah menandai era baru dalam penyelenggaraan otonomi daerah, dimana pemberian kewenangan otonomi kepada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota didasarkan atas asas desentralisasi dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab serta lebih meningkatkan kemandirian daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Otonomi daerah yang sedang digulirkan merupakan suatu kebijakan sebagai koreksi atas kebijakan sebelumnya yang bersifat sentralistik, dimana kebijakan yang sentralistik yang selama ini diterapkan belum bisa menjawab cita-cita masyarakat Indonesia yaitu terwujudnya masyarakat yang merdeka, adil makmur dan sejahtera. Otonomi daerah merupakan kebijakan jalan tengah yang memberi otoritas kepada daerah untuk mengelola pemerintahannya sendiri termasuk melakukan pembangunan tanpa harus memisahkan diri dari negara kesatuan Republik Indonesia. Dengan otonimi daerah diharapkan masalah-masalah yang terjadi selama

ini seperti : ketidak adilan, kesenjangan, kemiskinan dan lain sebagainya dapat segera diatasi dan diselesaikan dengan baik.

Otonomi daerah telah digulirkan, di satu pihak memandang merupakan satu harapan untuk memulai hidup yang lebih baik, tetapi dilain pihak muncul berbagai kecemasan dan skeptis bahwa otonomi daerah akan dapat membawa pemerintah daerah yang lebih baik dan masyarakat yang sejahtera. Otonomi daerah apabila lepas kontrol akan memunculkan raja-raja kecil di daerah.

Salah satu pilar utama dalam pembentukan otonomi daerah adalah bagaimana melakukan pengisian pejabat dalam restrukturisasi organisasi, agar pemerintahan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Restrukturisasi organisasi khususnya pengisian personil harus diarahkan pada kepentingan berjalannya sistem pemerintahan dengan efektif dan efisien dan bagaimana dapat menjawab persoalan-persoalan pembangunan dan pelayanan masyarakat yang lebih baik dengan melaksanakan pembangunan Aparatur Negara.

Sejalan dengan pengisian pejabat organisasi pemerintah jelas bahwa Pembangunan. Apartur Negara pada hakikatnya merupakan upaya penyempurnaan, pendayagunaan dan pembinaan keseluruhan unsur sistem Administrasi Negara yang pada pokoknya meliputi penataan Organisasi,

pemantapan sistem manajemen serta peningkatan kualitas sumber daya manusia sehingga memiliki disiplin, kemampuan profesionalisme tanggungjawab serta memiliki semangat pengabdian yang tinggi kepada masyarakat, bangsa dan negara dalam penyelenggaraan roda pemerintahan dan pembangunan.

Selanjutnya mengenai kualitas Sumber daya manusia Indonesia sebagaimana yang diinginkan dalam era globalisasi saat ini adalah manusia yang memiliki idialisme yang kuat dan tangguh, manusia profesionalisme yang mampu memberikan sumbangan berarti bagi masyarakat serta manusia yang beriman dan bertaqwa pada Tuhannya (Kartasasmita ; 1993 :1).

Untuk mewujudkan kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia sebagaimana yang diinginkan melalui pembinaan pegawai negeri sipil secara menyeluruh merupakan suatu aktivitas yang harus dilaksanakan efektivitas dan efisiensi kerja serta mempercepat pemantapan perwujudan perilaku Aparatur Negara, mengingat pendayagunaan aparatur tidak dapat dipisahkan dari pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh yang merupakan segenap aktivitas yang bersangkut paut dengan masalah penggunaan tenaga kerja dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dengan masalah pokoknya terutama yang berkisar pada

penerimaan. Pengembangan, pemberian balas jasa dan pemberhentian (Liang Gie, 1986 : 32).

Berdasarkan pertanggungjawaban Bupati pada masa jabatan Tahun 1995 - 2000 di Mojokerto terdapat 533 pegawai negeri yang sudah mengikuti Pendidikan dan Latihan Jabatan Struktural, sedangkan jumlah jabatan struktural dari mulai Eselon V sampai dengan Eselon III sebanyak 825 atau ± 60% pegawai yang sudah mengikuti Pendidikan dan Latihan Jabatan Struktural, sedangkan pejabat pada umumnya di jabat oleh pegawai Negeri Sipil yang pangkatnya 1 (satu) tingkat di bawah pangkat terendah yang ditentukan untuk eselon yang bersangkutan, belum lagi pendidikan-pendidikan tehnis yang diperoleh belum bisa dikembangkan dalam pekerjaan dan jabatan pegawai.

Penempatan pejabat yang belum sesuai dengan tingkat kepangkatan, sistem karier dan prestasi kerja pegawai, masalah pendidikan dan latihan jabatan struktural dirasa masih kurang tepat, belum lagi ditambah pegawai negeri yang sudah mengikuti Diklat Struktural yang jenjangnya lebih tinggi dari saat ini belum ditempatkan pada posisi yang sesuai pada jenjang Diklat yang diperolehnya, bahkan ada yang diturunkan karena pangkat tidak memenuhi syarat kelembagaan yang baru di bentuk.

Dalam penelitian ini ingin membatasi faktor-faktor yang diteliti pada pengaruh Diklat jabatan terhadap penempatan pejabat pada eselon II dan eselon III di Pemda Kabupaten Mojokerto, dengan alasan sebagai berikut :

a. Penempatan pegawai pada suatu jabatan di lingkungan Pemda Kabupaten Mojokerto umumnya dirasakan masih ada ketidaksesuaian dengan prinsip "orang yang tepat pada tempat yang tepat". Umumnya pejabat tersebut tidak melaksanakan tugas secara profesional, tetapi semata-mata karena kedekatan bagi yang menentukan padahal disisi yang lain masih banyak pegawai yang lebih tepat untuk jabatan tersebut. Hal ini ditunjukkan dalam data Kepegawaian Pemerintah Kabupaten bahwa masih banyak pegawai mempunyai pangkat lebih tinggi tidak dapat jabatan tertentu, sementara pangkat dibawahnya sudah mendapat jabatan. Dengan demikian dalam pengangkatan pejabat dalam suatu jabatan struktural kemungkinan berkaitan dengan masalah suka dan tidak suka pihak atasan yang berwenang. Akumulasi dari kondisi ini akan menimbulkan rasa putus asa pegawai profesional dan akhirnya menurunkan kinerja pegawai. Mmenciptakan proses sistem nepotisme yang mementingkan golongan sendiri, sehingga perlu diketahui seberapa jauh pengaruh intensitas Diklat dan tingkat kinerja

pegawai terhadap penempatan pejabat dilingkungan Pemerintah Kabupaten Mojokerto secara jelas.

b. Menurut pengamatan faktor pendidikan dan pelatihan jabatan struktural (Diklatpim) di Pemerintah Kabupaten Mojokerto seharusnya mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja jabatan dan pada gilirannya juga mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja Pegawai, namun kenyataannya hanya 30% dari jumlah pejabat yang ada sudah mengikuti Pendidikan dan Latihan jabatan Struktural bahkan ada juga yang mengikuti pendidikan penjenjangan struktural tidak dapat diberikan sesuai dengan tingkat pendidikannya bahkan ada juga yang harus turun eselon karena pangkat pada waktu mengikuti Diklat belum memenuhi syarat. Karena pemberlakukan Diklat struktural belum jelas mengakibatkan penurunan kinerja Pegawai Negeri sipil. Dalam konteks permasalahan diatas dapat dikatakan bahwa di Kabupaten Mojokerto belum memiliki bentuk yang dapat dianggap tepat dalam penempatan jabatan khususnya mengenai Diklat dan kinerja pegawai.

1.2. Rumusan Masalah

Bertolak dari kerangka berpikir yang telah dipaparkan di atas, dapatlah dirumuskan suatu pertanyaan dalam penelitian ini yaitu:

Seberapa Jauh Pengaruh Intensitas Diklat dan Tingkat Kinerja pegawai terhadap obyektifitas penempatan pejabat eselon II dan III di Pemerintah Kabupaten Mojokerto.

1.3. Tujuan Penelitian

1.3.1. Tujuan Umum

Untuk mengetahui pengaruh intensitas Diklat dan Tingkat Kinerja Pegawai terhadap Obyektifitas penempatan Pejabat eselon II dan III di Pemerintah Kabupaten Mojokerto.

1.3.2. Tujuan Khusus

- Mengetahui intensitas Pendidikan dan Latihan dan Tingkat Kinerja Pegawai, khususnya pejabat eselon II dan III.
- Mempelajari penempatan pejabat eselon II dan III.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Diharapkan dapat memberikan suatu sumbangan pengembangan ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai penempatan pejabat.

1.4.2. Penyusunan Program

Dengan mengkaji pengalaman-pengalaman yang ada maka hasil penelitian dapat di pakai sebagai dasar membuat kebijaksanaan Pemerintah Kabupaten Mojokerto terhadap pemilihan atau menempatkan pegawai dalam jabatan struktural terutama bagi mereka yang sudah Diklat dan memiliki tingkat kinerja yang sangat baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pendidikan dan Latihan

Adam Smith dan pakar teori klasik sebelum abad ke 19 telah menekankan pentingnya intervensi ketrampilan manusia melalui Pendidikan dan Latihan (Diklat), dengan demikian sebenarnya intervensi Sumber Daya Manusia melalui pendidikan dan latihan ternyata sudah lama dipikirkan, hal ini ditegaskan dengan hasil penelitian dari United Nations pada tahun 1961, tentang perlunya pendidikan dan latihan (Diklat).

Untuk mendapatkan prioritas utama dalam rangka pembinaan pegawai negeri di negara berkembang, yaitu yang pertama, Pembaharuan dan penyempurnaan administrasi untuk dapat menanggulangi dan mendukung perkembangan sosial ekonomi sehingga perlu dibekali berbagai orientasi baru yang penekanannya kepada tehnik-tehnik administrasi maupun manajemen yang dirasakan masih lemah saat ini, yang kedua perluasan atau bertambahnya fungsi-fungsi pemerintahan yang harus dilaksanakan, dan yang ketiga adalah masih langkahnya tenaga-tenaga kepegawaian yang cukup ahli dan profesionalisme.

Dari uraian tersebut, nampak bahwa produktivitas Aparatur Pemerintah melalui jalur pendidikan dan pelatihan (Diklat) ternyata cukup menunjang dalam usaha meningkatkan kemampuan aparatur.

Untuk memahami beberapa teori tentang pendidikan dan latihan, dapat dikemukakan beberapa pengertian dan definisi atau pendapat yang ada hubungannya dengan permasalahan yang dibahas, sehingga dalam pembahasan ini tidak terjadi salah penafsiran, mengingat banyaknya pada ahli yang emmberikan batasan yang berbeda mengenai pendidikan dan latihan, namun pada dasarnya kesemuanya mempunyai pengertian yang sama.

Notoarmodjo (1992) batas Sumber Daya Manusia bisa dilihat secara makro dan mikro. Secara makro pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa, sedangkan secara mikro merupakan suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengembangan karier Aparatur.

Adapun yang dimaksud pendidikan menurut Pandojo dan Husnan (1983:15) adalah merupakan usaha kegitan dalam rangka meningkatkan pengetahuan umum termasuk di dalamnya pengusaan teori, sedang pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan

kinerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya untuk mencapai tujuan.

Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki berbagai ketrampilan dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin (Handoko, 1995 : 54), jadi pada dasarnya pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek bagi para karyawan untuk memperoleh keterampilan Operasional secara sistematis (Tulus, 1995 : 34)

Notoatmodjo (1992 : 45) memberikan pernyataan perbedaan pendidikan dan latihan :

Tabel 1.

Perbedaan Pendidikan dan Latihan

No	PERBEDAAN	PENDIDIKAN	LATIHAN
1	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (over all)	Khusus (spesifik)
2	Area kemampuan (penekanan)	Kognitif, Afektif, Psy-comotor	Psycomotor
3	Jangka waktu pelak-sanaan	Panjang (long term)	Pendek (short term)
4	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5	Penekanan metode belajar mengajar	Konvensional	Inconvensional
6	Penghargaan akhir pro-ses	Gelar (degree)	Sertifikat (non degree)

Sumber : Notoatmodjo

Pendidikan dan Latihan akan memberikan keuntungan atau bantuan bagi pegawai yang mengikutinya agar memiliki efektivitas dalam melaksanakan

tugasnya dimasa sekarang maupun yang akan datang dengan jalan mengembangkan pola berfikir dan bertindak trampil, berpengetahuan serta mempunyai pengertian yang tepat terhadap tugasnya.

Untuk Pendidikan dan Latihan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diatur dalam Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dinyatakan bahwa untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan Pendidikan dan Latihan serta pengaturan seperti halnya penyelenggaraan Latihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan.

Di samping itu pemerintah mengeluarkan kebijakan yang berupa peraturan perundang-undangan yang antara lain berupa : Peraturan Pemerintah nomor 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Sedangkan untuk Pendidikan dan Latihan (Diklat) yang langsung berkaitan dengan pembinaan karier adalah Pendidikan dan Latihan (Diklat) penjenjangan yang mempunyai fungsi sangat strategis yakni dalam mempersiapkan dan membekali para pegawai dari tingkat paling bawah sampai yang paling atas.

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan lebih bersifat teoritis, sedang pelatihan lebih bersifat praktek, akan tetapi antara pendidikan dan pelatihan mempunyai persamaan, yaitu berhubungan dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta kematangan berfikir dalam menjalankan tugas.

2.1.1. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pendidikan dan pelatihan

Dalam teori pendidikan dan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi proses pelaksanaannya yang dapat digolongkan kedalam dua bagian, yaitu :

1. Yang menyangkut perangkat lunak (soft ware) yaitu yang berkaitan dengan proses pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari penyempurnaan dan penyusunan kurikulum silabi, analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan, peraturan-peraturan, metode pengajaran dan tenaga pengajar itu sendiri.
2. Yang menyangkut perangkat keras (hard ware) yaitu gedung tempat dilaksanakannya proses belajar mengajar, perpustakaan serta alat bantu dalam proses belajar mengajar. (Notoatmodjo 1992 : 44)

Sedangkan yang berhubungan dengan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan, dikemukakan bahwa sarana dan prasarana yang harus dipenuhi adalah :

1. Organisasi yang baik
2. Dana yang memadai
3. Sarana yang sesuai
4. Personalia yang memenuhi persyaratan (Warsowiwoho 1986 : 54)

Hani Handoko (1993 : 42) bahwa dalam program pendidikan dan pelatihan terdapat beberapa tehnik TRADE OFF dan metode-metode atau tehnik terbaik tergantung pada sejauhmana tehnik atau metode tersebut memenuhi faktor-faktor :

1. Efektivitas biaya
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas
4. Prefrensi dan kemampuan peserta
5. Prefrensi kemajuan Instruktur atau Pelatih
6. Prinsip-prinsi belajar

Sedangkan Manulang (1984 : 54) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam setiap program pelatihan yaitu :

1. Backround (latar belakang) pekerjaan termasuk pendidikan formil dan training serta pengalaman.
2. Kebutuhan pekerjaan.
3. Perkembangan-perkembangan masa depan yang diharapkan, termasuk keperluan-keperluan ilmu tehnik dan pertumbuhan perusahaan.

Sementara pandangan tentang faktor-faktor yang perlu diperhatikan sebagaimana yang dikemukakan (Heidjarachman dan Husnan 1997 : 48) faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan adalah :

1. Faktor Peserta (*Audience*) untuk berhasilnya pelaksanaan metode ini maka diperhatikan jumlah atau kualitas dari peserta. Jumlah peserta yang ideal adalah 40 orang dan kwalitas karyawan yang homogen lebih memudahkan dan memperlancar jalannya pengembangan pegawai dari pada peserta yang heterogen.
2. Catatan-catatan (*Hand out*) untuk membantu kelancaran pelaksanaan metode ini maka para penceramah atau pengajar sebaiknya memberi catatan-catatan (*Hand Out*) untuk memudahkan para peserta dalam mempeljari dan mengikuti isi ceramah / kuliah.
3. Suara pengajar / penceramah sebaiknya terdengar jelas oleh peserta yang berada pada tempat duduk yang paling belakang.

4. Faktor diri penceramah yang banyak menentukan sukses tidaknya pelaksanaan pelatihan dengan metode pengembangan, sifat periang, humor, pakaian yang rapi, kepribadian yang menarik dari pengajar / penceramah menyebabkan para peserta tertarik dan akan memperhatikan isi ceramah sampai selesai.

Dari uraian tersebut dapat dikelompokkan faktor-faktor yang mendapat perhatian, seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 2

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam

Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

No	NOTOATMODJO	WARSOWIWOHO	HANDOKO
1	Kurikulum	Organisasi yang baik	Efektifitas biaya
2	Organisasi Diklat	Dana yang memadai	Isi program
3	Peraturan-peraturan	Sarana yang sesuai	Kelayakan fasilitas
4	Metode belajar Mengajar	Personalia yang memenuhi persyaratan	Kemampuan peserta
5	Tenaga pengajar	-	Tenaga pengajar
6	-	-	Prinsip-prinsip belajar

Sumber : Notoatmodjo, Warsowiwoho dan Handoko

Untuk itu dalam rangka pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan, agar dilakukan :

1. Pengkajian, penyempurnaan dan penyusunan kurikulum silabi, metode pengajaran dan materi pelajaran dalam bentuk modul untuk tenaga pengajar maupun peserta.

2. Peningkatan pembinaan, monitoring dan evaluasi penyelenggaraan.
3. Penyempurnaan dan pengembangan pelaksanaan seleksi calon peserta dan pembina peserta.

2.1.2. Jenis Pendidikan dan Pelatihan Berdasarkan Tujuan

Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan merupakan upaya pengembangan sumber daya manusia. Kemampuan seorang pegawai akan dipengaruhi oleh pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja.

Ketiga aspek ini tidak dapat dipisahkan antara satu dengan lainnya, sebab dalam mencapai prestasi kerja maka ketiga aspek ini sangat menentukan.

Secara umum pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk mewujudkan profesionalisme aparatur pemerintah melalui peningkatan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan dalam bidang pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat.

Pendidikan adalah merupakan proses pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda-beda pada masa mendatang. Hal ini berarti bahwa pendidikan telah dipersiapkan sejak dari masa kanak-kanak, yakni mulai dari tingkat dasar sampai perguruan tinggi bahkan sampai spesialisasi tertentu. Oleh karena itu pendidikan

didesain sedemikian rupa guna mempersiapkan individu pada pekerjaan yang berbeda pada suatu organisasi.

Untuk melaksanakan pekerjaan dalam suatu organisasi tidaklah dapat mengandalkan pendidikan formal saja, tetapi harus ditunjang dengan pelatihan, pelatihan dimaksudkan untuk memperoleh keterampilan dan tehnik pelaksanaan pekerjaan, Swasto (1996 : 35) mengatakan bahwa pelatihan ditujukan untuk memperbaiki berbagai keterampilan dan tehnik pelaksanaan pekerjaan tertentu untuk memenuhi kebutuhan sekarang.

Untuk itu latihan yang akan diadakan dan diikuti berhubung dengan pekerjaan sekarang, karena dalam suatu organisasi yang mengirim pegawainya untuk mengikuti pelatihan dimaksud untuk peningkatan kerja. Dengan peningkatan kerja maka akan meningkatkan profesionalisme aparatur dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan mempunyai peranan penting untuk keberhasilan pekerjaan.

Michael Armstrong (1988 : 48) mengatakan bahwa latihan adalah untuk mengisi kesenjangan antara apa saja yang dapat dikerjakan seseorang dan siapa yang seharusnya mampu mengerjakan dengan tujuan

utamanya adalah memastikan bahwa secepat mungkin pegawai dapat mencapai suatu tingkat kemampuan kerja dalam jabatan mereka.

Oleh karena itu pada organisasi yang sedang tumbuh dan berkembang akan mendistribusikan kegiatan pada bagian-bagian tertentu guna mencapai tujuan organisasi. Untuk melaksanakan kegiatan itu ditunjuk orang yang cocok, sehingga orang yang cocok tersebut akan dapat mengembangkan diri sesuai dengan kegiatan pada bagian tersebut.

Dengan demikian maka pendidikan dan pelatihan memegang peranan penting, demi tercapainya pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu pendidikan dan pelatihan merupakan langkah akhir untuk menjamin pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan (Clessler 1993 : 86).

Untuk itu pendidikan dan pelatihan akan memenuhi tuntutan pekerjaan sekarang. Ini disebabkan oleh kesenjangan yang terjadi antara prestasi dengan jabatan yang diduduki sekarang, kemudian memenuhi tuntutan lain, ini dikarenakan jabatan yang tinggi. Dengan jabatan yang lebih tinggi diharapkan seorang pegawai harus lebih generalis dan memenuhi tuntutan perubahan.

Perubahan suatu organisasi akan dipengaruhi oleh lingkungan intern dan ekstern sehingga akan membawa dampak terhadap perlunya pengembangan pengetahuan baru melalui pendidikan dan pelatihan.

Karenanya untuk meningkatkan kemampuan serorang pegawai dapat dilakukan dengan melalui pendidikan dan latihan, dengan pendidikan akan membentuk dan menambah pengetahuan seorang dalam melaksanakan pekerjaannya lebih cepat dan tepat, sedangkan pelatihan akan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja seorang pegawai.

Munasef (1986 : 24) ada 2 macam pendidikan yaitu :

a. Pendidikan Penjenjangan adalah pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari berbagai tingkat disesuaikan dengan kualifikasi yang diperlukan untuk memelihara kontinuitas bagi pegawai negeri. Untuk meningkatkan kemampuan jabatan yang sama, dan atau perpindahan jabatan yang setingkat serta persiapan bagi mereka yang akan dipromosikan ke jenjang golongan kepangkatan atau jabatan yang setingkat lebih tinggi.
b. Pendidikan Lemhanas adalah merupakan tindak lanjut dari Diklat Penjenjangan dalam rangka pembentukan dan pengembangan Pegawai Negeri Sipil khususnya yang diarahkan menjadi kader pimpinan tingkat strategis dengan ruang pemikiran kebijaksanaan nasional.

Handoko (1992 : 1110) membagi dua program pengembangan manajemen dengan melalui pendidikan dan latihan dengan metode / tehnik :

- Metode Praktis *(on the job training)*
- Tehnik Simulasi *(off the job training)*

dalam program-program pendidikan dan latihan yang dirancang dimaksudkan untuk :

- Meningkatkan prestasi kerja.
- Mengurangi absensi dan perpustakaannya
- Memperbaiki kepuasan kerja.

Adapun Tehnik dalam pelatihan menurut Swasto (1996 : 44) ada 2 macam :

a. Pelatihan di tempat kerja *(on the job training)*
   - *Coaching*, dimana petatar dilatih dalam pelaksanaan pekerjaan, oleh pegawai yang bepengalaman.
   - *Rotasi jabatan*, dimana pegawai dari suatu pekerjaan pindah ke pekerjaan lain dalam jangka waktu yang telah direncanakan, dengan demikian keterampilan pegawai akan bertambah pada pekerjaan tersebut.

- *Apperticeship* (program magang) dalam hal ini melibatkan pengetahuan dalam melakukan suatu keterampilan atau serangkaian pekerjaan yang berhubungan dengan program magang ini biasanya menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan pengalaman dari sekolah untuk mata pelajaran tertentu, sedangkan pelatihan diluar tempat kerja dapat dilaksanakan dengan tehnik simulasi dan tehnik presentasi informasi.

b. Pelatihan diluar tempat kerja *(off the job training)*

- Studi kasus yakni dengan menggunakan contoh-contoh nyata yang dikumpulkan dari berbagai organisasi untuk melakukan suatu diagnosis, pegawai yang terlibat diminta untuk dapat mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisis dan membuat alternatif-alternatif pemecahannya.
- *Bussines Games*, disusun dengan aturan-aturan tertentu dan berdiskusi yang berkaitan dengan jumlah produksi, penelitian dan pengembangan.
- *Role Playing*, tehnik ini merupakan suatu cara yang memungkinkan para penatar untuk memainkan berbagai peranan yang berbeda, karena petatar ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu

cerita yang diminta untuk menanggapi para petatar lain yang berbeda peranannya.

- *Vestibule Training*, bentuk latihan ini dilaksanakan oleh pelatihan-pelatihan khusus, perlengkapan yang akan digunakan pegawai dalam pelaksanaan kerja atau perlengkapan pengganti ditempat pada ruang yang terpisah, ini dilakukan agar tidak mengganggu kegiatan operasi pemisahan.
- Latihan Laboratorium, tehnik ini merupakan bentuk pelatihan kelompok yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan antar pribadi.
- Program pengembangan eksekutif, dalam hal ini pegawai bisa dikirim atau bekerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan pendidikan khusus.

Adapun tehnik-tehnik presentasi informasi meliputi :

a. Kuliah : tehnik ini paling banyak digunakan karena biayanya relatif murah.
b. *Programmed Instrukion* : tehnik ini biasanya menggunakan komputer untuk memperkenalkan kepada para petatar guna dipelajari, merinci, serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada setiap penyelesaian langkah.

c. *Self Study* : dengan menggunakan modul atau manual tehnis karena para karyawan secara geografis terpisah.

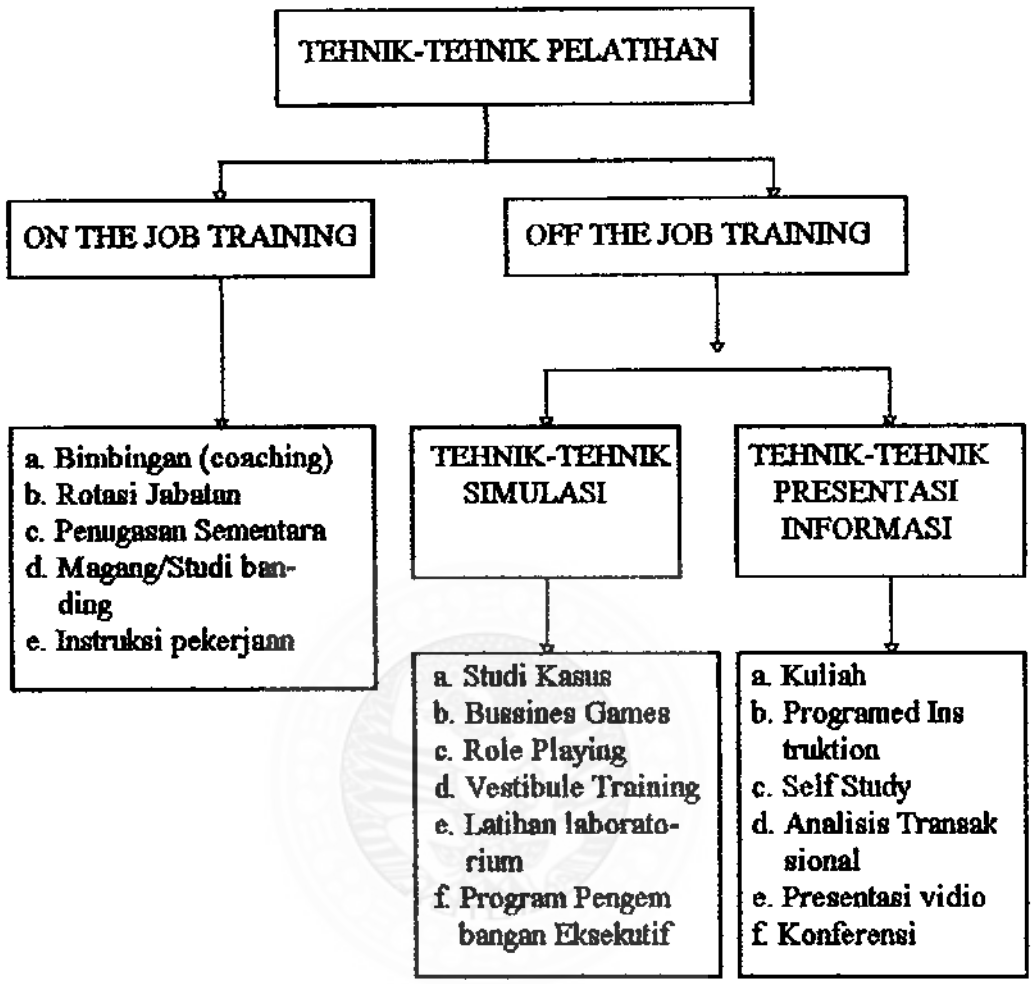
d. Analisis Transaksional, tehnik ini digunakan untuk meningkatkan hubungan antar pribadi, karena pada umumnya seorang tidak mengambil sikap sebagai orang tua akan tetapi bersikap sebagai orang dewasa dan sebagai anak-anak yang bebas, mungkin akan menjadi orang yang paling efektif dalam berhubungan dengan orang lain.

e. Prestasi Vidio : tehnik ini semacam bentuk kuliah dan biasanya digunakan sebagai bahan pelengkap bentuk-bentuk latihan.

f. Konperensi : tehnik ini sering berfungsi sebagai pengganti tehnik kuliah, tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan untuk mengubah sikap karyawan, terutama dalam proses pelatihan hampir selalu beorientasi pada diskusi tentang masalah. (Swasto 1996 : 45).

Dari beberapa pengertian mengenai tersebut di atas maka tehnik-tehnik pelatihan dapat digambarkan sebagai berikut :

GAMBAR 1



Dari gambar tersebut di atas dapat diketahui masing-masing pelatihan yang dapat ditetapkan dalam suatu organisasi baik di Instansi Pemerintah maupun Swasta (perusahaan).

2.1.3. Jenis Pendidikan dan Latihan Berdasarkan Lokasi

Keunggulan dan kelemahan Program Pendidikan dan Latihan menurut lokasi sebagaimana dikemukakan oleh Schuller & Jackson (1997 : 346) dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 3

Keunggulan dan kelemahan Pendidikan dan Latihan berdasarkan On The Job.

JENIS PELATIHAN ON THE JOB	KEUNGGULAN	KELEMAHAN
Latihan Instruksi Kerja	Memudahkan transfer belajar. Tidak membutuhkan fasilitas terpisah.	Turut campur dengan kinerja. Merusak peralatan.
	Tidak turut campur dengan kinerja pekerjaan nyata. Memberikan latihan eks tensif.	Membutuhkan waktu lama Biaya mahal. Mungkin tidak berhubungan dengan pekerjaan.
	Memudahkan transfer belajar. Memberikan exposure kepada banyak pekerjaan nyata.	Bukan pekerjaan penuh yang sesungguhnya. Memberikan ajaran yang seolah dialami sendiri.
	Memberikan exposure kepada banyak pekerjaan Menginginkan belajar nyata.	Tidak memberikan rasa tanggung jawab yang penuh. Waktu kerja sangat singkat.
	Informal. Diintegrasikan dalam pekerjaan. Biaya cenderung murah.	Efektivitas terletak pada pengawasan. Tidak dapat dilakukan oleh pengawas.

Pada tabel tesebut terlihat kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja *(on the job)* dengan maksud karyawan tidak meninggalkan tugas atau pekerjaannya.

Tabel 4

Keunggulan dan Kelemahan Pendidikan dan Latihan berdasarkan Off The Job

JENIS PENDIDIKAN & PELATIHAN OFF THE JOB	KEUNGGULAN	KELEMAHAN
Kursus formal	Tidak mahal Tidak mengganggu pekerjaan	Menuntut keterampilan lisan. Menghambat transfer belajar.
Simulasi	Membantu transfer belajar. Menciptakan situasi yang hidup.	Tidak dapat selalu menduplikasi situasi nyata.
Pusat-pusat Penilaian	Membantu transfer belajar. Memberikan tinjauan pekerjaan realistik.	Mahal untuk dikembangkan. Memerlukan waktu untuk diatur.
Permainan peran	Baik untuk keterampilan perorangan. Memberikan pandangan pada orang lain.	Tidak dapat menciptakan situasi nyata dengan cepat.
Pelatihan Sensitivitas	Baik untuk kepercayaan diri. Memberikan pandangan pada orang lain.	Tidak dapat ditransfer ke tempat kerja. Tidak berhubungan dengan pekerjaan.
Perjalanan di hutan belantara	Membentuk tim. Membangun harga diri.	Mahal untuk dilaksanakan. Menantang secara fisik.

Dikemukakan oleh Randall S. Schuler dan Jackson (1997 : 346) bila hanya dalam jumlah sedikit pegawai yang akan dilatih, maka pendekatan on the job seperti halnya pelatihan umumnya yang paling efektif.

Disamping pendidikan dan latihan di atas ada faktor lain yang mempengaruhi kemampuan pegawai dalam pelaksanaan tugas yaitu : pengalaman kerja yang meliputi berbagai jenis pekerjaan lain atau jabatan yang pernah diduduki oleh seorang pegawai dan lamanya pegawai tersebut bekerja pada pekerjaannya atau jabatan yang dipangkunya.

Dengan pengalaman tersebut akan lebih mudah untuk melaksanakan pekerjaannya, karena bila dibanding dengan pegawai yang baru maka tidaklah dapat disamakan dengan pegawai yang lama mengabdi, dengan demikian maka pendidikan dan latihan serta pengalaman kerja akan mempengaruhi kinerja Aparatur dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Tujuan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Aparatur adalah :

a. Mewujudkan profesionalisme Aparatur Pemerintah melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan dalam bidang

pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat.

b. Mewujudkan produktivitas kerja aparatur melalui pola kerja yang efektif dan efisien serta terpadu.

c. Mewujudkan sikap dan perilaku aparatur pemerintah yang disiplin, penuh pengabdian dan keteladanan serta memiliki etos kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas.

d. Menyiapkan aparatur pemerintah yang memiliki kualifikasi pendidikan dan pelatihan untuk menduduki jabatan struktural dan fungsional dalam rangka penataan kelembagaan.

2.1.4. Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Struktural (Diklatpim)

Human resource Development, nilai-nilai kompetensi seseorang pekerja dapat dipupuk melalui program-program pendidikan, pengembangan atau pelatihan.

Program pelatihan merupakan sebuah cara terpadu yang diorientasikan pada tuntutan kerja terkini dengan penekanan pada pengembangan skills, *knowledge dan ability (Competency Based Training,* Jusuf Srianto, 2000).

Berkaitan dengan hal tersebut di atas Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 200 pasal, 1 sub. 1 mengatakan bahwa : Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut pendidikan dan pelatihan (Diklat) adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil, penelitian ini yang akan diteliti adalah Pelatihan Jabatan dalam kontek Pendidikan dan Pelatihan Struktural atau dalam PP 101 tahun 2000 adalah Diklat Kepemimpinan yang pernah diikuti oleh Pegawai Kantor Pemda Kabupaten Mojokerto. Hal itu didasarkan pengamatan bahwa jenis pelatihan tersebut memiliki kaitan erat dengan keberhasilan Pejabat Struktural dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

Untuk Pelatihan Jabatan Fungsional dan Teknis tidak menjadi objek penelitian, hal itu didasarkan kenyataan bahwa Jabatan Fungsional maupun Teknis relatif tidak ada di Kantor Pemda Kabupaten Mojokerto. Sampai dengan akhir April 2001 di Pemerintah Kabupaten terdapat 1 (satu) orang pejabat fungsional yaitu seorang arsiparis di Bagian Umum. (Sumber Data Badan Kepegawaian Kabupaten Mojokerto, 2001).

Pengertian Pendidikan dan Pelatihan Jabatan pada pasal 8 ayat 2 adalah :

1. Diklat Kepemimpinan adalah pendidikan dan pelatihan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.
2. Diklatpim terdiri dari :
   a. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon IV.
   b. Diklatpim tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon III.
   c. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan Eselon II.
   d. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan Struktural Eselon I.

Dari uraian di atas apabila dibandingkan Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 1996 maka dapat disetarakan sebagai berikut :

a. Diklat ADUM setara dengan Diklatpim Tingkat IV.
b. Diklat SPAMA setara dengan Diklatpim Tingkat III.
c. Diklat SPAMEN setara dengan Diklatpim Tingkat II.
d. Diklat SPATI setara dengan Diklatpim Tingkat I.

Pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi / instansi yang ingin berkembang, perlu

memeberikan perhatian yang besar. Alasan pentingnya pelatihan jabatan ini antara lain sebagai berikut :

1. Pegawai yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tertentu. Hal ini karena seseorang yang menduduki suatu jabatan tertentu bukan karena kemampuannya melainkan karena tersedianya formasi.
2. Dengan adanya kemajuan teknologi, jelas akan mempengaruhi organisasi. Oleh sebab itu jabatan baru akan muncul dan masih langkanya orang yang mempunyai kemampuan sesuai dengan jabatan itu.
3. Pentingnya "promosi" bagi seseorang sebagai suatu "reward" dan insentive" (ganjaran / perangsang) yang dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi Pegawai.
4. Di dalam masa pembangunan sekarang, Organisasi Pemerintahan merasa terpanggil untuk meyelenggarakan pelatihan-pelatihan agar diperoleh efektivitas dan efisiensi sesuai dengan tuntutan masa pembangunan.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, akan meneliti data yang berhubungan dengan keikutsertaan pegawai / karyawan kantor Pemerintah Kabupaten Mojokerto dalam pendidikan dan pelatihan

jabatan struktural (Diklat ADUM / ADUMLA dan SPAMA dan SPAMEN) apakah setiap Pejabat di Kantor Pemerintahan Kabupaten Mojokerto yang sedang menempati atau yang akan menempati jabatan yang memenuhi syarat telah mengikuti Pendidikan dan Latihan tersebut. Adapun Diklat SPATI tidak diteliti dengan alasan tidak pernah diikuti oleh Pegawai Kabupaten Mojokerto.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat simpulkan bahwa yang dimaksudkan dengan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negari Sipil dalam penelitian ini adalah : Pendidikan dan Pelatihan Struktural meliputi Diklat, SPAMA dan SPAMEN yang menopang pelaksanaan tugas jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil pada eselon II dan eselon III di Lingkungan Kantor Pemda Kabupaten Mojokerto.berpengaruh terhadap keahlian Pegawai, penentuan Jabatan dan kenaikan Pangkat :

- Keahlian Pegawai

Dengan adanya pelatihan yang teratur dan terarah, maka seorang Pegawai mempunyai kesempatan mendapatkan pengalaman, wawasan dan pengetahuan baru yang mendukung pelaksanaan tugas jabatannya. Diharapkan dengan pelatihan yang pernah diikuti akan meningkatkan semangat kerja sekaligus mampu menghasilkan produktivitas bagi organisasi.

- Penentuan Jabatan :

Salah satu syarat menduduki suatu jabatan adalah pernah mengikuti pelatihan jabatan tertentu yang dipersyaratkan untuk itu. Seseorang yang sudah mengikuti urutan pelatihan jabatan akan lebih musah menduduki suatu jabatan dibandingkan orang yang belum mengikuti pelatihan jabatan.

- Kenaikan Pangkat :

Gubernur Daerah Tingkat I Jawa Timur tahun 1993 dalam pembinaan pegawai telah menggariskan bahwa pelatihan jabatan juga mempengaruhi cepat atau lambatnya seseorang mendapatkan kenaikan pangkat. Hal itu disebabkan untuk mendapatkan kenaikan Pangkat seseorang kadangkala dipersyaratkan sudah mengikuti pelatihan jabatan pada tingkatn tertentu. (Surat Edaran Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mojokerto, 2001).

Dengan demikian pelatihan jabatan berkaitan erat dengan upaya peningkatan produktivitas semangat kerja dan gairah kerja yang tinggi serta meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada masyarakat. Karena pada dasarnya Pelatihan Jabatan merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia, pelatihan tidak saja menambah pengetahuan akan tetapi juga

meningkatkan produktivitas dan semangat kerja.

Untuk mengukur sejauhmana pengaruh Pendidikan dan Pelatihan tersebut di Kantor Pemerintah Kabupaten Mojokerto, akan dilihat dari indikator sebagai berikut :

1. Keikutsertaan pegawai dalam pelaksanaan pelatihan jabatan.
2. Kemampuan penerapan pengalaman mengikuti pelatihan jabatan dalam pelaksanaan tugas.
3. Perbaikan mutu pekerjaan Pejabat setelah mengikuti Pelatihan Jabatan.
4. Kenaikan Pangkat Pegawai karena mengikuti pelatihan Jabatan.

2.2. Kinerja dan Model Penempatan Jabatan

2.2.1. Penempatan Pegawai

Sondang P. Siagian th 1994 mengatakan bahwa : banyak para ilmuwan yang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari proses seleksi, menurut pandangan ini, jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Pandangan demikian memang tidak salah sepanjang menyangkut pegawai baru.

Sondang P. Siagian menambahkan bahwa teori menajemen Sumber Daya Manusia yang mutakhir menekankan penempatan tidak hanya berlaku bagi penempatan para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi artinya konsep penempatan mencakup, promosi, mutasi (transfer) dan bahkan demosi sekalipun.

Ungkapan senada juga diutarakan oleh A.W. Widjaya yang mengatakan bahwa setelah jenjang kepangkatan dan formasi ditentukan maka diadakan penerimaan pegawai yang diperlukan untuk mengisi organisasi, penerimaan ini berupa penerimaan pegawai baru, dan dapat pula berupa pemindahan dari unit organisasi lain.

Dalam hubungan penempatan pegawai ini, Ibnu Syamsi th. 1990 mendefinisikan bahwa penempatan merupakan tahapan dalam proses penerimaan pegawai, pada kesempatan itu pemberi kerja menyatakan bahwa seseorang pelamar pekerjaan dapat diterima dan serahi suatu pekerjaan dalam suatu unit kerja tertentu. Sedangkan teori lain mendifinisikan penempatan pegawai yaitu : Penempatan atau penggunaan dan penunjukan pegawai yang sudah diterima ke jabatan atau tugas sesuai perencanaan, promosi berikut pembiayaannya.

Dari uraian diatas maka penempatan pegawai dalam kontek penelitian ini adalah : pengangkatan atau penunjukan seseorang pegawai dalam suatu jabatan atau tugas tertentu, dalam arti pemidahan (mutasi) atau alih tugas pegawai pada unit organisasi yang disesuaikan dengan perencanaan, kebutuhan, promosi, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai tersebut.

Tercapainya ketepatan dalam proses mutasi atau alih tugas tersebut seharusnya memenuhi syarat dan sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan. Senada dengan itu prinsip pokok penempatan dalam jabatan atau alih tugas dikatakan oleh A.W. Widjaya adalah : "The right man on the right place" (penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat), maksudnya dalam sistem pembinaan karier yang sehat selalu ada pengkaitan yang erat antara jabatan dan pangkat, artinya seseorang Pegawai Negeri Sipil yang ditunjuk menduduki sesuatu jabatan haruslah mempunyai pangkat yang sesuai untuk jabatan itu, dan untuk lebih menjamin obyektifitas dalam mempertimbangkan dan menetapkan kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan, maka perlu diadakan Daftar Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan ("Conduite Staat"). Daftar Urut Kepangkatan ("Ranglijst"). Unsur yang dinilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) adalah : Prestasi kerja, Rasa tanggung

jawab, Kesetiaan, Prakarsa, disiplin, Kerjasama, dan Kepemimpinan, sedangkan ukuran yang digunakan dalam menentukan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) adalah : Ketuaan (senioritas) dalam pangkat, jabatan pendidikan / Latihan jabatan, masa kerja dan umur.

Ditambahkan bahwa untuk dapat melaksanakan prinsip ini dengan baik maka ada 2 (dua) hal yang diperhatikan yaitu :

a) Adanya analisis tugas jabatan (job analysis) yang baik, suatu analisa yang menggambarkan tentang ruang lingkup dan sifat-sifat tugas yang dilaksanakan sesuatu unit organisasi dan syarat-syarat yang harus dimiliki oleh pejabat yang akan menduduki jabatan di didalam unit organisasi itu.

b) Adanya Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (keckapan pegawai) dari masing-masing pegawai yang terpelihara dengan baik dan terus-menerus. Dengan adanya penilaian pekerjaan ini maka dapat diketahui tentang sifat, kecakapan, disiplin, prestasi kerja dan lain-lain dari masing-masing pegawai.

Dalam praktek sering terjadi, bukan hanya faktor obyektif (prestasi kerja, kecapakan dan lain-lain) yang menjadi ukuran tetapi ada kalanya faktor subyektif yang lebih dominan (penilaian sang kepala apakah seorang pegawai dapat dipercaya atau tidak, loyalitas atau tidak,

dan lain-lain faktor yang serupa dengan itu). Faktor "Kepercayaan" dan "Loyalitas" sering memegang peran dalam menempatkan seorang pegawai terutama dalam kedudukan penting. Karena walau seseorang itu cakap dan mempunyai keahlian yang tinggi, tetapi tidak dapat dipercaya dan tidak loyal, maka hal ini akan menimbulkan anarki di dalam organisasi. Walaupun demikian, "faktor objektif" seperti kecakapan, keahlian dan prestasi kerja harus mendapat pertimbangan lebih dahulu, sesudah itu barulah dipertimbangkan faktor subjektif lainnya. Dalam sejarah pengangkatan dan penempatan tenaga kerja (karyawan) terutama yang dikembangkan secara luas dikalangan pemerintahan negara, terdapat beberapa sistem penempatan yaitu :

2.2.1.1. Sistem Kawan (patronage system), yang dapat dibedakan :

Dalam sistem kawan pengangkatan / penempatan pegawai untuk memangku jabatan didasarkan atas hubungan pribadi (hubungan subjektif) antara yang mengangkat dan yang diangkat. Pada spoil system (sistem rampasan) hubungan pribadi itu bersifat politis, sedangkan pada Nepotisme sistem (memprioritaskan sanak famili). Hubungan pribadi itu bersifat non politis (Nepos = kemenakan) hubungan darah, atau hubungan kawan (A.W. Widjaya, 1990).

2.2.1.2. Sistem Prestasi Kerja atau Jasa (Merit system)

Dalam sistem ini dasar pertimbangan yang dipakai untuk pengangkatan / penempatan seseorang menduduki jabatan tertentu adalah kecakapan atau prestasi yang dicapainya oleh karena itu sistem ini objektif.

Norma untuk menentukan apakah seseorang memenuhi syarat "kecakapan" guna memangku suatu jabatan adalah : ijazah yang diperolehnya atau lulus ujian penyaringan/ujian dinas.

Sistem prestasi kerja/jasa tidak hanya menyangkut soal pengangkatan/penempatan saja, akan tetapi juga proses kepegawaian berikutnya kenaikan gaji/pangkat & sebagainya.(AW. Widjaya, 1990)

2.2.1.3. Sistem Karier (carier system) dapat dibedakan dalam :

Yang dimaksud dalam sistem karier adalah suatu sistem kepegawaian dengan pengangkatan/penempatan pertama di dasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut didasarkan pada : masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian dan syarat-syarat objektif lainnya juga turut menentukan. Dalam sistem karier, dimungkinkan naik pangkat tanpa ujian jabatan dan pengangkatan / penempatan dalam jabatan dilaksanakan berdasar

"jenjang" yang telah ditentukan.

Dalam UU No. 43 tahun 1999 dengan tegas digariskan bahwa pembinaan PNS didasarkan atas "sistem karier" dan sistem prestasi kerja dan bahwa Pembinaan PNS diarahkan untuk mejamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan hasil guna untuk dapat lebih meningkatkan daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya maka sistem pembinaan karier yang harus dilaksanakan adalah : sistem pembinaan karier tertutup dalam arti negara, dengan tidak menutup kemungkingan adanya sistem pembinaan karier terbuka untuk jabatan tertentu apabila dipandang perlu untuk kepentingan negara.

- Sistem karier tertutup adalah :

  Bahwa pangkat dan jabatan yang ada dalam suatu organisasi hanya dapat diduduki oleh pegawai yang telah ada dalam organisasi itu, tetapi tertutup bagi orang luar.

- Sistem karier terbuka adalah :

  Bahwa pangkat dan jabatan dalam sesuatu organisasi dapat diduduki oleh orang luar dari organisasi itu asalkan ia mempunyai kecakapan yang diperlukan, tanpa melalui pengangkatan sebagai calon pegawai.

Menurut A.W. Widjaya kedua sistem ini mempunyai

keuntungan dan kerugian :

a. Keuntungan Sistem karier :

Masa kerja, kesetiaan dan pengabdian dihargai secara wajar, sehingga pegawai yang berpengalaman, setiap dan mengabdi kepada Negara Pemerintah dan tugas kewajibannya mendapat penghargaan yang selanjutnya selain itu, seseorang dapat naik pangkat dan jabatan berdasarkan masa kerja, sudah tentu dengan memperhatikan kecakapan, prestasi kerja dan kesetiaan. "Daftar urut kepangkatan" mempunyai pengaruh yang besar dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat dan jabatan.

Adapun kerugiannya adalah sukar diadakan ukuran yang tegas untuk kenaikan pangkat dan jabatan. Biasanya "masa kerja" yang menentukan. Apabila pembinaan kurang baik, kenaikan pangkat dan jabatan dapat dianggap seakan-akan "hak" sehingga kurang mendorong orang untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

b. Keuntungan Sistem prestasi kerja :

Adanya ukuran yang tegas yang dapat digunakan untuk mempertimbangkan kenaikan pangkat dan jabatan seseorang, karena hanya didasarkan atas kecakapan dibuktikan dengan lulus ujian dan prestasi terbukti dengan nyata, dengan menggunakan

ukuran-ukuran tertentu. Sistem prestasi kerja dapat mendorong pegawai untuk mempertinggi kecakapan dan memperbesar prestasi kerjanya, karena dia mengetahui bahwa kecakapan yang makin tinggi dan prestasi kerja yang makin besar akan mendapat penghargaan.

Adapun kerugiannya adalah kesetiaan, pengabdian dan masa kerja tidak dapat mendapat penghargaan yang selayaknya, sehingga menimbulkan rasa tidak puas bagi pegawai yang telah mempunyai masa kerja yang lama serta menunjukkan kesetiaan dan pengabdian terhadap negara dan pemerintah. Pegawai yang terampil dalam praktek tetapi kurang pengetahuan di bidang teori ada kemungkinan ketinggalan di bidang kepangkatan dan jabatan karena tidak lulus ujian. Pada umumnya materi ujian dinas adalah pengetahuan teoritis.

Dari uraian di atas maka dapat dianggap bahwa pengangkatan atau penempatan pegawai yang mengembangkan sistem prestasi kerja/jasa, lebih mendasarkan pada pertimbangan kecakapan atau prestasi yang dicapai. Norma untuk menentukan apakah seseorang memenuhi syarat "kecakapan" adalah : ijazah pendidikan Formal yang diperoleh atau lulus Pendidikan dan

Pelatihan/ujian dinas sedangkan pengangkatan/penempatan pegawai yang mengembangkan sistem karier, merupakan perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier dimana pengangkatan/penempatan pertama didasarkan atas "kecakapan" yang bersangkutan, sedangkan dalam pengembangannya lebih lanjut didasarkan pada : masa kerja, pengalaman, kesetiaan/ pengabdian, dan syarat-syarat obyektif lainnya juga turut menentukan.

Dengan mengacu pada uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan penempatan pegawai adalah : Proses alih tugas dilingkungan kantor yang didasarkan Analisa jabatan dengan memperhatikan ruang lingkup, sifat tugas, serta syarat-syarat yang diperlukan untuk pelaksanaan jabatan tertentu. Proses penempatan yang ideal harus memperhatikan Analisa jabatan, dan Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan :

1. Analisis Jabatan

Metode yang biasa digunakan untuk menentukan kualitas (mutu) tenaga kerja yang diperlukan disebut Analisa Jabatan (Job Analysis), proses Analisa jabatan menghasilkan dua dokumen penting yaitu : Uraian jabatan dan Persyaratan

jabatan. Uraian jabatan mengikhtisarkan kewajiban-kewajiban, tanggung jawab, kondisi kerja, dan kegiatan-kegiatan dari suatu jabatan tertentu, sedangkan persyaratan jabatan mengikhtisarkan syarat-syarat pegawai seperti tingkat pendidikan, pengalaman-pengalaman yang ada hubungannya dengan jabatan, pengetahuan, ketrampilan, atau kemampuan-kemampuan yang diperlukan untuk melakukan suatu jabatan tertentu, dengan demikian Analisa jabatan adalah salah satu diantara mekanisme yang mutlak harus diikuti. Dalam kaitannya dengan penempatan/pengangkatan seseorang dalam jabatan, seseorang yang akan mendapat promosi jabatan seharusnya dipertimbangkan dari beberapa aspek, kebutuhan formasi, sifat-sifat tugas dan syarat-syarat yang harus dipenuhi, terutama unsur Kemampuan (kecakapan) dan ketrampilan yang ditopang oleh kepangkatan serta pengalaman dan masa kerja yang dimiliki. Bila mengabaikan aspek-aspek tersebut akan memungkinkan timbulnya rasa kecewa dan prustasi yang akhirnya berujung pada kemerosotan dan kegagalan tercapainya tujuan organisasi.

2. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Dalam rangka usaha untuk lebih menjamin obyektifitas dalam pembinaanpegawai negeri sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja, maka telah dikeluarkan peratutan Pemerintah nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, hasil penilaian pelaksanaan tersebut dituangkan dalam suatu Daftar yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3). Dengan adanya ketentuan sebagai tersebut di atas, maka pejabat penilai benar-benar mengenal secara pribadi pegawai negeri sipil yang dinilai, sehingga dengan demikian diharapkan penilaian dapat dilakukan lebih obyektif. Dalam kaitannya dengan penempatan pegawai dalam suatu jabatan, aspek penilaian pelaksanaan pekerjaan yang memuat unsur kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan harus benar-benar dilakukan secara obyektif, karena di dalam pengembangan karier dan prestasi kerja pegawai yang berorientasi pada keseimbangan/relevasi antara kapabelitas dan kebutuhan organisasi secara naluriah dapat memberikan rangsangan dan

gairah kerja bagi pegawai, sehingga secara pinansil memberikan keuntungan bagi organisasi untuk dapat meningkatkan mutu pelayanan lebih optimal.

Dari pernyataan di atas jelas bahwa konsekunsi penempatan/pengangkatan pegawai memberikan otoritas kekuasaan, tanggung jawab dan kewajiban seseorang pejabat untuk melakukan fungsi-fungsinya dengan baik. Penempatan yang sesuai dengan kapabelitas yang dimiliki memberikan kepercayaan yang tinggi terhadap diri sendiri, sehingga dengan kepercayaan diri tersebut mampu memotivasi produktivitas dan semangat kerja yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian untuk melihat sejauh mana penempatan pegawai di Kantor Pemerintah Kabupaten Mojokerto sudah dilaksanakan sesuai konsep diatas, akan dilihat dari :

1. Analisis Jabatan yang dilakukan diukur dari :
   - Kesesuaian promosi jabatan dengan jenjang kepangkatan yang dipersyaratkan untuk jabatan itu.

- Kesesuaian promosi jabatan dengan jabatan yang sedang diemban pegawai.
- Kesesuaian promosi jabatan dengan pendidikan/pelatihan yang pernah diikuti.
- Kesesuaian promosi jabatan dengan masa kerja Pegawai.
- Kesesuaian promosi jabatan dengan kecakapan yang diperlukan untuk jabatan tersebut.

2. Penilaian pelaksanaan pekerjaan (kecakapan pegawai) diukur dari :
   - Tingkat Loyalitas pegawai terhadap Pimpinan dan Organisasi.
   - Kesesuaian promosi jabatan dengan prestasi kerja yang dapat dicapai.
   - Kesesuain promosi jabatan dengan besarnya tanggung jawab yang dimiliki pegawai.
   - Kesesuaian promosi jabatan dengan disiplin yang dimiliki pegawai tersebut.
   - Kesesuaian promosi jabatan dengan kejujuran yang diliki pegawai.

- Kesesuaian promosi jabatan dengan kepemimpinan yang dimiliki pegawai.
- Kesesuaian promosi jabatan dengan prestasi kerja yang dimiliki pegawai.

2.2.2. Kinerja Aparatur

Kinerja adalah merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh aparatur yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap aparatur dalam organisasi, kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk tercapainya tujuan organisasi, oleh karena itu kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu diupayakan peningkatan kinerja aparatur. Namun hal ini tidak mudah, sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang.

a. Pengertian Kinerja

Salah sati definisi tentang kinerja yang disampaikan oleh Bernadin dan Russel (1993 : 231), bahwa kinerja merupakan catatan peroleh yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu.

Apabila prestasi kerja atau produktifitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan meningkat baik dari segi kwantitas

maupun kwalitas maka ini berarti metode pengembangan yang diterapkan cukup baik (Hasibuan 1994 : 62)

Stoner dalam Swasto (1997 : 10) yang megnatakan bahwa kinerja adalah kwantitas dan kwalitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Hal ini berarti bahwa komponen kinerja itu terdiri dari komponen kwalitas, kwantitas dan efektifitas dimana ketiga komponen ini tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lainnya, untuk itu kinerja karyawan dapat dilihat dari kwalitas, kwantitas dan efektifitas.

Dari beberapa pendapat tersebut diatas, kinerja yang dimaksud dalam tulisan ini adalah hasil yang telah dieproleh oleh pegawai berdasarkan ukuran yang berlaku untuk suatu tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan dalam waktu tertentu.

b. Pengukuran Kinerja Aparatur

Bagaimana cara untuk mengetahui kinerja karyawan ? Heneman, Schwab dan Fossum (1991 : 69) mengemukakan bahwa secara umum pengukuran kinerja mencakup dua kegiatan :

1. Identifikasi dimensi kinerja
2. Penempatan standar kinerja

Dimensi kinerja ini mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing karyawan dalam suatu organisasi dengan menetapkan standar kinerja yang akan digunakan untuk mengukur hasil pekerjaan yang telah diselesaikan apakah telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan.

Sebagaimana dikemukakan oleh Dharma (1989 : 68) bahwa cara pengukuran kinerja yang dipakai dalam suatu penilaian kinerja biasanya disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai, dimana cara penilaiannya dengan mempertimbangkan :

- Kwantitas, yaitu jumlah mutu yang dihasilkan
- Kwalitas, yaitu mutu yang dihasilkan
- Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan.

Kemudian dikatakan bahwa ketiga hal tersebut di atas umumnya dipakai sebagai kriteria ukuran kinerja aparatur disamping jabatan yang dipegang absensi dan amanah dalam menjalankan pekerjaannya.

Sementara Bernadian dan Russel (1995 : 68) mengajukan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :

1. *Quality* : merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity* : merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. *Time liness* : adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan tepat pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi out put lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost effectiveness* : adalah tingkat sejauhmana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, tehnologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.
5. *Need for supervison* : merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal Impact* : merupakan tingkat sejauhmana karyawan memelihara harga dirinya, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahannya.

Sedangkan menurut Lopez dalam studynya mengukur kinerja aparatur secara umum, yaitu :

- Kwantitas kerja
- Kwalitas kerja
- Pengetahuan tentang pekerjaan
- Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
- Keputusan yang diambil
- Perencanaan kerja
- Daerah organisasi kerja

Berdasarkan pendapat tentang pengukuran kinerja di atas, untuk itu dalam penulisan tesis ini peneliti tertarik untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Aparatur dikaitkan dengan pendidikan dan pelatihan (Diklat) Aparatur, dengan indikator ukuran kinerja aparatur sebagai berikut :

a. Kuantitas pekerjaan

b. Kualitas pekerjaan

c. Ketepatan waktu

a. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan pegawai dikaitkan dengan jenis pekerjaan dengan bidang

tugasnya. Oleh karena itu salah satu alat untuk mengetahui pegawai yang merupakan kinerja yang tinggi dapat dilihat dari banyaknya pekerjaan yang dihasilkan, banyaknya keahlian / keterampilan yang dimiliki, kecepatan dan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas.

b. Kualitas Pekerjaan

Merupakan suatu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja aparatur yang dapat dilihat dari sejauhmana aparatur / pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan kualitas yang baik. Menurut Syarief (1987 : 70-74) kwalitas / mutu pekerjaan yang terdiri dari kehakusan, kebersihan / kerapian, ketelitian dan kehematan sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai yang kinerjanya tinggi, mereka yang cenderung dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan kualitas yang tinggi.

c. Ketepatan waktu

Merupakan salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja aparatur dari ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, sehingga dikatakan kinerja aparatur itu tinggi apabila menyelesaikan tugasnya dengan cepat dan tepat, oleh karena itu Dharma (1989 : 68) menyatakan bahwa ketepatan waktu

dapat dilihat dari sesuai tidaknya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang direncanakan.

2.2.3. Kebijaksanaan Pemerintah Dalam Rangka Penempatan Jabatan Struktural

Kibijaksanaan penempatan pejabat struktural adalah aturan secara umum dan di pakai sebagai pedoman resmi dan mendasar oleh pejabat yang berwenang dalam mengangkat dan memberhentikan pegawai dalam jabatannya, selanjutnya di dalam Undang-undang No. 43 tahun 1999 yang di maksud jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi negara.

Jabatan dalam lingkungan birokrasi pemerintah adalah jabatan karier (Penjelasan Pasal 17 ayat 1). Dengan demikian Jabatan Karier adalah jabatan dalam lingkungan birokrasi pemerintah yang hanya dapat di duduki oleh Pegawai Negeri sipil atai Pegawai Negeri yang telah beralih status sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Kemudian di dalam penjelasan Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Peraturan atas Undang-undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dijelaskan ada 2 (dua) jenis jabatan karier

yaitu yang pertama jabatan struktural adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktural organisasi, sedangkan yang kedua adalah jabatan Fungsional yang tidak struktur organisasi, tetapi dari sudut fungsinya di perlukan oleh organisasi seperti Peneliti, Dokter, Pustakawan, dan lain-lain yang serupa dengan itu.

2.2.3.1. Pejabat Yang Berwenang

Pengangkatan dan pemberhentian jabatan sesuai dengan pasal 20 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 84 Tahun 2000 bahwa semua pejabat perangkat daerah eselon II dan eselon III di daerah Kabupaten / Kota diangkat dan diberhentikan oleh Bupati / Walikota, sedangkan pejabat eselon IV perangkat daerah Kabupaten / Kota dapat diangkat dan diberhentikan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten / Kota atas pelimpahan kewenangan oleh Bupati / Walikota.

2.2.3.2. Persyaratan Jabatan

2.2.3.2.1. Persyaratan Umum

Agar terhindar perbuatan Nepotisme yaitu perbuatan penyelenggara negara secara melawan hukum yang menguntungkan kepentingan keluarga / kroninya di atas kepentingan negara (Undang-

undang No. 28 Pasal 1, 1999). Untuk itu pengangkatan jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan lain dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang kepangkatan yang ditetapkan

untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. (Pasal 17 ayat (2) Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999).

Kemudian juga dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan syarat obyektif lainnya antara lain adalah :

- Disiplin kerja
- kesetiaan
- pengabdian
- pengalaman
- kerjasama
- dan dapat dipercaya

2.2.3.2.2. Persyaratan Khusus

Persyaratan untuk diangkat dalam jabatan struktural, adalah :

- berstatus Pegawai Negeri Sipil

- serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan.
- memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan.
- semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.
- memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan dan sehat jasmani dan rohani.

Selanjutnya disamping persyaratan tersebut di atas di dalam memilih orang untuk ditempatkan sebagai pejabat memperhatikan faktor-faktor :

- Senioritas dalam kepangkatan
- Usia
- Pendidikan dan pelatihan jabatan
- Pengalaman yang dimiliki.
- Bagi pejabat saat dilantik belum mempunyai pendidikan dan latihan jabatan yang dipersyaratkan diwajibkan mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural selambat-lambatnya 12 (dua belas) bulan sejak yang bersangkutan di lantik.

Tabel 5

ESELON DAN JENJANG PANGKAT JABATAN

STRUKTURAL

No	Eselon	Jenjang Pangkat, Golongan / Ruang			
		Terendah		Tertinggi	
		Pangkat	Gol/ruang	Pangkat	Gol/ruang
I	Ia	Pembina Utama Madya	IV/d	Pembina Utama	IV/e
2	Ib	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama	IV/e
3	IIa	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama Madya	IV/d
4	IIb	Pembina Tk. I	IV/b	Pembina Utama Muda	IV/c
5	IIIa	Pembina	IV/a	Pembina Tk. I	IV/b
6	IIIb	Penata TK. I	III/d	Pembina	IV/a
7	IVa	Penata	III/c	Penata Tingkat I	III/d
8	IVb	Penata Muda Tingkat I	III/b	Penata	III/c

Sumber Data : PP 100 Tahun 2000

2.2.3.3. Pendayagunaan Baperjakat

Sebagaimana disampaikan oleh Menteri Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara pada awal Juli 1998 agar setiap daerah untuk mengambil langkah-langkah yang nyata bagi Baperjakat yaitu, setiap pengangkatan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan struktural secara penuh harus mendasarkan persyaratan sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural.

Secara tegas menolak dan mengabaikan berbagai permohonan baik lisan maupun yang berupa surat-surat rekomendasi yang berkaitan dengan pengangkatan jabatan, dan keputusan pengangkatan jabatan Pegawai Negeri sipil ditetapkan setelah mempertimbangkan saran dari Baperjakat.

Untuk menjamin obyektifitas dan kepastian dalam pengambilan keputusan anggota Baperjakat ditetapkan dalam jumlah ganjil (pasal 15 Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000) Ketua dan Sekretaris Baperjakat instansi Pusat adalah Pejabat eselon I dan Pejabat eselon II yang secara fungsional bertanggungjawab di bidang kepegawaian dengan anggota Pejabat eselon I lainnya. Ketua Baperjakat instansi Daerah Propinsi adalah Sekretaris Daerah Propinsi

dengan anggota para Pejabat eselon II, dan Sekretaris secara fungsional di jabat oleh pejabat yang bertanggung jawab di bidang kepegawaian.

Di Pemerintah Kabupaten Mojokerto dan di pemerintah Kabupaten / Kota lain sama yaitu Ketua adalah Sekretaris Daerah dan anggota di jabat oleh Pejabat eselon III, sedang sekretaris Baperjakat Kabupaten Mojokerto di jabat oleh pejabat yang bertanggungjawab di bidang kepegawaian Pemerintah Kabupaten Mojokerto.

2.2.3.4. Seleksi Calon Peserta Pendidikan dan Latihan Jabatan

Hasil Rakornis Bidang Diklat Aparatur di Badan Diklat Propinsi Jawa Timur pada pertengahan April 2001 memberikan pedoman bahwa Calon Peserta Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan adalah :

a. Pegawai Negeri Sipil Wajib mengikuti dan lulus seleksi administrasi dan akademik.
b. Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dan masih menduduki jabatan struktural tertentu dan belum mengikuti Diklat Struktural yang dipersyaratkan sebelum diberlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 dianggap telah lulus seleksi, sehingga yang bersangkutan dapat langsung menjadi peserta untuk mengikuti

Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan yang dipersyaratkan.

c. Calon Peserta seleksi Pendidikan dan Latihan adalah PNS yang memenuhi syarat dan dipersiapkan untuk diangkat dalam jabatan struktural tertentu yng meliputi antara lain, pangkat, jenjang pendidikan formal.

Untuk calon peserta Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan Tingkat II berpangkat minimal Pembina (IV/a) dan pendidikan minimal Sarjana (S1 atau D-IV).

Peserta Diklatpim Tingkat III berpangkat minimal Penata (III/c) dan berpendidikan Sarjana Muda (D III) sedangkan calon peserta Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan Tingkat IV berpangkat minimal Penata Muda (III/a) dan berpendidikan minimal SLTA dan sederajat.

2.2.3.5. Kebijaksanaan Pelaksanaan Diklat Struktural di Propinsi Jawa Timur adalah sebagai berikut :

a. DIKLAT KEPEMIMPINAN TK. IV (DIKLATPIM TK. IV)

- Lulus Seleksi Diklat ADUM setara dengan Lulus Seleksi Diklatpim Tk. IV.
- Diklatpim Tk . IV merupakan Diklat ADUM Gaya Baru hasil Integrasi Diklat ADUM dan ADUMLA yang ditambah dengan

pengetahuan Kepemimpinan untuk materinya;

- Alumni Diklat ADUM setara dengan Diklatpim Tk. IV;
- Alumni Diklat ADUMLA yang sebelumnya tidak mengikuti Diklat ADUM setara dengan Diklatpim Tk. IV;
- Alumni Diklat ADUMLA yang sebelumnya telah mengikuti Diklat ADUM setara dengan Diklatpim Tk. IV dan yang bersangkutan dinyatakan telah lulus seleksi Diklatpim tk. III;
- Calon peserta Diklatpim Tingkat IV harus berpangkat minimal Penata Muda (III/a) dengan pendidikan minimal SLTA/Sederajat.

b. DIKLAT KEPEMIMPINAN TK. III (DIKLATPIM TK. III) :

- Lulus Seleksi Diklat Spama setara dengan Lulus Seleksi Diklatpim Tk. III.
- Alumni Diklat SPAMA setara dengan Diklatpim Tingkat III.
- Calon peserta Diklatpim Tk. III berpangkat minimal III/c dengan pendidikan minimal Sarjana Muda.

c. DIKLAT KEPEMIMPINAN TK II :

- Alumni Diklat SPAMEN setara dengan Diklatpim Tingkat II ;
- Calon peserta Diklatpim Tingkat II berpangkat minimal Pembina (IV/a), dengan pendidikan minimal Sarjana.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini adalah bahwa penempatan pejabat merupakan suatu yang dianggap penting, baik bagi aparatur itu sendiri maupun bagi Organisasi Pemerintah Kabupaten Mojokerto. Dengan demikian kemungkinan tercapainya tujuan aparatur itu sendiri maupun tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dalam kerangka konseptual ini pejabat adalah pegawai yang terpilih mempunyai tingkat kinerja yang baik dan mempunyai Eselon, baik eselon II maupun eselon III dengan melihat dari segi kwantitas dan kwalitas hasil pekerjaan dan ketepatan waktu disamping memenuhi persyaratan pangkat tertentu yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Sedangkan kerangka konseptual pada intensitas Pendidikan dan Latihan (Diklat) dikonsepsikan pada pola pemikiran dalam kegiatan Pendidikan dan Latihan yang dilaksanakan oleh aparatur melalui pendidikan formal dan pendidikan informal atau pelatihan *on the job*

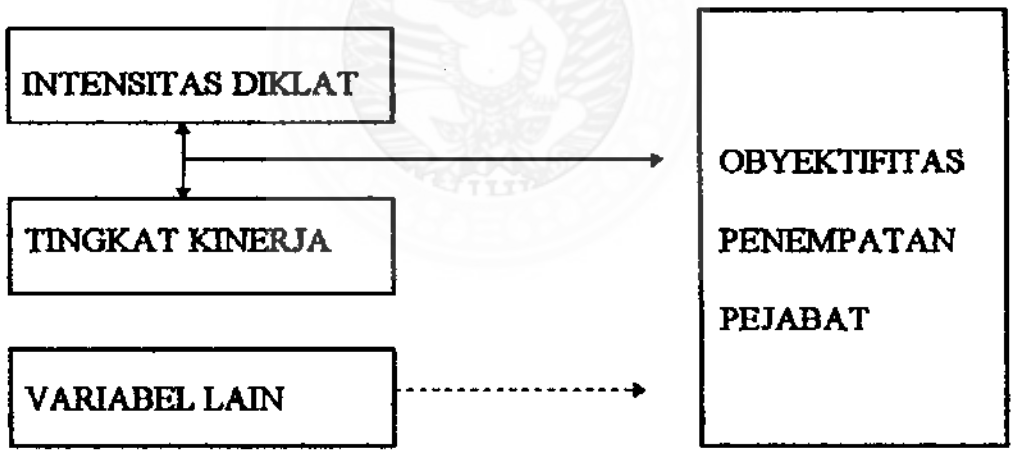
ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

training dan *off the job* training, pelaksanaan Pendidikan dan Latihan dalam suatu organisasi akan memberikan pengaruh terhadap obyektifitas dalam bentuk penempatan jabatan bersama-sama dengan tingkat kinerja yang baik pada pegawai negeri.

Dengan demikian kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan :

GAMBAR 2

KERANGKA KONSEPTUAL



Keterangan :

→ Diteliti

- - - → Tidak Diteliti

3.2. Hipotesis Penelitian

Seberapa Pengaruh intensitas Diklat dan Tingkat Kinerja pegawai terhadap obyektifitas penempatan pejabat eselon II dan III di Pemerintah Kabupaten Mojokerto.

BAB IV

METODE PENELITIAN

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori Penelitian Explanatif (penelitian penjelasan) yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan yang terjadi antara fakta-fakta dan pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Intensitas Diklat dan Tingkat Kinerja terhadap penempatan pejabat dengan memberlakukan data yang sudah tersedia (expose facto) disamping data informasi primer yang dikumpulkan dari responden melalui kuesionert.

Kerlinger (1973 : 67) mengemukakan bahwa penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi dan hubungan antar variabel, maka penelitian ini adalah explanatif survey dengan memperlakukan data melalui informasi primer tentang data yang berhubungan dengan variabel penelitian yang dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner (Singarimbun & Effendi, 1989 : 54).

4.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat eselon II dan III di Pemerintah Kabupaten Mojokerto sebanyak 121 orang sedangkan sampel sebanyak 100 orang atau kurang lebih 82% dari populasi, yang diharapkan dapat mewakili populasi secara keseluruhan.

Hal ini di sampaikan dalam Pengantar Teknik Sampling (Kuntoro, 1994) bahwa :

$$n = \frac{NpQ}{(N-1)\,D + pQ}$$

$$n = \frac{121 \,.\, 0{,}5 \,.\, 0{,}5}{120 \,.\, \frac{0{,}05^2}{4} + 0{,}25}$$

$$= \frac{30{,}25}{0{,}325} = 93{,}08$$

Dibulatkan menjadi 100

4.3. Variabel

Variabel yang digunakan di dalam penelitian ini ada 2 macam :

4.3.1. Variabel bebas (independen variabel) yaitu variabel yang nilainya tidak dipengaruhi oleh variabel lain, dalam penelitian ini adalah intensitas pendidikan dan latihan (Diklat) aparatur dan tingkat kinerja pegawai.

4.3.2. Variabel terikat (dependen variabel) yaitu variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel lain, dalam penelitian ini adalah obyektifitas penempatan pejabat eselon II dan III.

4.4. Definisi Operasional Variabel

Indikator dan butir-butir dari masing-masing variabel penelitian ini adalah sebagai berikut :

4.4.1. Intensitas Pendidikan dan Latihan (X_1)

Intensitas Pendidikan dan Latihan adalah merupakan tingkat seberapa sering program Diklat yang diikuti untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai negeri dengan akan diberi nilai 0 - 4.

Indikator yang ditetapkan dari variabel pendidikan dan latihan dapat dilihat pada kegiatan :

⇒ Intensitas *On the job* training

- Rotasi Jabatan
- Penugasan sementara
- Studi banding / Program magang

⇒ Intensitas *Off the job* training

- Pendidikan dalam jabatan
- Pendidikan formal
- Program pengembangan eksekutif
- Kegiatan seminar

4.4.2. Tingkat Kinerja Pegawai (X_2)

Tingkat kinerja pegawai adalah tingkat sejauh mana pegawai dapat bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mampu mencapai target yang ditentukan.

Pada variabel tingkat kinerja pegawai dapat dilihat dengan tiga indikator yaitu :

4.4.2.1. Tingkat Kuantitas pekerjaan

a. Adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu.

b. Produktivitas pekerjaan

4.4.2.2. Tingkat Kualitas pekerjaan adalah meliputi :

- Ketelitian dalam melaksanakan tugas
- Kerapian dalam pekerjaan
- Kesesuaian dalam pelaksanaan pekerjaan

- Kesesuaian dalam pelaksanaan pekerjaan dengan aturan yang ada, pengukuran butir-butir dari indikator tersebut didasarkan pada skor, makin tinggi skor yang dipilih makin tinggi kinerjanya.

Skor dalam butir-butir indikator tersebut di atas di beri nilai 0 - 4. Selanjutnya untuk melihat skor Kinerja pegawai, skor pada masing-masing item / butir dijumlahkan. Sehingga makin tinggi skor, makin tinggi kinerjanya.

4.4.2.3. Ketepatan waktu

Adalah ketepatan waktu dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai, berdasarkan standart kerja yang ada pada Dinas / instansi pegawai yang bersangkutan, pengukurannya didasarkan pada skor yang dipilih, makin tinggi skor yang dipilih makin tinggi kinerja pegawai. Skor dalam butir indikator diberi nilai 0 - 4 atau sama dengan skor tingkat kualitas pekerjaan dalam kinerja pegawai.

4.4.3. Obyektifitas Penempatan Pejabat (Y)

Obyektifitas penempatan Pejabat adalah penempatan pejabat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Variabel obyektifitas penempatan pejabat eselon II dan III di Pemerintah Kabupaten Mojokerto indikatornya ada dua yaitu :

Variabel obyektifitas penempatan pejabat eselon II dan III di Pemerintah Kabupaten Mojokerto indikatornya ada dua yaitu :

4.4.3.1. Kepangkatan pegawai

Adalah tingkat kepangkatan pegawai yang dipersyaratkan dalam jabatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

4.4.3.2. Tingkat Pendidikan

Adalah tingkat pendidikan yang diperoleh oleh pegawai yang ditempatkan dalam jabatan baik pendidikan formal maupun pendidikan dan latihan jabatan struktural.

4.5. Tehnik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi dua jenis yakni, data primer dan data sekunder. Data primer digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan, sedangkan data sekunder yang diperlukan untuk memberikan gambaran (deskripsi) tentang obyek penelitian. Adapun kedua data tersebut (data primer dan sekunder) diperoleh dari seluruh pejabat eselon II dan III pada Pemerintah Kabupaten Mojokerto.

Adapun tehnik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Kuesioner

Pengumpulan data dengan menggunakan daftar kuesioner yang disebar ke seluruh responden. Tujuannya untuk memperoleh data penempatan pejabat eselon II dan III.

b. Dokumentasi

Pengumpulan data melalui dokumen untuk memperoleh data program Diklat bagi pegawai negeri Pemerintah Kabupaten Mojokerto.

c. Wawancara

Disamping menyebar kuesioner dalam penelitian ini juga digunakan tehnik wawancara langsung kepada responden dalam hal ini Drs. SUWARNO Kepala Dinas Lalu Lintas dan Angkutan jalan sebagai bahan tambahan dari daftar pertanyaan maupun dokumen yang ada.

4.6. Tehnik Pengolahan dan Analisis Data

Sesuai dengan tujuan penelitian, data diolah dengan statistik maka analisis data yang dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel X dan Y

menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis ini dipilih dengan pertimbangan :

1. Variabel bebas terdiri lebih dari satu variabel.

2. Hubungan yang akan dikaji adalah hubungan tak simetris antara variabel bebas dan variabel terikat, yaitu diduga apabila variabel bebas meningkat maka variabel terikat akan meningkat juga.

Model analisis ini bersifat kuantitatif yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu intensitas Diklat dan Tingkat kinerja pegawai terhadap variabel tak bebas yaitu obyektifitas penempatan pejabat eselon II dan III di Pemerintah Kabupaten Mojokerto.

Variabel bebas disimbolkan dengan (X) yang terdiri dari intensitas Diklat, disimbolkan dengan (X_1) dan Tingkat Kinerja pegawai disimbolkan dengan (X_2).

Djarwanto (2000 : 186), menyatakan bahwa formulasi dari model linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = bo + b_1X_1 + b_2X_2 + ei$$

dimana :

Y = Obyektifitas penempatan pejabat eselon II dan III

X_1 = Intensitas pendidikan dan latihan

X_2 = Tingkat kinerja pegawai

b_1 , b_2 = Koefisien Regresi Parsial

ei = Faktor Pengganggu di luar model

Bo = Intersept

4.7. Jadual Penelitian yang akan dilakukan adalah sebagaimana tabel dibawah ini :

Tabel 6

JADUAL PENELITIAN

Tahun 2000

No	KEGIATAN	BULAN				
		Juni	Juli	Agust	Sept	Okt.
1.	Penulisan Proposal					
2.	Revisi Proposal					
3.	Seminar Proposal					
4.	Pengumpulan literatur					
5.	Pengambilan dan Pengolahan Data					
6.	Penulisan					
7.	Ujian akhir					

BAB V

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

BAB V

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

5.1. Gambaran Umum Organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 1 Tahun 2001, tentang Organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari 4 eselon dua dan 9 eselon tiga serta 34 eselon empat yaitu :

Susunan Organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari :

a. Asisten Tatapraja ;

b. Asisten Administrasi Pembangunan ;

c. Asisten Administrasi ;

Masing-masing Asisten sebagaimana dimaksud membawahi :

a. Asisten Tata Praja terdiri dari :

1. Bagian Pemerintahan, membawahi :

a) Sub Bagian Pemerintahan Umum ;

b) Sub Bagian Perangkat ;

c) Sub Bagian Lembaga ;

d) Sub Bagian Pendapatan dan Kekayaan Desa ;

e) Sub Bagian Otonomi ;

f) Sub Bagian Perkotaan.

2. Bagian Hukum, membawahi :

a) Sub Bagian Peraturan Perundang-undangan ;

b) Sub Bagian Penyuluhan dan Bantuan Hukum ;

c) Sub Bagian Dokumentasi Hukum.

3. Bagian Organisasi, membawahi :

a) Sub Bagian Kelembagaan ;

b) Sub Bsgian Perangakt;

c) Sub Bagian Lembaga ;

d) Sub Bagian Kepegawaian.

b. Asisten Administrasi Pembangunan terdiri dari :

1. Bagian Perekonomian membawahi :

a) Sub Bagian Prasarana dan Sarana Perekonomian ;

b) Sub Bagian Produksi Pertanian ;

c) Sub Bagian Industri dan Perdagangan.

2. Bagian Penyusunan Program, membawahi :

a) Sub Bagian Penyusunan Pelaksanaan Program ;

b) Sub Bagian Pengendalian ;

c) Sub Bagian Pelaporan.

3. Bagian Sosial, membawahi :

   a) Sub Bagian Kesehatan dan Kesejahteraan ;

   b) Sub Bagian Keagamaan, Pendidikan dan Kebudayaan ;

   c) Sub Bagian Pemuda, Olahraga dan Pemberdayaan Perempuan.

c. Asisten Administrasi terdiri dari :

   1. Bagian Keuangan, membawahi :

      a) Sub Bagian Anggaran ;

      b) Sub Bagian Pembukuan ;

      c) Sub Bagian Perbendaharaan ;

      d) Sub Bagian Verifikasi ;

      e) Sub Bagian Gaji.

   2. Bagian Umum, membawahi :

      a) Sub Bagian Tata Usaha ;

      b) Sub Bagian Rumah Tangga ;

      c) Sub Bagian Protokol Sandi dan Telekomunikasi ;

      d) Sub Bagian Pemeliharaan.

   3. Bagian Perlengkapan, membawahi :

      a) Sub Bagian Analisa Kebutuhan ;

      b) Sub Bagian Pengadaan ;

      c) Sub Bagian Penyimpanan, Inventarisasi dan Distribusi.

d. Kelompok Jabatan Fungsional.

* Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 2 Tahun 2001 tentang Organisasi Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah terdiri dari 1 eselon dua, 3 eselon tiga dan 7 eselon empat yaitu :

Susunan Organisasi Sekretariat DPRD terdiri dari :

a. Bagian Persidangan dan Perundang-undangan ;

b. Bagian Keuangan ;

c. Bagian Umum.

Masing-masing Bagian sebagaimana dimaksud ayat (1), membawahi :

- Bagian Persidangan dan Perundang-undangan, membawahi :
  1. Sub Bagian Persidangan ;
  2. Sub Bagian Perundang-undangan.
- Bagian Keuangan, membawahi :
  1. Sub Bagian Perbendaharaan ;
  2. Sub Bagian Anggaran.
- Bagian Umum, membawahi :
  1. Sub Bagian Tata Usaha dan Protokol ;
  2. Sub Bagian Perlengkapan ;
  3. Sub Bagian Perpustakaan.

* Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 3 Tahun 2001 tentang Organisasi Dinas Daerah terdiri dari, 15 eselon dua, 98 eselon tiga dan eselon empat.

Organisasi Dinas Daerah di Kabupaten Mojokerto ini adalah :

a. Dinas Pendapatan Daerah ;

b. Dinas Kesehatan ;

c. Dinas Bina Marga ;

d. Dinas Permukiman, kebersihan dan Pertamanan ;

e. Dinas Pengairan ;

f. Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan ;

g. Dinas Peternakan dan Perikanan ;

h. Dinas Perkebunan dan Kehutanan ;

i. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan ;

j. Dinas Informasi, Arsip dan Perpustakaan ;

k. Dinas Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah ;

l. Dinas Perindustrian dan Perdagangan ;

m. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi ;

n. Dinas Pendidikan ;

o. Dinas Perhubungan.

* Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 4 tahun 2001 tentang Organisasi Lembaga Teknis Derah terdiri dari 6 eselon dua, 29 eselon tiga dan 103 pejabat eselon empat, yang organisasinya adalah :

  a. Badan Pengawasan ;

  b. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah ;

  c. Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah ;

  d. Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa ;

  e. Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat ;

  f. Badan Kepegawaian Daerah ;

  g. Kantor Kesejahteraan Sosial ;

  h. Kantor Polisi Pamong Praja ;

  i. Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil ;

  j. Kantor Kas Daerah.

* Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomo 6 tahun 2001 tentang Organisasi Kecamatan terdiri dari 18 eselon tiga dan 108 eselon empat.

  Kecamatan yang ada di Kabupaten Mojokerto adalah :

  a. Kecamatan Sooko ;

  b. Kecamatan Puri ;

c. Kecamatan Trowulan ;

d. Kecamatan Bangsal ;

e. Kecamatan Gedeg ;

f. Kecamatan Kemlagi ;

g. Kecamatan Jetis ;

h. Kecamatan Dawar Blandong ;

i. Kecamatan Mojosari ;

j. Kecamatan Pungging ;

k. Kecamatan Ngoro ;

l. Kecamatan Kutorejo ;

m. Kecamatan Dlanggu ;

n. Kecamatan Gondang ;

o. Kecamatan Jatirejo ;

p. Kecamatan Trawas ;

q. Kecamatan Pacet ;

r. Kecamatan Mojoanyar.

* Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto Nomor 7 tahun 2001 tentang Organisasi Kelurahan terdiri dari 30 eselon empat yaitu :

a. Kelurahan Mojosari Kecamatan Mojosari ;

b. Kelurahan Kauman Kecamatan Mojosari ;

c. Kelurahan Sarirejo Kecamatan Mojosari ;

d. Kelurahan Sawahan Kecamatan Mojosari ;

e. Kelurahan Wonokusumo Kecamatan Mojosari ;

Lebih lanjut dapat dikemukakan bahwa uraian tugas masing-masing jabatan yang ada tersebut, dituangkan dalam surat Keputusan Bupati Mojokerto tentang Nama dan uraian tugas jabatan struktural dan non struktural di lingkungan pemerintah Kabupaten Mojokerto.

5.2. Karakteristik Responden

Dari 100 orang responden yang dijadikan sampel gambaran karakteristiknya terlihat seperti dalam Tabel 7 dibawah :

Tabel 7
Distribusi Frekuensi Variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian di Instansi Pemerintah Mojokerto tahun 2001

No	Variabel	Frekuensi	%
1.	Eselon :		
	⇒ Eselon II	12	12,0 %
	⇒ Eselon III	88	88,0 %
		100	
2.	Pangkat / Gol :		
	⇒ IIId	6	6,0 %
	⇒ IVa	81	81,0 %
	⇒ IVb	10	10,0 %
	⇒ IVc	3	3,0 %
		100	

No	Variabel	Frekuensi	%
	Jenis Kelamin :		
	⇒ Laki-laki	75	75,0 %
	⇒ Perempuan	25	25,0 %
		100	
	Pendidikan :		
	⇒ S1	80	80,0 %
	S2	20	20,0 %
		100	
5.	Pendidikan dan latihan		
	⇒ Spama (Diklatpim Tk III)	85	8,5 %
	⇒ Spamen (Diklatpim Tk. II)	6	6,0 %
	⇒ ADUM	9	9,0 %
		100	
6.	Usia :		
	⇒ ≤ 40 Th	32	32 %
	⇒ 41 - 50 Th	47	47 %
	⇒ > 50 Th	20	20 %
	⇒ Missing Data	1	1 %
		100	
7.	Status Perkawinan		
	⇒ Kawin	96	96 %
	⇒ Belum kawin	3	3 %
	⇒ Missing Data	1	1 %
		100	

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

Dari tabel 7 di atas terlihat bahwa sebagian besar Responden menjabat sebagai Eselon III (88%), sedangkan jika dilihat dari pangkat / golongan, sebagian besar responden mempunyai golongan IVa (81,0%). Kemudian jika berdasarkan jenis kelaminnya 75% laki-laki dan 25% wanita. Pendidikan yang terbanyak dari Responden adalah S1 (80%), sedangkan adapula yang berpendidikan S2 (20%).

Dari 100 orang responden ternyata sebagian besar telah mendapatkan Diklatpim Tk. III (77%). Apabila dilihat dari distribusi usianya, sebagian besar berusia antara 40 - 50 Th (47,5%), dan berstatus telah menikah (97%).

Kemudian apabila dilihat dari variabel-variabel independen dan dependennya, Hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata skor pada intensitas pendidikan dan latihan adalah (68,23 ± 1,8027); kemudian pada variabel kinerja pegawai rata-rata sebesar (37,03 ± 1,51) dan pada variabel obyektifitas penempatan pegawai sebesar (38,41 ± 1,69).

Tabel 8

VARIABEL INDEPENDEN & DEPENDEN

No	Variabel	X	SD	Min.	Max.
1.	Intensitas Diklat	68,23	1,8027	60	70
2.	Kinerja Pegawai	37,03	1,5139	34	40
3.	Obyektifitas penempatan pejabat	38,41	1,6883	30	40

5.3. Analisis Regresi Linier

Sebelum dilakukan analisis Regresi Linier ganda terhadap variabel-variabel kinerja pegawai, Intensitas Diklat dan obyektifitas penempatan pejabat, terleih dahulu dilakukan uji persyaratan Regresi linier. Beberapa uji persyaratan tersebut adalah Uji Normalitas, moltikolinieritas otokorelasi dan Homoskedastisitas.

Uji Normalitas data dilakukan dengan menggunakan Normal PP. Plot dari residual regresi. Dikatakan Normal jika gambaran residual cenderung linier. Hasil analisis pada studi ini ternyata data terdistribusi Normal. Sehingga dapat dikatakan tidak terjadi pelanggaran persyaratan Normalitas (lihat lampiran).

Kemudian uji persyaratan multikolinieritas dimaksudkan untuk menguji ada tidaknya hubungan antara sesama Independen variabel. Apabila terjadi pelanggaran persyaratan ini maka uluran koefisien Regresi sebagai estimator ke populasi akan Bias. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIC). Dikatakan terjadi pelanggaran asumsi multikolinieritas bila nilai VIF > 10. Hasil analisis dalam studi ini menunjukkan bahwa tidak terjadi pelanggaran persyaratan multikolinieritas, Hal ini terlihat dari nilai VIF untuk kedua variabel Dependen < 10 (yaitu : 1,026).

Selanjutnya untuk menguji persyaratan otokorelasi dilakukan dengan menggunakan uji statistik Durbin Watson (DW) yakni uji statistik DW ini berkisar antara $0 \leq DW \leq 4$ (William Medenhall, 1996). Dikatakan terjadi otokorelasi positif yang kuat jika nilai DW mendekati nol dan dikatakan otokorelasi negatif yang kuat jika nilai DW mendekati 4. Hasil analisis dalam studi ini menunjukkan adanya kecenderungan untuk terjadi otokorelasi, namun belum menjadi otokorelasi positif (DW = 1,35).

Demikian pula untuk uji persyaratan Homoskedustisitas dalam studi ini menggunakan scatter plot dari residual. Dikatakan terjadi pelanggaran Homoskedustisitas jika gambaran scatter plot membentuk suatu bentuk spesifik. Hasil analisis dalam studi ini, terlihat tidak ada pelanggaran Homoskedustisitas (lihat lampiran)

Dari hasil uji persyaratan Regresi di atas terlihat bahwa tidak ada pelanggaran persyaratan Regresi, oleh karena itu analisis dengan menggunakan Regresi linier dapat dilakukan. Hasil analisis Regresi menunjukkan bahwa kedua variabel independen (kinerja pegawai dan Intensitas pendidikan / latihan) secara simultas berpengaruh secara linier terhadap obyektifitas penempatan pejabat (P = 0,000). Selanjutnya bila dilihat secara parsial Intensitas Diklat berpengaruh secara signifikan

terhadap obyektifitas penempatan pejabat (p = 0,000), demikian juga variabel kinerja pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap obyektifitas penempatan pejabat (p = 0,002).

Tabel 9

No	Variabel	B	BETA	t	P	VIP	DW
1.	Intensitas Diklat	0,343	0,367	4,109	0,000	1,026	
2.	Kinerja Pegawai	0,300	0,279	3,125	0,002	1,026	1,349
3.	Konstan	4,070	-	0,655	0,514	-	

R = 0,495 R^2 = 0,246

Dari tabel di atas, apabila dibandingkan antara kedua variabel yang berpengaruh terhadap obyektifitas penempatan pejabat, maka variabel independen intensitas pendidikan dan latihan pegawai yang lebih besar pengaruhnya dibanding kinerja pegawai. Hal ini bisa dilihat dari nilai BETAnya (nilai koefisien regresi yang distandartisasi) dimana untuk variabel intensitas Diklat BETA = 0,367 dan variabel kinerja pegawai BETA = 0,279.

Kemudian bila dilihat koefisien determinancnya, maka diperoleh 0,246, yang berarti : 24,6 % variabel-variabel independen di atas (Intensitas Diklat dan kinerja) secara simultan memberikan kontribusi perubahan pada obyektifitas penempatan pejabat, sedangkan sisanya

75,4% kontribusi perubahannya dipengaruhi oleh variabel lain diluar kedua variabel tersebut di atas.

Sehingga dapat diketahui bahwa model regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut : Y = 4,07 + 0,343 Intensitas Diklat + 0,3 Kinerja.

BAB VI

PEMBAHASAN

BAB VI

PEMBAHASAN

6.1. Pendidikan dan Latihan

Dari hasil analisis di atas terlihat bahwa seluruh pejabat telah mengikuti Diklat, baik Spama, Spamen ataupun Adum. Hal ini tentu saja merupakan suatu yang menggembirakan, dalam arti kata bila dikaitkan dengan produktivitas kerja, maka seseorang yang menjabat / menduduki jabatan dipersyaratkan untuk mengikuti Diklat agar dengan bekal tambahan Diklat tersebut produktivitas kerja menjadi meningkat. Hal ini sesuai dengan Surat Edaran Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mojokerto (2000) yang menyatakan bahwa pelatihan jabatan pada tingkat tertentu kadangkala dipakai sebagai persyaratan kenaikan pangkat seseorang. Hal ini sesuai dengan pola karier yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 adalah pola Pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang menggambarkan alur keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi serta masa jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. Selanjutnya juga disebutkan bahwa salah satu syarat menduduki suatu jabatan adalah

pernah mengikuti pelatihan jabatan tertentu. Mengingat salah satu tujuan diadakannya Diklat adalah mewujudkan profesionalisme Aparat Pemerintah dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Disamping itu juga mewujudkan produktivitas kerja melalui pola kerja yang efektif dan efisien. Seperti yang diutarakan oleh Swasto (1996) bahwa pelatihan ditujukan untuk memperbaiki berbagai keterampilan dan tehnik pelaksanaan pekerjaan tertentu untuk memenuhi kebutuhan sekarang. Demikian pula menurut Amstrong M. (1988) bahwa latihan tujuan utamanya adalah memastikan secepat mungkin pegawai dapat mencapai suatu tingkat kemampuan kerja dalam jabatan mereka. Oleh karena itu pendidikan dan latihan merupakan langkah akhir untuk menjamin pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan di dalam tugas. (Clessler, 1993). Surat Edaran Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mojokerto (2001) mengatakan bahwa untuk mendapatkan kenaikan pangkat seseorang dipersyaratkan sudah mengikuti Pelatihan Jabatan pada tingkat tertentu.

6.2. Kinerja Pegawai

Hasil analisis di atas skor kinerja pegawai terlihat bahwa penyebaran nilai skor cenderung mendekati nilai maximum ($\bar{x}$ = 37,03 ±

SD = 1,5139). Hal ini tentu saja merupakan suatu hasil yang cukup bagus, karena dengan kinerja yang bagus, suatu organisasi akan menunjukkan produktifitas yang tinggi. Sesuai dengan yang diutarakan oleh Kopelman (1982) bahwa kinerja akan mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas. Demikian pula menurut Syarif (1987) bahwa pegawai yang kinerjanya tinggi, mereka cenderung dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan kualitas yang tinggi. Demikian pula menurut Soeprihanto (2000) bahwa penilaian kinerja erat hubungannya dengan produktifitas, latihan dan pengembangan, perencanaan karier atau pengupahan. Simanmora (1999) juga mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja atau kinerja dapat dilihat motivasi bekerja mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan di masa mendatang.

6.3. Penempatan Pejabat :

Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja pegawai dan intensitas Diklat berpengaruh secara signifikan terhadap obyektifitas penempatan pejabat. Hal tersebut di atas memang sudah selayaknya, mengingat bahwa hasil analisis tentang intensitas Diklat dan kinerja pegawai menunjukkan skor yang cukup baik, dan selanjutnya seperti yang tertera pada pasal 17 ayat (2) UU No. 43 Th 1999, bahwa pengangkatan jabatan baik struktural

maupun fungsional (lainnya) dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai kompetensi, prestasi kerja dan jenjang kepangkatan yang ditetapkan serta syarat obyektifit lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan.

Untuk mencapai obyektifitas dan keadilan dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam jabatan struktural yang dijelaskan dalam penyelon Peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 harus menerapkan nilai-nilai impersonal, keterbukaan dan penerapan persyaratan jabatan.

Demikian halnya dengan peraturan pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS yang dituangkan dalam DP3, menyatakan bahwa untuk menjamin obyektifitas penilaian dalam kaitannya dengan penempatan pegawai dalam suatu jabatan, DP3 telah memuat salah satu aspek yaitu prestasi kerja pegawai yang pada hasil penelitian ini dicerminkan dalam kinerja pegawai. Dengan demikian sungguh tepat bila kinerja pegawai berpengaruh terhadap obyektifitas penempatan jabatan.

Selanjutnya menurut Prijono T. (2000) bahwa untuk mengembangkan suberdaya manusia Aparatur pemerintah, harus memiliki "Security of tenure" (keamanan kerja) prestasi dan prestise yang tinggi sehingga dapat melaksanakan tugas pekerjaannya secara optimal (The

right man on the right place). Prestasi dan prestise yang tinggi tentunya dapat dieproleh dan diceminkan melalui kinerja pegawai yang tinggi dan Intensitas pendidikan dan pelatihan pegawai. Sebenarnya penempatan pegawai pada suatu jabatan tertentu tidak saja berdasarkan faktor obyektif (seperti yang dibahas di atas, yaitu atas dasar kinerja dan telah mengikuti Diklat), tetapi ada kalanya faktor subyektif berperan, yaitu : "Loyalitas" dan "Kepercayaan". Dalam arti kata : Kendati seseorang itu mempunyai skill dan kinerja yang tepat untuk jabatan tersebut, tetapi tidak dapat dipercaya dan tidak loyal maka akan dapat menimbulkan anarkis dalam organisasi. Walaupun demikian faktor obyektif seperti kecakapan / skill, keahlian dan prestasi kerja haruslah mendapat pertimbangan terlebih dahulu. Setelah itu barulah dipertimbangkan faktor subyektif lainnya.

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Penelitian ini menguji pengaruh intensitas Diklat dan Tingkat Kinerja pegawai terhadap penempatan pejabat hasil uji di lapangan menunjukkan bahwa :

1. Intensitas pendidikan dan latihan pegawai pejabat eselon II dan III memiliki nilai skor rata-rata yang mendekati maximal, semakin tinggi intensitas Diklat semakin tinggi pula obyektifitas penempatan pejabat.
2. Tingkat kinerja pegawai khususnya eselon II dan III mempunyai nilai skor rata-rata yang mendekati maximal juga, berarti semakin tinggi tingkat kinerja pegawai semakin tinggi pula obyektifitas penempatan pejabat eselon II dan III.
3. Intensitas pendidikan dan latihan pegawai dan tingkat kinerja pegawai secara simultan berpengaruh terhadap obyektifitas penempatan jabatan pegawai.

Dari uraian tersebut secara umum dapat disimpulkan bahwa intensitas Diklat dan Tingkat Kinerja pegawai memiliki pengaruh terhadap obyektifitas penempatan jabatan (y).

7.2. Saran

1. Karena Diklat dan kinerja pegawai memiliki pengaruh sebagian (± 25%) terhadap obyektifitas penempatan jabatan, dimugkinkan terdapat variabel / faktor lain yang mempengaruhi penempatan jabatan. Oleh karena itu perlu ada penelitian lanjutan pada masa-masa mendatang di kabupaten Mojokerto, yang mengidentifikasi variabel / faktor-faktor lain tersebut.
2. Penelitian ini terbatas pada lingkup pemerintahan tertentu, yaitu Pemerintah Kabupaten Mojokerto. Oleh karena itu hasil penelitian ini hanya terbatas kebelakuannya pada tempat tersebut. Dengan demikian maka pada penelitian-penelitian selanjutnya agar menjangkau tempat atau organisasi lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

Dessler, G, 1986, **Personal Manajement,** Edisi Terjemahan Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Djatmika S. dan Marsono, 1995, **Hukum Kepegawaian di Indonesia,** Djambatan Jakarta.

Departemen Dalam Negeri, 1993, **Kebijakan Umum Peningkatan Kemampuan Aparatur (DIKLAT),** Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah Dalam Pembangunan.

Liang, T.L, 1986, **Kamus Administrasi,** 1986 PT. Gunung Agung, Jakarta

Halachmi, A. 1979, **Pertanggungjawaban Fiskal dan Kebijaksanaan Pendidikan dan** Latihan di Pemerintah Daerah, LAN, Jakarta

Hasibuan M.SP, 1994. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci** KebersihanCV. Haji Mas Agung, Jakarta

Handoko, TH. 1995. **Manajemen Personalia dan sumber Daya Manusia** BPFE. Yogyakarta.

Heidjarachman, R, Husnan, S, 1997. **Manajemen Personalia,** BPFE Yogyakarta.

Irianto. J, 2000, **Competency Besed Training,** Majalah Manajemen Edisi Januari 2000.

Jackson and Susan E. 1997. **Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21.** Edisi keenam jilid satu, penerbit Erlangga.

Kartasasmita G. 1993 **Martabat dan Kualitas Manusia Dalam Persaingan Global; Membangun Martabat Manusia,** Penyunting Sofyan Sofyan Efendi, Gajah Mada University Press Yogyakarta.

Kuntoro, 1994, **Pengantar Teknik Sampling**

Kusumaatmadja, S, Dkk, 1994, **Pendayagunaan Aparatur Negara dari Sudut Pembangunan Sumber Daya Manusia, dalam Sapta Nirwandar dan Ibrahim Tajdu,** Cetakan ke IV Birokrasi dan Administrasi Pembangunan, sinar Harapan, Jakarta.

Manulang M. 1982. **Manajemen Personalia,** Penerbit PD. Aksara, Jakarta.

Munasef, 1980 **Manajemen Kepegawaian di Indonesia,** PT. Gunung Agung, Jakarta.

Nainggolan H., 1985, **Pembinaan Pegawai Negeri Sipil,** PT. Pertja Jakarta.

Notoatmodjo Soekidjo, 1992, **Pembangunan Sumber Daya Manusia,** Penerbit PT. Rhineka Cipta Karya, Jakarta.

Moleong Lexy. J. 1996, **Metodologi Penelitian Kualitatif,** Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Pamuji S, 1994, **Profesionalisme Aparatur Negara,** Departemen Dalam Negeri CV. Aries Star.

Peraturan Pemerintah RI Nomor 101 Tahun 2000 tentang **Pendidikan dan Pelatihan Jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil.**

Peraturan Pemerintah RI Nomor 100 Tahun 2000 tentang **Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.**

Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 1999 tentang **Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.**

Richard J, L, 1998, **Compensation in Canada**

Surachmad, W, 1990, **Metode dan Teknik Penelitian Ilmiah (suatu pengantar),** Tarsito Bandung.

Suseno Djoko, 1993, **Aspek Administrasi dan Manajerial dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia,** Fisipol UGM, Yogyakarta.

Sutrisno Hadi, 1994, **Metodologi Research,** Jilid I dan II

Syamsi, Dkk, 1995, **Manajemen Kepegawaian**, Fisipol UGM, Yogyakarta.

Swasto, B. 1996. **Pengembangan sumber Daya Manusia, Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan**, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Barawijaya.

Surayadi, Ace dan M. Tilaar, 1993. **Analisa Kebijakan Pendidikan**, Remaja Rosdakarya, Bandung.

Himpunen Peraturan Daerah Kabupaten Mojokerto tentang Organisasi Perangkat Daerah tahun 2001

Tulus, 1995, **Manajemen sumber Daya Manusia**, PT. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.

Tampubolon U, 1980, **Metode Penelitian Bagian I Kelompok Sosial dan Politik**, UGM. Yogyakarta.

Thoha Miftah, 1993, **Administrasi Kepegawaian Daerah**, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang **Pokok-pokok Kepegawaian.**

Warsowiwoho, 1986, **fungsi Pelatihan Dalam Peningkatan Produktivitas Kerja**, Seri Manajemen, nomor 34 Jakarta.

Wijaya AW. 1995. **Administrasi Kepegawaian**. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN

PETUNJUK :

1. Pada daftar pertanyaan ini, Bapak/ibu/sdr (i) dimohon memberikan tanda X (silang) pada huruf a, b, c, d atau e sesuai dengan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Jawaban yang diberikan tidak ada hubungan sama sekali dengan kondite keberadaan Bapak/ibu/sdr (i) dalam Jabatan / Tugas Organisasi.

IDENTITAS RESPONDEN :

1. N a m a : .....(**)
2. Pekerjaan / Jabatan : .....(**)
3. Eselon : .....
4. Pangkat/Gol. Ruang : .....
5. Jenis Kelamin : .....Pria / Wanita. (*)
6. U m u r : ..... Tahun
7. Pendidikan Terakhir : .....
8. Diklat Struktural yang pernah diikuti : .....
9. A g a m a : .....
10. Status Perkawinan : .....Kawin/belumKawin (*)

(*) coret yang tidak perlu

(**) tidak perlu diisi

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

A. Variabel Intensitas Pendidikan dan Latihan

(a) Sub Variabel Intensitas On The Job Training

1. Berapa kali Bapak/Ibu/Sdr (i) mengikuti mutasi/rotasi jabatan selama menjadi pegawai negeri.
   a) Sangat sering
   b) Sering
   c) Cukup sering
   d) Jarang
   e) Sangat jarang
2. Apakah Bapak/ibu/sdr (i) beranggapan bahwa seringnya rotasi/mutasi jabatan menambah juga seringnya mengikuti pendidikan dan latihan.
   a) Sangat setuju
   b) Setuju
   c) Cukup setuju
   d) Tidak setuju
   e) Sangat tidak setuju
3. Selama menjadi pegawai negeri Bapak/Ibu/Sdr (I) berapa kali mengikuti penugasan sementara.
   a) Sangat sering
   b) Sering
   c) Cukup sering
   d) Jarang
   e) Sangat jarang
4. Apakah Bapak/Ibu/Sdr (I) menginginkan seringnya program penugasan sementara dalam rangka mencapai jabatan tertentu.
   a) Sangat benar
   b) Benar

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

c) Tidak ada pendapat

d) Salah

e) Sangat salah

5. Apakah Bapak/Ibu/Sdr (I) sering mengikuti program belajar dengan lembaga lain atau studi banding dengan pekerjaan orang lain selama memimpin di pekerjaan selama ini.

a) Sangat sering

b) Sering

c) Cukup sering

d) Jarang

e) Sangat jarang

6. Apakah Baak/Ibu/Sdr (I) beranggapan bahwa dengan seringnya studi banding dengan orang lain akan menambah pengetahuan dalam rangka keberhasilan jabatan seseorang.

a) Sangat menambah pengetahuan

b) Menambah pengetahuan

c) Cukup menambah pengetahuan

d) Membuang waktu

e) Sangat membuang waktu

b. Sub Variabel Off The Job Training

7. Apakah Bapak/ibu/sdr (i) didalam pengangkatan jabatan selalau diwajibkan mengikuti Diklat jabatan yang di persyaratkan.

a) Sangat diwajibkan

b) Wajib

c) Belum tentu

d) Tidak perlu

e) Sangat tidak perlu

8. Berapa kali Bapak/Ibu/Sdr (i) mengiktui jabatan struktural selama menjabat di lingkungan Pemerintah Kabupaten Mojokerto.
   a) Sangat sering
   b) Sering
   c) Cukup sering
   d) Jarang
   e) Sangat jarang
9. Apakah menurut Bapak/ibu/sdr (i) menganggap bahwa makin banyak tingkat pendidikan yang diraih makin banyak kesempatan memperoleh jabatan dalam organisasi Pemerintah.
   a) Sangat benar
   b) Benar
   c) Cukup benar
   d) Salah
   e) Sangat salah
10. Apabila Bapak/ibu/sdr (i) menjabat di salah satu eselon bila dikirim mengikuti pendidikan lanjutan lebih tinggi dari yang sekarang bagaimana
   a) Sangat bersedia
   b) Bersedia
   c) Diam
   d) Menolak
   e) Sangat menolak
11. Berapa kali Bapak/Ibu/Sdr (i) mengikuti program pengembangan eksekutif.
   a) Sangat sering
   b) Sering
   c) Cukup sering

d) Jarang

e) Sangat jarang

12. Seringkali Bapak/Ibu/Sdr (i) memanfaatkan materi pengembangan hal yang baru dalam pertemuan eksekutif.

a) Sangat sering

b) Sering

c) Cukup sering

d) Jarang

e) Sangat jarang

13. Berapa kali Bapak/Ibu/Sdr (i) mengikuti sementara dalam hubungannya dengan dinas.

a) Sangat sering

b) Sering

c) Cukup sering

d) Jarang

e) Sangat jarang

14. Dalam kegiatan sementara yang pernah diikuti Bapak/Ibu/Sdr (i) peranan apa yang dilakukan.

a) Sangat penting

b) Penting

c) Cukup penting

d) Tidak perlu

e) Sangat tidak perlu

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

B. Variabel Tingkat Kinerja Pegawai

(a) Sub Variabel Tingkat Kuantitas Pekerjaan

15. Berapa jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan oleh Bapak/Ibu/Sdr (i) selama menjabat di struktural.
    a) Melebihi target
    b) Sesuai target
    c) Kurang dari target
    d) Gagal
    e) Sangat gagal
16. Apakah Bapak/ibu/sdr (i) selalu menyusun program kerja setiap mengerjakan pekerjaan.
    a) Sangat selalu
    b) Selalu
    c) Tidak berpendapat
    d) Jarang
    e) Sangat jarang

(b) Sub Variabel Tingkat Kualitas Pekerjaan

17. Apakah Bapak/ibu/sdr (i) selalu melibatkan ketelitian bawahan dalam mengerjakan tugas yang diberikan.
    a) Sangat selalu
    b) Selalu
    c) Tidak mesti
    d) Jarang
    e) Sangat jarang

18. Apakah setiap konsep yang diajukan kepada pimpinan harus melewati tahap-tahap pimpinan.
    a) Sangat diperlukan
    b) Diperlukan
    c) Cukup diperlukan
    d) Jarang
    e) Sangat jarang
19. Apakah Bapak/Ibu/Sdr (i) sering mengembalikan konsep kepada bawahan dalam rangka meningkatkan kerapian pekerjaan.
    a) Sangat sering
    b) Sering
    c) Cukup sering
    d) Jarang
    e) Sangat jarang
20. Berapa kali Bapak/Ibu/Sdr (i) mendasarkan pekerjaan selalu dengan ketentuan yang ada.
    a) Sangat sering
    b) Sering
    c) Cukup sering
    d) Jarang
    e) Sangat jarang

(c) Sub Variabel Tingkat Ketepatan Waktu

21. Berapa kali Bapak/Ibu/Sdr (i) membatasi penyelesaian pekerjaan diukur dengan target program kerja.
    a) Sangat sering
    b) Sering

c) Cukup sering

d) Jarang

e) Sangat jarang

22. Apakah dengan sering membatasi waktu sesuai dengan target merupakan tolak ukur keberhasilan pemimpin.

a) Sangat benar

b) Benar

c) Cukup benar

d) Salah

e) Sangat salah

C. Variabel Obyektifitas Penempatan Pejabat

(a) Sub variabel Obyektifitas Kepangkatan

23. Apakah setuju Bapak/ibu/sdr (i) diangkat pertama kali pada jabatan sekarang pada waktu itu pangkat sudah memenuhi syarat.

a) Sangat memenuhi

b) Memenuhi

c) Cukup memenuhi

d) Kurang memenuhi

e) Sangat kurang memenuhi

24. Apakah dengan pangkat yang tidak memenuhi syarat dalam jabatan akan diberhentikan dari jabatan tersebut.

a) Sangat benar

b) Benar

c) Tidak tahu

d) Salah

e) Sangat salah

25. Apakah dengan intensitas pendidikan yang tinggi akan berkesempatan memperoleh pangkat yang tinggi pula.
    a) Sangat benar
    b) Benar
    c) Cukup benar
    d) Salah
    e) Sangat salah
26. Seringkali Bapak/Ibu/Sdr (i) ketahui bahwa promosi jabatan pegawai negeri selama ini selalu mempertimbangkan pangkat dan kinerja pegawai
    a) Sangat sering
    b) Sering
    c) Cukup sering
    d) Jarang
    e) Sangat jarang

(b) Sub Variabel Obyektifitas Tingkat Pendidikan

27. Tingkat Pendidikan Penjenjangan sudah seringkali disesuaikan dengan tingkat jabatan yang Bapak/Ibu/Sdr (i) peroleh.
    a) Sangat sering
    b) Sering
    c) Cukup sering
    d) Jarang
    e) Sangat jarang
28. Apabila jabatan yang diperoleh belum sesuai dengan pendidikan penjenjangan yang dipunyai Bapak/Ibu/Sdr (i) bersediakah mengikuti pendidikan penjenjangan yang akan datang.
    a) Sangat bersedia
    b) Bersedia

c) Pikir-pikir

d) Menolak

e) Sangat menolak

29. Apakah Bapak/Ibu/Sdr (i) dengan menikuti Diklat akan menambah tingkat kinerja dalam jabatan.

a) Sangat menambah

b) Menambah

c) Cukup menambah

d) Membuang waktu

e) Sangat membuang waktu

30. Prioritas utama dalam penempatan jabatan yang selama ini dilakukan di Pemerintah Kabupaten Mojokerto adalah :

a) Pangkat, pendidikan dan kinerja

b) Pendidikan dan kinerja

c) Kinerja

d) Tidak perlu pangkat, pendidikan dan kinerja

e) Sangat tidak perlu pangkat, pendidikan dan kinerja.

LAMPIRAN I

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sltp	1	1.0	1.0	1.0
	s1	80	80.0	80.0	81.0
	s2	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

DIKLAT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	spama	8	8.0	8.0	8.0
	tk 3	77	77.0	77.0	85.0
	spamen	5	5.0	5.0	90.0
	tk2	1	1.0	1.0	91.0
	tk4	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

AGAMA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	islam	84	84.0	92.3	92.3
	kristen	6	6.0	6.6	98.9
	hindu-budha	1	1.0	1.1	100.0
	Total	91	91.0	100.0	
Missing	System	9	9.0		
Total		100	100.0		

STATUSKW

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kawin	96	96.0	97.0	97.0
	blm kawin	3	3.0	3.0	100.0
	Total	99	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		100	100.0		

Frequencies

Statistics

USIA

N	Valid	99
	Missing	1

LAMPIRAN II

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<= 40	32	32.0	32.3	32.3
	41-50	47	47.0	47.5	79.8
	> 50	20	20.0	20.2	100.0
	Total	99	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		100	100.0		

LAMPIRAN III

Frequencies

Statistics

		ESELON	PANGKAT	JENKEL	UMUR	PENDIDIK	DIKLAT
N	Valid	100	100	100	99	100	100
	Missing	0	0	0	1	0	0

Statistics

		AGAMA	STATUSKW
N	Valid	91	99
	Missing	9	1

Frequency Table

ESELON

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	12	12.0	12.0	12.0
	3.00	88	88.0	88.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

PANGKAT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3d	6	6.0	6.0	6.0
	4a	81	81.0	81.0	87.0
	4b	10	10.0	10.0	97.0
	4c	3	3.0	3.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

JENKEL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	75	75.0	75.0	75.0
	perempuan	25	25.0	25.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

LAMPIRAN IV

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
intensitas pendidikan dan latiahn	100	60.00	70.00	68.2300	1.8027
kinerja pegawai	100	34.00	40.00	37.0300	1.5139
obyektifitas penempatan pejabat	100	30.00	40.00	38.4100	1.6883
Valid N (listwise)	100				

Correlations

Correlations

		intensitas pendidikan dan latiahn	kinerja pegawai	obyektifitas penempatan pejabat
intensitas pendidikan dan latiahn	Pearson Correlation	1.000	.201*	.423**
	Sig. (2-tailed)	.	.045	.000
	N	100	100	100
kinerja pegawai	Pearson Correlation	.201*	1.000	.390**
	Sig. (2-tailed)	.045	.	.000
	N	100	100	100
obyektifitas penempatan pejabat	Pearson Correlation	.423**	.390**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	100	100	100

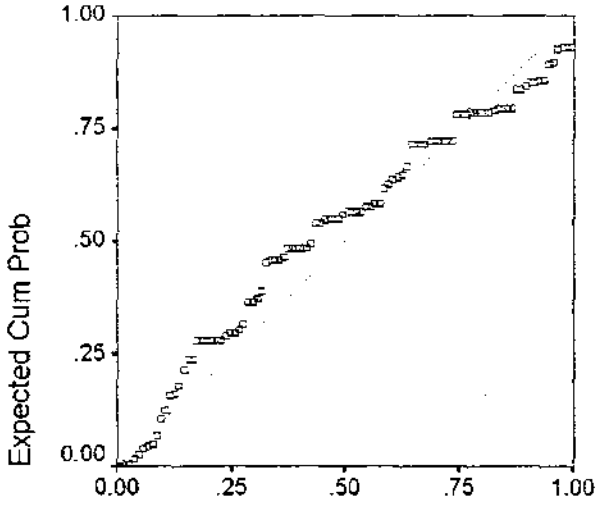
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

LAMPIRAN V

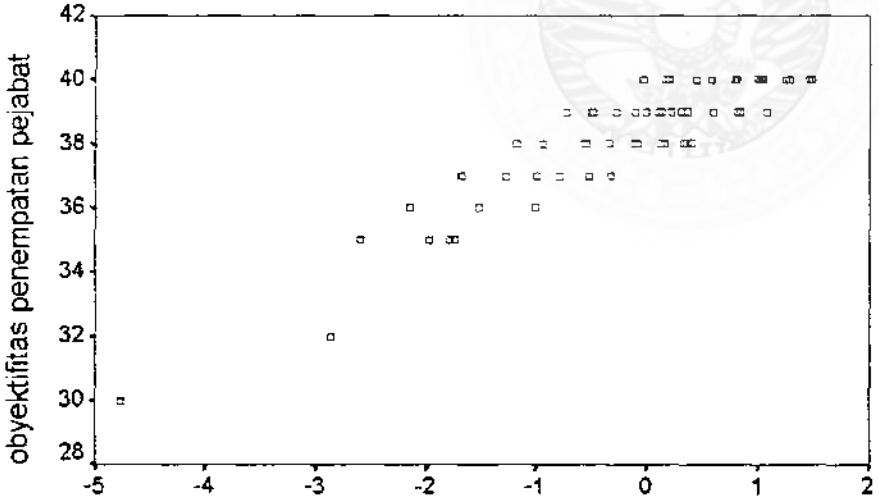
Normal P-P Plot of Regression Sta

Dependent Variable: obyektifitas p



Scatterplot

Dependent Variable: obyektifitas penempat



LAMPIRAN VI

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kinerja pegawai, intensitas pendidikan dan latiahn[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: obyektifitas penempatan pejabat

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.495[a]	.246	.230	1.4767	1.349

a. Predictors: (Constant), kinerja pegawai, intensitas pendidikan dan latiahn

b. Dependent Variable: obyektifitas penempatan pejabat

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68.833	2	34.416	15.782	.000[a]
	Residual	211.527	97	2.181		
	Total	280.360	99			

a. Predictors: (Constant), kinerja pegawai, intensitas pendidikan dan latiahn

b. Dependent Variable: obyektifitas penempatan pejabat

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.070	6.213		.655	.514
	intensitas pendidikan dan latiahn	.343	.083	.367	4.109	.000
	kinerja pegawai	.300	.096	.279	3.125	.002

LAMPIRAN VII

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	intensitas pendidikan dan latiahn	.974	1.026
	kinerja pegawai	.974	1.026

a. Dependent Variable: obyektifitas penempatan pejabat

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	intensitas pendidikan dan latiahn	kinerja pegawai
1	1	2.998	1.000	.00	.00	.00
	2	1.184E-03	50.323	.05	.13	.95
	3	3.340E-04	94.744	.95	.87	.05

a. Dependent Variable: obyektifitas penempatan pejabat

Casewise Diagnostics[a]

Case Number	Std. Residual	obyektifitas penempatan pejabat
1	-4.634	30.00

a. Dependent Variable: obyektifitas penempatan pejabat

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	35.7295	40.0584	38.5800	.8333	100
Std. Predicted Value	-3.419	1.771	.000	1.000	100
Standard Error of Predicted Value	.1490	.7007	.2460	7.377E-02	100
Adjusted Predicted Value	36.8131	40.1114	38.5942	.8035	100
Residual	-6.9432	2.1714	2.416E-15	1.4617	100
Std. Residual	-4.634	1.470	.000	.990	100
Stud. Residual	-4.764	1.484	-.005	1.014	100
Deleted Residual	-7.2334	2.2120	-1.42E-02	1.5378	100
Stud. Deleted Residual	-5.416	1.494	-.014	1.055	100
Mahal. Distance	.018	21.299	1.980	2.367	100
Cook's Distance	.000	.797	.018	.090	100
Centered Leverage Value	.000	.215	.020	.024	100

a. Dependent Variable: obyektifitas penempatan pejabat

Charts

DEPARTEMEN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
PROGRAM PASCASARJANA
JL. DHARMAWANGSA DALAM SELATAN SURABAYA 60286 (031) 5030076, 5023715, 5350170, FAX. (031) 5030076
ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

Nomor : 2899 / J03.4/PP/2001 — 15 Agustus 2001
Lamp :
Hal : Izin melaksanakan penelitian

Kepada
Yth. Sdr. Bupati Mojokerto
Di
Mojokerto

Guna penulisan penelitian untuk Tesis peserta Program Magister Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia angkatan tahun 1999/2000 Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Nama : Hadi Sutrisno
Nim : 099913380 / M
Judul : PENGARUH INTENSITAS DIKLAT DAN TINGKAT KINERJA PEGAWAI TERHADAP OBYEKTIFITAS PENEMPATAN PEJABAT ESELON II DAN III DI PEMERINTAH KABUPATEN MOJOKERTO.

Pembimbing : Dr. Soenaryo,dr,M.S.M.Sc.
Pembimbing I : Jusuf Irianto,Drs,M.Com.

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian Instansi Saudara.

Demikian dan atas bantuan Saudara kami sampaikan terima kasih.

A.n. Direktur
Dir.Bidang Akademik,

Prof.Dr.Laba Mahaputra,drh,M.Sc.
NIP. 130687550

PEMERINTAH KABUPATEN MOJOKERTO
SEKRETARIAT DAERAH
Jalan Jend. A. Yani Nomor 16 Telp. 321946
MOJOKERTO 61318

Mojokerto, 18 Agustus 2001.

Nomor : 500/2695/406- 202.P/ 2001
Sifat : Penting
Lampiran : -
Perihal : Izin Melaksanakan Penelitian.

Kepada
Yth. Sdr. Direktur
Program Pascasarjana
Universitas Airlangga
SURABAYA

Menunjuk surat Saudara Tanggal 15 Agustus 2001. Nomor 2899/J.03.4/PP/2001 perihal sebagaimana tersebut pada pokok surat, maka kami tidak keberatan dilaksanakan penelitian dimaksud. Mulai surat ini diterbitkan sampai dengan selesai penelitian.

Selanjutnya diharapkan hasil penelitian tersebut diberikan pada kami, melalui Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Mojokerto.

Demikian untuk menjadikan maklum.

An. BUPATI MOJOKERTO
SEKRETARIS DAERAH

Drs. HR. SOEPRAPTO,SH. MSi
Pembina Utama Muda
NIP. 010 082 582

Tembusan :
- Kepala Dinas Instansi se Kabupaten Mojokerto.