

# HUBUNGAN PENGEMBANGAN PEGAWAI DENGAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN BARUMUN KABUPATEN TAPANULI SELATAN

**Mhd. Faisal Amrin Siregar**

Kecamatan Barumun Kabupaten Tapanuli Selatan, Jl. St. Hasanuddin No. 23,  
Telepon: (0636) 421140

## *Correlation between Personnel Development and Personnel Work Performance at Barumun Sub-district Office, South Tapanuli District*

*Sub-district represents the front-line government agent in delivering public services to citizens. Considering this strategic function, personnel work effectiveness is definitely required. Evidence shows that personnel work effectiveness has yet to improve. Based upon existing phenomena, personnel development through trainings and job promotion significantly correlates with personnel work performance.*

*Key words: personnel development, trainings, job promotion, work effectiveness, quality, quantity, and work accomplishment.*

### **A. LATAR BELAKANG**

Pemerintah Kecamatan Barumun, merupakan salah satu Kecamatan di wilayah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan. Sebagaimana unit-unit lainnya, pemerintah Kecamatan Barumun juga dituntut untuk memiliki kinerja yang efektif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai penyelenggara pelayanan pemerintah di kecamatan. Upaya mewujudkan hal tersebut tentu harus didukung oleh sumber daya manusia (pegawai) yang handal dan profesional serta sumber daya lain yang cukup, dalam rangka mewujudkan pelayanan di bidang administrasi kependudukan, catatan sipil, pembinaan di bidang pertanian/keagrarian, dan pembinaan ketentraman dan ketertiban di wilayah kecamatan. Hal tersebut menjadi prioritas utama yang harus ditingkatkan mengingat masyarakat kecamatan Barumun banyak yang berkepentingan dengan jenis-jenis pelayanan tersebut. Sedangkan untuk mewujudkan pegawai yang diharapkan, Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan memiliki andil dan kewajiban yang besar, sehingga kinerja pegawai tinggi dan tupoksi Kantor Kecamatan Barumun dapat tercapai secara efektif.

Dari hasil pengamatan sementara penulis, nampaknya kinerja pegawai masih relatif rendah. Hal ini terlihat dari fenomena-fenomena sebagai berikut: (1) Masih adanya keluhan dari masyarakat atau pengguna jasa terhadap kesalahan-kesalahan dalam pembuatan Kartu Tanda Penduduk. Berdasarkan data yang diperoleh dari Kecamatan Barumun, dari sebanyak 862 pemohon KTP pada tahun 2006, 170 (19,72%) diantaranya tidak sesuai dengan yang seharusnya; (2) Realisasi rencana kerja yang belum tepat waktu. Berdasarkan data yang ada, dari 56 kegiatan, 16 (28,57%) diantaranya tidak dapat diselesaikan tepat waktu; dan (3) Masih seringnya keterlambatan dalam penanganan permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam masyarakat di wilayah kerjanya. Salah satu contoh adalah penanganan permasalahan konflik antar desa mengenai perebutan batas wilayah tanah adat desa, dimana pihak Kantor Kecamatan Barumun hingga

sekarang belum dapat menyelesaikan konflik tersebut dengan optimal.

Rendahnya kinerja pegawai tersebut diduga karena program pengembangan pegawai yang kurang optimal. Kurangnya optimalnya pengembangan pegawai yang dilakukan oleh Kantor Kecamatan Barumun, dapat dilihat dari beberapa fenomena berikut ini: (1) Masih belum optimalnya pengembangan pegawai melalui jalur diklat yang dilakukan oleh Kantor Kecamatan Barumun; dan (2) Pegawai yang dipromosikan pada kantor Kecamatan Barumun, berasal dari luar unit organisasi, yang latar belakang pekerjaan dan masalah terdapat perbedaan, misalnya pegawai yang di promosikan menjadi Kasi Pendapatan dan Kasi Pembangunan mempunyai latar belakang pendidikan, sehingga keterampilan dan pengetahuannya tidak sesuai dengan jabatannya.

Mengingat pentingnya pengembangan pegawai, terlebih jika dikaitkan dengan efektivitas kerja pegawai, maka penelitian ini ditujukan untuk mencapai hal-hal sebagai berikut: (a) untuk mengetahui pengembangan pegawai di Kantor Kecamatan Barumun; (b) Untuk mengetahui efektivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Barumun; (c) Untuk mengetahui hubungan pengembangan pegawai dengan efektivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Barumun; dan (d) Untuk mengetahui hambatan-hambatan dalam menciptakan efektivitas kerja pegawai dan pengembangan pegawai serta cara mengatasinya.

## **B. LANDASAN TEORITIS**

Guna melandasi pemikiran penelitian terhadap permasalahan yang ada, maka dalam bab ini terdapat beberapa teori, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan SDM dan promosi pegawai.

### **1. Pengembangan SDM**

Armstrong (1997: 507) menyatakan: "Pengembangan SDM berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program *training* yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut". Kemudian Mondy and Noe (1990: 270) memaknai pengembangan SDM sebagai berikut: "*Human resource development is a planned, continuous effort by management to improve employee competency levels and organizational performance through training, education, and development programs*".

Sementara itu, Manullang (1992: 200) mengungkapkan berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi guna pengembangan sumber daya manusia yang terdiri dari: (a) rotasi jabatan; (b) latihan atau pendidikan; (c) delegasi tugas; (d) penugasan dalam keanggotaan suatu panitia; (e) promosi; (f) pemindahan; (g) konseling; dan (h) konferensi. Sedangkan Irawan, dkk (1997: 92), berpendapat sebagai berikut: "Pengembangan pegawai dapat dilakukan baik melalui jalur diklat maupun jalur non diklat. Jalur diklat misalnya, berbentuk kegiatan seminar, lokakarya dll. Jalur non diklat misalnya dapat berupa berbentuk promosi jabatan, bonus, insentif, teguran dan hukuman, dll". Jalur non diklat, dapat menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman. Selain itu juga melalui jalur non diklat dapat diketahui berbagai permasalahan yang dialami pegawai sehingga dapat diupayakan untuk mencari solusi/upaya pemecahan yang tepat, dengan demikian pegawai dapat memusatkan pikiran pada saat melaksanakan pekerjaannya.

Dalam kaitannya dengan diklat Sikula, (1981: 227), mengatakan sebagai berikut: "*Training is short time educational process utilizing a systematic and organizational procedure by which non managerial personal learn technical knowledge and skills for a defined purpose. Development in reference to staffing and personal matter, is a long time educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personal learn conceptual and*

*theoretical knowledge for general purpose*". Sementara itu, Musanef (1997:178) mengemukakan sebagai berikut: "Pendidikan pegawai negeri sipil adalah program pendidikan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan serta kemampuan pegawai negeri sipil. Sedangkan pelatihan pegawai negeri sipil adalah bagian dari program pendidikan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan tuntutan persyaratan pekerjaannya sebagai pegawai negeri sipil, dimana yang bersangkutan ditempatkan". Sedangkan Mangkunegara (2006: 51) mencoba mengemukakan komponen-komponen pelatihan dan pengembangan seperti: (a) tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur; (b) para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai; (c) materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta; dan (d) peserta pelatihan dan pengembangan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan, agar pelatihan dan pengembangan dapat terlaksana dengan efektif, maka pelaksanaannya harus memperhatikan komponen-komponen tersebut.

Aspek lain dalam pengembangan pegawai adalah promosi. Menurut Flippo (Hasibuan, 2000: 107): "Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya...". Sementara itu Hasibuan (2000: 107) mendefinisikan promosi sebagai berikut: "Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar." Dari dua definisi tentang promosi jabatan tersebut, diketahui adanya unsur-unsur yang terkandung didalamnya, yaitu peningkatan penghasilan, tanggung jawab, dan kewenangan. Dalam kaitannya dengan proses pengembangan, pegawai yang dipromosikan akan berusaha meningkatkan kompetensi dan motivasinya, mengingat tanggung jawab yang diembannya. Jadi promosi dalam konteks penulisan ini adalah kenaikan jabatan dari non struktural ke jabatan struktural atau dari suatu jabatan struktural ke tingkat yang lebih tinggi.

Promosi jabatan memiliki arti yang penting bagi organisasi dan pegawai. Bagi organisasi pengelolaan promosi jabatan yang baik merupakan upaya untuk menyediakan dan mendapatkan sumber daya manusia aparatur pemerintah (pegawai) yang baik. Sedangkan bagi pegawai, pengelolaan promosi jabatan baik dalam organisasi akan memberi harapan meraih kesempatan dalam mengembangkan kariernya.

Promosi jabatan bagi seorang pegawai dalam organisasi harus didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif. Siagian (1998:170) mengatakan: "Organisasi pada umumnya menggunakan 2 (dua) kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas".

Adapun promosi jabatan berdasarkan senioritas, menurut Siagian (1998: 171) diberikan berdasarkan pertimbangan sebagai berikut: (a) sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang pegawai paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi; (b) penilaian biasanya bersifat objektif, karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan; dan (c) mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya, karena pegawai yang paling lama bekerja akhirnya akan mendapat promosi.

## **2. Efektivitas Kerja**

Konsep lain yang akan menjadi landasan berfikir dalam penelitian ini adalah efektivitas. Emerson (Handyaningrat, 1996: 16), mengatakan sebagai berikut:

*"Effectiveness is measuring in term of attaining prescribed goals or objectives"*. Pendapat senada dikemukakan oleh Handyaningrat (1996: 16), sebagai berikut: "Yang dimaksud dengan efektif adalah bila suatu sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Jadi kalau sasaran atau tujuan itu tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, maka pekerjaan itu tidak efektif". Hal yang sama dikatakan oleh Sedarmayanti (1996: 97) sebagai berikut: "Efektivitas berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu". Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa efektivitas adalah ukuran yang menunjukkan bahwa aktivitas telah dilaksanakan dengan tepat dan sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai tepat waktu.

### 3. Operasionalisasi Variabel

Agar terdapat kesamaan persepsi mengenai penggunaan konsep-konsep tersebut berikut akan disampaikan operasionalisasi untuk kedua variabel yang diteliti. Yang dimaksud pengembangan pegawai dalam penelitian ini adalah semua aktivitas yang menyangkut usaha peningkatan kompetensi pegawai, baik oleh organisasi, kelompok, maupun secara pribadi. Adapun indikator pengembangan pegawai adalah pendidikan dan pelatihan (diklat) dan promosi. Sub indikator untuk pendidikan dan pelatihan adalah: (1) tujuan dan sasaran pendidikan dan pelatihan; (2) fasilitator (widyaiswara); (3) materi pendidikan dan pelatihan; (4) metode pendidikan dan pelatihan; (4) peserta pendidikan dan pelatihan; dan (6) hasil pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Adapun sub indikator untuk promosi adalah: (1) prestasi kerja dan (2) senioritas, yaitu masa kerja secara terus-menerus dari pegawai dalam melaksanakan tugas.

Sementara itu, yang dimaksud dengan efektivitas kerja adalah suatu ukuran yang memberikan gambaran mengenai seberapa jauh tujuan organisasi dapat tercapai. Adapun indikator efektivitas kerja adalah: (1) kualitas kerja; (2) kuantitas kerja; dan (3) waktu yang telah ditetapkan.

Dengan mengacu pada konsep-konsep tersebut, diajukan beberapa pertanyaan sebagai berikut: (1) Bagaimanakah pengembangan pegawai di Kantor Kecamatan Barumun?; (2) Bagaimanakah efektivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Barumun?; (3) Bagaimanakah hubungan pengembangan pegawai dengan efektivitas kerja di Kantor Kecamatan Barumun?; dan (4) Apa saja hambatan-hambatan efektivitas kerja dan pengembangan pegawai serta cara mengatasinya di Kantor Kecamatan Barumun?

Hipotesis penelitian yang penulis rumuskan adalah sebagai berikut: "Jika Pengembangan pegawai dilaksanakan dengan tepat, maka pegawai akan bekerja secara efektif". Sedangkan hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

Ho  $p = 0$  : Tidak terdapat ada hubungan yang signifikan antara pengembangan pegawai dengan efektivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Barumun.

Ha  $p \neq 0$  : Terdapat hubungan yang signifikan antara pengembangan pegawai dengan efektivitas kerja pegawai di Kantor Kecamatan Barumun.

### C. METODE

Metode penelitian merupakan alat yang akan membantu peneliti dalam melakukan penelitian secara ilmiah dalam rangka mencapai tujuan penelitian yang dilakukannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2000: 1) sebagai berikut: "Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu". Dalam kaitannya dengan penelitian yang penulis lakukan, untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel yang ada, yang menunjuk pada sebab akibat tetapi tidak

timbang balik, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode eksplanasi atau penelitian korelasional.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kecamatan Barumun yang sudah pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang berjumlah 15 orang pegawai sebagai populasi pertama. Dari 15 pegawai yang sudah pernah mengikuti diklat tersebut terdapat 5 orang pegawai yang sudah pernah di promosikan. Kelima orang pegawai tersebut di jadikan sebagai populasi kedua. Dengan demikian total populasi berjumlah 15 orang, dengan perinciannya 1 (satu) Camat yang sudah pernah mengikuti diklat dan pernah dipromosikan, 4 (empat) Kasi yang sudah pernah mengikuti diklat dan pernah dipromosikan serta 10 (sepuluh) staf yang sudah pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Mengingat populasi hanya berjumlah 15 orang, maka dalam penelitian ini semua anggota populasi akan dijadikan obyek penelitian atau disebut juga dengan penelitian populasi.

Untuk meminimalisir bias penilaian, khususnya yang berkaitan dengan efektivitas kerja pegawai, maka penelitian ini juga menyertakan masyarakat sebagai populasi pembanding. Masyarakat yang diambil sebagai sumber data adalah anggota masyarakat Kecamatan Barumun yang memiliki kepentingan/urusan/yang pernah berurusan dengan pihak Kantor Kecamatan Barumun. Untuk keperluan ini, penulis berpedoman pada pengguna jasa selama 1 (satu) tahun terakhir, yaitu tahun 2006 yang berjumlah 5.378 orang, dengan rata-rata setiap bulannya 448 orang. Mengingat jumlah sumber data yang cukup banyak, maka penulis hanya mengambil sebanyak 15% dari 448 anggota masyarakat yaitu 67 orang.

Data diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan data seperti penyebaran kuesioner, wawancara, dan studi literatur. Sedangkan instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, panduan wawancara, dan panduan studi kepustakaan.

Data yang diperoleh kemudian diolah dengan tahapan sebagai berikut:

1. Menyeleksi data, langkah ini dimaksudkan untuk memilih dan memperoleh data yang representatif dan dapat dipergunakan untuk mengolah data selanjutnya, dengan cara memeriksa kuesioner/ angket yang telah dikumpulkan dari responden.
2. Mengelompokkan data, yaitu untuk mengklasifikasikan jawaban-jawaban dari para responden dalam bentuk kategori.
3. Mentabulasi data, yaitu data yang telah dikelompokkan disusun ke dalam tabel induk untuk dianalisis berdasarkan aspek-aspek yang dijadikan variabel penelitian.
4. Melakukan tranformasi data, yaitu mengubah data ordinal ke data interval. Hal ini dilakukan karena data yang diperoleh dari penyebaran angket di lapangan adalah data ordinal. Adapun cara yang penulis gunakan untuk mengubah data ordinal ke data interval adalah melalui alat bantu aplikasi program SPSS versi 12.

Selanjutnya agar data dapat diukur, data yang ada diberi bobot dengan mengacu pada pendapat Sugiyono (2000:74), sebagai berikut:

**TABEL 1**  
**ALTERNATIF JAWABAN**  
**DAN PEMBOBOTAN**

<b>Alternatif Jawaban</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Agar instrumen yang dipergunakan valid dan reliabel, maka penulis melakukan uji

validitas dan uji reliabilitas. Untuk mengukur validitas instrumen penulis menggunakan validitas internal yang berupa uji validitas dengan analisa butir pada masing-masing variabel (analisis pada tiap variabel secara terpisah). Adapun langkah-langkah dalam penganalisaan setiap butir adalah :

1. Skor butir pertanyaan dipandang sebagai nilai X dan skor total dipandang sebagai nilai Y.
2. Mengkorelasikan butir-butir pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan teknik korelasi *Pearson Product Moment* yaitu:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x \cdot \sum y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

3. Mengkonsultasikan hasil uji validitas dengan tabel interpretasi koefisien korelasi. Menurut Masrun (Sugiyono, 2002:106): "Item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasinya tinggi menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap valid apabila  $T_{xy} = 0,3$ ".

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa syarat minimum untuk dianggap valid apabila  $r = 0,3$  jika  $r$  di bawah  $0,3$  maka dinyatakan tidak valid.

Uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan teknik belah dua (Arikunto, 1996: 156 – 160) dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menyajikan alat pengukur pada sejumlah responden dan di uji validitasnya.
2. Membagi item yang valid menjadi belahan yang sama. Dalam hal ini penulis, membelah dua dengan mengelompokkan yang genap dan yang ganjil.
3. Menjumlahkan masing-masing skor item genap dan ganjil sehingga diperoleh skor total item genap dan skor total item ganjil.
4. Mengkorelasikan skor total antara belahan yang satu dengan yang lain dengan rumus *Korelasi Pearson Product Moment*, sebagai berikut:

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

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis data adalah analisis persentase, analisis korelasi *Pearson*, uji signifikan, dan analisis koefisien determinasi. Analisis persentase dilakukan dengan menggunakan rumus persentase tanggapan responden menurut Black dan Champion (1999:308) sebagai berikut:

$$P = \frac{\text{Jumlah skor jawaban hasil penelitian}}{\text{Jumlah skor jawaban ideal}} \times 100\%$$

Untuk dapat memahami makna masing-masing indikator, maka perlu dilakukan pemaknaan hasil pengolahan data, dimana dalam hal ini penulis berpedoman pada pendapat Arikunto (1998: 246) sebagai berikut:

**TABEL 2**  
**PERSENTASE DAN**  
**INTERPRETASI**

Persentase	Interpretasi
76% - 100%	Baik
56% - 75,9%	Cukup Baik
40% - 55,9%	Kurang Baik
< 40%	Tidak Baik

Untuk mengetahui hubungan 2 (dua) variabel yaitu Pengembangan Pegawai sebagai variabel X dengan Efektivitas kerja sebagai variabel Y, penulis menggunakan analisis korelasi Pearson dengan bantuan aplikasi program SPSS versi 12.

Untuk melihat kuatnya hubungan antara variabel X dan variabel Y penulis menggunakan arti nilai koefisien korelasi yang dikemukakan oleh Sugiono (1999: 149) sebagai berikut:

**TABEL 3**  
**PEDOMAN UNTUK MEMBERIKAN**  
**INTERPRETASI KOEFISIEN KORELASI**

INTERVAL KOEFISIEN	TINGKAT HUBUNGAN
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

Untuk melakukan uji hipotesis penelitian akan dilakukan melalui uji signifikan hubungan antara variabel X dengan variabel Y digunakan rumus formula-t dengan bantuan aplikasi program SPSS versi 12. Menurut Soepeno (1997: 52) rumus formula-t adalah:

$$t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}}$$

Keterangan :

$r_s$  : Hasil korelasi Pearson

$n$  : Jumlah sampel

Hasil analisis korelasi dilanjutkan dengan menghitung koefisien determinasi, yaitu untuk menghitung besarnya kontribusi antara variabel X terhadap variabel Y yang dinyatakan dalam persen. Adapun rumus yang dipergunakan adalah:

$$I = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

I : Koefisien Determinasi

r : Koefisien Korelasi

#### **D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS**

Berikut akan disampaikan hasil penelitian dan analisis atas kedua variabel yang telah ditentukan sebelumnya.

##### **1. Hasil Penelitian dan Analisis Variabel Pengembangan SDM**

Dalam penelitian ini, indikator yang akan diteliti adalah pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan. Kedua variabel tersebut diteliti melalui beberapa sub indikator yang relevan dan sesuai dengan landasan teoritis yang telah dikemukakan sebelumnya.

###### **a. Pendidikan dan Pelatihan**

Variabel pendidikan dan pelatihan diteliti melalui enam sub indikator, yaitu tujuan diklat, fasilitator (widyaiswara), materi diklat, metode diklat, peserta diklat, dan hasil diklat. Adapun hasil penelitian terhadap variabel pendidikan dan pelatihan yang telah

diinterpretasikan sesuai pendapat Arikunto, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**TABEL 4**  
**REKAPITULASI TANGGAPAN RESPONDEN**  
**TERHADAP INDIKATOR PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**

No.	Sub Indikator	Hasil (%)	Interpretasi
1.	Tujuan diklat	60,84	Cukup Baik
2.	Fasilitator ( widyaiswara )	54,17	Kurang Baik
3.	Materi diklat	50,00	Kurang Baik
4.	Metode diklat	62,50	Cukup Baik
5.	Peserta diklat	54,17	Kurang Baik
6.	Hasil diklat	51,67	Kurang Baik
Skor rata-rata		55,56	Kurang Baik

*Sumber data : Hasil penelitian tahun 2007*

Berdasarkan data pada tabel 4 dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam usaha untuk meningkatkan kompetensi pegawai di lingkungan Kantor Kecamatan Barumun masih kurang baik. Hal tersebut sesuai dengan gambaran umum mengenai komposisi keadaan pegawai berdasarkan jabatan/seksi dan diklat yang diikuti, yang penulis sajikan sebelumnya, dimana diklat yang diikuti oleh pegawai Kantor Kecamatan Barumun apabila dihubungkan dengan tugas pokok dan fungsinya banyak yang kurang relevan dengan kebutuhan sehingga keadaan seperti ini jelas berpengaruh terhadap pelaksanaan penyelesaian tugas pegawai.

Dari tabel 4, terlihat bahwa skor terendah adalah materi diklat yang hanya memperoleh persentase sebesar 50% dari skor maksimal. Apabila ditreperasikan sesuai pendapat Arikunto, maka nilai ini termasuk dalam kategori kurang baik. Artinya bahwa materi diklat yang disajikan dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti oleh pegawai Kantor Camat Barumun kurang baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan camat diperoleh kesimpulan, bahwa yang menyebabkan masih kurang baiknya materi yang disajikan dalam program kegiatan diklat yang pernah di ikuti oleh pegawai kantor Kecamatan Barumun adalah karena tidak adanya penyiapan rencana materi pelajaran terlebih dahulu sehingga materi pelajaran belum mampu menjelaskan tujuan dan kebutuhan diklat. Menurut Camat Barumun rencana materi pelajaran adalah suatu panduan yang menggambarkan bagaimana isi program diklat disampaikan, untuk itu materi pelajaran harus berisi aspek-aspek apa yang akan disampaikan dan bagaimana alokasi waktu untuk setiap aspek tersebut sesuai dengan tujuan dan kebutuhan diklat.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara, diperoleh suatu gambaran bahwa kompetensi pegawai sebetulnya dapat diperoleh tidak hanya dari pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh organisasi semata. Artinya, kompetensi pegawai dapat diperoleh atau ditingkatkan melalui beberapa cara, misalnya usaha pribadi/perorangan dan pemenuhan lingkungan kerja yang kondusif.

Usaha pribadi dalam hal ini yaitu bagaimana seorang pegawai berusaha meningkatkan kompetensinya dengan jalan belajar sendiri. Cara ini dapat ditempuh melalui kursus-kursus atau melanjutkan pendidikan pendidikan formal yang biayanya ditanggung oleh pegawai yang bersangkutan. Pada saat ini, beberapa pegawai sudah melakukan hal tersebut, dimana beberapa pegawai memperoleh ijin belajar ke berbagai perguruan tinggi swasta terdekat yang sesuai rekomendasi Badan Kepegawaian Daerah.

Kompetensi dapat diperoleh dan ditingkatkan melalui lingkungan kerja yang kondusif dan rekan kerja yang menyenangkan. Pegawai yang memiliki tingkat kompetensi yang



lebih tinggi mau dan mampu menularkan atau mendidik kepada rekan kerja yang tingkat kompetensinya lebih rendah. Dengan saling tukar pengetahuan, kemampuan maupun ketrampilan, dengan sendirinya akan meningkatkan kompetensi pegawai lainnya. Istilah ini dikenal dengan *learning by doing*.

### b. Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan salah satu upaya pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai. Dengan promosi jabatan ini, diharapkan pegawai akan berusaha meningkatkan kompetensinya. Semakin besar tanggungjawab dan wewenang yang diemban oleh seorang pegawai, semakin tinggi tingkat kompetensi yang dibutuhkan, sehingga pelaksanaan tugas dalam rangka mencapai tujuan dapat berjalan secara efektif.

Promosi jabatan yang benar-benar didasarkan pada suatu penilaian yang objektif, juga dapat merangsang pegawai untuk meningkatkan kompetensinya. Karena peluang untuk meraih karir sama antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya.

Promosi jabatan diteliti melalui dua sub indikator, yaitu senioritas dan prestasi kerja. Adapun hasil penelitian yang berkaitan dengan promosi jabatan dapat dilihat pada tabel berikut.

**TABEL 5**  
**REKAPITULASI TANGGAPAN RESPONDEN**  
**TERHADAP INDIKATOR PROMOSI JABATAN**

No.	Sub Indikator	Hasil (%)	Interpretasi
1.	Senioritas	68,33	Cukup Baik
2.	Prestasi kerja	63,33	Cukup Baik
Skor rata-rata		65,83	Cukup Baik

*Sumber data : Hasil penelitian 2007*

Dari tabel 5 terlihat bahwa skor untuk kedua sub indikator tersebut tidak terlalu tinggi. Jika dikonsultasikan dengan tabel kategorisasi interpretasi, maka kedua sub indikator tersebut dapat dikatakan cukup baik.

Dari tabel tersebut, terlihat pula bahwa promosi lebih didominasi oleh faktor senioritas. Dengan kata lain, promosi jabatan sebagai upaya meningkatkan kompetensi pegawai lebih didasarkan pada daftar urutan kepangkatan (DUK). Apabila terdapat pegawai yang memiliki kepangkatan yang sama, prestasi kerja yang sama pula, maka sebagai pertimbangan adalah masa kerja. Sekalipun tidak menyalahi ketentuan, namun tentu di era berbasis kinerja, faktor prestasi kerja harus mendapat porsi yang lebih.

Dengan memperhatikan hasil analisis atas kedua indikator tersebut, maka dilakukan pengolahan data untuk mengetahui kategori atas variabel tersebut. Dari hasil pengolahan data melalui statistik, diperoleh skor 60,70%. Apabila dikonsultasikan dengan pendapat Arikunto, berada pada kategori cukup baik/ sedang. Dengan kata lain, pengembangan pegawai belum optimal sehingga masih mungkin untuk ditingkatkan. Adapun rekapitulasi secara lengkap penulis gambarkan pada tabel 6 berikut ini.

**TABEL 6**  
**REKAPITULASI TANGGAPAN RESPONDEN**  
**TERHADAP INDIKATOR PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**  
**DAN PROMOSI JABATAN**

No.	Indikator	Hasil (%)	Interpretasi
1.	Pendidikan dan Pelatihan	55,56	Cukup Baik
2.	Promosi Jabatan	65,83	Cukup Baik
Skor rata-rata		60,70	Cukup Baik

*Sumber data : Hasil penelitian 2007*

Perlu disadari bahwa pengembangan pegawai sebagai salah satu upaya meningkatkan kompetensi pegawai hasilnya tidak langsung seperti yang direncanakan atau diharapkan oleh organisasi. Masih terdapat proses berkelanjutan yang merupakan satu kesatuan dalam organisasi itu sendiri. Tingkat kompetensi pegawai yang diperoleh melalui pengembangan pegawai ini minimal harus dipertahankan atau diusahakan ditingkatkan lagi. Berbagai program pengembangan pegawai hendaknya dilakukan dengan cermat dan benar-benar sesuai dengan kebutuhan, baik kebutuhan pegawai yang berupa pengetahuan, ketrampilan dan sikap, maupun kebutuhan organisasi. Selain itu perlu kesadaran dari dalam masing-masing pegawai tentang perlunya kompetensi, sehingga mau dan mampu meningkatkan kompetensi secara pribadi. Usaha meningkatkan kompetensi disamping dapat dilakukan oleh organisasi, lingkungan kerja, juga oleh individu pegawai yang bersangkutan. Mengingat kondisi masyarakat saat ini sangat kritis terhadap kinerja pemerintah. Sedangkan kinerja pemerintah tergantung efektivitas kinerja pegawai yang ada didalamnya.

## **2. Hasil Penelitian dan Analisis Variabel Efektivitas Kerja Pegawai**

Efektivitas kerja dalam suatu organisasi sangat diperlukan, sehingga dalam rangka mencapai tujuan-ujuan hasilnya akan efektif pula. Bagaimana suatu pekerjaan itu harus dilaksanakan/dikerjakan sesuai dengan perencanaan. Ketepatan waktu pengerjaan, kualitas kerja dan kuantitas kerja yang baik perlu diperhatikan. Organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif, apabila kinerja pegawai juga efektif. Efektivitas kinerja pegawai dalam lingkup pemerintah Kecamatan sangat tergantung dari sistem yang ada. Sehingga efektivitas pegawai dan pemerintah Kecamatan bagaikan dua sisi mata uang yang saling membutuhkan.

Variabel efektivitas kerja diteliti melalui indikator tepat waktu, kualitas kerja dan kuantitas kerja. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, variabel efektivitas kerja pegawai Kantor Kecamatan Barumon diinterpretasi cukup baik dengan skor 58,61%. Informasi secara lengkap dapat dilihat pada tabel 7 berikut ini.

**TABEL 7**  
**REKAPITULASI TANGGAPAN RESPONDEN**  
**PEGAWAI TERHADAP**  
**VARIABEL EFEKTIVITAS KERJA**

No.	Indikator	Hasil (%)	Interpretasi
1.	Tepat Waktu	64,17	Cukup Baik
2.	Kualitas Kerja	61,67	Cukup Baik
3.	Kuantitas Kerja	50,00	Kurang Baik
Skor rata-rata		58,61	Cukup Baik

*Sumber data : Hasil penelitian 2007*

Dari tabel 7 terlihat bahwa sekalipun secara keseluruhan efektivitas kerja diinterpretasi cukup baik, namun terdapat indikator yang dianggap kurang baik, yaitu kuantitas kerja dengan skor hanya 50%.

Menurut Camat Barumun, di Kantor Kecamatan Barumun cukup banyak, baik yang direncanakan maupun di luar perencanaan. Hal ini menyebabkan beban kerja pegawai yang tinggi, sehingga hal ini berpengaruh terhadap pemenuhan target yang telah direncanakan.

Namun demikian, hal tersebut sebetulnya bisa diminimalisir dengan beberapa cara sebagai berikut: (1) Adanya kerja sama saling membimbing, mendorong, mendukung kepada rekan kerja dalam mengatasi berbagai hambatan yang timbul dan berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi pemerintah Kecamatan; (2) Adanya saling pengertian, mengingat terbatasnya sarana prasarana yang dipergunakan, masing-masing pegawai dalam memanfaatkan atau menggunakan peralatan tersebut memperhatikan kebutuhan pegawai lainnya; dan (3) Adanya saling bertukar pengalaman, ketrampilan atau keahlian, karena masing-masing pegawai sadar bahwa diantara mereka terdapat perbedaan, yang disebabkan kesempatan untuk memperoleh pengembangan khususnya dari organisasi.

Efektivitas kerja disamping dinilai oleh pegawai sendiri, dalam penelitian ini, juga dinilai oleh masyarakat. Keterlibatan masyarakat dimaksudkan untuk memperoleh keseimbangan informasi. Efektivitas kerja pegawai menurut masyarakat, dapat dilihat pada tabel 8.

**TABEL 8**  
**REKAPITULASI TANGGAPAN**  
**MASYARAKAT TERHADAP**  
**EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI**

No.	Indikator	Hasil (%)	Interpretasi
1.	Tepat Waktu	59,33	Cukup Baik
2.	Kualitas Kerja	62,19	Cukup Baik
3.	Kuantitas Kerja	60,21	Cukup Baik
Skor rata-rata		60,58	Cukup Baik

*Sumber data : Hasil penelitian 2007*

Dari penilaian masyarakat (sumber data sebanyak 67 orang) terhadap efektivitas kerja, efektivitas kerja pegawai memperoleh skor 60,58%. Apabila hal ini dikonsultasikan dengan pendapat Arikunto, maka berada pada kategori cukup baik/ sedang.

Jika hasil ini dibandingkan dengan pendapat pegawai pada tabel 7, ternyata secara umum masyarakat justru menilai kinerja pegawai lebih efektif dibandingkan dengan pendapat pegawai itu sendiri, khususnya pada indikator kualitas dan kuantitas kerja. Namun yang perlu diperhatikan adalah mengenai ketepatan waktu, dimana skor dari masyarakat lebih kecil. Hal ini mungkin berkaitan dengan cukup seringnya keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

### **3. Analisis Korelasi Pengembangan Pegawai dengan Efektivitas Kerja dan Uji Hipotesis**

Setelah diketahui pengembangan pegawai dan efektivitas kerja masing-masing sebesar 60,70% dan 58,61%, maka berdasarkan skor data yang dihimpun dari kuesioner kemudian dilakukan perhitungan untuk mengetahui besaran koefisien korelasi yang merepresentasikan besarnya keeratan hubungan antar variabel.

Hubungan pengembangan pegawai melalui indikator pendidikan dan pelatihan dengan efektivitas kerja pegawai dihitung dengan menggunakan aplikasi program SPSS

versi 12. Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh  $r = 0,949$ . Jika nilai ini dikonsultasikan dengan daftar interval koefisien korelasi menurut Sugiyono (1999: 149), maka dapat dikatakan terdapat hubungan yang “sangat kuat” antara pendidikan dan pelatihan dengan efektivitas kerja.

Kemudian, hasil perhitungan korelasi antara promosi jabatan dengan efektivitas kerja pegawai menghasilkan  $r = 0,907$ . Jika dikaitkan dengan daftar interval koefisien korelasi menurut Sugiyono (1999: 149), maka dapat dikatakan terdapat hubungan yang “sangat kuat” antara promosi jabatan dan efektivitas kerja.

Selanjutnya, untuk dapat menerima atau menolak hipotesis penelitian yang telah dirumuskan ( $H_0 : r = 0$  dan  $H_a: r \neq 0$ ), dilakukan uji signifikansi. Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan kedua variabel X dan Y tersebut berarti dan dapat diberlakukan untuk populasi.

Dari hasil uji hipotesis pendidikan dan pelatihan ( $X_1$ ) dengan variabel efektivitas kerja pegawai ( $Y$ ) diperoleh nilai mutlak  $t_{hitung} = 10,875$ . Nilai  $t_{tabel}$  dengan  $dk = n - 2$  ( $15 - 2 = 13$ ) dengan derajat kepercayaan  $\alpha = 5\%$ , dari tabel nilai untuk distribusi t diperoleh nilai  $t_{tabel} = 2,160$ . Berdasarkan kriteria yang digunakan yaitu: jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima ( $H_a$  ditolak), dan jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_a$  diterima ( $H_0$  ditolak). Karena  $t_{hitung} = 10,875 > t_{tabel} = 2,160$ , jadi Hipotesis Nol ( $H_0$ ) ditolak dan Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ) diterima. Dengan demikian hipotesis “Hubungan antara pengembangan pegawai melalui indikator pendidikan dan pelatihan dengan Efektivitas Kerja di Kantor Kecamatan Barumun Kabupaten Tapanuli Selatan” sangat berarti atau signifikan dan berlaku untuk populasi.

Kemudian, uji hipotesis promosi jabatan ( $X_2$ ) dengan variabel efektivitas kerja pegawai ( $Y$ ) menghasilkan nilai mutlak  $t_{hitung}$  sebesar 7,773. Nilai  $t_{tabel}$  dengan  $dk = n - 2$  ( $5 - 2 = 3$ ) dengan derajat kepercayaan  $\alpha = 5\%$ , dari tabel nilai untuk distribusi t pada lampiran diperoleh nilai  $t_{tabel} = 3,182$ . Berdasarkan kriteria yang digunakan yaitu: jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima ( $H_a$  ditolak), dan jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_a$  diterima ( $H_0$  ditolak). Karena  $t_{hitung} = 7,773 > t_{tabel} = 3,182$ , jadi Hipotesis Nol ( $H_0$ ) ditolak dan Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ) diterima. Dengan demikian hipotesis “Hubungan antara pengembangan pegawai melalui indikator promosi jabatan dengan Efektivitas Kerja di Kantor Kecamatan Barumun Kabupaten Tapanuli Selatan” sangat berarti atau signifikan dan berlaku untuk populasi.

Untuk melihat seberapa besar kontribusi pendidikan dan pelatihan ( $X_1$ ) dan promosi jabatan ( $X_2$ ) terhadap efektivitas kerja ( $Y$ ), maka penulis melakukan uji determinasi. Dengan menggunakan aplikasi program SPSS versi 12 diperoleh nilai R Square sebesar 0.901. Hal ini berarti bahwa pengembangan pegawai melalui indikator pendidikan dan pelatihan memberikan kontribusi sebesar 90,10% terhadap efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Barumun Kabupaten Tapanuli Selatan.

Melalui cara perhitungan yang sama, nilai R Square untuk promosi jabatan ( $X_2$ ) adalah 0,823. Hal ini berarti bahwa pengembangan pegawai melalui indikator promosi jabatan memberikan kontribusi sebesar 82,30% terhadap efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Barumun Kabupaten Tapanuli Selatan.

#### **4. Hambatan Pengembangan Pegawai dan Efektivitas Kerja Pada Kantor Kecamatan Barumun dan Upaya Pemecahannya**

Beberapa hambatan yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan diantaranya adalah sebagai berikut: (1) Program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dan diikuti oleh pegawai selama ini kurang mendukung/tidak membantu kelancaran pelaksanaan tugas pegawai. Banyak diklat yang diikuti pegawai yang kurang relevan atau sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, hal ini terjadi karena diklat yang

diikuti oleh pegawai tidak dirancang berdasarkan analisis kebutuhan dan tujuan diklat, dan kurangnya pelatih yang berkualitas serta kurang disesuaikan metode yang digunakan dengan jenis program diklat yang dilaksanakan, mengingat satu metode mungkin baik untuk satu jenis program diklat, akan tetapi belum tentu baik untuk program diklat lainnya; (2) Promosi jabatan tidak ditindaklanjuti dengan peningkatan kompetensi pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Walaupun secara ketatausahaan memiliki kemiripan/kesamaan, namun tugas baru yang diemban pegawai terdapat perbedaan. Kondisi seperti ini berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai maupun organisasi; dan (3) Pegawai yang dipromosikan yang berasal dari luar unit organisasi yang latar belakang dan pekerjaan dan masalahnya relatif berbeda. Selain itu, para pegawai ini kurang mendapat pengarahan dan dorongan untuk meningkat kompetensinya oleh rekan kerjanya maupun camat.

Adapun beberapa upaya untuk mengatasi hambatan tersebut diantara adalah sebagai berikut: (1) Mengusulkan diadakannya pendidikan dan pelatihan yang benar-benar pelaksanaannya serta dibutuhkan oleh pegawai melalui pemerintah kecamatan untuk diteruskan kepada Bupati lewat Badan Kepegawaian Daerah. Selain itu, diusulkan melaksanakan promosi jabatan melalui DUK yang berdasarkan kepada analisis jabatan yang sesuai dengan istilah "*the right man on the right place*"; (2) Memotivasi pegawai yang baru dipromosikan dan berasal luar unit organisasi dan tidak sejenis atau memiliki kesamaan agar pegawai tersebut mau dan mampu meningkatkan kompetensinya; dan (3) Menumbuhkan kondisi/suasana lingkungan kerja yang kondusif, sehingga mendorong timbulnya saling tukar pengalaman, baik pengetahuan, ketrampilan maupun sikap yang lebih baik. Dengan demikian masing-masing pegawai dapat bekerja sambil belajar (*learning by doing*).

## **E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Dari uraian yang telah penulis paparkan pada bagian sebelumnya, serta dengan memperhatikan hasil analisis data, diperoleh kesimpulan sebagai berikut: (1) Pengembangan pegawai pada kantor kecamatan Barumun, telah diupayakan sedemikian rupa, yaitu melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) dan promosi jabatan agar kompetensi pegawai meningkat lebih baik. Kenyataan di lapangan, dari hasil penyebaran angket terhadap 15 responden (pegawai kantor kecamatan), pengembangan pegawai berada pada kategori cukup baik/sedang. Artinya pengembangan yang telah dilaksanakan mampu meningkatkan kompetensi pegawai namun belum optimal untuk mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaannya. (2) Efektivitas kerja pegawai pada kantor Kecamatan Barumun, dari hasil penyebaran angket terhadap 15 responden (pegawai) dan 67 masyarakat (sumber data), berada pada kategori cukup baik/sedang. Artinya efektivitas kerja mampu mendukung pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sekalipun belum optimal; (3) Pendidikan dan pelatihan secara parsial memberikan kontribusi terhadap efektivitas kerja sebesar 90,10%, Sisanya sebesar 9,90% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan promosi jabatan secara parsial memberikan kontribusi sebesar 82,30%. Sedangkan 17,70% yang lainnya disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti pada kesempatan ini.

Agar pengembangan pegawai dalam meningkatkan efektivitas kerja pada kantor Kecamatan Barumun dapat berhasil sesuai dengan perencanaan, maka penulis menyarankan sebagai berikut: (1) Pendelegasian wewenang dari Camat kepada Sekcam/staf secara jelas dan konkrit. Mengingat padatnya kegiatan Camat di luar wilayah kerjanya yang berhubungan dengan tugas-tugas organisasi/pemerintah; (2) Lebih mendedayagunakan pegawai yang sudah ada khususnya pegawai yang berkompeten

melalui penempatan yang tepat dan mengikutsertakan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kantor kecamatan; (3) Menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dengan cara saling tukar pikiran, pengalaman, pengetahuan maupun ketrampilan sesama pegawai, sehingga pegawai yang memiliki tingkat kompetensi yang lebih tinggi dapat mendidik rekan kerja yang tingkat kompetensinya lebih rendah, dan mengefektifkan rapat staf; (4) Meminta kepada Kepala Kantor Kepegawaian melalui Camat untuk mengusulkan berbagai kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang benar-benar sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pegawai pada kantor kecamatan, serta memberikan izin kepada pegawai kecamatan untuk meningkatkan pendidikan formal baik melalui tugas belajar/ijin belajar; (5) Dalam melaksanakan promosi jabatan, hendaknya melalui penjurangan yang tepat berdasarkan analisis jabatan yang berpedoman pada DUK atau melalui pengkaderan terlebih dahulu dengan cara membuat suatu pola karir pegawai yang jelas; dan (6) Mengusulkan penambahan sarana dan prasarana yang mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan kepada Bupati.

## REFERENSI

- Arikunto S. 1998. *Prosedur Penelitian – Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Bina Aksara.
- Armstrong M. 1997. *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Black JA dan Champion DJ. 1999. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Handyaningrat S. 1996. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Hasibuan M. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia – Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan P. dkk. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Mangkunegara AP. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Manullang M. 1992. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mondy RW and Noe RM. 1990. *Human Resource Management*. New York: Allyn and Bacon.
- Musanef. 1997. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Haji Masagung.
- Sedarmayanti. 1996. *Sumber Tata Kerja dan Efektivitas Kerja dan Tinjauan Aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian SP. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sikula AE. 1981. *Prsonnel Administration and Human Resource Management*. John Willey and Sons Inc.
- Soepeno B. 1997. *Statistik Terapan dalam Penelitian Ilmu-ilmu Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2000. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.