

PENGEMBANGAN PEGAWAI PADA KANTOR BUPATI  
KEPALA DAERAH TINGKAT II POLEWALI MAMASA



Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Menempuh Ujian Sarjana  
Jurusan Ilmu Administrasi

Pada

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS "45" UJUNG PANDANG

1998

HALAMAN PENGESAHAN

Nama Siswa : Fikri Rizki  
Universitas "45" Jember Pandang Program : Ilmu Administrasi

Name : Fikri Rizki  
Nomor Buletin : 45-93-021-206  
N I R M : 9941110510024  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Program Study : Ilmu Administrasi Negara  
Judul Skripsi : PENGEMBANGAN PERUMPAH KOTA KANTOR  
BKDH TK. 11 POLPWALY MAMPSA.

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

(Dra. Ny. Hj. Aida Tallu Rahim, MSi)

(Drs. Marthen Dolo' Falobo')

Mengesahkan

Dekan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas "45"

Ketua jurusan

Jember Pandang

Ilmu Administrasi Negara



(Dra. Ny. Hj. Aida Tallu Rahim, MSi)

(Drs. Natsir Tompo')

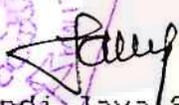
HALAMAN PENERIMAAN

Page hari Rabu tanggal sepuluh bulan Juni tahun seribu sembilan ratus sembilan puluh delapan, skripsi dengan judul : "PENGEMBANGAN PEGAWAI PADA KANTOR BUPATI KEPALA DAERAH TINGKAT II POKJEWALI MANASA".

Nama : Frans Banda  
Nomor Stambuk/NIRM : 4593 021 706 / 9941110510023  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Program Study : Ilmu Administrasi Negara

Telah diterima oleh panitia Ujian Skripsi Sarjana Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas "45" Ujung Pandang untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Negara pada Jurusan Ilmu Administrasi.

Pengawas Umum



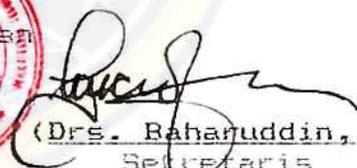
(Dr. Andi Jaya Sose, SE, MBA)  
Rektor Universitas "45"



(Dr. H. Tahir Kasnawi, SU)  
Dekan Fisipol UNHAS



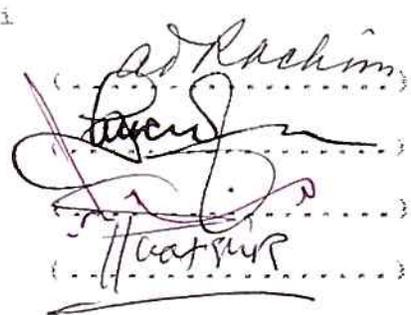
(Dra. Ny. Hj. Aida Tallu Rahim, MSi)  
Ketua



(Drs. Baharuddin, MSi)  
Sekretaris

Tim Penguji

Dra. Ny. Hj. Aida Tallu Rahim, MSi.  
Drs. H. Baharuddin, MSi  
Drs. Abd. Rahman Tahir, MS  
Drs. M. Natsir Tompo



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur patut dipanjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya dengan kasih dan rahmatNya sehingga pelaksanaan penelitian sampai pada selesainya penyusunan skripsi ini dengan judul "PENGEMBANGAN PEGAWAI PADA KANTOR BUPATI KEPALA DAERAH TINGKAT II POLEWALI MAMASA" dapat terlaksana dengan baik.

Upaya-upaya yang dilakukan pemerintah dewasa ini dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai suatu tujuan organisasi pemerintah dan pembangaunan adalah dengan melalaui pengembangan pegawai itu sendiri.

Pelaksanaan penelitian ini adalah merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial paad Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik pada Universitas "45" Ujung Pandang.

Dengan dimulainya proses penelitian sampai pada selesainya penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat dukungan dan arahan dari berbagai pihak, untuk itu perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Dr. Andi Sose SE.MBA, selaku Rektor Universitas "45" Ujung Pandang atas segala bantuan penyediaan fasilitas-fasilitas yang penulis butuhkan.

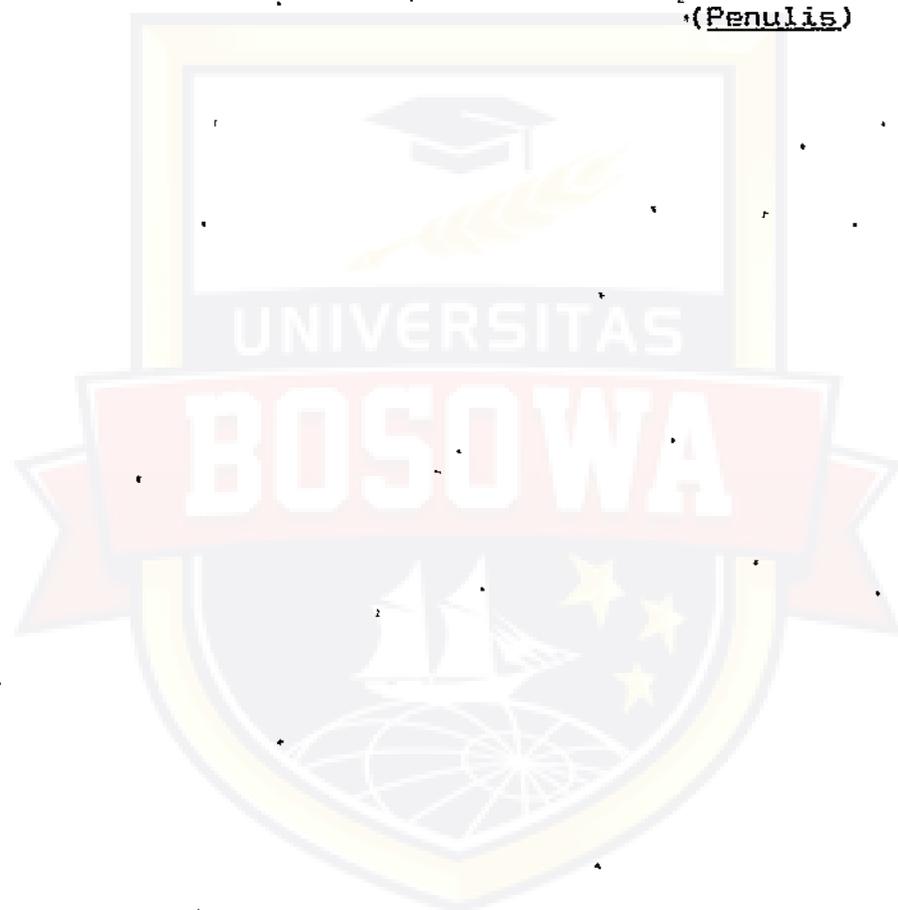
2. Ibnu Drs. Ny. Aida Tallu Rahim, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas "45" yang juga selaku konsultasi/pembimbing I, yang telah memberikan petunjuk dan bimbingan dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini sampai selesai.
3. Bapak Drs. Marthen Dolo' Palobo' selaku konsultan II yang juga turut memberikan petunjuk dan bimbingan dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini.
4. Para segenap Dosen dan seluruh karyawan dalam lingkungan Universitas "45" yang telah memberikan buah pikirannya terhadap penyelenggaraan skripsi ini.
5. Bapak Hasyim Mangga Barani SH. selaku pimpinan atau Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa yang telah bersedia memberikan izin dilakukannya penelitian ini.
6. Bapak-bapak Kepala Bagian dan Sub Bagian Kepegawaian yang telah bersedia memberikan data dan informasi yang penulis butuhkan.
7. Kedua orang tua penulis dan segenap keluarga yang senantiasa mendoakan dan memberi dorongan moril maupun materi untuk memperoleh pendidikan yang dianggap terbaik.
8. Dan tak lupa penulis memberikan ucapan terima kasih kepada segenap rekan-rekan mahasiswa yang secara sukarela memberikan bantuan dalam proses penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa sebagai manusia biasa tentu tidak luput dari berbagai kekurangan dan keterbatasan, seperti ada pepatah yang menyatakan bahwa "Tak ada gading yang tak retak",

untuk itu kritikan dan saran-saran dari pembaca sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini agar lebih bermanfaat bagi kita semua.

Ujung Pandang, Juli 1998,

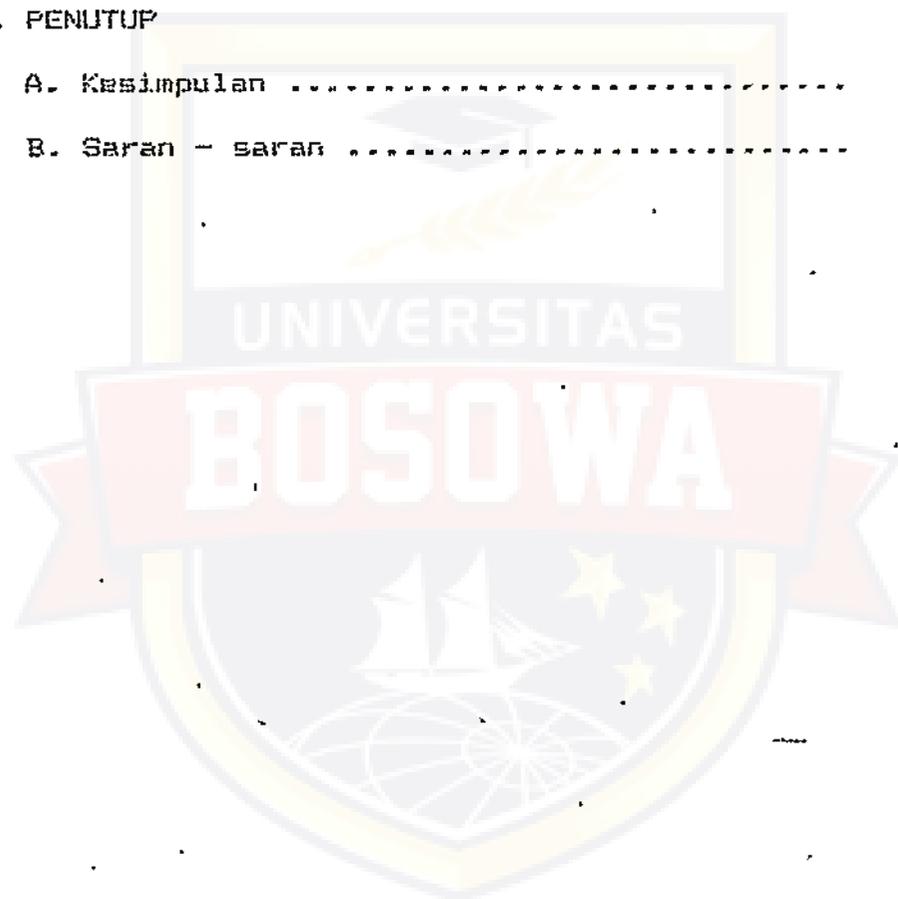
(Penulis)



## DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PENERIMAAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Pembatasan dan Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	6
D. Kerangka Konseptional .....	7
E. Metode-metode Penelitian .....	9
F. Sistematika Pembahasan .....	11
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Beberapa Pengertian .....	13
B. Landasan Hukum Pengembangan Pegawai .....	25
C. Maksud dan Tujuan Pengembangan Pegawai ..	27
<b>BAB III. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN</b>	
A. Sejarah Terbentuknya Kabupaten Dati II Polewali Mamasa .....	32
B. Struktur Organisasi dan Tata Kerja .....	36
C. Keadaan Jumlah Pegawai .....	47

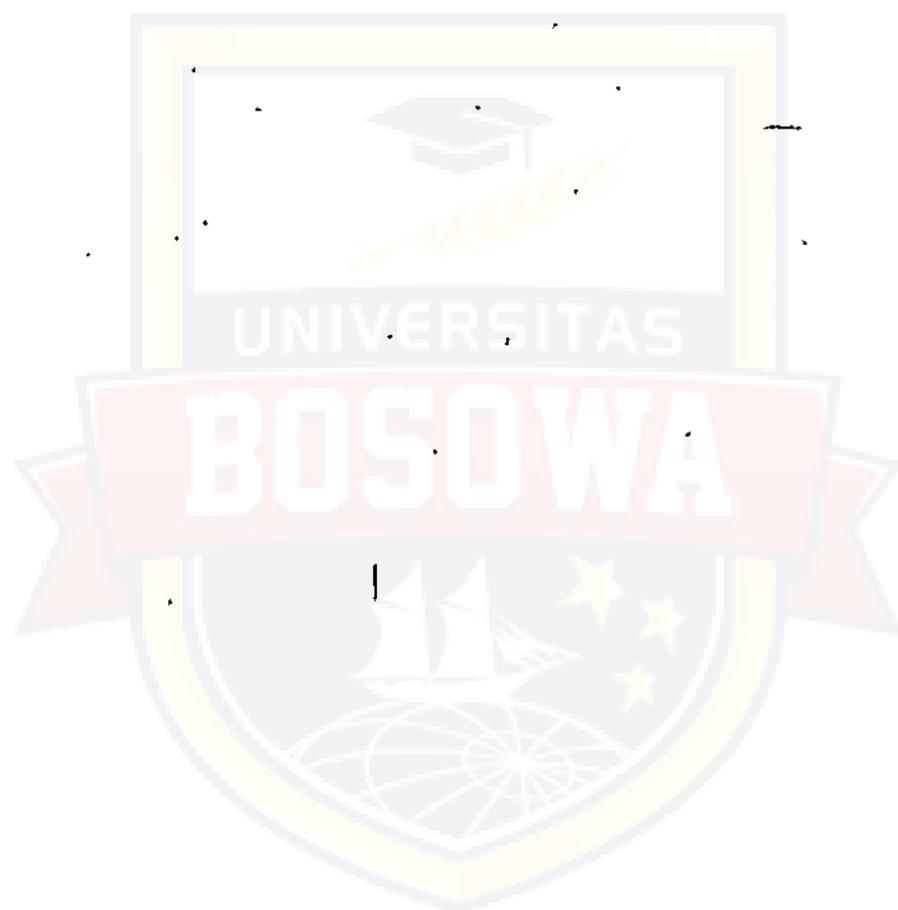
BAB	IV. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
	A. Pelaksanaan Prosedur dan Mekanisme Pengembangan Pegawai .....	56
	B. Pengaruh Pengembangan Pegawai .....	72
	C. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Pengembangan Pegawai .....	79
BAB	V. PENUTUP	
	A. Kesimpulan .....	83
	B. Saran - saran .....	84



DAFTAR TABEL

NO. Urt/Tbl	NAMA TABEL	HALAMAN
01.	LUAS KABUPATEN POLEWALI MAMASA DIPERINCI MENURUT KECAMATAN .....	34
02.	KEADAAN JUMLAH PENDUDUK KABUPATEN POLEWALI MAMASA DIPERINCI MENURUT KECAMATAN .....	35
03.	KEADAAN JUMLAH PEGAWAI PADA TIAP BAGIAN MENURUT JENIS KELAMIN .....	47
04.	KEADAAN JUMLAH PEGAWAI MENURUT JABATAN DAN GOLONGAN .....	48
05.	KEADAAN JUMLAH PEGAWAI MENURUT JABATAN DAN PENDIDIKAN .....	49
06.	KEADAAN JUMLAH PEGAWAI MENURUT JABATAN DAN MASA KERJA .....	50
07.	DATA PEGAWAI YANG MENGIKUTI DIKLAT PENJENJANGAN .....	51
08.	DATA PEGAWAI YANG MELANJUTKAN PENDIDIKAN .....	52
09.	DATA PEGAWAI YANG MENGIKUTI LATIHAN / KURSUS-KURSUS .....	53
10.	DATA PEGAWAI YANG DIPROMOSIKAN MENURUT GOLONGAN .....	54
11.	DATA PEGAWAI YANG DIPINDAHKAN MENURUT GOLONGAN.	54
12.	KELANCARAN PELAKSANAAN PROSEDUR DAN MEKANISME DIKLAT PEGAWAI .....	59
13.	KELANCARAN PELAKSANAAN PROSEDUR DAN MEKANISME PROMOSI PEGAWAI .....	64
14.	KELANCARAN PELAKSANAAN PROSEDUR DAN MEKANISME PERPINDAHAN PEGAWAI .....	67
15.	PELAKSANAAN PENGEMBANGAN PEGAWAI .....	69
16.	MANFAAT PELAKSANAAN PENGEMBANGAN PEGAWAI .....	70
17.	PELAKSANAAN PENGEMBANGAN PEGAWAI DALAM KAITANNYA DENGAN BIDANG TUGAS PEGAWAI .....	73

18. PENGARUH PENGEMBANGAN PEGAWAI TERHADAP PENINGKATAN PENGETAHUAN PEGAWAI .....	74
19. PENGARUH PENGEMBANGAN PEGAWAI TERHADAP PERUBAHAN SIKAP PEGAWAI .....	75
20. PENGARUH PENGEMBANGAN PEGAWAI TERHADAP PENINGKATAN EFEKTIFITAS KERJA PEGAWAI .....	77
21. PENGARUH PENGEMBANGAN PEGAWAI TERHADAP PENINGKATAN PRESTASI KERJA PEGAWAI .....	78



## BAB I

### P E N D A H U L U A N

#### A. Latar Belakang Masalah.

Sebagaimana telah kita ketahui bahwa sepanjang sejarah kedudukan dan peranan pegawai khususnya pegawai negeri sangat penting dan menentukan berhadil tidaknya miissi yang diembannya tergantung daripada Aparatur Negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat serta tulang punggung pemerintah dalam melaksanakan pembangunan nasional di segala bidang.

Sejalan dengan meningkatnya pembangunan dewasa ini, maka untuk menghadapi era globalisaasi yang ditandai oleh adanya perubahan-perubahan yang begitu cepat dan bervariasi serta lebih kompleks menuntut terseddianya pegawai yang tangguh dan bermutu tinggi juga peka terhadap adanya perubahan-perubahan yang terjadi. Untuk itu tiap-tiap sektor dan sub sektor pemerintah, diperhadapkan kepada suatu keharusaan untuk mengimbangi kemajuan teknologi modern tersebut serta mampu melaksanakan setiap tugas atau pekerjaan dengan sebaik-baiknya sehingga perlu dilakukan usaha-usaha secara menyeluruh dalam rangka meningkatkan mutu pengetahuan, keterampilan, sikap dan tingkah laku pegawai yang tangguh adna berwibawa.

Suatu organisasi atau instansi yang baik harus tumbuh dan berkembang sesuai dengan pertumbuhan dan pengembangan masyarakat dan bangsa serta mampu mengantisipasi masa depan masyarakat sehingga ia dapat menyusun program - program yang

sesuai dengan permasalahan yang dihadapi oleh instansi yang bersangkutan. Dengan kata lain, organisasi atau instansi harus tumbuh dan berkembang sejama dengan pertumbuhan dan perkembangan zaman, maka harus didukung oleh kualitas pegawai yang memadai, maka untuk itulah diperlukan adanya pengembangan pegawai. Disamping itu perkembangan teknologi, perubahan-perubahan rencana atau perkembangan-perkembangan lain memaksa perlunya penyesuaian bagi para pegawai untuk mengikuti perkembangan-perkembangan tersebut.

Proses pengembangan pegawai tersebut harus dilakukan secara terus-menerus dan pada hakekatnya merupakan tanggung-jawab semua pimpinan pada tiap-tiap sektor dan sub sektor pemerintah baik di tingkat pusat maupun pada tingkat daerah tanpa memandang eselon dan kepangkatan, menuntut kriteria yang telah ditetapkan dalam instansi yang bersangkutan.

Oleh sebab itu, kegiatan pengembangan pegawai dirancang untuk memperoleh pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu organisasi dan instansi dalam geraknya ke masa depan. Pengembangan pegawai merupakan bagian dari pembinaan pegawai yang mempunyai peran yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi pemerintahan untuk mencapai tujuannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Dalam lingkungan Pemerintah Daerah Tingkat II Polewali Mamasa, maka ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaan dalam pencapaian tujuan secara efektif dan efisien yaitu kurangnya semangat kerja pegawai yang di-

sebabkan oleh suatu jenis pekerjaan yang tetap atau tidak ada variasi, menonton, disamping itu pelaksanaan pekerjaan dan pelayanan yang lamban seperti adanya penundaan tugas-tugas pekerjaan. Oleh sebab itu, diperlukan adanya pengembangan untuk lebih mendorong pegawai agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien guna tercapainya tujuan yang diinginkan.

Kegiatan pengembangan pegawai yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Tingkat II Polewali Mamasa adalah dengan melalui jalur latihan (training), promosi dan perpindahan pegawai. Dengan melalui ketiga jalur pengembangan tersebut, diharapkan pegawai mampu memperbaiki mutu pengetahuan dan prestasi kerja dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Indikator yang menjadi ukuran adanya peningkatan kemampuan para pegawai dapat dilihat dari kemampuan dan prestasi kerja yang dicapai. Kemampuan pegawai dapat meningkat apabila kebijakan dibidang kepegawaian dari kantor yang bersangkutan sudah tepat sebab masalah kepegawaian adalah masalah manusia dengan segala perilakunya, oleh sebab itu diperlukan suatu perencanaan pengembangan pegawai yang terarah, terorganisir dan terpadu.

Jika pegawai yang telah dikembangkan kemampuannya, maka diharapkan pegawai tersebut akan meningkat pengetahuan dan keterampilannya dari sebelumnya. Pegawai yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang memadai akan mampu memberikan prestasi kerja yang tinggi, terdisiplin, memiliki loyalitas, bertanggungjawab, bersih dan berwibawa serta setia dan taat

kepada pemerintah, negara dan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Sejalan dengan uraian di atas, maka penulis merasa tertarik betapa pentingnya pengembangan pegawai bagi setiap organisasi atau instansi pemerintahan termasuk di dalamnya pengembangan pegawai yang dilakukan pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamas, dengan alasan sebagai berikut :

1. Dengan melalui pengembangan, seseorang pegawai diharapkan akan lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehari-hari.
2. Bahwa dengan terciptanya dan berhasilnya pengembangan pegawai secara teratur maka diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai itu sendiri.
3. Pengembangan pegawai merupakan kegiatan kepegawaian yang harus terus menerus dilaksanakan dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, disiplin, setia, bersih dan berwibawa dan untuk lebih berdaya guna dan berhasil guna sebagai Aparatur Negara dan Abdi Masyarakat dalam rangka pencapaian suatu tujuan.

Demikian alasan-alasan penulis yang dikemukakan untuk menjadi dasar dilakukannya penelitian tersebut.

#### B. Pembatasan dan Rumusan Masalah

Masalah kepegawaian merupakan bagian pekerjaan yang berhubungan dengan faktor manusia atau pegawai baik secara

perorangan maupun secara kelompok atau organisasi. Ditinjau dari segi peranan pegawai di dalam setiap organisasi atau instansi pemerintahan, maka yang menjadi persoalan adalah bagaimana seseorang pegawai dalam instansi tersebut dapat diatur dan dikembangkan sedemikian rupa sehingga dapat meningkatkan mutu pengetahuan, keterampilan, sikap dan tingkah laku pegawai itu sendiri. Disamping itu, dengan berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah disebutkan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam penulisan skripsi ini adalah sejauh mana pelaksanaan prosedur dan mekanisme serta pengaruh pengembangan pegawai pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa dalam upaya mencapai tujuan.

Dengan mengingat terbatasnya waktu dan dana serta luasnya ruang lingkup unit kerja pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa, maka penulis melakukan pembatasan yaitu dengan mengambil sampel pada unit kerja SETWILDA Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa tersebut.

Untuk tidak menimbulkan tafsiran yang terlalu luas, maka penulis memberikan beberapa rumusan masalah sebagai batasan dan sebagai landasan pembahasan skripsi sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan prosedur dan mekanisme pengembangan pegawai pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa ?
2. Apa pengaruh pengembangan pegawai pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa ?

3. Faktor-faktor apakah yang mendukung dan penghambat pelaksanaan pengembangan pegawai pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa ?

### C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

#### 1. Tujuan :

- a. Untuk mengetahui pelaksanaan prosedur dan mekanisme pengembangan pegawai pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa.
- b. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan pegawai pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa.
- c. Untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pengembangan pegawai pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa.

#### 2. Kegunaan :

- a. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pemerintah setempat untuk mengetahui tentang sejauh mana pelaksanaan prosedur dan mekanisme serta pengaruh pengembangan pegawai tersebut guna memberikan motivasi dalam mengembangkan pegawai dan organisasinya.
- b. Diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang kepegawaian dan dapat dimanfaatkan oleh mereka yang

hendak mengkaji lebih jauh lagi tentang hal yang sama.

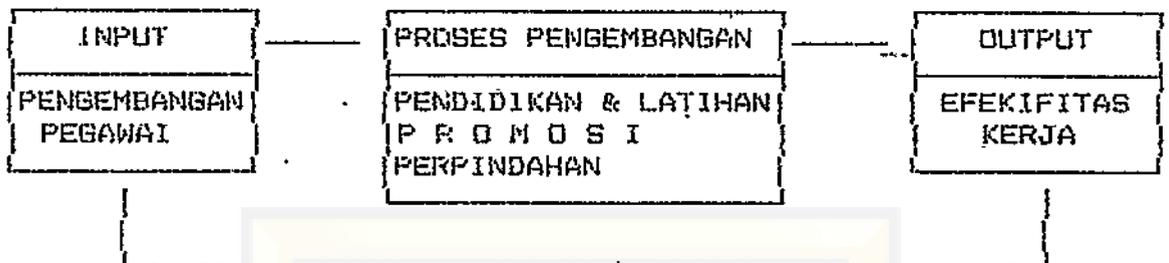
#### D. Kerangka Konseptual

Pengembangan pegawai merupakan bagian dari pembinaan pegawai yang mempunyai peran yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi pemerintahan dalam pencapaian tujuan sesuai dengan rencana. Namun demikian dalam pelaksanaan dan penyelenggaraan tugas-tugasnya atau pekerjaan yang bermacam-macam corak mengalami kesulitan-kesulitan karena masalah pegawai adalah masalah manusia sehingga memerlukan pengembangan yang sebaik-baiknya. Mengingat pentingnya pengembangan pegawai dalam rangka keberhasilan organisasi pemerintahan untuk pencapaian suatu tujuan maka diharapkan para pegawai dalam suatu organisasi yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang telah diemban kepadanya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Upaya-upaya pengembangan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai suatu tujuan organisasi atau instansi pemerintahan dapat dilakukan dengan melalui jalur pendidikan dan latihan, promosi dan perpindahan pegawai. Oleh karena itu, kegiatan pengembangan pegawai dirancang untuk memperoleh pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel terhadap suatu organisasi atau instansi yang bersangkutan dalam geraknya ke masa depan.

Berdasarkan pada uraian tersebut di atas, maka dapatlah diberikan suatu kerangka konseptual sebbbagai berikut :

KERANGKA KUNSEPTUAL



Keterangan :

1. Pengembangan pegawai dimaksudkan untuk mempersiapkan pegawai dalam upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap pegawai itu sendiri.
2. Proses pengembangan pegawai dilakukan dengan melalui pendidikan dan latihan, promosi dan perpindahan pegawai.
3. Dengan melalui proses pengembangan pegawai, maka diharapkan dapat meningkatkan efektifitas kerjanya dalam suatu organisasi atau instansi dimana ia akan bekerja.
4. Dengan tercapainya efektifitas kerja pegawai, maka tidak hanya berhenti sampai disitu saja, akan tetapi pegawai harus dapat dikembangkan secara terus menerus dalam upaya menghadapi timbulnya perubahan-perubahan yang begitu kompleks dan bervariasi serta disiapkan untuk menghadapi tugas-tugas baru yang mungkin akan terjadi.

## E. Metode-metode Penelitian

Adapun metode penelitian yang digunakan dalam mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan adalah :

### 1. Dasar dan Type Penelitian

#### a. Dasar Penelitian.

Dasar penelitian adalah survei yang bertujuan untuk mengumpulkan data dari sejumlah responden dengan melalui data observasi, interview dan questioner.

#### b. Type penelitian.

Type penelitian yang digunakan adalah deskriptif yaitu bertujuan untuk menggambarkan, memaparkan, menganalisis dan mengklasifikasikan data dari sejumlah responden berdasarkan teknik pengumpulan data yang dilakukan.

### 2. Populasi dan Sampel.

#### a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan pegawai yang ada dalam lingkungan Kantor Sekretariat/DAerah Tingkat II Polewali Mamasa dengan jumlah 157 orang pegawai.

#### b. Sampel.

Sampel adalah sebagian pegawai yang diambil dari populasi. Pengambilan responden dilakukan berdasarkan purposive yaitu teknik penentuan responden dengan jalan memilih responden yang dianggap mampu atau

benar-benar mengetahui pokok permasalahan sehubungan dengan objek yang diteliti.

Adapun jumlah responden yang diambil dapat diperinci sebagai berikut :

1. Setwilda Tingkat II	1 orang
2. Asisten Wetwilda	3 orang
3. Bagian Tata Pemerintahan	3 orang
4. Bagian Hukum	4 orang
5. Bagian Perekonomian	4 orang
6. Bagian Penyusunan Program	4 orang
7. Bagian Sosial	4 orang
8. Bagian Kepegawaian	5 orang
9. Bagian Keuangan	4 orang
10. Bagian Organisasi	4 orang
11. Bagian Hubungan Masyarakat	3 orang
12. Bagian Umum	5 orang
<hr/>	
Jumlah	46 orang

### 3. Tehnik Pengumpulan Data

- a. Observasi (pengamatan) yaitu mengamati secara langsung objek yang diteliti untuk memperoleh data dan bahan keterangan dalam penyusunan skripsi ini.
- b. Interview (wawancara) yaitu tehnik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab terhadap responden sesuai dengan jumlah responden yang ditetapkan.

c. *Questioner* / angket yaitu tehnik pengumpulan data dimana penulis membuat sejumlah daftar pertanyaan kemudian disebarakan kepada para informan untuk diisi sesuai dengan petunjuk yang ada dalam daftar pertanyaan tersebut.

#### 4. Pengolahan dan Analisa Data

##### a. Pengolahan data dengan cara :

1. Editing yaitu kegiatan mengedit atau memeriksa data dari sejumlah responden berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan.
2. Coding yaitu kegiatan memberi kode terhadap jawaban responden yang sesuai atau relevan dengan masalah yang telah diteliti.
3. Tabulasi yaitu kegiatan mengelompokkan data dalam bentuk tabel-tabel frekuensi tunggal.

##### b. Analisa Data

Analisa data yaitu kegiatan menganalisis kemudian memberikan penjelasan dari sejumlah data yang diperoleh berdasarkan analisa kualitatif dengan menghitung frekuensi dan persentasenya dalam bentuk angka-angka sesuai dengan pengolahan data yang diperoleh dari responden.

#### F. Sistematika Pembahasan.

Adapun sistematika dari pembahasan skripsi ini terdiri dari lima (5) bab dengan membuat beberapa sub bab sebagai berikut :

Bab pertama, adalah bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, pembatasan dan rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kerangka konseptual, metode-metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab kedua, yaitu tinjauan pustaka yang memuat tentang beberapa pengertian, landasana hukum pengembangan pegawai, serta maksud dan tujuan pengembangan pegawai.

Bab ketiga, adalah gambaran umum lokasi penelitian yang meliputi sejarah terbentuknya Kabupaten Daerah Tingkat II Polewali Mamas, struktur organisasi dan tata kerja serta keadaan jumlah pegawai.

Bab keempat, yaitu pembahasan hasil penelitian yang terdiri dari pelaksanaan prosedur dan mekanisme pengembangan pegawai, pengaruh pengembangan pegawai, faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pengembangan pegawai.

Bab kelima, merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran-saran.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA



#### A. Beberapa Pengertian

##### 1. Pengertian Prosedur dan Mekanisme

Jika seseorang akan melakukan sesuatu pekerjaan biasanya diperlukan suatu prosedur dimana kegiatan itu dilakukan tahap demi tahap.

Menurut The Liang Sie (1979 : 27) mengatakan sebagai berikut : "Prosedur adalah rangkaian tata cara disemua jenis pekerjaan, merincinya, meneliti setiap langkah tata kerja untuk menciptakan tata kerja yang serpurna".

Sedangkan menurut Drs. f.X. Soedjadi, MPA. (1988 : 84) mengatakan bahwa :

"Prosedur pada pokoknya adalah rangkaian dari suatu tata kerja yang berturut, tahap demi tahap serta jelas menunjukkan jalan atau arus (flow) yang harus ditempuh, dari mana pekerjaan berasal, kemana diteruskan dan kapan atau dimana selesainya dalam rangka penyelesaian sesuatu bidang pekerjaan/tugas".

Beranjak dari pendapat di atas, maka dapat dilihat bahwa dalam prosedur itu terdapat adanya rangkaian kegiatan tahap demi tahap dan langkah-langkah dalam melaksanakan pekerjaan yang sistematis dalam rangka penyelesaian sesuatu pekerjaan.

Selanjutnya pengertian mekanisme hampir bahkan sama dengan pengertian prosedur.

Menurut S.F. Habeyb, (1983 : 232) mengatakan bahwa : "Mekanisme adalah cara kerja antara keseluruhan bagian".

Dengan demikian mekanisme adalah rangkaian tata kerja dari eseluruhan bagian.

## 2. Pengertian Pengembangan Pegawai

Dalam beberapa buku maupun dalam praktek telah banyak kita jumpai istilah-istilah yang dipergunakan untuk membahas masalah pengembangan pegawai.

Istilah yang dipergunakan dalam buku - buku maupun dalam praktek tersebut untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai antara lain istilah pendidikan dan latihan serta pengembangan. Ada yang menggabungkan pengembangan pegawai dengan menggunakan istilah pendidikan dan latihan, ada juga buku-buku lain yang memisahkan istilah pengembangan.

Adanya banyak istilah yang dipakai dalam buku maupun dalam praktek untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai, maka perlu diketahui arti dari masing-masing istilah tersebut agar diperoleh gambaran yang lebih jelas tentang kegiatan pengembangan pegawai tersebut.

Menurut Drs. Hiejrahman Ranupandjojo dan Drs. Saud Hasan, MBA. (1984 : 70) mengemukakan bahwa : "Pengembangan pegawai sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan pengetahuan umum maupun keterampilan bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

Dalam pengertian tersebut di atas, maka istilah pengembangan pegawai mencakup pengertian istilah latihan dan pendidikan yaitu sebagai sarana meningkatkan keterampilan dan pengetahuan umum pegawai.

Selanjutnya mereka memberikan arti latihan sebagai berikut :

"Arti latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya".

Sedangkan pendidikan menurutnya adalah sebagai berikut :

"Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan".

Berdasarkan kedua pengertian tersebut di atas, maka dapat kita lihat bahwa terdapat perbedaan antara latihan dan pendidikan dimana latihan lebih menekankan pada pemahaman suatu [pengetahuan praktis dan penerapannya, sedangkan pendidikan lebih menfokuskan pada peningkatan pengetahuan umum yang bersifat teoritis.

Dalam praktek dan organisasi-organisasi pemerintahan banyak digunakan istilah pengembangan atau pendidikan dan latihan yang merupakan tugas atau bagian dari kepegawaian, pendidikan dan latihan.

Pengembangan adalah merupakan bagian dari pembinaan dan penyempurnaan pegawai yang perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh agar nantinya pegawai mampu menjadi tenaga-tenaga profesional yang berdaya guna dan berhasil guna terhadap pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Oleh karena tujuan pengembangan pegawai tersebut tidak lain adalah ingin menciptakan pegawai yang potensial sebagai sumber

daya alam dalam melaksanakan tugas di bidang pemerintahan dan pembangunan.

Menurut Drs. Moekijat, (1981 : 20) mengemukakan bahwa :

"Pengembangan adalah setiap usaha memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap-sikap atau setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk menambah kelakuan yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap".

Pengertian pengembangan tersebut menghendaki adanya perbaikan pelaksanaan pekerjaan baik sekarang maupun yang akan datang melalui usaha pembinaan dengan maksud menciptakan pegawai negeri yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dalam instansi yang bersangkutan.

Kemudian oleh Kellog merumuskan pengertian pengembangan sebagai berikut : "Pengenmbangan adalah sebagai uatu perubahan pegawai memungkinkan yang bersangkutan bekerja lebih efektif". (Drs. Moekijat, 1981:20). Sedangkan menurut Drs. M. Manullang, (1976:20), "Pengembangan pegawai dapat diartikan sebagai upaya untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum untuk melaksanakan pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan lebih efisien".

Berdasarkan pada kedua pendapat tersebut di atas, pengembangan pegawai lebih ditujukan pada upaya peningkatan keterampilan dan pengetahuan umum ppegawai untuk melaksanakan pekerjaan guna pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Selanjutnya, Dr. Soekidjo Notoatmodjo, (1992 : 96) menambahkan pengertian pengembangan pegawai sebagai berikut :

"Pengembangan pegawai dapat diartikan sebagai upaya mempersiapkan pegawai (sumber daya manusia) agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan dan perubahan suatu organisasi, instansi atau departemen".

Demikian pula halnya dengan instansi pemerintah Daerah Tingkat II Polewali Mamasa, dalam melaksanakan pengembangan pegawai juga dimaksudkan untuk mempersiapkan pegawai dengan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan agar mampu bergerak dan berperan dalam organisasinya sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan organisasi dalam rangka pencapaian suatu tujuan secara efektif dan efisien.

Dengan berdasarkan pada beberapa pendapat para ahli tersebut di atas, maka dapatlah diberikan suatu kesimpulan bahwa : "Pengembangan pegawai adalah suatu upaya mempersiapkan pegawai dengan melalui pemberian informasi, peningkatan pengetahuan keterampilan pegawai agar mampu bergerak dan berperan serta lebih berkualitas guna pencapaian suatu tujuan secara efektif dan efisien".

Oleh karena itu, kegiatan pengembangan pegawai dirancang untuk mendapatkan pegawai agar mampu berprestasi dan fleksibel di dalam suatu organisasi atau instansi pemerintahan untuk bergerak ke masa depan yang lebih baik.

Menurut Drs. A.S. Moenir, (1983 : 161), kegiatan organisasi atau manajemen yang ditujukan kepada pengembangan pegawai ada tiga (3) cara yaitu : "(a) melalui pendidikan dan latihan,

(b) melalui promosi dan (c) melalui perpindahan (transfer)".

#### a. Pengembangan Pegawai Melalui Pendidikan dan Latihan

Bilamana seseorang akan mengejakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang asing baginya, terasalah perlunya terlebih dahulu mempelajari cara bagaimana mengerjakannya. Hampir tidak ada seorang yang mampu melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan dengan baik, bilamana tidak dipelajarinya terlebih dahulu.

Dalam suatu organisasi dimana ditempatkan pegawai baru untuk suatu jabatan tertentu, atau dimana pegawai lama ditugaskan memangku jabatan baru, bila diharapkan pegawai tersebut sukses mengerjakan tugas-tugasnya, perlulah pegawai tersebut dididik atau dilatih terlebih dahulu.

Namang seseorang pegawai yang ditugaskan untuk menduduki suatu jabatan tertentu, sudah mempunyai pendidikan namun belum cukup agar ia mampu mengerjakannya dengan baik, masih diperlukan pendidikan dan latihan khusus.

Dalam lingkungan kerja penuh dengan aturan yang harus dipenuhi oleh para pegawai, sampai tingkah laku pegawai harus disesuaikan dengan apa yang dikehendaki oleh organisasi. Untuk itulah perlunya pegawai diikut sertakan dalam suatu sistem pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh organisasi. Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh H.C. Witherington, bahwa : "Bagaimanapun sudah terang bahwa manusia itu tidak dengan sendirinya berlaku tepat dan untuk itu mereka itu harus dididik". (Drs. A.S. Moenir, 1983 : 162).



Menurut O.Genn Stahl, kebutuhan akan pendidikan dan latihan dapat ditandai sebagai berikut :

"Banyak keadaan yang memberi isyarat akan kebutuhan latihan : produksi yang menurun, pelayanan yang lamban, perpindahan pegawai, semangat yang kendor, lemah pengawasan, kekurangan koordinasi, pertengkaran yang berlebihan dan sebagainya. (Drs, A.S. Moenir, 1983 : 164)

Peranan pendidikan dan latihan demikian penting dalam organisasi oleh karena dengan pendidikan dan latihan diharapkan dapat membantu pegawai mampu menjangkau ke tingkat yang lebih tinggi dalam susunan kepegawaian atau hirarki dan kemajuan organisasi. Pemberian latihan atau pendidikan kepada pegawai dalam suatu instansi merupakan tanggungjawab setiap pimpinan.

Latihan dan pendidikan sesungguhnya tidak sama, walaupun banyak persamaannya. Kedua-duanya berhubungan dengan pemberian bantuan kepada pegawai, agar pegawai tersebut dapat berkembang ketinggian kecerdasan, pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi.

Menurut Inpres No. 15 Tahun 1974 tentang pelaksanaan Kepres No. 34 Tahun 1972, yang dikutip oleh Prof Dr. Bintoro Djokrohamidjojo, dkk. (1987 : 5.29) memberikan pengertian pendidikan dan latihan sebagai berikut :

"Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan jasmaniah dan rohaniah manusia Indonesia, yang berlangsung seumur hidup baik di dalam maupun di luar sekolah dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia, masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila". (pasal 1 Inpres No. 15/1974).

Sedangkan yang dimaksud dengan :

"Latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori". (pasal Inpres No. 15/1974).

Menurut pasal 2 Inpres No. 15/1974, ditetapkan bahwa :

"Pendidikan pegawai negeri adalah bagian pendidikan yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sebagai pegawai negeri sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri".

Sedangkan "Latihan pegawai negeri adalah bagian dari pendidikan yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan persyaratan pekerjaannya sebagai pegawai negeri".

#### b. Pengembangan Pegawai Melalui Promosi

Sebagai salah satu usaha pengembangan promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai dimanapun dia berada, oleh karena dengan promosi itulah ia akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelum promosi. Bila pegawai yang ditempatkan pada jabatan yang tepat dan sungguh-sungguh memberikan prestasi yang diharapkan, pimpinan harus memikirkan dan merealisasikan pemberian promosi kepada petugas yang bersangkutan.

Menurut Drs. M. Manullang, (1982 : 108) mengemukakan bahwa ada beberapa sebab mengapa di dalam organisasi perlu diambil tindakan promosi yaitu :

"Pertama adalah untuk mempertinggi semangat kerja. Bilamana promosi direalisasikan kepada mereka yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, maka ada daya perangsang bagi para pegawai untuk mempertinggi semangat kerja. Semangat kerja yang tinggi adalah perlu bagi setiap organisasi dan hal ini untuk sebagian dapat diakibatkan oleh pemberian promosi yang objektif. Selanjutnya promosi adalah untuk menjamin stabilitas kepegawaian. Salah satu hal yang menyebabkan stabilitas kepegawaian adalah direalisasikannya promosi kepada pegawai dengan dasar dan pada waktu yang tepat dan objektif".

Seseorang pegawai dapat dikembangkan dengan menugaskan ia untuk menerima kekuasaan dan tanggungjawab yang lebih besar dengan kata lain dengan jalan promosi.

Selanjutnya, Drs. M. Manullang merumuskan pengertian promosi sebagai berikut : "Promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggungjawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggungjawab sebelumnya".

#### c. Pengembangan Pegawai Melalui Perpindahan (Transfer)

Perpindahan pada umumnya dimaksudkan untuk mendapatkan pegawai pada tempat yang sebenarnya, dan agar pegawai yang bersangkutan mendapatkan kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat memberikan prestasi yang sebesar-besarnya.

Menurut Drs. A.S. Moenir (1983 : 199), ada beberapa alasan mengapa perpindahan pegawai menjadi salah satu cara untuk mengembangkan pegawai terutama dari segi kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan. Alasannya itu adalah :

- (1). Bahwa pegawai yang tidak produktif atau tidak berkembang di suatu lingkungan kerja, tidak berarti ia tidak objektif juga di tempat lain. penempatan pegawai seperti yang diharapkan oleh organisasi dengan cara menempatkan dia pada suatu type pekerjaan yang dapat ia lakukan dengan baik.

- (2). Pegawai sebagai manusia biasa memiliki rasa bosan, terutama untuk jenis pekerjaan yang tetap, menonton dan tidak ada rekreasi. Untuk itu perlu ada perpindahan.
- (3). Seorang pegawai ternyata tidak mempunyai kesungguhan atau perhatian di tempat kerja sekarang karena memang kurang serasi dengan pribadinya.
- (4). adanya perubahan komposisi tenaga kerja yang agak meluas meliputi beberapa Badan atau Organisasi, sehingga menimbulkan kelebihan tenaga di satu pihak dan kekurangan tenaga di lain pihak".

Selanjutnya, ahli ini merumuskan perpindahan sebagai berikut :

"Perpindahan adalah perpindahan dari tempat yang satu ke tempat kerja yang lain tanpa disertai perubahan kelas pekerjaan atau penghasilan dan juga tidak disyaratkan kualifikasi, kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari sekarang".

### 3. Pengertian pegawai Negeri

Yang termasuk dalam pengertian pegawai secara umum adalah mereka yang duduk dalam suatu organisasi atau instansi apakah itu pegawai negeri atau swasta. Jika pegawai dikaitkan dengan instansi pemerintahan maka pegawai itu biasa disebut dengan istilah pegawai negeri. Pegawai negeri inilah yang melaksanakan tugas-tugas pemerintahan atau pembangunan.

Menurut A.w. Widjaja, (1986 : 15) mengemukakan bahwa :

Pegawai merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan fikiran) yang senantiasa diburuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam badan usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu".

Dari pengertian di atas, dapat kita lihat bahwa pegawai diartikan sebagai tenaga kerja yang memiliki mental dan fikiran di dalam suatu badan kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Drs. Aalx S. Nitisemito, (1984 : 11) mengatakan bahwa : "Pegawai adalah merupakan tenaga kerjaa yang bekerja pada pemerintahan atau yang disebut pegawai negeri."

Selanjutnya menurut Undang-undang No. 8 Tahun 1974, tentang Pokok-pokok Kepegawaian yang dikutip oleh Prof. Dr. Bintoro Tjokroamidjojo, dkk., (1987 : 5.170 telah dijelaskan bahwa :

"Yang dimaksud dengan pegawai negeri adalah mereka yang telah memenuhi syarat - syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan berdasarkan peraturan perundanga-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku".

Adapun kategori pegawai negeri menurut pasal 2 UU. No. 8 tahun 1974 tersebut terdiri dari Pegawai Negeri Sipil dan anggota Angkatan Bersenjata Republik Indonesia.

Sedangkan Pegawai Negeri Sipil dapat igolongkan dalam "

- "a) Pegawai negeri sipil pusat
- b) Pegawai negeri sipil daerah
- c) Pegawai negeri sipil lainnya yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah".

Penjelasan pasal 2 ayat 2 huruf a UU. No. 8 Tahun 1974 menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan pegawai negeri sipil pusat adalah mereka yang :

- "a). Gajinya dibebankan pada APEN dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintahan Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tinggi/Tinggi Negara, instansi vertikal di Daerah-daerah Kepaniteraan Pengadilan.
- b). Bekerja pada Perusahaan Jawatan.
- c). Diperbantukan atau dipekerjakan pada daerah otonom.

- d). Berdasarkan suatu peraturan perundangan diperbantukan atau dipekerjakan pada badan lain, seperti Perusahaan Umum, Yayasan, dan lain-lain.
- e). Menyelenggarakan tugas negara lainnya, seperti Hakim pada Pengadilan negeri dan Pengadilan Tinggi, dan lain-lain".

Sedangkan yang dimaksud dengan pegawai negeri sipil Daerah adalah pegawai negeri sipil Daerah Otonom.

Selanjutnya, disamping pegawai negeri sipil, terdapat kategori pegawai negeri sipil lainnya yang berdasarkan hal-hal tertentu seperti sumber penggajian dan sebagainya dapat dimasukkan keagori pegawai negeri sipil seperti :

- "a). Pegawai Perusahaan umum dan Perusahaan Negara yang belum dialihkan bentuknya.
- b). Pegawai lokal pada perwakilan RI di luar negeri.
- c). Pegawai harian dan lepas.
- d). Pensiunan dan Purnawirawan.
- e). pegawai dengan ikatan dinas untuk waktu terbatas.
- f). Kepala Kelurahan dan anggota-anggota perangkat Kelurahan menurut UU No. 5 Tahun 1979.
- g). Pegawai bulanan di samping pensiun.

Dari pengertian pegawai negeri tersebut di atas, maka dapatlah disebutkan beberapa kriteria sebagai pegawai negeri :

1. Mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundangan yang berlaku.
2. Diangkat oleh pejabat yang memiliki kewenangan untuk itu.
3. Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan.
4. Digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## B. Landasan Hukum Pengembangan Pegawai

Dimuka telah dijelaskan bahwa pengembangan pegawai adalah bagian dari pembinaan pegawai itu sendiri.

UU. No. 8 Tahun 1974 sebagai landasan pembinaan Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjamin penyelenggaraan tugas-tugas umum pemerintah dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Pengembangan pegawai terdiri atas tiga (3) jenis yaitu :

(1). Diklat, (2). Promosi dan (3). Perpindahan

### 1. Pendidikan dan Latihan

Landasan hukum pembinaan pegawai jenis diklat ini adalah UU. No. 8 Tahun 1974 yaitu pasal 31 yang berbunyi sebagai berikut :

"Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan pendidikan serta pengaturan penyelenggaraan latihan jabatan pegawai negeri sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan".

Untuk meningkatkan pendayagunaan aparatur negara guna mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, maka salah satu langkah yang diambil oleh Pemerintah adalah meningkatkan kemampuan profesional pegawai negeri melalui pendidikan dan latihan yang terencana dan diselenggarakan secara terus-menerus, terpadu sesuai dengan tuntutan pembangunan yang semakin meningkat.

## 2. Promosi (Kenaikan Jabatan)

Landasan hukum jenis ini adalah UU. No. 8 Tahun 1974, yaitu pasal 17 ayat 1 dan 2 berbunyi sebagai berikut :

"Ayat 1 Pegawai Negeri Sipil diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu.

Ayat 2 Pengangkatan pegawai Negeri Sipil diangkat dalam suatu jabatan dilaksanakan dengan memperhatikan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu".

Untuk itu seorang pegawai perlu mendapat evaluasi atau penilaian yang objektif sebagai pedoman. Bidang penilaian pegawai berkaitan dengan kedudukan pegawai negeri, serta tanggungjawab sebagai aparatur pemerintah, maka bidang-bidang yang dinilai adalah mengenai kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kerja sama dan kepemimpinan.

## 3. Perpindahan.

Landasan hukum adanya perpindahan Pegawai Negeri Sipil adalah pasal 22 UU. No. 8 Tahun 1974 berbunyi sebagai berikut : "Untuk kepentingan pelaksanaan kedinasan dan dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil, dapat diadakan perpindahan jabatan atau perpindahan wilayah kerja".

Dengan demikian, ada 2 jenis perpindahan yaitu perpindahan jabatan dan perpindahan wilayah kerja.

Maksud perpindahan adalah sebagai usaha dalam rangka 'kepentingan' pelaksanaan tugas kedinasan, untuk memperluas pengalaman dan pengembangan bakat. Perpindahan kerja

biasanya dilakukan dalam waktu 2 sampai 3 tahun. Mengenai pemindahan ini tidak harus diikuti dengan promosi melainkan dapat juga terjadi sebagai demosi. Dengan demikian perpindahan adalah dimaksudkan untuk menempatkan pegawai pada tempat yang setepatnya.

### C. Maksud dan Tujuan Pengembangan Pegawai

Pengembangan sebagai bagian integral dalam administrasi kepegawaian yang terdapat dalam setiap organisasi pemerintahan perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh.

Pada dasarnya manusia (pegawai) yang memiliki keinginan untuk maju, maka perlu didukung oleh ilmu pengetahuan dan keterampilan dalam mengisi masa depannya, dan dengan landasan inilah dimaksudkan untuk memberikan kesempatan memperoleh ilmu, yang sesuai dengan kepentingan pegawai dan kepentingan organisasi yang saling menguntungkan. Dengan kata lain pengembangan pegawai tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecakapan dan sikap pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya yang telah ditentukan oleh organisasinya. Hal ini penting apabila organisasi yang bersangkutan ingin tumbuh dan berkembang terutama untuk usaha memperlancar jalannya roda organisasi pemerintahan dan pembangunan. Agar pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan dapat terlaksana dengan baik, tertib dan mantap, maka diperlukan adanya pegawai yang mampu mendorong, mengerakkan usaha-usaha tersebut ke arah yang telah ditentukan oleh organisasi pemerintahan tersebut.

Citra pegawai khususnya pegawai negeri yang penuh kesetiaan, ketaatan, bermental baik, berwibawa dan sebagainya sangat perlu karena kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional tergantung pada aparatur Negara, sementara kesempurnaan Aparatur Negara pada dasarnya tergantung pada kesempurnaan pegawai negeri. Untuk mewujudkan pegawai negeri seperti suatu sistem pembinaan yang dapat mendorong peningkatan disiplin dan gairah kerja serta mutu pegawai negeri.

Oleh sebab itu tujuan organisasi dapat tercapai, apabila pegawai dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan efisien.

Menurut Drs. ?Heidjracman Ranupandjjo dan Drs. Saad Hasnan, MBA (1984 : 67), mengemukakan bahwa "Tujuan pengembangan pegawai adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan". Sedangkan menurut Drs. m. Manullang, (1975 : 14), tujuan pengembangan pegawai adalah " (1) menambah pengetahuan, (2) menambah keterampilan, dan (3) merubah sikap.

Perbaikan efektifitas kerja pegawai dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan, keterampilan maupun sikap pegawai terhadap pelaksanaan tugasnya.

Dengan kualitas yang dimiliki pegawai tersebut diharapkan dapat bermanfaat terhadap pemberian pelayanan kepada masyarakat umum sesuai dengan amanah pembukaan UUD 1945, dimana telah diuraikan bahwa tujuan nasional adalah :



"... melindungi segenap bangsa Indonesia, dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia". (UUD 1945 : 14).

Tugas ini sangat berat sehingga memerlukan Aparatur Pemerintah yang berkualitas agar berdaya guna dan berhasil guna secara efektif dan efisien. Untuk itu penyempurnaan Aparatur Pemerintah dan aparatur pembangunan harus pula ditingkatkan sebagaimana tercantum dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN), pada sektor pemerintahan telah dijelaskan bahwa :

"Pembangunan Aparatur Pemerintah diarahkan untuk menciptakan aparatur yang lebih efisien, efektif, bersih dan berwibawa serta mampu melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian pada masyarakat, bangsa dan negara". (GBHN, 1992 : 124).

Peningkatan kemampuan dan pengetahuan pegawai negeri sebagai Aparatur Pemerintahan dapat dilakukan dengan melalui pendidikan dan latihan.

Dalam UU. No. 8 Tahun 1974, yang dikutip oleh Prof. Dr. Bintoro Tjookroamidjojo, dkk. (1987 : 5.30) disebutkan bahwa :

Tujuan umum pendidikan dan latihan pegawai negeri adalah :

- a). Membina, memelihara dan meningkatkan dedikasi pegawai negeri sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat, kepada Pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah Republik Indonesia.
- b). Meningkatkan mutu pegawai negeri agar lebih mampu dan lebih tinggi motivasinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya secara berdaya guna dan berhasil guna.
- c). Membina pegawai agar menjadi manusia yang mampu dan tinggi dedikasinya serta motivasinya dalam rangka

mencerdaskan kehidupan bangsa untuk mencapai tujuan nasional".

Sedangkan tujuan khusus pendidikan dan latihan pegawai negeri adalah :

- "a). mengusahakan perbaikan sikap dan kepribadian pegawai negeri serta dedikasinya sesuai dengan tuntutan tugas dan jabatan yang sedang maupun yang akan dijabatnya.
- b). meletakkan dasar bagi terwujudnya sistem penghargaan berdasarkan prestasi kerja dan pengembangan karier pegawai negeri.
- c). membina kesatuan berfikir dan kesatuan bahasa di kalangan pegawai negeri dalam rangka mewujudkan kesatuan gerak yang meliputi pembinaan kerja sama.
- d). melaksanakan usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai negeri yang meliputi pengembangan, peningkatan dan pemeliharaan keterampilan.
- e). mengembangkan dan membina pegawai negeri agar mampu dan tinggi dedikasi serta motivasinya dalam pelaksanaan program-program pembangunan".

Adapun faedah pengembangan pegawai menurut Drs. M. Manullang, (1975 : 15) dapat dilihat dari dua segi yaitu dari segi pegawai dan dari segi organisasi itu sendiri.

Dari segi pegawai atau individu, maka pengembangan pegawai memberi faedah dalam hal-hal sebagai berikut :

- "(1). menambah pengetahuan, terutama penemuan - penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan misalnya prinsip-prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terakhir.
- (2). menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu, sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lama.
- (3). merubah sikap dan
- (4) memperbaiki dan menambah imbalan / balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja".

Dari segi organisasi maka pengembangan pegawai itu dapat memberi faedah dalam hal-hal sebagai berikut :

- "(1). menaikkan produktifitas pegawai
- (2). mengurangi biaya
- (3). mengurangi turn over pegawai
- (4). Memperbaiki image organisasi, sebagai suatu organi-

sasi yang progresif. Perbaikan image ini dapat menarik calon-calon pegawai yang terbaik untuk mengisi lowongan dalam organisasi.

- (5). Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar karena direalisernya ketiga faedah tersebut lebih dahulu".



### BAB III

#### GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

##### A. Sejarah Terbentuknya Kabupaten Dati II Polewali Mamasa

###### 1. Sejarah Pemerintahan Kabupaten Polewali Mamasa.

Kabupaten Polewali Mamasa disingkat Polmas, adalah salah satu dari 23 Daerah Tingkat II di Propinsi Sulawesi Selatan, yang aman Hindia Belanda, merupakan bagian dari 7 wilayah pemerintahan yang dikenal dengan nama AFDELING MANDAR, yang meliputi 4 ONDER AFDELING yaitu :

1. Onder afdeling Majene ibu kotanya Majene.
2. Onder afdeling Mamuju ibu kotanya Mamuju
3. Onder afdeling Polewali ibukotanya Mamasa
4. Onder afdeling Mamasa ibu kotanya Mamasa

Pada hakekatnya Kaabupaten polewali Mamasa adalah hasil pemecahan daerah Swatantra Mandar (Ex: Afdeling Mandar) berdasarkan Undang-undang pembentukannya No. 29 Tahun 1959 yang membagi daerah Swatantra 'mandar menjadi 3 Daerah Tingkat II yang kini Kabupaten, yaitu :

1. Kabupaten Polewali Mamasa ibukotanya Polewali.
1. Kabupaten Majene ibu kotanya MAjene
1. Kabupaten Mamuju ibu kotanya Mamuju.

Selanjutnya sampai sekarang terkenal sebagai daerah Otonom Kabupaten Daerah Tingkat II Polewali Mamasa.

Sejak terbentuknya daerah Otonom Kabupaten Daerah Tingkat II Polewali Mamasa maka mulailah pemerintahan daerah yang baru ini membenahi dirinya sesuai kondisi perkembangan pemerintahan sekarang.

Pada tanggal 21 Februari 1960 ditetapkan sebagai hari terbentuknya Kabupaten Polewali Mamasa berdasarkan Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa No. 117/BKDH/XII/1982 tanggal 23 Desember 1982.

Pejabat Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa selama terbentuknya kabupaten antara lain :

1. H. A. Hasan Manggabarani ..... (1960 - 1966)
2. H. Abdullah Madjid ..... (1966 - 1979)
3. Drs. Samad Suhaeb ..... (1979 - 1980)
4. Kol. Purn. S. Mengga ..... (1980 - 1990)
5. Drs. Andi Kube Dauda ..... (1990 - 1995)
6. Kol. A. Saad Pasilong ..... (1995 - 1997)
7. Drs. a. Tadjuddin Nour ..... (1997 - 1998)
8. Hasyim Mangga Barani, SH ..... (1998 sampai  
sekarang).

## 2. Keadaan Geografi.

Keadaan geografi Kabupaten Daerah Tingkat II Polewali Mamasa, terletak diantara ;  $12^{\circ} 5'$  -  $12^{\circ} 50'$  BT, dan  $20^{\circ} 40'$  -  $30^{\circ} 32'$  LS. Dengan luas wilayah  $4.781,45 \text{ Km}^2$  atau 478.145 Ha. Yang berbatasan dengan :

- Sebelah Utara : Kabupaten Mamuju
- Sebelah Selatan : Teluk Mandar

- Sebelah Timur : Kab. Tator dan Kab. Pinrang.
- Sebelah Barat : Kab. Majene.

Kabupaten Polewali Mamasa terbagi atas dua wilayah yaitu :

1. Wilayah pantai mencakup lima (5) wilayah administratif Kecamatan meliputi, Kecamatan Polewali, Wonomulyo, campalagian, Tinambung dan Kecamatan Tutallu dengan luas wilayah 177.580 Ha.
2. Wilayah pegunungan mencakup empat (4) wilayah administratif Kecamatan meliputi : Kecamatan Sumarorong, Mamasa, Mambi dan Pana' dengan luas wilayah 300.5665 Ha.

Adapun luas wilayah Kabupaten Polewali Mamasa secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 01

## LUAS KAB. POLMAS DIPERINCI MENURUT KECAMATAN

No.	K E C A M A T A N	LUAS WILAYAH / HA
01.	Polewali	34.921
02.	Wonomulyo	33.746
03.	Campalagian	37.201
04.	Tinambung	31.986
05.	Tutallu	39.726
06.	Sumarorong	68.497
07.	Mambi	81.023
08.	Mamasa	78.415
09.	Pana'	72.630
	J u m l a h	478.145

Sumber Data : Kantor Statistik Kabupaten Daerah Tingkat II Polewali Mamasa, 1998.

Dari tabel tersebut di atas, nampak bahwa luas wilayah kecamatan di Kabupaten Polewali Mamasa merata, dimana Kecamatan Mambi memiliki luas wilayah yaitu 81.023 Ha. Sedangkan Campalagian hanya memiliki luas wilayah 31.986 Ha.

### 3. Keadaan Geografi

Keadaan geografi Kabupaten Polewali Mamasa - dapat diuraikan berdasarkan penduduk wilayah kecamatan.

Dari data penduduk yang ada di Kabupaten Polewali Mamasa tahun 1998, jumlah penduduk adalah 389.154 jiwa yang terbesar pada sembilan (9) kecamatan.

TABEL 02

KEADAAN JUMLAH PENDUDUK KABUPATEN POLEWALI MAMASA  
DIPERINCI MENURUT KECAMATAN

No.	KECAMATAN	JENIS KELAMIN		J U M L A H
		L	P	
01	Polewali	30.837	33.571	64.408
02	Wonomulyo	34.143	37.145	71.288
03	Campalagian	29.684	33.029	62.713
04	Tinambung	26.122	30.457	56.579
05	Tutallu	11.550	11.952	23.502
06	Sumarorong	9.451	9.201	18.652
07	Mambi	19.452	19.111	38.563
08	Mamasa	17.951	19.446	37.397
09	Pana'	7.850	8.202	16.052
	J u m l a h	187.040	202.114	389.154

Sumber data : Kantor Statistik Kabupaten Daerah Tingkat II  
Polewali Mamasa, 1998

## B. Struktur Organisasi dan Tata Kerjanya.

Sebelum diuraikan mengenai organisasi maka terlebih dahulu harus diketahui tentang pengertian organisasi itu sendiri.

Menurut Chester I. Barnard, mengemukakan bahwa :

"Organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas-aktivitas kerja sama dari dua orang atau lebih sesuatu yang berwujud dan tak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hal hubungan-hubungan". (Drs. Sutarto, 1985 : 21).

Sedangkan menurut Dra. Mirrian Syofian Arif, M. Ec, (1986: 1.9) mengartikan organisasi sebagai berikut :

"Organisasi adalah kerja sama orang-orang atau sekelompok orang dengan menggunakan dana, alat-alat dan teknologi, serta mau terikat dengan peraturan-peraturan dan lingkungan tertentu supaya dapat mengarah pada pencapaian tujuan yang diinginkan".

Agar tujuan organisasi tercapai dengan baik, haruslah ada koordinasi sehingga semuanya berjalan dengan tertib kearah tercapainya tujuan organisasi.

Dalam mencappai maksud dan tujuan organisasi, maka struktur organisasi juga mempunyai arti penting dalam suatu lembaga ata instansi oleh karena dari sana kita dapat mengerti prosedur dan mekanisme kerja sesuai dengan garis komando yang nampak pada dena struktur organisasi tersebut.

Struktur organisasi dapat memberikan gambaran tentang hubungan antara satu dengan lainnya yaitu hubungan antara top manajemen, middle manajemen dan lower manajemen sebagai pelaksana. Dengan struktur organisasi dimaksudkan agar semua

anggota organisasi mengetahui kedudukan, tugas dan fungsinya, sehingga kegiatan organisasi dapat berjalan dengan baik.

Pengertian struktur organisasi yang dirumuskan oleh The Liang Gie (1980 : 70) sebagai berikut :

"Struktur organisasi adalah suatu kerangka yang mewujudkan hubungan-hubungan antara bidang-bidang kerja maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam suatu sistem kerja sama".

Dari pengertian seperti yang dikemukakan di atas, maka betapa penting organisasi untuk mengatur fungsi-fungsi jabatan dan menempatkan pejabat-pejabat atau pegawai menurut penilaian pimpinan organisasi yang dianggap mampu mengembangkan pegawai dan kelancaran tugas-tugas pekerjaan organisasi yang baik.

Sehubungan dengan itu, apa yang telah dikemukakan di atas maka kini sampailah kepada pembahasan mengenai struktur organisasi dan tata kerja sekretariat wilayah/daerah pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamas, sebagai berikut :

1. Sekretariat Wilayah/Daerah Tingkat II
2. Asisten :
  - a. Asisten Tata Praja (Asisten I);
  - b. Asisten Administrasi Pembangunan (Asisten II);
  - c. Asisten Administrasi (Asisten IIX).
3. Bagian :
  - a. Bagian Tata Pemerintahan;
  - b. Bagian Hukum;
  - c. Bagian Perekonomian;

- d. Bagian Penyusunan Program;
  - e. Bagian Sosial;
  - f. Bagian Kepegawaian;
  - g. Bagian Keuangan;
  - h. Bagian Hubungan Masyarakat;
  - j. Bagian Umum.
1. Sekretariat Wilayah/Daerah Tingkat II :
- a. Tugas Pokoknya adalah membantu Bupati Kepala Daerah dalam melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pembinaan masyarakat serta pembinaan administrasi, organisasi dan tata laksana serta perangkat daerah dan instansi vertikal.
  - b. Fungsinya :
    - 1. Koordinasi staf terhadap segala kegiatan yang dilakukan oleh perangat wilayah/daerah tingkat II dalam rangka penyelenggaraan administrasi pemerintahan.
    - 2. Pembinaan penyelenggaraan pemerintahan dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan pemerintahan.
    - 3. Pembinaan pelaksanaan pembangunan dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan pembangunan dan perekonomian.

4. Pembinaan kemasyarakatan dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan kemasyarakatan.
5. Pembinaan administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan bantuan pelayanan teknis administrasi kepada seluruh perangkat daerah, wilayah administrasi dan instansi vertikal.

## 2. Asisten Tata Praja.

- a. tugas pokok adalah melakukan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan dan mengkoordinasikan perumusan peraturan perundang-undangan.
- b. Fungsinya :
  1. Merumuskan bahan kebijakan penyusunan program dan petunjuk teknis serta memantau penyelenggaraan pemerintahan.
  2. Melaksanakan koordinasi kegiatan penyelenggaraan pemerintahan.
  3. Menyusun bahan kebijakan dan koordinasi penyusunan peraturan perundang-undangan.

## 3. Asisten Administrasi Pembangunan

- a. Tugas pokoknya adalah melaksanakan penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan pelaksanaan pembangunan, perekonomian daerah dan kesejahteraan rakyat.
- b. Fungsinya :
  1. Mengkoordinasi penyusunan program dan petunjuk

teknis pembinaan pembangunan daerah, antar daerah dan antar sektor, pemberian bantuan dan pelayanan sosial.

2. Mengkoordinasi penyusunan program dan petunjuk teknis dibidang peningkatan produksi pertanian, industri, pertambangan dan energi, pariwisata, koperasi, perusahaan dan perbankan daerah dan transportasi.
3. Mengkoordinasikan penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan pemberian bantuan dan pelayanan di bidang kesehatan masyarakat, ketenaga kerjaan dan transmigrasi.

#### 4. Asisten Administrasi

- a. Tugas pokoknya melaksanakan dan membina organisasi kepegawaian, keuangan, hubungan masyarakat dan umum
- b. Fungsinya :
  1. Melaksanakan koordinasi penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan kepegawaian serta tata usaha kepegawaian.
  2. Mengkoordinasikan penyusunan program anggaran dan pengelolaan administrasi keuangan.
  3. Mengkoordinasi penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan organisasi dan tata laksana, hubungan masyarakat dan hubungan antar lembaga.

#### 5. Bagian Tata Pemerintahan

- a. Tugas pokoknya adalah melaksanakan penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan pemerinta-

han umum, ketertiban umum dan perangkat wilayah/daerah dan administrasi kependudukan.

b. Fungsinya

1. Mengumpulkan bahan pembinaan koordinasi instansi vertikal oleh kepala wilayah, penyelenggaraan pemerintahan, penyusunan rencana program dan petunjuk teknis pembinaan prasarana fisik pemerintahan.
2. Mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan wilayah dan peningkatan Sumber Pendapatan Daerah.
3. Mengumpulkan dan mengiolah bahan pembinaan, pencalonan, pengusulan, pengangkatan dana pemberhentian perangkat wilayah/daerah.

6. Bagian Hukum

- a. tugas pokoknya adalah melaksanakan dan mengkoordinasikan perumusan peraturan perundang-undangan, telaahan hukum, memberikan bantuan hukum, mempublikasikan dan mendokumentasikan produk hukum.

b. Fungsinya :

1. Mengkoordinasikan perumusan peraturan daerah dan keputusan Bupati Kepala Daerah.
2. Menelaan dan mengevaluasi pelaksanaan peraturan perundang-undangan dan menyiapkan bahan rancangan peraturan daerah tingkat II
3. Menyiapkan bahan pertimbangan dan bantuan hukum

kepada semua unsur pemerintah daerah atas masalah hukum yang timbul dalam pelaksanaan tugas.

#### 7. Bagian Perekonomian

a. tugasnya adalah melaksanakan dan mengkoordinasikan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan serta memantau perkembangan dibidang sarana perekonomian dan peningkatan produksi serta pembinaan lingkungan hidup.

b. Fungsinya :

1. Mengumpulkan bahan penyusunan program dan petunjuk teknis dibidang produksi pertanian, industri, pertambangan dan energi serta kepariwisataan.
2. Mengumpulkan bahan penyusunan program dan petunjuk teknis dibidang perusahaan daerah.
3. Menumpulkan bahan penyusunan program dan petunjuk teknis dalam bidang perkoperasian, perkreditan dan permodalan.

#### 8. Bagian Penyusunan Program

a. tugas pokoknya adalah melaksanakan dan mengkoordinasikan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan serta pengendalian administrasi pembangunan.

b. Fungsinya :

1. Mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan pelaksanaan dan pengendaliannya.
2. Mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan pelaksanaan pembangunan dan pengendaliannya.



3. Mengumpulkan bahan dan melakukan analisa dan evaluasi pelaksanaan pembangunan serta menyaipkan bahan penyusunan laporan.

#### 9. Bagian Sosial

a. Tugas pokoknya adalah mengkoordinasikan penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan serta memantau pemberian bantuan dan perkembangan kegiatan pelayaran sosial.

b. Fungsinya :

1. mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dibidang bantuan sosial dan usaha-usaha untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, keluarga berencana dan transmigrasi.
2. Mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dibidang Agama termasuk urusan haji, serta pendidikan dan kebudayaan.
3. Mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dibidang kegiatan pemuda, olah raga dan peranan wanita serta ketenagakerjaan.

#### 10. Bagian Kepegawaian

a. tugas pokoknya adalah melaksanakan pengelolaan administrasi, penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan/pengembangan pegawai, melaksanakan mutasi serta pendidikan dan latihan pegawai.

b. Fungsinya :

1. Mengumpulkan bahan pembinaan kedudukan hukum pegawai, dan menghimpun peraturan perundang-undangan kepegawain serta penyelesaian administrasi pemberhentian dan pensiun pegawai.
2. Melakukan penyelesaian administrasi kepangkatan, gaji, pensiun dan mutasi pegawai lainnya.
3. Mengumpulkan bahan penyusunan perencanaan pegawai, menyusun formasi serta pemberian penghargaan dan tanda jasa serta pembinaan mental pegawai.

#### 11. Bagian Keuangan.

- a. Tugas pokoknya adalah melaksanakan dan mengkoordinasikan penyusunan Anggaran Pendapatan dan belanja Daerah (APBD), perubahan dan perhitungan serta membina administrasi keuangan.
- b. Fungsinya :
  1. Mengumpulkan bahan penyusunan rencana dan perubahan APBD, petunjuk teknis pelaksanaan APBD serta menyipkan dan menyusun nota keuangan yang akan disampaikan kepada DPRD.
  2. Melakukan pembukuan secara sistematis dan kronologis serta menyaipkan bahan penyusunan perhitungan anggaran dan pemeriksaan/penelitian terhadap realisasi Anggaran Rutin dan pembangunan.
  3. Menerbitkan SPMU, menguji kebenaran penagihan, membina ketatausahaan keuangan, penyelesaian

masalah perbendaharaan dan ganti rugi serta membina perbendaharaan.

## 12. Bagian Organisasi.

- a. Tugas pokoknya adalah melaksanakan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan kelembagaan ketatalaksanaan pembinaan pendayagunaan Aparatur Negara, pengelolaan data dan pengelolaan kepustakaan.
- b. Fungsinya :
  1. Mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan penataan organisasi dalam Lingkungan Pemerintah Daerah, Instansi Vertikal Departemen Dalam Negeri dan Perangkat Wilayah Administratif.
  2. Mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan penataan sistem, metode dan prosedur kerja serta pendayagunaan Aparatur Negara.
  3. Melakukan pengelolaan dan pelayanan kepustakaan.

## 13. Bagian Hubungan Masyarakat.

- a. Tugas pokoknya adalah melaksanakan pembanagunan hubungan masyarakat guna memperjelas kebijakan pemerintah daerah atau pimpinan daerah.
- b. Fungsinya ;
  1. Mengumpulkan dan menganalisa informasi untuk bahan kebijakan pimpinan Pemerintahan Daerah dan melakukan perekaman, penyajian data dan pameran.

2. Melakukan pemberitaan baik melalui media cetak maupun elektronik guna memperjelas kebijakan Pimpinan Pemerintah Daerah serta mendistribusikan bahan-bahan penertiban.
3. Mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pelaksanaan hubungan masyarakat.

### 13. Bagian Umum.

- a. Tugas pokoknya adalah melaksanakan urusan tata usaha, pembinaan kearsipan urusan rumah tangga, perlengkapan perjalanan dan protokol.
- b. Fungsinya :
  1. Melakukan tata usaha pimpinan dan tata usaha umum, mengendalikan dan membina kearsipan serta melakukan tata usaha keuangan SETWILKAP Daerah Tingkat II.
  2. melakukan penyusunan program kebutuhan perlengkapan, pengelolaan perlengkapan, membina administrasi perlengkapan dan materil serta melakukan urusan rumah tangga.
  3. Melakukan urusan penerimaan dan pengiriman sandi dan telekomunikasi, tata usaha sandi dan telekomunikasi, membina dan memelihara alat sandi dan telekomunikasi serta pengamanan terhadap informasi sandi dan telekomunikasi.

### C. Keadaan Jumlah Pegawai

Berdasarkan data sekunder yang ada, maka jumlah keseluruhan pegawai negeri sipil dalam lingkungan Kantor Sekwilda Tingkat II Polewali Mamasa, adalah 157 orang yang terbagi dalam berbagai tugas masing-masing. Adapun perincian jumlah pegawai tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 03

#### KEADAAN JUMLAH PEGAWAI PADA TIAP BAGIAN MENURUT JENIS KELAMIN

No.	BAGIAN TUGAS	JENIS KELAMIN		JUMLAH
		L	P	
01	Sekwilda	1	-	1
02	Asisten Sekwilda	3	-	3
03	Bagian Tata Pemerintahan	17	4	21
04	Bagian Hukum	6	2	8
05	Bagian Perekonomian	11	4	15
06	Bagian Penyusunan Program	11	2	13
07	Bagian Sosial	9	2	11
08	Bagian Kepegawaian	12	5	17
09	Bagian Keuangan	16	8	24
10	Bagian Organisasi	8	2	10
11	Bagian Hubungan Masyarakat	4	-	4
12	Bagian Umum	25	5	30
	Jumlah	123	34	157

Sumber data : Bagian kepegawaian Kantor Kepala Daerah Tingkat II Polewali mamasa, 1998.

dari jumlah pegawai sipil yang telah diuraikan di atas, pada prinsipnya terbagi dalam berbagai jabatan dan golongan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 04  
KEADAAN JUMLAH PEGAWAI MENURUT JABATAN DAN GOLONGAN

No.	J A B A T A N	GOLONGAN				JUMLAH
		I	II	III	IV	
01	Sekwilda	-	-	-	1	1
02	Asisten Sekwilda	-	-	2	1	3
03	Kabag	-	-	9	1	10
04	Kasubag	-	13	20	-	33
05	Staf	20	84	6	-	110
	J u m l a h	20	97	37	3	157

Sumber data : Bagian Kepegawaian Kantor BKDH Tingkat II Polewali Mamasa, 1998.

Dengan memperhatikan tabel tersebut di atas, nampak bahwa keadaan jumlah pegawai negeri sipil pada Kantor Bupati kepala Daerah Tingkat II yaitu 84 orang yang kebanyakan menempati posisi staf. Sedangkan pegawai yang menempati posisi jabatan kepala-kepala bagian adalah pegawai yang berpangkat golongan III dan IV. Hal ini dimungkinkan karena pegawai tersebut oleh pimpinan dianggap mampu atau bisa menempati posisi sebagai kepala-kepala bagian.

Ditinjau dari segi pendidikan, memungkinkan pula untuk menduduki posisi sebagai kepala-kepala bagian.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 05

## KEADAAN JUMLAH PEGAWAI MENURUT JABATAN DAN PENDIDIKAN

No.	JABATAN	PENDIDIKAN					JUMLAH
		SD	SLTP	SLTA	SMD	SI	
01	Sekwiilda	-	-	-	-	1	1
02	Asisten Sekwiilda	-	-	-	2	1	3
03	Kabag	-	-	2	3	5	10
04	Kasubag	-	-	18	10	5	33
05	Staf	8	19	73	6	4	110
	Jumlah	8	19	97	21	16	157.

Sumber data : Bagian Kepegawaian Kantor BKDH Tingkat II Polewali Mamasa, 1998

Berdasarkan pada tabel tersebut di atas, nampak bahwa pegawai umumnya berpendidikan SLTA lebih banyak menempati posisi pada bagian staf. Sedangkan pegawai yang berpendidikan lebih tinggi (SI dan SMD) memungkinkan berada pada posisi sebagai kepala-kepala bagian. Hal ini dimungkinkan karena pegawai yang bersangkutan oleh pemimpinnya dianggap memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai dalam mengelola dan mengembangkan organisasi yang dipimpinnya sesuai dengan misi

organisasi tersebut, kenaikan pangkat seseorang pegawai dalam menduduki posisi jabatan tertentu sangat ditentukan oleh pengetahuan dan kemampuannya, sedangkan pengetahuan dan kemampuan dapat ditunjang atau ditentukan oleh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja yang dimilikinya.

Adapun masa kerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 06

## KEAADAN JUMLAH PEGAWAI MENURUT JABATAN DAN MASA KERJA

NO.	JABATAN	MASA KERJA							JUMLAH	
		0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34		35-ATAS
01	Sekwilda	-	-	-	-	1	-	-	-	1
02	Asisten Sekwilda	-	-	-	1	-	2	-	-	3
03	Kabag	-	2	1	1	1	5	-	-	10
04	Kasubag	3	1	5	7	14	3	-	-	33
05	Staf	24	32	15	12	13	3	8	3	110
	Jumlah	27	35	21	21	29	13	8	3	157

Sumber data : Bagian Kepegawajian Kantor Bupati Kepala daerah Tingkat II Polewali Mamasa, 1998.

Dengan melihat tabel pendidikan dan masa kerja pegawai tersebut di atas, jelas bagi kita bahwa orang yang berpendidikan rendah dan masa kerja yang kurang pada umumnya berada pada posisi bagian staf. Dan orang yang berpendidikan tinggi dan masa kerja yang cukup lama menginginkan untuk menempati posisi sebagai kepala bagian. Hal tersebut sangat jelas bahwa pendidikan dan masa kerja yang cukup lama bagi seorang pegawai

dengan memiliki pengetahuan dan pengalaman kerja yang cukup lama memberikan dorongan bagi pegawai itu sendiri untuk bisa dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi lagi.

Adapun keadaan jumlah pegawai yang mengikuti pengembangan pegawai dengan melalui diklat dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 07

## DATA PEGAWAI YANG MENGIKUTI DIKLAT PENJENJANGAN

No.	JENIS DIKLAT PENJEJANGAN	J U M L A H	
		FREKUENSI	PRESENTASE
1	ADUM / SEPADA	40	32,8 %
2	ADUMLA / SEPALA	51	41,8 %
3	SPAMA / SPADAYA	29	23,8 %
4	SPANEN / SESPA	2	1,6 %
	J U M L A H	122	100 %

Sumber data : Bagian Kepegawaian Kantor BKDH Tk. II Polmas

Dengan melihat tabel di atas, jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan penjenjangan tersebut benar-benar dipersiapkan untuk menduduki jabatan-jabatan penting dengan kemampuan yang dimiliki.

Disamping pegawai yang telah mengikuti pendidikan penjenjangan di atas, Pemerintah Daerah Tingkat II Polewali Mamasa juga mengutus beberapa pegawainya untuk melanjutkan pendidikan pada berbagai perguruan tinggi di Indonesia.

Untuk lebih jelasnya jumlah pegawai yang diberikan

kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 08  
DATA PEGAWAI YANG MELANJUTKAN PENDIDIKAN

No.	N A M A P E R G . T I N G G I	T E M P A T	J U M L A H	
			FREKUENSI	PRESENTASE
1	I T S	Surabaya	1	2,9 %
2	I I P	Jakarta	3	8,6 %
3	U B M	Yogyakarta	2	5,7 %
4	LNHAS	U. Pandang	21	60 %
5	STIA-LAN	U. Pandang	8	22 %
	J U M L A H		35	100 %

Sumber data : Bagian Kopegawaian Kantor BKDH Tk. II Polmas.

Dengan melihat tabel di atas, jumlah pegawai yang melanjutkan pendidikannya masih kurang disebabkan karena dana yang digunakan relatif masih kurang.

Selain pendidikan yang telah diikuti oleh para pegawai yang disebutkan di atas, pegawai juga ikut sertakan dalam mengikuti latihan/kursus-kursus yang disesuaikan dengan bidang tugasnya masing-masing yang dimaksudkan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya secara profesional. Untuk lebih jelasnya, jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan/kukrsus-kursus adalah :

TABEL 09

## DATA PEGAWAI YANG MENGIKUTI LATIHAN/KURSUS-KURSUS

No.	N A M A LATIHAN / KURSUS-KURSUS	J U M L A H	
		FREKUENSI	PRESENTASE
1	Administrasi Kepegawaian	3	7,5 %
2	Bendaharawan Daerah	3	7,5 %
3	Keuangan Daerah	3	7,5 %
4	Amdal	3	7,5 %
5	Komputer	5	12,5 %
6	Kearsipan Pola 324 Jam	2	5,5 %
7	Bimbingan Teknis Hukum	3	7,5 %
8	Bimbingan Kehumasan	2	5,5 %
9	Tata Usaha	1	2,5 %
10	Pariwisata	5	12,5 %
11	Kepemimpinan Aparatur	4	10,5 %
12	Suspimpendagri	5	12,5 %
13	Orientasi Per-UU	1	2,5 %
	J U M L A H	40	100 %

Sumber data : Bagian Kepegawaian Kantor BKDH Tk. II Polmas

Disamping diklat yang telah disebutkan di atas, jumlah pegawai negeri sipil yang dipromosikan dalam lingkungan Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 10

## DATA PEGAWAI YANG DIPROMOSIKAN MENURUT GOLONGAN

No.	G O L O N G A N	J U M L A H	
		FREKUENSI	PRESENTASE
1	I	13	19,1 %
2	II	34	50 %
3	III	21	30,9 %
	J U M L A H	68	100 %

Sumber data : Bagian Kepegawaian Kantor BKdH Tk. II Polmas.

Dengan melihat tabel tersebut di atas, maka nampak bahwa umumnya pegawai yang berpangkat golongan II lebih banyak dipromosikan jika dibandingkan dengan pegawai golongan III.

Sedangkan keadaan jumlah pegawai yang dipindahkan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 11

## DATA PEGAWAI YANG DIPINDAHKAN MENURUT GOLONGAN

No.	G O L O N G A N	J U M L A H	
		FREKUENSI	PRESENTASE
1	II a	24	35,3 %
2	II b	21	30,9 %
3	II c	12	17,6 %
4	II d	8	11,8 %
5	III a	3	4,4 %
	J U M L A H	68	100 %

Sumber data : Bagian Kepegawaian Kantor BKdH Tk. II Polmas.

Dari data di atas, nampak bahwa pegawai golongan IIa lebih banyak dipindahkan, dibandingkan dengan pegawai golongan IIIa.

Dengan berdasarkan pada tabel tersebut di atas, dapatlah dilihat bahwa pegawai yang lebih banyak dipindahkan adalah yang berpangkat golongan II a, dengan jumlah 24 (35,5)<sup>7</sup>/<sub>8</sub> pegawai jika dibandingkan dengan pegawai yang mempunyai golongan IIIa, yang jumlahnya hanya 3 (4,4 % pegawai.



## BAB IV

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### A. Pelaksanaan Prosedur dan Mekanisme Pengembangan Pegawai

Pengembangan bagi para pegawai pada kantor Bupati Kepala Daerah tingkat II Polewali Mamasa, dibebankan pada unit Pengelola Kepegawaian yaitu kepada Sub Bagian Pengembangan Karier, Sub Bagian Diklat, dan Sub Bagian Mutasi Pegawai.

Agar pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan dapat terlaksana dengan tertib dan mantap, diperlukan Aparatur Pemerintah yang mampu mendorong, menggerakkan serta mengarahkan usaha tersebut ke arah yang ditetapkan.

Usaha untuk memperoleh Aparatur Pemerintah yang mampu mendorong dan menggerakkan pembangunan khususnya pegawai dalam lingkungan kantor Bupati Kepala daerah tingkat II Polewali Mamasa, maka perlu dilakukannya pengembangan pegawai.

Pengembangan pegawai tersebut harus diupayakan dapat berjalan dengan baik, teratur dan lancar dengan prosedur dan mekanisme pengembangan yang berlaku.

Pelaksanaan prosedur dan mekanisme pengembangan pegawai dapat dilakukan dengan melalui prosedur dan mekanisme diklat, promosi dan perpindahan pegawai sebagai berikut :

##### 1. Pelaksanaan Prosedur dan Mekanisme diklat.

Salah satu usaha agar pegawai negeri mampu melaksanakan fungsi dan tugasnya sebagaimana yang diharapkan adalah

meningkatkan mutu pegawai negeri melalui pendidikan dan latihan dari segenap tingkatan.

Sebelum pegawai mengikuti diklat terlebih dahulu harus memenuhi persyaratan - persyaratan (kriteria), yaitu :

- a. Statusnya sebagai pegawai negeri.
- b. memiliki *conduite* staat yang baik.
- c. Memiliki prestasi kerja yang baik.
- d. umur belum mencapai 45 tahun, kecuali pejabat yang benar-benar sangat dibutuhkan oleh dinas.
- e. Pendidikan dasar umum sesuai dengan persyaratan yang secara khusus diminta untuk jenis pendidikan tertentu.
- f. Sehat jasmani dan rohani.
- g. pendidikan yang ditempuh harus sesuai dengan tugas/jabatan yang dipangkunya.
- h. Mendapat konfirmasi dari unit organisasi/unit operasi yang bersangkutan.

Berdasarkan persyaratan atau kriteria-kriteria tersebut di atas, maka adapun prosedur atau langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mengikuti diklat adalah :

1. Masing-masing Kepala Bagian/Sub Bagian memberikan penilaian bagi para pegawainya berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.
2. Masing-masing Kepala Bagian mengajukan usul kepada bagian diklat untuk didaftarkan mengikuti diklat tersebut.

Adapun mekanismenya adalah sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan pendaftaran oleh bagian diklat atas usul kepala-kepala bagian kemudian diajukan ke Biro Kepegawaian tingkat I.
- b. Biro Kepegawaian Tingkat I mengadakan penyeleksian dan hasilnya dikembalikan ke bagian diklat Tingkat II.
- c. Penyusunan proposal oleh bagian diklat yang kemudian diajukan kepada pimpinan untuk mendapatkan persetujuan.
- d. Waktu dan tempat diklat, ditentukan oleh unit penyelenggara diklat.

Demikian langkah-langkah yang harus ditempuh oleh pegawai dalam mengikuti pendidikan dan latihan tersebut. Hal ini telah memberikan kemudahan dan kelancaran bagi para pegawai dalam mengikuti diklat karena di dalam pengurusannya dilaksanakan sendiri oleh unit pengelola kepegawaian yang dibantu oleh unit kepala-kepala bagian.

Untuk mengetahui tentang kelancaran pelaksanaan pengembangan pegawai melalui prosedur dan mekanisme diklat yang berlaku dapat dilihat pada tanggapan responden berikut ini :

TABEL 12

## KELANCARAN PELAKSANAAN PROSEDUR DAN MEKANISME DIKLAT PEGAWAI

No.	KRITERIA TANGGAPAN	J U M L A H	
		FREKUENSI	PERSENTASE
1	Sangat Lancar	12	26,1 %
2	Cukup Lancar	34	73,9 %
3	Kurang lancar	-	-
4	Tidak lancar	-	-
	Jumlah Total	46	100 %

Sumber data : Hasil Pengelolaan Questioner, 1978.

Dari tabel tersebut di atas, nampak bahwa terdapat 34 (73,9 %) pegawai mengatakan pelaksanaan prosedur dan mekanisme diklat cukup lancar, sedangkan pegawai yang mengatakan bahwa pelaksanaan prosedur dan mekanisme diklat sangat lancar hanya 12 (26,1 %) saja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan prosedur dan mekanisme diklat yang dilakukan pada kantor BKDH Tk. II Polmas adalah cukup lancar.

Pelaksanaan diklat pegawai yang diikuti oleh para pegawai dalam lingkungan kantor BKDH Tk. II Polmas meliputi pendidikan dan latihan penjenjangan, pendidikan di berbagai perguruan tinggi di Indonesia juga pelatihan atau kursus pegawai itu sendiri.

Pendidikan dan latihan penjenjangan ini terdiri dari 5 tingkatan yaitu :

1. Administrasi Umum (ADUM) ; Eselon V
2. Administrasi Umum Lanjutan (ADUNLA); Eselon IV
3. Staf Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama (SPAMA); Eselon III
4. Staf Pimpinan Administrasi Tingkat Menengah (SPAMEN); Eselon II
5. Staf Pimpinan administrasi Tingkat Tinggi (SPATI); Eselon I

Penyelenggaraan pendidikan dan latihan penjenjangan ini adalah merupakan hak dan wewenang pemerintah pusat dan pemerintah daerah tingkat I. Namun demikian pemerintah daerah tingkat II, diberikan kesempatan untuk mempersiapkan pegawainya yang akan diutus mengikuti pendidikan dan latihan penjenjangan tersebut.

Oleh karena itu, langkah yang ditempuh Pemerintah Daerah Tingkat II Polewali Mamasa adalah dengan mengutus atau mengikut sertakan pegawainya yang benar-benar dianggap memenuhi persyaratan dan mampu untuk mengikuti pendidikan dan latihan penjenjangan tersebut.

Disamping pegawai yang telah mengikuti pendidikan penjenjangan di atas, Pemerintah Daerah Tingkat II polmas juga mengutus beberapa pegawainya untuk melanjutkan pendidikannya pada berbagai perguruan tinggi di Indonesia. Selain itu, pegawai juga diikut sertakan dalam mengikuti latihan/kursus-kursus yang disesuaikan dengan bidang

tugasnya masing-masing yang dimaksudkan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya secara profesional.

## 2. Pelaksanaan Prosedur dan Mekanisme Promosi

Promosi sebagai salah satu aspek pengembangan pegawai didasarkan pada suatu rencana analisa jabatan yakni suatu proses analisa jabatan yang lowong dalam suatu unit organisasi pemerintahan.

Agar penempatan dalam jabatan bagi pegawai negeri sipil merupakan suatu karier yang hidup dan berkelanjutan, perlu adanya pengaturan yang jelas sampai sejauh mana seseorang bisa dipromosikan, untuk itu diperlukan adanya persyaratan atau kriteria-kriteria sebagai landasan dilakukannya suatu promosi sebagai berikut :

- a. Senioritas.
- b. Loyal dan berdedikasi.
- c. Memiliki sifat kepemimpinan.
- d. mempunyai pengetahuan yang luas.
- e. Kondisi fisik dan penampakan.
- f. Memiliki rasa tanggungjawab yang besar.
- g. Dan sebagainya.

Dengan pertimbangan-pertimbangan berdasarkan kriteria-kriteria tersebut di atas, maka dalam melakukan promosi diperlukan prosedur atau langkah-langkah yang harus ditempuh sebagai berikut :

1. Masing-masing Kepala Bagian Organisasi memberikan penilaian bagi para pegawainya \_\_\_ berdasarkan

persyaratan-persyaratan yang telah ditetapkan di atas.

2. Masing-masing Kepala Bagian mengajukan usul kepada bagian mutasi untuk dipromosikan.

Adapun mekanismenya adalah sebagai berikut :     

1. pendaftaran pegawai oleh bagian mutasi atas usul Kepala-kepala bagian yang kemudian diajukan kepada BAPERJAKAT di tingkat I.
2. Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) mengadakan penyeleksian dan hasilnya kemudian dikembalikan ke bagian mutasi.
3. Bagian mutasi mengadakan analisa jabatan tentang jabatan-jabatan yang lowong dan pegawai yang cocok untuk jabatan tersebut.
4. Hasil analisa jabatan dilaporkan kepada pimpinan yang berwenang untuk pengangkatan pegawai.

Dalam lingkungan Departemen Pemerintahan, wewenang penempatan dalam jabatan dan mutasi/perpindahan sesuai dengan PP. No. 20 Tahun 1975 diatur sebagai berikut :

1. Jabatan Eselon I sepenuhnya wewenang Presiden, usulan dari Menteri yang bersangkutan dapat dipertimbangkan.
2. Jabatan Eselon II, usulan dari Pimpinan Unit Eselon I, melalui Sekretariat Jenderal Departemen, kemudian wewenang dan penyelesaiannya dapat dipertimbangkan Surat Keputusannya oleh Menteri yang bersangkutan.
3. Jabatan eselon III, usulan pimpinan Unit eselon I kemudian diteruskan kepada Menteri yang bersangkutan

melalui sekretaris jenderal Departemen yang bersangkutan.

4. Jabatan eselon IV dan V, pada umumnya wewenang serta pelaksanaan Surat Keputusan ditetapkan oleh Pimpinan unit Eselon I.

Demikian langkah-langkah atau prosedur dan mekanisme yang harus ditempuh dalam mengikuti promosi pegawai. Hal ini telah memberikan kemudahan dan kelancaran bagi para pegawai dalam mengikuti promosi karena di dalam pengurusannya dilaksanakan sendiri oleh Unit Pengelola Kepegawaian yang kemudian mendapat bantuan dari Unit Kepala-kepala Bagian. Pegawai hanya menunggu kapan ia akan dipromosikan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Untuk mengetahui tentang kelancaran pelaksanaan pengembangan pegawai melalui prosedur dan mekanisme promosi yang berlaku bagi para pegawai dalam lingkungan kantor BKDH Tk. II Polmas, dapat dilihat pada tanggapan responden berikut ini :

TABEL 13  
 KELANCARAN PELAKSANAAN PROSEDUR DAN MEKANISME PROMOSI  
 PEGAWAI

NO.	KRITERIA TANGGAPAN	J U M L A H	
		FREKUENSI	PRESENTASE
1	Sangat Lancar	10	21,7 %
2	Cukup Lancar	36	78,3 %
3	Kurang Lancar	-	-
4	Tidak Lancar	-	-
	J u m l a h	46	100 %

Sumber data : Hasil Pengolahan Questioner, 1998.

Dari tabel di atas jelas bahwa ada 36 (78,3 %) pegawai yang mengatakan pelaksanaan prosedur dan mekanisme promosi cukup lancar sedangkan ada 10 (21,7 %) pegawai yang mengatakan pelaksanaannya sangat lancar.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan prosedur dan mekanisme promosi oleh para pegawai dalam lingkungan kantor BKDH Tk. II Polmas adalah cukup lancar.

Pelaksanaan promosi pegawai telah didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif yaitu atas dasar kecakapan dan senioritas disamping pertimbangan-pertimbangan lain yang dianggap turut menentukan dilakukannya promosi.



Promosi pegawai yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Tingkat II polmas disamping memberikan keuntungan bagi pegawai itu sendiri yaitu dapat memberikan suatu pengalaman atau pengetahuan baru, meningkatkan kemampuan dan semangat kerja bagi para pegawai yang belum dipromosikan, mengingat bahwa pengangkatan dan penempatan seseorang pegawai yang bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dilaksanakan secara objektif, juga keuntungan bagi organisasi guna mendapatkan Aparatur Pemerintah yang mampu mendorong dan menggerakkan pembangunan.

### 3. Pelaksanaan Prosedur dan Mekanisme Perpindahan

Sebagai salah satu aspek pengembangan pegawai, pemindahan didasarkan pada prinsip penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat pula.

Tujuan pemindahan sebagaimana ditegaskan dalam pasal 22 UU. No. 8 Tahun 1974 bahwa untuk tugas kedinasan dan pemindahan Pegawai Negeri Sipil dapat diadakan pemindahan jabatan atau pemindahan wilayah kerja. Dengan berpedoman pada prinsip penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat perlu adanya persyaratan atau kriteria-kriteria yang objektif. Persyaratan atau kriteria-kriteria tersebut adalah :

- a. Memiliki pengetahuan yang sesuai.
- b. Masa kerja antara 2 sampai 5 tahun.
- c. Loyal dan berdedikasi.
- d. Memiliki rasa tanggungjawab yang besar.

Dengan pertimbangan - pertimbangan berdasarkan kriteria-kriteria tersebut di atas, maka dalam melakukan perpindahan diperlukan suatu prosedur yang ditempuh sebagai berikut :

1. Masing masing Kepala bagian Organisasi memberikan penilaian bagi para pegawainya berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.
2. Masing-masing Kepala Bagian mengajukan usul kepada bagian mutasi pegawai untuk dipindahkan.

Adapun mekanismenya adalah sebagai berikut :

1. Pendaftaran pegawai oleh bagian mutasi atas usul kepala-kepala Bagian yang kemudian diajukan kepada Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) di tingkat I.
2. BAPERJAKAT mengadakan penyeleksian dan hasilnya kemudian dikembalikan ke bagian mutasi.
3. Bagian mutasi mengadakan analisa jabatan tentang jabatan yang lowong dan pegawai yang cocok untuk jabatan itu.
4. Hasil analisa jabatan dilaporkan kepada pimpinan yang berwenang untuk pemindahan pegawai tersebut.

Demikian pelaksanaan prosedur dan mekanisme perpindahan yang telah ditempuh untuk dilakukannya pemindahan tersebut. Hal ini telah memberikan kemudahan pegawai karena pengurusannya dilakukan sendiri oleh Unit Pengelola yaitu sub unit mutasi.

Untuk mengetahui tentang kelancaran pelaksanaan prosedur dan mekanisme perpindahan dari para pegawai dalam lingkungan kantor Bupati kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa dapat dilihat pada tanggapan responden berikut ini :

TABEL 14

KELANCARAN PELAKSANAAN PROSEDUR DAN MEKANISME PERPINDAHAN  
PEGAWAI

NO.	KRITERIA TANGGAPAN	J U M L A H	
		FREKUENSI	PRESENTASE
1	Sangat Lancar	15	32,6 %
2	Cukup Lancar	31	67,4 %
3	Kurang Lancar	-	-
4	Tidak Lancar	-	-
	J u m l a h	46	100 - %

Sumber data : Hasil Pengolahan Quisioner, 1998

Berdasarkan pada tabel tersebut di atas, nampak bahwa dari ke 46 responden yang menjadi objek penelitian ternyata 31 (67,4 %) responden yang mengatakan telah dilaksanakan dengan cukup lancar, sedangkan 15 (32,6 %) responden yang mengatakan bahwa pelaksanaan prosedur dan mekanisme perpindahan pegawai sangat lancar.

Pengan demikian, dapatlah diberikan suatu kesimpulan bahwa pelaksanaan prosedur dan mekanisme pengembangan pegawai melalui prosedur dan mekanisme perpindahan oleh

para pegawai pada kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa telah dilaksanakan dengan cukup lancar.

Prinsip penempatan yang tepat pada jabatan yang tepat adalah dasar dilakukannya perpindahan pegawai pada kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa. Maksud dilakukannya pemindahan adalah sebagai usaha dalam rangka kepentingan pelaksanaan tugas-tugas kedinasan untuk memperluas pengalaman dan pengembangan bakat pegawai. Dalam sistem pembinaan karier yang sehat harus diperhatikan kesesuaian antara jabatan dengan keahlian atau latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan.

Perpindahan pegawai di lingkungan kantor Bupati Kepala daerah Tingkat II Polewali Mamasa, dilaksanakan dengan memperhitungkan masa kerja pegawai yaitu antara 2 sampai 5 tahun. Jangka waktu itu dipandang layak karena kalau kurang dari 2 tahun, pegawai yang bersangkutan belum sempat menunjukkan hasil kerjanya, sedangkan apabila lebih dari 5 tahun, pegawai yang bersangkutan merasa bosan, tertekan dan merasa kurang diperhatikan.

Perpindahan pegawai bertujuan untuk memberikan motivasi bagi para pegawai agar bekerja lebih baik karena didasarkan pada kecakapannya juga agar produktifitas kerja organisasi lebih meningkat sesuai dengan tujuan organisasi itu sendiri. Dalam kaitannya dengan masalah penempatan dalam jabatan adalah masalah pimpinan; perlu dimintakan

perhatiannya agar di dalam melaksanakan perencanaan mutasi jabatan benar-benar menggunakan ukuran yang objektif sehingga kegairahan kerja dan kemantapan kerja dapat dipertahankan.

Dari ketiga jalur pengembangan pegawai yang telah dilaksanakan Pemerintah Daerah Tingkat II Polewali Mamasa seperti yang telah disebutkan di atas, telah dilaksanakan dengan baik.

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan menyeluruh tentang sejauh mana pelaksanaan pengembangan pegawai dengan melalui diklat, promosi dan perpindahan pegawai tersebut dapat dilihat pada atabel berikut ini :

TABEL 15  
PELAKSANAAN PENGEMBANGAN PEGAWAI

NO.	KRITERIA TANGGAPAN	J U M L A H	
		FREKUENSI	PRESENTASE
1	Sangat Baik	7	15,2 %
2	Dukup Baik	39	84,8 %
3	Kurang Baik	-	-
4	Tidak Baik	-	-
	J u m l a h	46	100 %

Sumber data : Hasil Pengolahan Guesioner, 1998.

Berdasarkan pada tabel tersebut di atas, nampak bahwa dari ke 46 (100 %) responden yang menjadi objek

penelitian, ternyata 39 (84,8 %) responden yang mengatakan bahwa pengembangan pegawai telah dilaksanakan dengan cukup baik. Sedangkan 7 (15,2 %) responden yang mengatakan bahwa pengembangan pegawai dilaksanakan dengan sangat baik.

Dengan demikian, dapatlah diberikan suatu kesimpulan bahwa pengembangan bagi para pegawai dalam lingkungan kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali mamas telah dilaksanakan dengan cukup baik.

Oleh karena itu, dengan pelaksanaan pengembangan pegawai yang cukup baik itu, maka tentu dapat memberikan manfaat bagi para pegawai itu sendiri dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Berikut tanggapan responden mengenai manfaat pelaksanaan pengembangan pegawai sebagai berikut :

TABEL 16

## MANFAAT PELAKSANAAN PENGEMBANGAN PEGAWAI.

NO.	KRITERIA TANGGAPAN	J U M L A H	
		FREKUJENSI	PRESENTASE
1	Sangat Bermanfaat	21	45,7 %
2	Cukup Bermanfaat	25	54,3 %
3	Kurang Bermanfaat	-	-
4	Tidak Bermanfaat	-	-
	J u m l a h	46	100 %

Sumber data : Hasil Pengolahan Quesioner, 1998

Berdasarkan tabel di atas, dapatlah dijelaskan bahwa dari ke 46 (100 %) responden yang diteliti ternyata 25 (54,3 %) responden yang menyatakan bahwa pelaksanaan pengembangan pegawai cukup bermanfaat bagi pelaksanaan tugas-tugasnya, sedangkan 21 (45,7 %) responden mengatakan bahwa pelaksanaan pengembangan pegawai sangat memberikan manfaat.

Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa pelaksanaan pengembangan pegawai dalam lingkungan kantor Bupati Kepala daerah Tingkat II Polewali Mamasa cukup memberikan manfaat dalam kelancaran pelaksanaan tugas-tugasnya.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa pelaksanaan pengembangan pegawai baik melalui diklat, promosi maupun perpindahan harus disesuaikan dengan tugas dari masing-masing pegawai yang bersangkutan. Tujuannya adalah untuk mendukung tugas-tugas kedinasan, disamping itu untuk menciptakan motivasi atau kreativitas dari pegawai itu sendiri dalam melaksanakan tugasnya lebih efektif dan efisien.

Untuk mengetahui tentang sejauh mana kesesuaian antara pengembangan pegawai dengan bidang tugas dari masing-masing pegawai, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 17  
 PELAKSANAAN PENGEMBANGAN PEGAWAI  
 DALAM KAITANNYA DENGAN BIDANG TUGAS PEGAWAI

NO.	KRITERIA TANGGAPAN	J U M L A H	
		FREKUENSI	PRESENTASE
1	Sangat Sesuai	15	32,6 %
2	Cukup sesuai	31	67,4 %
3	Kurang Sesuai	-	-
4	Tidak Sesuai	-	-
	J u m l a h	46	100 . %

Sumber data : Hasil Pengolahan Quesioner, 1998.

Berdasarkan pada tabel tersebut di atas, dapat diberikan kesimpulan bahwa pelaksanaan pengembangan pegawai dalam lingkungan kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa, telah dilaksanakan sesuai dengan bidang tugas dari masing-masing pegawai yang bersangkutan.

#### B. Pengaruh Pengembangan Pegawai

Sebagaimana telah dijelaskan dalam bab sebelumnya bahwa pengembangan pegawai lebih ditujukan pada upaya peningkatan keterampilan, kecakapan atau pengetahuan umum pegawai untuk melaksanakan pekerjaan guna pencapaian tujuan efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil questioner yang telah disebarkan kepada sejumlah responden diperoleh data dan informasi

bahwa pelaksanaan pengembangan pegawai khususnya pegawai dalam lingkungan kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa telah memberikan pengaruh sebagai berikut :

1. Pengaruh terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai.

Dengan dilaksanakannya pengembangan bagi para pegawai dalam lingkungan kantor Bupati Kepala Daerah tingkat ii Polewali Mamasa telah memberikan pengaruh positif terhadap upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai itu sendiri. oleh sebab itu, upaya yang dilakukan dalam mengembangkan-para pegawai adalah untuk menghasilkan tenaga-tenaga yang betul-betul memiliki pengetahuan yang luas, cakap dan terampil dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan bidangnya masing-masing. Kesemuanya ini merupakan harapan dan dambaan dari setiap pegawai negeri sipil sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang memiliki ketaatan penuh terhadap negara. Pancasila dan UUD 1945, serta sekaligus sebagai aparat penggerak dan pelaksana pembangunan disegala bidang pemerintahan daerah tingkat II.

Berikut ini disajikan anggapan responden mengenai pengaruh pengembangan pegawai terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai sebagai berikut :

TABEL 18  
PENGARUH PENGEMBANGAN PEGAWAI TERHADAP  
PENINGKATAN PENGETAHUAN DAN KETERAMPILAN PEGAWAI

NO.	KRITERIA TANGGAPAN	J U M L A H	
		FREKUENSI	PRESENTASE
1	Sangat Berpengaruh	31	67,4 %
2	Cukup Berpengaruh	15	32,6 %
3	Kurang Berpengaruh	-	-
4	Tidak Berpengaruh	-	-
	J u m l a h	46	100 %

Sumber data : Hasil Pengolahan Quesioner, 1998.

Dari tabel di atas, nampak bahwa terdapat 31 (67,4 %) responden mengatakan bahwa pengembangan pegawai sangat berpengaruh terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Sedangkan 15 (32,6 %) responden mengatakan bahwa pengembangan pegawai cukup berpengaruh terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai.

Dengan demikian dapatlah diambil suatu kesimpulan bahwa pengembangan pegawai yang dilaksanakan oleh pemerintah Daerah Tingkat II Polewali Mamasa, sangat memberikan pengaruh terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai itu sendiri.

## 2. Pengaruh Terhadap Perubahan Sikap Pegawai.

Sikap seorang pegawai akan mengalami perubahan dari sebelumnya apabila melalui suatu pengembangan yang baik sesuai dengan kebutuhan dari pegawai dan organisasi itu sendiri. Khusus dalam lingkungan Pemerintah daerah Tingkat II Polewali Mamasa, pengembangan pegawai telah dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas-tugas mereka dan organisasi. Hal ini dapat ditunjukkan dengan kesungguhan mereka bekerja dengan baik, teratur serta adanya suatu kerja sama yang harmonis diantara mereka dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Sehubungan dengan itu, untuk mengetahui pengaruh pengembangan pegawai terhadap perubahan sikap pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 19  
PENGARUH PENGEMBANGAN PEGAWAI TERHADAP  
PERUBAHAN SIKAP PEGAWAI

NO.	KRITERIA TANGGAPAN	J U M L A H	
		FREKUENSI	PRESENTASE
1	Sangat Berpengaruh	12	26,1 %
2	Cukup Berpengaruh	34	73,9 %
3	Kurang Berpengaruh	-	-
4	Tidak Berpengaruh	-	-
J u m l a h		46	100 %

Sumber data : Hasil Pengolahan Guesioner, 1998.

Melihat kriteria tanggapan tersebut di atas, ternyata bahwa 34 (73,9 %) responden mengatakan bahwa pengembangan pegawai cukup berpengaruh terhadap perubahan sikap pegawai sedangkan 12 (26,1 %) responden mengatakan bahwa pengembangan pegawai sangat berpengaruh terhadap perubahan sikap pegawai. Berdasarkan hal tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengembangan pegawai dalam lingkungan kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa cukup memberikan pengaruh terhadap perubahan sikap pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dari sebelumnya.

3. Pengaruh terhadap peningkatan efektifitas kerja pegawai.

Peningkatan efektifitas kerja pegawai dapat meningkat apabila dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan dan keterampilan maupun memperbaiki sikap dari pegawai itu sendiri. Hal ini dapat dilihat dari adanya kreatifitas dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehari-hari. Disamping itu pelaksanaan tugas dapat diselesaikan dengan tepat waktu tanpa adanya penundaan kecuali adanya halangan yang tidak bisa dihindari.

Untuk mengetahui tentang sejauh mana pengaruh pengembangan pegawai terhadap efektifitas kerja pegawai, dapat dilihat tabel berikut ini :



TABEL 20  
PENGARUH PENGEMBANGAN PEGAWAI TERHADAP  
EFEKTIFITAS KERJA PEGAWAI

NO.	KRITERIA TANGGAPAN	J U M L A H	
		FREKUENSI	PRESENTASE
1	Sangat Efektif	5	10,9 %
2	Cukup Efektif	41	89,1 %
3	Kurang Efektif	-	-
4	Tidak Efektif	-	-
	J u m l a h	46	100 %

Sumber data : Hasil Pengolahan 'Questioner, 1998.

Dengan memperhatikan kriteria tanggapan di atas, nampak bahwa dari ke 46 (100 %) responden yang diteliti ternyata 41 (89,1 %) responden memberikan tanggapan bahwa pengembangan pegawai cukup berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai, sedangkan 5 (10,9 %) responden memberikan jawaban bahwa pengembangan pegawai sangat berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai yang dilakukan pada kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa cukup berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

#### 4. Pengaruh Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai.

Dengan melihat beberapa pengaruh pengembangan pegawai yang telah disebutkan di atas, maka otomatis juga dapat membawa kepada peningkatan prestasi kerja pegawai itu sendiri.

Peningkatan prestasi kerja tersebut dapat dilihat dari adanya peningkatan mutu dan keterampilan juga memupuk kegairahan kerja sehingga dapat dikembangkan bakat dan kemampuan yang ada pada diri masing-masing pegawai secara wajar. Disamping itu, peningkatan prestasi kerja pegawai dapat pula ditunjukkan oleh adanya peningkatan produktivitas dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan responden berikut ini :

TABEL 21

PENGARUH PENGEMBANGAN PEGAWAI TERHADAP  
PENINGKATAN PRESTASI KERJA PEGAWAI

NO.	KRITERIA TANGGAPAN	J U M L A H	
		FREKUENSI	PRESENTASE
1	Sangat Berpengaruh	8	17,4 %
2	Cukup Berpengaruh	38	82,6 %
3	Kurang Berpengaruh	-	-
4	Tidak Berpengaruh	-	-
	J u m l a h	46	100 %

Sumber data : Hasil Pengolahan Quesioner, 1998.

Dari tanggapan responden di atas, nampak bahwa dari keseluruhan responden yang diteliti ternyata 38 (82,6 %) responden menyatakan bahwa pengembangan pegawai cukup berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai. Sedangkan 8 (17,4 %) responden menyatakan sangat berpengaruh. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengembangan pegawai oleh Pemerintah Daerah Tingkat II Polewali Mamasa cukup berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai itu sendiri.

#### C. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Pengembangan Pegawai.

##### i. Faktor-faktor Pendukung

###### a. Faktor Kepemimpinan.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi pemerintahan sangat memegang peranan penting dan menentukan berhasil tidaknya organisasi yang dipimpinnya. Keberhasilan organisasi dapat tercapai apabila kemampuan pemimpin mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya agar bersedia dengan sukarela melakukan tugas dan tanggungjawab yang telah dibebankan kepadanya sesuai dengan kehendak dari pemimpin itu sendiri.

Kepemimpinan Bupati Kepala daerah Tingkat II Polewali Mamasa sangat dibutuhkan dalam merumuskan

kebijakan untuk membina dan mengembangkan pegawainya sehingga dapat menjadi pegawai yang benar-benar memberikan manfaat baik kepada dirinya maupun kepada organisasi. Pelaksanaan pengembangan pegawai dapat berhasil dengan baik jika pemimpin sebagai penentu kebijakan dapat mendukung dan menyediakan fasilitas yang dibutuhkan oleh para pegawainya serta seberapa sering mengecek bawahannya, atau seberapa sering memberi instruksi dan seberapa luas kebebasan yang diizinkan sepanjang menyangkut jumlah dan kualitas dari pegawai itu sendiri.

Dengan demikian apa yang telah dilakukan oleh pimpinan dalam hal ini Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa adalah memberi dukungan, memberi instruksi serta memberi izin bagi para pegawainya dalam mengembangkan karier guna meningkatkan dan pencapaian tujuan dari pegawai dan organisasi yang bersangkutan.

b. Faktor Pegawai itu sendiri.

Keberhasilan pelaksanaan pengembangan pegawai juga sangat ditentukan oleh pegawai itu sendiri. Sebab bagaimanapun pimpinan telah memberikan dukungan, memberikan instruksi dan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya untuk mengikuti suatu pengembangan akan tetapi pegawai itu sendiri

tidak memiliki minat untuk mengikuti pengembangan tersebut, maka otomatis pengembangan pegawai itu sendiri tidak berhasil atau terlaksana.

Dalam lingkungan kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa, pelaksanaan pengembangan pegawai sangat didukung oleh pegawai itu sendiri yang dibuktikan dengan semakin berminatnya para pegawai mengikuti pengembangan seperti diklat, promosi dan perpindahan.

## 2. Faktor-faktor Penghambat

### a. Penyediaan dana yang relatif terbatas

Dana merupakan salah satu unsur yang sangat penting dan berpengaruh terhadap pelaksanaan pengembangan pegawai. Jika dana kurang memadai akan menghambat pelaksanaan pengembangan pegawai itu sendiri khususnya dalam hal pengembangan melalui pendidikan dan latihan, membutuhkan dana yang relatif besar. sementara pegawai semakin banyak berminat untuk mengikuti pengembangan pegawai baik melalui diklat, promosi dan perpindahan.

Berdasarkan hal tersebut, maka faktor yang menghambat pelaksanaan pengembangan pegawai pada Kantor Bupati Kepala daerah Tingkat II Polewali

Mamasa adalah masih kurangnya dana yang tersedia bagi pengembangan para pegawainya.

b. Faktor sarana dan prasarana.

Salah satu faktor yang menghambat pelaksanaan pengembangan pegawai adalah kurang tersedianya sarana dan prasarana yang dibutuhkan seperti alat-alat yang digunakan, tempat kurang memadai khususnya dalam hal diklat membutuhkan alat-alat dan tempat yang cukup memadai untuk dilakukannya suatu latihan.

Oleh karena itu salah satu faktor yang menjadi kendala bagi pelaksanaan pengembangan pegawai pada Kantor Bupati Kepala Daerah tingkat II Polewali Mamasa adalah kurangnya sarana dan prasarana yang memadai.

BAB V  
P E N U T U P

A. Kesimpulan

Setelah pembahasan bab demi bab yang menyangkut tentang pengembangan pegawai pada Kantor Bupati Kepala daerah Tingkat II Polewali Mamasa, maka sampailah pada bab terakhir ini yaitu kesimpulan.

Adapun kesimpulan dari materi pembahasan sebelumnya adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan pegawai dalam lingkungan Kantor Bupati kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa, sangat diperlukan mengingat tugas-tugas yang akan dihadapi semakin berat.

Pelaksanaan prosedur dan mekanisme pengembangan pegawai adalah merupakan tanggungjawab dari masing-masing unit pengelola pengembangan pegawai itu sendiri telah memberikan kemudahan dan kelancaran bagi para pegawai dalam mengikuti pengembangan baik pengembangan yang dilakukan di luar maupun yang dilakukan dalam lingkungan Kantor Bupati kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa sendiri.

2. Pengembangan pegawai pada Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa, telah dilaksanakan dengan melalui diklat, promosi dan perpindahan. Pengembangan pegawai tersebut telah dilaksanakan dengan cukup baik,

karena selain didasarkan pada suatu rencana analisa jabatan, juga disesuaikan dengan kebutuhan para pegawai dan kebutuhan organisasi pemerintahan yang bersangkutan. disamping itu, pelaksanaan pengembangan bagi para pegawai telah memberikan manfaat yang cukup baik dalam hal pelaksanaan tugas-tugasnya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

3. Dengan dilaksanakannya pengembangan pegawai baik melalui diklat, promosi maupun perpindahan telah memberikan pengaruh positif bagi pegawai itu sendiri dalam hal melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dalam lingkungan Kantor Bupati Kepala daerah tingkat II Polewali Mamasa, pengembangan pegawai telah memberikan pengaruh terhadap peningkatan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap pegawai. Hal ini dapat dilihat dari pelaksanaan pekerjaannya yang cukup efektif dan membawa prestasi kerja yang cukup meningkat pula.
4. Dengan terselenggaranya pengembangan pegawai yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Tingkat II Polewali Mamasa dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif adalah karena dukungan dari berbagai pihak baik pimpinan maupun para pegawai itu sendiri. Hal ini dapat dilihat dari semakin banyaknya atau semakin berminatny para pegawai dalam mengikuti pengembangan

pegawai tersebut. Namun demikian masih terdapat hambatan-hambatan yang dihadapi karena dana yang masih kurang, juga sarana dan prasarana yang belum memadai sehingga pegawai yang berminat untuk mengikuti pengembangan pegawai tersebut masih dibatasi sesuai dengan penyediaan dana yang ada serta sarana dan prasarana yang digunakan.

#### B. Saran - saran

Berdasarkan pada kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, maka ada berbagai faktor yang masih perlu dibenani dalam hal pengelolaan dan penyelenggaraan dari pengembangan pegawai itu sendiri.

Agar pelaksanaan pengembangan pegawai dalam lingkungan Kantor Bupati Kepala Daerah Tingkat II Polewali Mamasa lebih berhasil dengan baik sesuai dengan yang diharapkan, maka penulis memberikan saran-saran sebagai bahan masukan untuk dipertimbangkan sebagai berikut :

1. Agar pelaksanaan pengembangan pegawai dapat dipertahankan atau lebih ditingkatkan lagi guna lebih meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap pegawai, maka disarankan khususnya kepada pemerintah setempat untuk tetap memberikan dukungan, instruksi dan memberi kebebasan yang seluas-luasnya kepada pada pegawainya serta mengambi langkah-langkah dalam menyempurnanya baik prosedur, mekanisme maupun

dalam hal pelaksanaannya sehingga diperoleh pegawai yang betul-betul memiliki pengetahuan, keterampilan dan dapat lebih bermanfaat lagi terhadap pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Disamping itu, efektifitas kerja dan prestasi kerja pegawai lebih meningkat lagi.

2. Disarankan kepada pemerintah setempat agar meneliti masalah-masalah yang dihadapi khususnya yang berhubungan dengan masalah penyediaan dana dan fasilitas-fasilitas lain yang dibutuhkan dan dapat mengambil langkah-langkah pemecahannya agar pencapaian tujuan dapat berhasil dengan lebih baik.

**BOSOWA**



## DAFTAR PUSTAKKA

### A. BUKU BUKU LITERATUR

- Habeyb, S.F. 1983, Kamus populer, Jakarta : Rineka Cipta.
- Manullang, M, Drs. 1982 Manajemen personalia, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Manullang, M. Drs. 1975, Pengembangan Pegawai, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Moekijat, Drs. 1981, Latihan dan Pengembangan Pegawai, Bandung ; Alumni.
- Moenir, a.S. Drs. 1983, Pendekatan Manusiawi & Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian, Jakarta : Gunung Agung
- Nitisemito, alex, S. Drs. 1986, Manajemen Personalia, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Notoatmodjo, Soekidjo, Dr. 1992, Pengembangan sumber Daya Manusia, Jakarta ; PT. Rineka Cipta.
- Ranupandjojo, Heijrachman, Drs. dan Husnan, Saud, Drs. MBA. 1984. Manajemen personalia, Yogyakarta : BPFE
- Soedjadi, F.X. MPA. Drs. 1988, Organisasi dan Methods, Jakarta : Haji Masagung
- Sutarto, Drs. 1985, Dasar-Dasar Organisasi, Yogyakarta : UGM
- The Liang Sie, 1980, Administrasi Perkantoran Modern, Yogyakarta : Nurcahaya.
- The Liang Sie, 1979, Unsur-Unsur Administrasi, Yogyakarta : Karya Kencana
- Ijokrohamidjojo, Bintoro, Prof. Dr. dkk. 1987, Adminstrasi Pembangunan, Jakarta ; Karunia UT.
- Widjaja, A.W. Drs. 1986, Administrasi Kepegawaian, Jakarta: CV. Rajawali.

B. DOKUMEN - DOKUMEN

Undang - undang Dasar 1945.

Ketetapan MPR No. II/MPR/1993 Tentang Garis-Garis Besar  
Haluan Negara.

UU. No. 8 tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

