

LAPORAN PENELITIAN

**FAKTOR-FAKTOR YANG DIPERTIMBANGKAN
DALAM PENEMPATAN SUMBER DAYA MANUSIA
PADA JABATAN STRUKTURAL DI INSTANSI PEMERINTAH**



**Peneliti:
Soekiyono
Soeyadi Prawirosentono
Wiwin Siswantini
Agus Santosa**

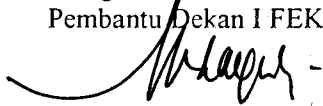
**Untuk
PUSAT STUDI INDONESIA (PSI)**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA 2001**

LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN

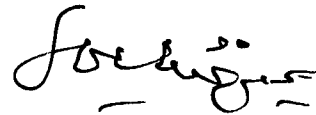
- A. Judul Penelitian : FAKTOR-FAKTOR YANG DIPERTIMBANGKAN
DALAM PENEMPATAN SUMBER DAYA
MANUSIA PADA JABATAN STRUKTURAL DI
INSTANSI PEMERINTAH
- B. Bidang Ilmu : Manajemen Sumber Daya Manusia
- C. Ketua Peneliti
1. Nama, Gelar : Drs. Soekiyono, MM
 2. NIP. : 131 569 967
 3. Jenis Kelamin : Laki-laki
 4. Gol/pangkat : Penata Tk. I/III/d
 5. Jabatan Fungsional : Lektor
 6. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
- D. Anggota Peneliti : 3 orang
- Nama, Gelar, NIP. : 1. Drs. Suyadi Prawirosentono, MBA, NIP 130 894 660
2. Dra. Wiwin Siswantini, MM, NIP. 131 794 190
3. Drs. Agus Santosa, MM, NIP 131 600 863
- E. Lokasi Penelitian : DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah
- F. Tahun Pelaksanaan : Mei 2000 – Agustus 2001
- G. Sumber Biaya : Pusat Studi Indonesia – Lemlit UT
- H. Biaya Penelitian : Rp. 3.073.000,- (tiga juta tujuh puluh tiga ribu rupiah)

Mengetahui,
Pembantu Dekan I FEKON



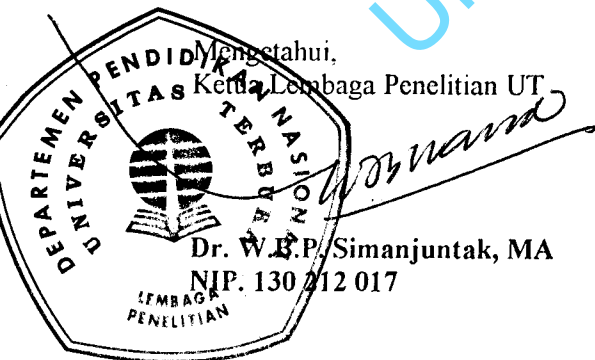
Ir. Nadia Sri Damayanti, MED, Msi
NIP. 131 569 972

Jakarta, 23 Agustus 2001
Ketua Peneliti,



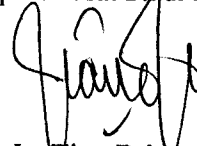
Drs. Soekiyono, MM
NIP. 131 569 967

Mengetahui,
Ketua Lembaga Penelitian UT



Dr. W.B.P. Simanjuntak, MA
NIP. 130 212 017

Kepala Pusat Studi Indonesia.



Dr. Ir. Tian Belawati
NIP. 131 569 974

Universitas Terbuka

ABSTRAKSI

Penyelenggaraan tugas pemerintah sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara, khususnya pegawai negeri dalam menjalankan tugasnya. Kesempurnaan tugas di sini menyangkut tentang prestasi kerja, profesionalitas serta mental yang bersih dari KKN. Berdasarkan UU No 43 tahun 1999, pengertian tentang Pegawai Negeri adalah setiap warga negara RI yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.

Peraturan Pemerintah (PP) No 100 tahun 2000 mengatur tentang Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural. Pada pasal 5 dan pasal 6 PP No. 100 tahun 2000 mengatur persyaratan PNS yang dapat diangkat dalam jabatan struktural.

Jika dilihat dari segi yuridis formal, tentang penempatan PNS untuk menduduki jabatan struktural sudah jelas aturannya. Namun kenyataan dilapangan banyak terjadi penyimpangan-penyimpangan. Tidak jarang terjadi terbesit di dalam pikiran para pejabat yang berwenang menempatkan PNS istilah "jangan-jangan" dan "pasti", yang berarti bahwa unsur usbejektivitas masih dominan. Sedangkan segi kapabilitas dan profesionalitas belum ditempatkan pada pertimbangan yang menentukan.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin memotret keadaan yang sebenarnya di lapangan, faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam menempatkan PNS untuk menduduki jabatan struktural.

Dari sejumlah PNS di seluruh Indonesia, peneliti hanya mengambil sampel sejumlah 60 orang untuk dijadikan responden. Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik porposif random sampling, yaitu dengan menentukan lokasi wilayah penelitian, kemudian menentukan instansi pusat/daerah, kemudian mengambil sampel dengan memilih PNS yang telah menduduki eselon IV, III dan II.

Pengambilan data dilakukan serentak dengan mengirim kuesioner kepada responden yang terpilih melalui pos. Dari 60 kuesioner yang telah dikirim, sebanyak 40 responden yang mengembalikan kuesionernya yang telah diisi. Di samping mengirim kuesioner, peneliti juga melakukan wawancara secara langsung kepada beberapa responden, guna memperdalam informasi yang ingin dijaring. Teknik pengolahan data, digunakan program SPSS yang telah diakui oleh banyak pihak tentang keakuratannya.

ABSTRAKSI

Penyelenggaraan tugas pemerintah sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara, khususnya pegawai negeri dalam menjalankan tugasnya. Kesempurnaan tugas di sini menyangkut tentang prestasi kerja, profesionalitas serta mental yang bersih dari KKN. Berdasarkan UU No 43 tahun 1999, pengertian tentang Pegawai Negeri adalah setiap warga negara RI yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.

Peraturan Pemerintah (PP) No 100 tahun 2000 mengatur tentang Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural. Pada pasal 5 dan pasal 6 PP No. 100 tahun 2000 mengatur persyaratan PNS yang dapat diangkat dalam jabatan struktural.

Jika dilihat dari segi yuridis formal, tentang penempatan PNS untuk menduduki jabatan struktural sudah jelas aturannya. Namun kenyataan di lapangan banyak terjadi penyimpangan-penyimpangan. Tidak jarang terjadi terbesit di dalam pikiran para pejabat yang berwenang menempatkan PNS istilah "jangan-jangan" dan "pasti", yang berarti bahwa unsur usbejektivitas masih dominan. Sedangkan segi kapabilitas dan profesionalitas belum ditempatkan pada pertimbangan yang menentukan.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin memotret keadaan yang sebenarnya di lapangan, faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam menempatkan PNS untuk menduduki jabatan struktural.

Dari sejumlah PNS di seluruh Indonesia, peneliti hanya mengambil sampel sejumlah 60 orang untuk dijadikan responden. Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik purposif random sampling, yaitu dengan menentukan lokasi wilayah penelitian, kemudian menentukan instansi pusat/daerah, kemudian mengambil sampel dengan memilih PNS yang telah menduduki eselon IV, III dan II.

Pengambilan data dilakukan serentak dengan mengirim kuesioner kepada responden yang terpilih melalui pos. Dari 60 kuesioner yang telah dikirim, sebanyak 40 responden yang mengembalikan kuesionernya yang telah diisi. Di samping mengirim kuesioner, peneliti juga melakukan wawancara secara langsung kepada beberapa responden, guna memperdalam informasi yang ingin dijangkau. Teknik pengolahan data, digunakan program SPSS yang telah diakui oleh banyak pihak tentang keakuratannya.

Dari sekian banyak variabel yang dipertimbangkan dalam penempatan PNS untuk menduduki jabatan struktural, peneliti mengelompokkan empat variabel yang menjadi objek penelitian, yaitu variabel keterampilan, variabel pengalaman, variabel kepribadian dan variabel jender (gender).

Temuan data menunjukkan bahwa dari beberapa faktor yang masuk dalam variabel keterampilan, faktor kreativitas menduduki prosentase yang terbesar, yaitu 92,5 persen yang menyatakan bahwa kreativitas menjadi pertimbangan yang pertama dalam penempatan pegawai. Sedangkan pendidikan formal hanya menempati urutan berikutnya, yaitu 87,5 persen yang menyatakan bahwa pendidikan formal menjadi pertimbangan penempatan pegawai. Variabel pengalaman juga menjadi pertimbangan penempatan pegawai yang cukup signifikan. Yang termasuk variabel ini adalah Pendidikan berjenjang, namun responden sebagian besar menjawab bahwa variabel ini bukan menjadi prioritas pertama, tetapi sebagian besar (27,5 persen) menjadi prioritas ke tiga. Kemampuan beradaptasi juga hanya sebagian kecil yang memilih prioritas pertama, dan sebagian besar responden (55 persen) menganggap bahwa variabel ini menjadi prioritas ke tiga. Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) merupakan variabel yang sangat dipertimbangkan dalam penempatan pegawai. Hal ini terlihat dari sebagian besar responden yang menjadikan variabel ini menjadi prioritas utama. Hal ini mencerminkan bahwa di lingkungan instansi pemerintah, senioritas merupakan hal yang dominan menjadi dasar pertimbangan dalam penempatan pegawai. Variabel kepribadian, juga menjadi pertimbangan penempatan pegawai. Di antara faktor-faktor komitmen, loyalitas, kejujuran dan disiplin pegawai, yang masuk dalam kelompok variabel kepribadian, responden rata-rata memilih variabel-variabel tersebut menjadi prioritas ke tiga dalam penempatan pegawai. Jadi variabel ini bukan merupakan variabel unggulan dalam pertimbangan penempatan pegawai. Yang paling menonjol adalah pertimbangan profesionalitas pegawai, yaitu 55 persen responden menjadikan variabel ini menjadi prioritas ke dua dalam penempatan pegawai.

Variabel gender, menurut temuan data bukan merupakan hal yang cukup penting dipertimbangkan dalam penempatan pegawai. Sebab mereka menganggap bahwa jenis kelamin laki-laki maupun perempuan mempunyai kapasitas yang sama untuk menduduki jabatan struktural di lingkungan instansi pemerintah.

PENGANTAR

Dasar dari penelitian ini adalah hasil dari pengamatan sementara yang sering terjadi adanya kejanggalan-kejanggalan dalam penempatan pegawai di lingkungan instansi pemerintah. Kita sering menyaksikan kejadian di mana seorang pegawai telah dilantik untuk menjabat suatu eselon tertentu, walaupun yang bersangkutan belum memenuhi persyaratan secara administratif. Baru setelah menjabat beberapa lama kemudian, yang bersangkutan mengikuti pendidikan penjejang yang dipersyaratkan. Dari kasus ini peneliti mempunyai keinginan mengetahui lebih jauh, hal-hal apa saja yang sebetulnya menjadi pertimbangan pimpinan untuk menempatkan pegawainya untuk menduduki suatu jabatan struktural tertentu di instansi pemerintah.

Penelitian ini dimaksudkan untuk meningkatkan kreativitas dan kemampuan akademik, khususnya di bidang penelitian, dan dibiayai oleh Universitas Terbuka melalui Pusat Studi Indonesia-UT.

Pada kesempatan ini, juga peneliti akan menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang membantu dalam pelaksanaan ini, seperti kepada responden yang telah memberi kesempatan untuk diwawancara bahkan mengirim kembali kuesioner yang telah diisi, kepada teman-teman yang membantu membimbing dalam pengolahan data, dan teman-teman lainnya, sehingga penelitian ini akhirnya dapat peneliti selesaikan. Tidak lupa juga peneliti sampaikan terima kasih kepada UT melalui ketua PSI yang telah memberi kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian ini, sekalian membantu pembiayaannya.

Penelitian ini tentu jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu peneliti mengharapkan dari para pembaca kiranya untuk dapat memberikan kritik, saran atau masukan-masukan untuk kesempurnaan laporan penelitian ini.

Jakarta, 1 Agustus 2001

Peneliti.

DAFTAR ISI

LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN	i
ABSTRAKSI	ii
PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1. Latar Belakang	1
2. Permasalahan	3
3. Tujuan Penelitian	3
4. Manfaat Penelitian	3
5. Metodologi Riset	4
BAB II STUDI PUSTAKA	5
BAB III TEMUAN DATA	9
BAB IV KESIMPULAN	16
DAFTAR PUSTAKA	19
LAMPIRAN	
1. Daftar Tabel	
2. Daftar pertanyaan	

BAB I PENDAHULUAN

I. LATAR BELAKANG

Penyelenggaraan tugas pemerintahan sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara, khususnya pegawai negeri dalam menjalankan tugasnya. Kesempurnaan tugas di sini menyangkut tentang prestasi kerja, profesional serta mental yang bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Jika hal ini telah terwujud, maka akan tercipta lingkungan yang sehat, kompetisi antar pegawai yang sehat, serta jenjang karier yang jelas. Dengan demikian, kesejahteraan pegawai pun otomatis akan meningkat.

Untuk mengatur agar aparatur negara ini sesuai dengan apa yang dicita-citakan, maka diatur dengan undang-undang, yaitu UU No 43 tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Dalam pasal ayat 1 UU No 43 tahun 1999 ini menjelaskan bahwa Pegawai negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pegawai negeri ini terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Militer.

PNS juga ada yang berstatus sebagai pegawai pusat dan pegawai daerah.

Berdasarkan PP Nomor 96 tahun 1999, pada pasal 1 menjelaskan bahwa PNS Pusat adalah PNS yang gajinya dibebankan pada APBN dan bekerja di departemen, Kejaksaan, Sekretariat negara, Sekretariat Kabinet, Sekretariat Militer, Sekretariat Presiden, Sekretariat Wakil Presiden, Kantor Menko, Kantor Men Neg, Kepolisian Negara, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan atau lembaga Tertinggi/Tinggi negara, Instansi Vertikal di daerah Provinsi/Kabupaten/Kota, Kepaniteraan Pengadilan atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya.

Sedangkan pada ayat 2 menjelaskan bahwa PNS Daerah adalah PNS Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota yang gajinya dibebankan pada APBD dan bekerja pada Pemerintah Daerah, atau dipekerjakan di luar instansi induknya.

Sistem pengangkatan PNS untuk menduduki jabatan struktural, juga sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah, yaitu PP No 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.

Dijelaskan dalam pasal 1 ayat 2 bahwa yang dimaksud dengan jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam rangka memimpin suatu organisasi negara.

Persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural, diatur dalam pasal 5 yang isinya sebagai berikut:

- a. berstatus PNS
- b. serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan
- c. memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan
- d. semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.
- e. memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan dan
- f. sehat jasmani dan rokhani.

Lebih lanjut pada pasal 6, menjelaskan bahwa di samping persyaratan sebagaimana dimaksud dalam pasal 5, Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Daerah perlu memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, dan pengalaman yang dimiliki.

Jika dilihat dari yuridis formalnya, undang-undang maupun peraturan Pemerintah yang mengatur tentang PNS sudah cukup lengkap. Namun dalam kenyataan di lapangan, masih banyak hal-hal yang dilanggar, justru oleh orang-orang yang seharusnya tahu tentang peraturan yang berlaku. Misalnya saja seorang PNS yang dapat menduduki jabatan eselon II minimal harus golongan IV disertai syarat-syarat, seperti telah mengikuti pelatihan berjenjang (Adum, Spama, Spamen, Lemhamnas). Kenyataan di lapangan belum tentu memenuhi persyaratan-

persyaratan tersebut. Hal inilah yang memberikan peluang terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) di kalangan pemerintahan.^{81140.pdf}

Untuklah perlu dilakukan pembenahan-pembenahan agar dapat tercipta good governace yang telah dicita-citakan oleh banyak pihak.

II. PERUMUSAN MASALAH

Dari uraian di atas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

Faktor-faktor apa saja yang menjadi pertimbangan pimpinan dalam menempatkan pegawai untuk menduduki jabatan struktural di kalangan instansi pemerintah?

III. TUJUAN PENELITIAN

Sesuai dengan permasalahan di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran tentang faktor-faktor apa saja yang menjadi bahan pertimbangan pimpinan dalam menempatkan seseorang untuk menduduki jabatan struktural tertentu di kalangan instansi pemerintah.

IV. MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain untuk mengetahui:

1. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pertimbangan dalam penempatan PNS untuk menduduki jabatan struktural
2. Faktor-faktor yang paling dominan yang menjadi pertimbangan dalam penempatan PNS untuk menduduki jabatan struktural
3. Sebagai bahan pertimbangan dalam penyempurnaan peraturan pemerintah, khususnya yang menyangkut tentang pengangkatan PNS untuk menduduki jabatan struktural.

V. METODOLOGI RISET

Dari sejumlah PNS Pusat di seluruh Indonesia, peneliti hanya mengambil 60 orang untuk dijadikan responden. Teknik pengambilan sampel ini dilakukan berdasarkan pemilihan lokasi wilayah, departemen/institusi non departemen, kemudian ditentukan pejabat yang berkompeten untuk mempertimbangkan penempatan pegawai di lingkungan kerjanya. Responden yang dipilih adalah pejabat yang telah menduduki eselon IV, III dan eselon II, baik pejabat di pusat maupun di daerah.

Pengambilan data dilakukan secara serentak di beberapa wilayah, yang memakan waktu kurang lebih satu (1) bulan. Tekniknya dengan mengirim kuesioner kepada responden yang telah ditentukan, kemudian dikirim melalui pos. Dari 60 kuesioner yang dikirim, sebanyak 40 kuesioner yang diisi dan dikembalikan. Di samping melalui pos, peneliti juga mengadakan wawancara mendalam secara langsung kepada beberapa responden, guna memperdalam informasi yang ingin dijangkau.

Teknik pengolahan data, digunakan program SPSS, yang telah diakui oleh banyak pihak, dapat mengolah data secara lengkap.

BAB II

STUDI PUSTAKA

Jabatan kepala suatu unit kerja seyogyanya harus mempunyai syarat-syarat kepemimpinan (leadership) seperti : Dalam buku "Organization Behavior" oleh Kreitner (1997) dikemukakan sehari-hari.

Seorang pemimpin harus mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

- a. mempunyai kecerdasan (intelligence)
- b. mempunyai misi dan visi (mission and vision)
- c. terobsesi mengembangkan unit kerja yang dipimpinnya (obsession)
- d. dapat dipercaya (trust)
- e. mempunyai rasa kasih sayang (love) terhadap bawahan
- f. mampu menciptakan "pahlawan" disetiap level bawahannya (hero in every level)
- g. pemecah masalah yang handal (crating hero)

Kualitas sumber Daya Manusia (SDM) sangat dipengaruhi oleh kemampuan masing-masing individu (abilitie) dan karakteristik pribadi individu (Prakoso Hadi, 2000). Dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kemampuannya SDM, probabilitas untuk mengerjakan tugas dengan baik akan semakin besar. **Kemampuan** seorang individu secara keseluruhan terdiri dari dua kemampuan yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan individu untuk melakukan aktivitas mental, kemampuan ini diukur dengan bentuk tes seperti IQ Test, GMAT. Sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan seorang individu untuk melakukan tugas-tugas yang memerlukan daya tahan, ketangkasan, kekuatan dan keahlian-keahlian lain yang serupa. Semakin tinggi kemampuan intelektualnya, maka semakin tinggi posisi manajerial yang diduduki oleh seorang karyawan karena semakin di tuntutan kemampuan otaknya. Namun semakin tinggi kemampuan fisiknya, maka semakin rendah posisi pekerjaan yang diduduki oleh seorang karyawan (Prakoso Hadi, 2000).

Kepribadian adalah seluruh atribut tentang cara-cara seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Pada dasarnya kepribadian seseorang dipengaruhi oleh tiga hal yaitu keturunan, lingkungan dan situasi. Faktor keturunan merupakan faktor bawaan dari lahir yang relatif sudah tertanam dalam alam bawah sadar manusia. Faktor lingkungan meliputi lingkungan primer yang berasal dari dalam organisasi. Lingkungan merupakan faktor penting yang membentuk kepribadian seseorang melalui norma, sikap dan nilai-nilai. Situasi dapat membuat kepribadian dalam jangka panjang relatif stabil atau permanen, namun situasi juga dapat membuat kepribadian dalam jangka pendek berubah untuk menyesuaikan diri dengan keadaan (Prakoso Hadi, 2000).

Menurut hasil penelitian Longitudinal yang dilakukan oleh Schen ditemukan bahwa sindrom-sindrom sikap tertentu yang membimbing banyak orang di sepanjang karir mereka dibentuk pada awal hidup mereka. Lima dasar yang diidentifikasi sekarang pemandu orang pada beberapa jenis karir yang berhubungan adalah kemampuan manajerial, kemampuan fungsional teknis, keamanan, kreativitas dan otonomi independensi (Edwin B. Flippo, Moh. Masud, 1993).

Pengangkatan seorang kepala unit kerja menyangkut keberhasilan unit kerja tersebut untuk berkembang berarti seorang kepala unit harus menunjukkan kinerja yang handai. Dalam hubungan ini, Suyadi Prawirosentono (1999) dalam bukunya berjudul **KEBIJAKAN KINERJA KARYAWAN** menjelaskan inti kinerja, yakni:

“Performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal dan berdasarkan moral dan etika.

Pengertian etika disini, bahwa pemimpin unit mempunyai kewajiban etis atau kewajiban moral untuk mengembangkan unit kerja yang dipimpinnya artinya, dia harus mempunyai rasa malu bila unit kerja yang di pimpinnya tidak menunjukkan kemajuan dengan berbagai aktivitas.

Selain dari itu, mengingat di Indonesia, jabatan tidak dibatasi “gender” (jender) atau jenis kelamin, maka sebagai catatan saja, bahwa menurut penelitian di Amerika Serikat (dengan bidang studi) ditemukan antara lain hal sebagai berikut:

“Female leaders were evaluated more negatively than equivalent male leaders. This bias was considerably stronger when woman used an autocratic leadership style” (Stephen Robbins, 1994, Organization of Behavior).

Artinya.

“Wanita yang menjadi pemimpin unit selalu mendapat penilaian buruk, lebih-lebih bila wanita bersangkutan dalam memimpin unit kerjanya bergaya otoriter”. Nampaknya hasil studi tersebut berlaku secara universal dalam arti terjadi di semua negara manapun.

BAB III

TEMUAN DATA

Dalam penelitian ini, jumlah sampel yang diambil sebanyak 40 responden. Responden dipilih secara acak dari orang-orang yang sedang menduduki jabatan struktural, minimal eselon III a dan III b, dari instansi pemerintah, baik di Pusat maupun di Daerah.

Dari beberapa variabel yang diukur, dapat dikelompokkan menjadi empat variabel yang menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai, yaitu:

1. Variabel Keterampilan
 2. Variabel pengalaman
 3. Variabel kepribadian
 4. Variabel gender
1. Variabel Keterampilan terdiri dari:
 - a. Pendidikan formal
 - b. Kreativitas
 - c. Inovatif
 - d. Kemampuan Analisis
 - e. Kemampuan Manajerial
 - f. Kemampuan Beradaptasi
 - g. Berani mengambil resiko
 2. Variabel pengalaman terdiri dari:
 - a. Daftar Urutan Kepangkatan (DUK)
 - b. Pendidikan penjenjangan struktural
 3. Variabel kepribadian terdiri dari:
 - a. Komitmen
 - b. Loyalitas
 - c. Kejujuran
 - d. Disiplin
 - e. Profesional
 4. Variabel gender

1. Variabel Keterampilan sebagai pertimbangan penempatan pegawai

Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Kompetensi di sini diartikan sebagai kewenangan untuk memutuskan sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan. Seorang karyawan yang mempunyai kewenangan untuk memutuskan, diperlukan dukungan berlatar belakang pendidikan formal yang memadai, mempunyai kreativitas dan inovatif, serta mempunyai kemampuan untuk menganalisis permasalahan, sehingga dapat melakukan pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis yang tepat. Kemampuan manajerial bagi pejabat pemerintah juga cukup penting, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja.

Untuk mengetahui seberapa besar variabel-variabel tersebut sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai untuk menduduki suatu jabatan struktural di lingkungan instansi pemerintah, berikut hasil temuan-temuannya.

Dari hasil pengolahan data, ditemukan suatu gambaran bahwa sebagian besar (87,5 persen) responden menyatakan pendidikan formal menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai, dan hanya sebagian kecil (12,5 persen) yang menganggap bahwa pendidikan formal tidak menjadi pertimbangan yang penting dalam penempatan pegawai dalam menduduki jabatan di lingkungan instansi pemerintah.

Seorang yang mempunyai kreativitas akan menjadi pertimbangan bagi atasannya untuk menduduki suatu jabatan struktural di pemerintahan, karena orang yang mempunyai kreativitas tinggi dianggap dapat meningkatkan motivasi bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Hal ini ditunjukkan dengan temuan data yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden (92,5 persen) menyatakan kreativitas menjadi pertimbangan penting, dan hanya sebagian kecil saja (7,5 persen) yang menyatakan tidak mempertimbangkan variabel tersebut.

Kemampuan berinovasi juga menjadi pertimbangan sebagian besar responden (72,5 persen), dan hanya sebagian kecil saja (27,5 persen) yang menyatakan tidak mempertimbangkan variabel inovatif ini.

Kemampuan analisis merupakan salah satu faktor keterampilan pegawai. Seorang pegawai yang mampu melakukan analisis permasalahan, akan relatif lebih berani

mengambil suatu keputusan yang diyakininya benar. Oleh karena itu variabel kemampuan analisis dianggap dapat menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai. Dari temuan data terlihat bahwa responden yang menempatkan variabel ini menjadi prioritas pertama sebagai pertimbangan, hanya sebesar 12,5 persen. Prosentase ini relatif kecil jika dibandingkan dengan responden yang menempatkan variabel ini menjadi prioritas kedua, yaitu 50 persen. Walaupun demikian berarti bahwa variabel kemampuan analisis tetap mendapat prioritas yang penting untuk dipertimbangkan dalam penempatan pegawai.

Kemampuan manajerial adalah kemampuan seseorang untuk mengelola sumber daya yang ada, termasuk mengelola staf dan atasannya. Artinya di sini segi keterampilan memimpin akan lebih dominan. Seseorang yang mempunyai kemampuan manajerial yang tinggi, akan cenderung sukses dalam melakukan kepemimpinannya.

Temuan data menunjukkan bahwa sebagian besar (52,5 persen) menempatkan variabel kemampuan manajerial pada prioritas pertama. Dan hanya 2,5 persen saja yang menganggap bahwa variabel ini menjadi prioritas ke tiga. Dari data tersebut terbukti bahwa variabel kemampuan manajerial merupakan hal yang sangat penting sebagai dasar pertimbangan dalam penempatan pegawai untuk menduduki jabatan struktural di lingkungan instansi pemerintah. Jika dicermati secara mendalam, sebetulnya minimal ada tiga hal penting yang seharusnya dikuasai oleh seseorang dalam mengelola suatu unit atau organisasi, yaitu:

1. Mampu membuat perencanaan kerja berdasarkan prioritas yang realitis dan dapat diukur.
2. Mampu mengelola sumber daya yang ada untuk menunjak terwujudnya rencana kerja yang telah disusun
3. Melakukan evaluasi hasil pekerjaannya dalam periode tertentu.

Menurut pengamatan sementara, seorang pegawai yang akan menduduki jabatan struktural telah mengikuti pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi yang berwenang, di mana pelatihan tersebut sebetulnya sudah menyangkut ketiga hal di atas, namun dalam implementasi di lapangan masih relatif rendah. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kemampuan manajerial seseorang, perlu dilakukan pelatihan-pelatihan berjenjang secara periodik, sehingga seorang pejabat akan selalu

mendapat “suntikan” motivasi untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Kenyataan di lapangan menunjukkan hal yang berbeda sama sekali. Seorang pegawai yang akan menduduki jabatan struktural di lingkungan instansi pemerintah, pada umumnya belum mengikuti pendidikan yang sesuai dengan peraturan pemerintah yang telah ditetapkan. Seperti seseorang yang akan menduduki jabatan eselon IV, seharusnya telah mengikuti Adum, Spama untuk jabatan eselon III, Spamen untuk jabatan eselon II dan Lemhanas untuk pendidikan pegawai yang akan menjabat tingkat eselon I. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menempatkan variabel pendidikan berjenjang menjadi prioritas ketiga saja, dan hanya sebagian kecil yang menempatkan variabel ini menjadi prioritas pertama yang dipertimbangkan. Artinya bahwa pendidikan berjenjang bukan merupakan prioritas utama dalam menempatkan pegawai untuk menduduki jabatan struktural. Dan supaya tidak dianggap melanggar aturan yang ada, maka seorang pegawai yang telah diangkat untuk menduduki jabatan struktural tertentu, kemudian diikutsertakan dalam pendidikan berjenjang yang sesuai dengan eselonnya. Jadi setelah menduduki jabatan, seseorang pegawai baru mengikuti pendidikan berjenjangnya. Hal ini dimungkinkan, karena dalam kenyataannya segi senioritas di lingkungan pemerintah tetap masih menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai. Senioritas ini ditunjukkan dengan Daftar Urutan Kpegawain (DUK). Cuma sayangnya, pertanyaan mengenai DUK ini, sebagian besar (70 persen) tidak menjawab, dan hanya 25 persen saja yang menganggap DUK ini menjadi prioritas pertama sebagai bahan pertimbangan penempatan pegawai.

Pertimbangan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja, sebagian besar responden (55 persen) hanya menempatkan pada prioritas ketiga, dan hampir tidak ada responden yang memilih variabel tersebut menjadi prioritas pertama. Hal ini dimungkinkan karena seorang pegawai yang akan menduduki jabatan struktural biasanya sudah mengenal karakter pegawai pada umumnya, jadi telah dianggap mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan. Oleh karena itu, variabel ini hanya ditempatkan pada prioritas ketiga dalam pertimbangan untuk penempatan pegawai.

2. Variabel Kepribadian sebagai pertimbangan penempatan pegawai.

Pengertian tentang kepribadian adalah jumlah total dari cara-cara di mana seseorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Ini paling sering digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diukur yang diperhitungkan oleh seseorang (Edwin B. Flippo, 1993)

Pendapat lain mengatakan bahwa kepribadian adalah himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku (Stephen Robbins, 1994).

Jadi di sini inti dari pengertian kepribadian adalah total jumlah dari seseorang individu dalam bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

Ciri-ciri kepribadian antara lain digambarkan dengan karakteristik abadi yang menggambarkan perilaku seseorang. Jadi seseorang dikatakan pribadinya baik atau jelek, akan tercermin dari perilakunya sehari-hari dalam menjalankan hidupnya di masyarakat, dalam hal ini khususnya di lingkungan kerjanya. Hal-hal yang dapat diukur dalam menilai kepribadian seorang pegawai adalah komitmen terhadap pekerjaan, loyalitas, kejujuran, disiplin dan profesional. Variabel-variabel inilah yang akan dilihat, seberapa besar hal ini dipertimbangkan dalam penempatan pegawai untuk menduduki jabatan struktural di lingkungan instansi pemerintah.

Temuan data menunjukkan bahwa dari 40 responden yang ditanya, yang menganggap variabel komitmen menjadi prioritas pertama, merupakan prosentase yang paling dominan, yaitu mencapai 45 persen. Sedangkan prioritas yang kedua merupakan prosentase yang paling rendah. Lain halnya dengan pertimbangan loyalitas, responden yang menjawab prioritas pertama dan prioritas ke lima, prosentasenya hampir sama, yaitu 32 persen dan 37.5 persen, sedangkan yang memilih prioritas ketiga merupakan prioritas yang terendah.

Pertimbangan kejujuran merupakan hal yang dianggap sedang-sedang saja untuk dipertimbangkan dalam penempatan pegawai. Hal ini terlihat dari jawaban responden yang menempatkan variabel tersebut sebagian besar pada prioritas ke tiga dan ke empat. Dan yang paling kecil prosentasenya adalah pada prioritas ke satu dan kedua. Pertimbangan tentang disiplin pegawai, responden menganggap variabel ini tidak terlalu dipertimbangkan, terlihat dari hasil pengolahan data bahwa responden yang menjadikan variabel tersebut pada prioritas kedua, ketiga, keempat dan kelima,

prosentasenya relatif sama, dan yang memilih prioritas pertama, merupakan prosentase yang terendah.

Berdasarkan temuan, pertimbangan profesionalitas merupakan faktor yang dianggap cukup penting. Hal ini terlihat besarnya prosentase dari responden yang menjawab prioritas kedua sebesar 55 persen.

3. Variabel gender menjadi pertimbangan penempatan pegawai

Pengertian gender di sini adalah peran sosial seseorang dalam bermasyarakat. Bedanya dengan jenis kelamin (sex) adalah jika jenis kelamin adalah pemberian Tuhan yang diterima seseorang begitu saja, tetapi jika gender adalah peran sosial yang diciptakan oleh sistem dalam bermasyarakat. Jadi jika dihubungkan dengan jabatan dalam lingkungan kerja, bahwa jabatan itu sifatnya netral, artinya bisa dijabat oleh siapa saja. Akan tetapi jika dilihat bahwa jabatan tertentu akan lebih rapi jika dijabat oleh seorang perempuan, maka berarti sudah memasukkan faktor gender di dalamnya. Dalam penelitian ini, pengertian gender menunjukkan adanya perbedaan peran seseorang berdasarkan jenis kelamin, dalam menduduki jabatan struktural di lingkungan instansi pemerintah.

Responden yang menganggap bahwa gender menjadi pertimbangan penempatan pegawai, prosentasenya relatif kecil. Berarti bahwa gender bukan merupakan pertimbangan yang dianggap penting dalam penempatan pegawai, karena mereka menganggap bahwa jenis kelamin laki-laki maupun perempuan mempunyai kapasitas yang sama untuk menduduki jabatan struktural di lingkungan instansi pemerintah.

KESIMPULAN

Memindahkan personel dari satu unit ke unit lain, merupakan hal yang mudah dilakukan, akan tetapi jika menempatkan personel yang sesuai dengan kemampuan yang diperlukan, bukan merupakan hal yang mudah dilakukan. Sering kita jumpai dari seorang pimpinan yang akan menempatkan personelnnya di suatu bagian, masih berpikir “jangan-jangan” atau “pasti”. Misalnya, jika si A di tempatkan di unit keuangan, jangan-jangan dia akan melakukan penyelewengan, atau pasti akan berbuat begitu. Artinya si pemimpin tidak secara mempertimbangkan secara objektif tentang kapasitas si A jika ditempatkan di unit pekerjaan tertentu. Oleh karena itu dalam penempatan pegawai, perlu dilakukan pengamatan-pengamatan dan prosedur yang berlaku, sehingga penempatan pegawai didasarkan atas penilaian yang objektif. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang hal-hal yang dipertimbangkan selama ini dalam penempatan pegawai dilingkungan instansi pemerintah.

Dari sekian banyak variabel yang dapat mempengaruhi penempatan pegawai, peneliti membatasi empat variabel yang menjadi variabel observasi, yaitu variabel keterampilan, pengalaman, kepribadian dan variabel gender. Temuan data menunjukkan bahwa dari beberapa faktor yang masuk dalam variabel keterampilan, faktor kreativitas menduduki prosentase yang terbesar, yaitu 92,5 persen yang menyatakan bahwa kreativitas menjadi pertimbangan yang pertama dalam penempatan pegawai. Sedangkan pendidikan formal hanya menempatkan urutan berikutnya, yaitu 87,5 persen yang menyatakan bahwa pendidikan formal menjadi pertimbangan penempatan pegawai.

Variabel pengalaman juga menjadi pertimbangan penempatan pegawai yang cukup signifikan. Yang termasuk variabel ini adalah Pendidikan berjenjang, namun responden sebagian besar menjawab bahwa variabel ini bukan menjadi prioritas pertama, tetapi sebagian besar (27,5 persen) menjadi prioritas ke tiga. Kemampuan beradaptasi juga hanya sebagian kecil yang memilih prioritas pertama, dan sebagian besar responden (55 persen) menganggap bahwa variabel ini menjadi prioritas ke tiga. Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) merupakan variabel yang sangat dipertimbangkan dalam penempatan pegawai. Hal ini terlihat dari sebagian besar responden yang menjadikan

variabel ini menjadi prioritas utama. Hal ini mencerminkan bahwa di lingkungan instansi pemerintah, senioritas merupakan hal yang dominan menjadi dasar pertimbangan dalam penempatan pegawai.

Variabel kepribadian, juga menjadi pertimbangan penempatan pegawai. Di antara faktor-faktor komitmen, loyalitas, kejujuran dan disiplin pegawai, yang masuk dalam kelompok variabel kepribadian, responden rata-rata memilih variabel-variabel tersebut menjadi prioritas ke tiga dalam penempatan pegawai. Jadi variabel ini bukan merupakan variabel unggulan dalam pertimbangan penempatan pegawai. Yang paling menonjol adalah pertimbangan profesionalitas pegawai, yaitu 55 persen responden menjadikan variabel ini menjadi prioritas ke dua dalam penempatan pegawai.

Variabel gender, menurut temuan data bukan merupakan hal yang cukup penting dipertimbangkan dalam penempatan pegawai. Sebab mereka menganggap bahwa jenis kelamin laki-laki maupun perempuan mempunyai kapasitas yang sama untuk menduduki jabatan struktural di lingkungan instansi pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Edwin B. Flippo (1993), *Manajemen Personalia*, Edisi Keenam, Erlangga, Jakarta.
- Direktorat Jenderal Pemerintahan Umum Daerah (2000), *Himpunan Undang-Undang Peraturan Pemerintah Republik Indonesia*, Jakarta.
- Kreitner (1997), *Organization of Behavior*, Addison-Ulerky Publishings Company, Singapore.
- Prakoso Hadi (2000), *Perilaku Keorganisasian*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Redaksi Sinar Grafika (2000), *Undang-Undang Kepegawaian 1999*, Sinar Grafika Offset, Jakarta.
- Suyadi Prawirosentono (1999), *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Stepen Robbins (1994), *Organization of Behafior*, Mac-Graw Hill, Singapore.

Universitas Terbuka

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PENFOMAL	40	3.00	5.00	3.2750	.5541
Valid N (listwise)	40				

PDDKFORM

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	31	77.5	77.5	77.5
3.00	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Statistics

	PDDK pendidikan formal	KREATIVI kreativitas menjadi pertimbangan	BERINOVA berinovasi menjadi pertimbangan
N Valid	40	40	40
Missing	0	0	0

KREATIVI kreativitas menjadi pertimbangan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00 tidak	3	7.5	7.5	7.5
2.00 ya	37	92.5	92.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

BERINOVA berinovasi menjadi pertimbangan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00 tidak	11	27.5	27.5	27.5
2.00 ya	29	72.5	72.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

PDDK pendidikan formal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00 tidak	5	12.5	12.5	12.5
2.00 ya	35	87.5	87.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TEMPATAN	40	11.00	21.00	15.8750	2.4304
Valid N (listwise)	40				

ANALISIS kemampuan analisis

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
valid 0.00 tidak menjawab	13	32.5	32.5	32.5
1.00 prioritas 4	1	2.5	2.5	35.0
2.00 prioritas 3	1	2.5	2.5	37.5
3.00 prioritas 2	20	50.0	50.0	87.5
4.00 prioritas 1	5	12.5	12.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

MANAJERI kemampuan manajerial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
valid 0.00 tidak menjawab	14	35.0	35.0	35.0
2.00 prioritas 3	1	2.5	2.5	37.5
3.00 prioritas 2	4	10.0	10.0	47.5
4.00 prioritas 1	21	52.5	52.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

ADAPTASI mudah beradaptasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
valid 0.00 tidak menjawab	14	35.0	35.0	35.0
1.00 prioritas 4	2	5.0	5.0	40.0
2.00 prioritas 3	22	55.0	55.0	95.0
3.00 prioritas 2	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

RESIKO berani beresiko

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
valid 0.00 tidak menjawab	14	35.0	35.0	35.0
1.00 prioritas 4	23	57.5	57.5	92.5
2.00 prioritas 3	2	5.0	5.0	97.5
4.00 prioritas 1	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

DUK berdasarkan duk

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
valid 0.00 tidak menjawab	28	70.0	70.0	70.0
3.00 prioritas 2	2	5.0	5.0	75.0
4.00 prioritas 1	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

DIDIKAN pendidikan penjenjangan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
valid 0.00 tidak menjawab	25	62.5	62.5	62.5
1.00 prioritas 5	1	2.5	2.5	65.0
2.00 prioritas 4	1	2.5	2.5	67.5
3.00 prioritas 3	11	27.5	27.5	95.0
4.00 prioritas 2	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

KOMITMEN pertimbangan komitmen

Lampiran 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00 tidak menjawab	1	2.5	2.5	2.5
1.00 prioritas 5	7	17.5	17.5	20.0
2.00 prioritas 4	6	15.0	15.0	35.0
3.00 prioritas 3	6	15.0	15.0	50.0
4.00 prioritas 2	2	5.0	5.0	55.0
5.00 prioritas 1	18	45.0	45.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

LOYALITA pertimbangan loyalitas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00 tidak menjawab	1	2.5	2.5	2.5
1.00 prioritas 5	15	37.5	37.5	40.0
2.00 prioritas 4	4	10.0	10.0	50.0
3.00 prioritas 3	2	5.0	5.0	55.0
4.00 prioritas 2	5	12.5	12.5	67.5
5.00 prioritas 1	13	32.5	32.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

KEJUJURA pertimbangan kejujuran

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00 tidak menjawab	1	2.5	2.5	2.5
1.00 prioritas 5	7	17.5	17.5	20.0
2.00 prioritas 4	13	32.5	32.5	52.5
3.00 prioritas 3	13	32.5	32.5	85.0
4.00 prioritas 2	3	7.5	7.5	92.5
5.00 prioritas 1	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

DISIPLIN pertimbangan disiplin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00 tidak menjawab	1	2.5	2.5	2.5
1.00 prioritas 5	8	20.0	20.0	22.5
2.00 prioritas 4	9	22.5	22.5	45.0
3.00 prioritas 3	13	32.5	32.5	77.5
4.00 prioritas 2	8	20.0	20.0	97.5
5.00 prioritas 1	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

PROFESIO pertimbangan profesional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00 prioritas 5	2	5.0	5.0	5.0
2.00 prioritas 4	7	17.5	17.5	22.5
3.00 prioritas 3	6	15.0	15.0	37.5
4.00 prioritas 2	22	55.0	55.0	92.5
5.00 prioritas 1	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

KOMITMEN pertimbangan komitmen

Lampiran 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00 tidak menjawab	1	2.5	2.5	2.5
1.00 prioritas 5	7	17.5	17.5	20.0
2.00 prioritas 4	6	15.0	15.0	35.0
3.00 prioritas 3	6	15.0	15.0	50.0
4.00 prioritas 2	2	5.0	5.0	55.0
5.00 prioritas 1	18	45.0	45.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

LOYALITA pertimbangan loyalitas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00 tidak menjawab	1	2.5	2.5	2.5
1.00 prioritas 5	15	37.5	37.5	40.0
2.00 prioritas 4	4	10.0	10.0	50.0
3.00 prioritas 3	2	5.0	5.0	55.0
4.00 prioritas 2	5	12.5	12.5	67.5
5.00 prioritas 1	13	32.5	32.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

KEJUJURA pertimbangan kejujuran

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00 tidak menjawab	1	2.5	2.5	2.5
1.00 prioritas 5	7	17.5	17.5	20.0
2.00 prioritas 4	13	32.5	32.5	52.5
3.00 prioritas 3	13	32.5	32.5	85.0
4.00 prioritas 2	3	7.5	7.5	92.5
5.00 prioritas 1	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

DISIPLIN pertimbangan disiplin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00 tidak menjawab	1	2.5	2.5	2.5
1.00 prioritas 5	8	20.0	20.0	22.5
2.00 prioritas 4	9	22.5	22.5	45.0
3.00 prioritas 3	13	32.5	32.5	77.5
4.00 prioritas 2	8	20.0	20.0	97.5
5.00 prioritas 1	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

PROFESIO pertimbangan profesional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00 prioritas 5	2	5.0	5.0	5.0
2.00 prioritas 4	7	17.5	17.5	22.5
3.00 prioritas 3	6	15.0	15.0	37.5
4.00 prioritas 2	22	55.0	55.0	92.5
5.00 prioritas 1	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GABUNG	40	4.00	10.00	7.1750	1.1522
Valid N (listwise)	40				

GBUNGAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	9	22.5	22.5	22.5
2.00	18	45.0	45.0	67.5
3.00	13	32.5	32.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Universitas Terbuka

Pegawai

Tinggi

15.00 / 55.5%

KUISISONAR

Kami telah melakukan penelitian dalam rangka **rendah** Universitas **sedang**
 studi mengenai **Perencanaan** **9.00 / 22.5%**
 Jabatan **Sumedang**
 Sebagai **bagian Pemerintah**
 Sipil **bagian**
 Undang-Undang **berlaku**
 dan **Partisipasi**
 dan **analisis**

sedang
18.00 / 45.0%

Universitas Terbuka

- 4. Kabupaten
- 5. Pusat/Propinsi/Kota

II. Daftar Pertanyaan

1. Jika jawaban nomor satu jabatan, apakah terdapat pesertanya yang memiliki latar belakang pendidikan formal?
 Ya
 Tidak

2. Bila jawaban nomor 1 "Ya", apakah jabatan yang diduduki pesertanya yang memiliki latar belakang pendidikan formalnya?
 a. Jabatan Kepala Bagian Kepegawaian (atau jabatan lain)
 b. Sarjana Psikologi, atau
 c. Sarjana Ilmu Administrasi (jember), atau
 d. Sarjana Ilmu Politik

KUISIONER

Kami dari Pusat Studi Indonesia Lembaga Penelitian Universitas Terbuka sedang melaksanakan program penelitian dalam rangka Tri-Dharma Perguruan Tinggi dengan judul: "Pengaruh Kompetensi Sumberdaya Manusia Dalam Penempatan Pegawai Pada Jabatan Struktural di Lembaga Pemerintahan"

Seperti kita ketahui bersama bahwa mekanisme pengangkatan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk menempati suatu jabatan struktural tertentu telah diatur dalam Undang-Undang dan peraturan yang berlaku. Namun demikian kami memerlukan informasi dari sisi lain. Untuk itu kami akan sangat berterima kasih apabila Bapak/Ibu berkenan mengisi daftar pertanyaan berikut ini. Partisipasi Bapak/Ibu akan sangat berguna bagi kami sebagai data untuk bahan analisis dalam penelitian ini.

Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu kami sampaikan terima kasih.

Tim Peneliti: 1. Sockiyono
2. Suyadi Prawirosentono
3. Wiwin Siswantini
4. Agus Santosa

I. Data Personel Responden

1. Nama (lengkap gelar) :
2. Jabatan Struktural :
3. Level Eselon :
4. Institusi/Lembaga :
5. Pusat/Propinsi/Kota :

II. Daftar Pertanyaan

1. Dalam pengisian suatu jabatan, apakah terdapat pertimbangan mengenai pendidikan formal yang dimiliki calon pejabat?
 - Ya
 - Tidak

2. Bila jawaban nomor 1 "Ya", apakah jabatan yang didudukinya harus sesuai dengan latarbelakang pendidikan formalnya?

Misalnya: Jabatan Kepala Bagian Kepegawaian harus diisi oleh:

 - a. Sarjana Psikologi, atau
 - b. Sarjana Ekonomi (Manajemen), atau
 - c. Sarjana Hukum, atau
 - d. Sarjana Sosial/Ilmu Politik
 - Ya
 - Tidak

- jawaban nomor 1 adalah "Tidak", dasar apa yang menjadi pertimbangan?
 urutlah nomor urut sesuai dengan prioritas pilihan di bawah ini}
- Berdasarkan daftar urut kepangkatan (DUK)
 - Pengalaman yang dimiliki calon bersangkutan
 - Pendidikan penjenjangan struktural yang sudah diikuti calon bersangkutan
 - Lain-lain:

Apakah jenjang pendidikan formal (S-3, S-2, S-1) menjadi prioritas utama untuk mencalonkan seorang PNS untuk menduduki suatu jabatan struktural (setara eselon II, III, dan IV) (Jawaban sesuaikan dengan urutan prioritas 1,2 dst)

- Ya, karena Kemampuan menganalisis
 Kemampuan manajerial
 Mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja
 Berani mengambil resiko
- Tidak, karena Pernah menduduki jabatan struktural dibawahnya
 Menyangsikan status pendidikan formal yang dimiliki
 Memiliki pengalaman sesuai dengan bidang yang akan dijabat
 Pernah mengikuti pendidikan penjenjangan struktural
 Pernah mengikuti penataran/pelatihan sesuai dengan jabatan

5. Apakah kreativitas menjadi pertimbangan bagi calon pejabat?

- Ya
 Tidak

6. Apakah orang yang mempunyai inovasi tinggi merupakan prioritas yang perlu dipertimbangkan dalam pengangkatan pejabat?

- Ya
 Tidak

7. Sepengetahuan Bapak/Ibu, apakah orang yang dicalonkan atau akan menduduki jabatan struktural dalam penyelesaian tugas-tugasnya adalah

- Tepat waktu,
 Sering terlambat,
 Tidak tahu

8. Apakah orang yang akan menjabat struktural, hasil pekerjaan di masa lalunya dinilai

- Sangat memuaskan
 Cukup memuaskan
 Tidak memuaskan
 Tidak tahu

Apakah hal-hal berikut ini menjadi pertimbangan calon pejabat?
(Jawaban sesuaikan dengan urutan prioritas)

- Komitmen
- Loyalitas
- Kejujuran
- Disiplin
- Profesional

10. Apakah dalam menentukan calon pejabat struktural, masalah gender (perbedaan laki-laki/perempuan) menjadi pertimbangan?

- Ya, beri alasannya
-
-
- Tidak, beri alasannya
-
-

11. Berilah nomorurut sesuai prioritas (1 s/d 8) hal-hal yang menyangkut seseorang untuk menduduki jabatan struktural.

- Jenjang pendidikan
- Pengalaman kerja
- Keahlian
- Kemampuan
- Kejujuran
- Loyalitas.
- Perilaku
- Lainnya sebutkan

12. Menurut pendapat Bapak/Ibu orang yang menduduki jabatan struktural yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya dapat menyelesaikan tugasnya:

- tepat waktu
- sering terlambat .
- selalu terlambat

13. Begitu pula, bagi orang yang menduduki jabatan struktural yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya atas hasil pekerjaannya

- selalu memuaskan
- kadang-kadang memuaskan
- selalu tidak memuaskan
- lainnya, sebutkan

14. Menurut pendapat Bapak/Ibu, bagi seseorang yang menduduki jabatan struktural, tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya untuk penyelesaian tugasnya
- tepat waktu
 - sering terlambat
 - selalu terlambat
 - lainnya sebutkan
15. Kemudian bagi seseorang yang menduduki jabatan struktural, tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya untuk hasil pekerjaannya
- selalu memuaskan
 - kadang-kadang memuaskan
 - selalu tidak memuaskan
 - lainnya sebutkan
16. Apakah seorang yang menduduki jabatan struktural yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan juga mengikuti pendidikan/pelatihan sesuai dengan jabatan yang didukinya?
- Ya
 - Tidak
17. Bila jawaban nomor 16 "Ya", dimana pendidikan/pelatihan diperolehnya?
- Dalam negeri, sesuai dengan aturan pemerintah
 - Luar negeri
18. Bila jawaban nomor 16 "Tidak" karena yang bersangkutan memiliki
- Intelgensia tinggi
 - Mau belajar
 - Nalurinya tinggi