

**PENGARUH JABATAN, PENGEMBANGAN KARIER DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP PROFESIONALISME APARATUR PEMERINTAH DAERAH**
(Studi kesiapan pejabat pemerintah daerah di Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)
*Effects of Job, Career and Leadership Development on the Professionalism of Local
Government Apparatus*
(A case study of readiness of the local government officials in the Governmental
Secretariate of Gresik Regency).

Andhy Hendro Wijaya

Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Publik, PPSUB

Trilaksono Nugroho dan Timotius Hartono.

Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Publik, FIA UB

ABSTRACT

The problems of this research are (1) Is there any relationship between the job analysis towards professionalism of the Local Government officials; (2) Is there any relationship between the career development towards professionalism of the Local Government officials; (3) Is there any relationship between leadership towards professionalism of the Local Government officials; (4) Is there any relationship between job analysis, career and leadership development simultaneously towards professionalism of the Local Government officials as the implementation demand of the local autonomy. In general, the goal of this research is to provide full and complete descriptions about the existence of personal abilities that are measured based on its professionalism in the Secretariate environment of the Local Government of Gresik Regency to behave the implementation demands of the local autonomy.

To understand the fully influence of Job Analysis, Career and Leadership Development towards Professionalism of Local Government of Gresik Regency approached by explanatory research by using quantitative model and operationally the concept of this research are as follows: (1) The Management process of apparatus resources identical with the management concept of human resources and essentially to achieve the organizational goal optimally where the activity of job analysis, the opportunity of career development and the description of leadership situation considered as supporting activities to gain the process of organization activities. (2) Professionalisme is the ability showed by officers in which to complete their job loaded to those officers in accordance with their ability or their expertness. The analysis model used in this research is multiple linear regression analysis because of the limitations of variabel identification as well as independent variables can be directed towards the sharper indicator.

The results of this research showed that variables of job analysis provides contribution of 19.46% towards professionalism while the career development variable 26.39%, and leadership variable 31.79%. The professionalism of job implementation was deeply demanded towards all of the Local Government apparatus. The implementation of the local autonomy need some talented and skillful workforces to overcome some emerging problems and meet some new ways to create the organization of the Local Government as a public organization with the main purpose to provide some services to society. The management process of apparatus resources will be expected to be conducted optimally and

will be improved continually so that it will create the professional apparatus of the Local Government to implement their jobs.

Keywords: leadership, professionalism, apparatus

ABSTRAK

Permasalahan dalam penelitian ini adalah (1) Apakah ada hubungan antara analisis jabatan terhadap profesionalisme pejabat Pemerintah Daerah; (2) Apakah ada hubungan antara pengembangan karier terhadap profesionalisme pejabat Pemerintah Daerah; (3) Apakah ada hubungan antara kepemimpinan terhadap profesionalisme pejabat Pemerintah Daerah; (4) Apakah ada hubungan antara analisis jabatan, pengembangan karier dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap profesionalisme pejabat Pemerintah Daerah sebagai tuntutan pelaksanaan otonomi daerah. Secara umum penelitian ini bertujuan memberikan gambaran secara utuh dan lengkap mengenai keberadaan kemampuan personil yang diukur berdasarkan keprofesionalannya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik dalam menyikapi tuntutan pelaksanaan otonomi daerah.

Untuk memahami secara utuh Pengaruh Analisis Jabatan, Pengembangan Karier dan Kepemimpinan terhadap Profesionalisme Pejabat Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik didekati secara (*explanatory research*) dengan menggunakan metode kuantitatif dan secara operasional konsep penelitian ini dinyatakan sebagai berikut: (1) Proses manajemen sumber daya aparatur identik dengan konsep manajemen sumber daya manusia dan pada hakekatnya untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal dimana kegiatan analisis jabatan, peluang pengembangan karier dan penjabaran situasi kepemimpinan merupakan kegiatan pendukung untuk tercapainya proses kegiatan organisasi. (2) Profesionalisme adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh pegawai dalam rangka menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada pegawai tersebut sesuai dengan kemampuan maupun keahlian yang dimilikinya. Model analisis yang digunakan adalah berbentuk analisis regresi linear berganda karena adanya pembatasan identifikasi variabel bebas maupun variabel tergantung dapat diarahkan kepada indikator yang lebih tajam.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel analisis jabatan memberikan sumbangan sebesar 19,46% terhadap profesionalisme sedangkan variabel pengembangan karier sebesar 26,39% dan variabel kepemimpinan sebesar 31,79%. Profesionalisme dalam menjalankan tugas sangat dituntut terhadap semua aparatur Pemerintah Daerah. Pelaksanaan otonomi daerah memerlukan tenaga-tenaga yang cukup handal guna mengatasi permasalahan yang timbul dan menemukan terobosan-terobosan baru yang mampu menciptakan organisasi Pemerintah Daerah sebagai organisasi publik dengan tujuan utama pemberian pelayanan kepada masyarakat. Proses manajemen sumber daya aparatur hendaknya dilakukan secara optimal dan dilakukan perbaikan secara terus menerus dengan harapan terciptanya aparatur Pemerintah Daerah profesional dalam menjalankan tugas.

Kata kunci: kepemimpinan, profesionalisme, aparatur pemerintah daerah.

PENDAHULUAN

Otonomi daerah bukan merupakan hal baru bagi pelaksanaan sistem

pemerintahan di Indonesia. Sebelum diberlakukannya UU No 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, telah dikenal adanya UU No 5 Tahun 1974 yang

mengatur tentang pelaksanaan otonomi daerah. Keberadaan UU No 5 Tahun 1974 ini tidak banyak memberikan nilai positif bagi perkembangan daerah dimana salah satu penyebabnya adalah adanya keengganan dari pemerintah pusat untuk menyerahkan sepenuhnya urusan-urusan yang seharusnya sudah dapat ditangani secara langsung oleh Pemerintah Daerah. Ibaratnya pelaksanaan otonomi daerah seperti sesuatu yang dilepas kepalanya, ditarik ekornya karena ada kepentingan politis yang masih sangat kuat dari Pemerintah Pusat.

Terlepas dari polemik yang berkembang pada saat ini, Pemerintah Daerah Kabupaten maupun Pemerintah Kota sebagai ujung tombak bagi pelaksanaan otonomi daerah harus sesegera mungkin melakukan perubahan untuk menghadapi tantangan otonomi daerah. Perubahan paradigma melaksanakan pemerintahan dari UU No 5 Tahun 1974 ke UUNo 22 Tahun 1999 harus segera ditindaklanjuti untuk mendukung eksistensi kelangsungan organisasi Pemerintah Daerah. Gaebler dan Osborne dalam bukunya berjudul *Reinventing Government* (1990), telah menganjurkan fungsi pengaturan (regulatory) dari pemerintah seharusnya dikurangi perannya sebagai penyedia langsung seluruh pelayanan masyarakat.

Agarantisipasi pelimpahan wewenang otonomi lebih bermakna dan tepat sasaran, pengelolaan personil sebagai bagian dari pengelolaan sumberdaya manusia menjadi fokus perhatian penting di masa mendatang. Menurut Siagian (1996), bahwa secara teoritis ada 5 (lima) tahapan utama yang berkaitan dengan pengelolaan personil berdasarkan pendekatan manajemen sumber daya manusia yaitu: *Recruitment, Placement, Development, Appraisal and Remuneration*. Proses semacam ini umumnya telah dilaksanakan oleh seluruh Pemerintah Daerah, tetapi yang menjadi pertanyaan sekarang, apakah proses itu dapat menjamin kesiapan personil Pemerintah

Daerah dalam menghadapi tantangan otonomi daerah dengan pendekatan baru. Melihat kenyataan dan praktek selama ini, langkah-langkah pembenahan dalam melakukan kebijakan restrukturisasi, refungsionalisasi dan revitalisasi tidak sebatas semboyan yang dimulai dengan argumentasi demi tegaknya kedaulatan pemerintahan, yaitu netralitas aparat birokrasi dari pengaruh kooptasi politik selama ini, sehingga aparat birokrasi benar-benar profesional.

Profesionalisme pegawai Pemerintah Daerah merupakan prasyarat yang diperlukan, agar masing-masing personil yang bekerja tetap mampu berkreasi dan bekerja dengan baik sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Osborne dan Gaebler (1996) mendasari konsep yang telah dibuatnya bahwa tanggung jawab membenahi dan memajukan pemerintahan adalah tanggung jawab semua orang (*stakeholders*). Beberapa alasan yang dikemukakannya antara lain bahwa masyarakat yang beradab tidak akan dapat diwujudkan secara efektif tanpa suatu bentuk pemerintahan yang efektif pula.

Bagi organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik cukup banyak kendala yang dihadapi sehubungan dengan usaha mengoptimalkan pelaksanaan proses birokrasi yang selama ini telah berjalan. Salah satu kendala yang harus segera memerlukan pembenahan adalah menyangkut penyempurnaan proses manajemen sumber daya aparatur. Akibatnya masih ditemui adanya kesalahan dalam pendistribusian pegawai. Kesalahan ini tentunya akan berakibat fatal khususnya bagi kelangsungan karier pegawai yang bekerja. Pola kepemimpinan yang salah ini tentunya akan berdampak terhadap penciptaan profesionalisme pegawai.

Pokok permasalahan dalam tulisan ini adalah: (1) Apakah ada hubungan antara analisis jabatan terhadap profesionalisme pejabat Pemerintah Daerah? (2) Apakah ada hubungan antara pengembangan karier

terhadap profesionalisme pejabat Pemerintah Daerah? (3) Apakah ada hubungan antara kepemimpinan terhadap profesionalisme pejabat Pemerintah Daerah? (4) Apakah ada hubungan antara analisis jabatan, pengembangan karier dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap profesionalisme pejabat Pemerintah Daerah sebagai tuntutan pelaksanaan otonomi daerah.

Penelitian ini bertujuan memberikan gambaran secara utuh dan lengkap mengenai keberadaan kemampuan personal yang diukur berdasarkan keprofesionalannya di lingkungan sekretariat daerah Kabupaten Gresik dalam menyikapi tuntutan pelaksanaan otonomi daerah.

Penelitian ini diharapkan bermanfaat: (1) Memberikan sumbangan akademis berupa pengayaan khazanah ilmu di bidang kajian manajemen sumberdaya manusia, terutama wacana mewujudkan profesionalisme birokrasi pemerintahan; (2) Memberikan sumbangan praktis yang diperlukan bagi pengambil keputusan khususnya mengenai strategi pengelolaan manajemen sumber daya aparatur pada organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik; (3) Sebagai bahan masukan untuk perbaikan kinerja organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik.

KERANGKA KONSEP

Profesionalisme

Profesionalisme adalah pengertian yang mengarah kepada kemampuan pekerja yang mempunyai komitmen kuat dan berjangka panjang kepada bidang keahliannya. Bentuk kesetiaan pegawai kepada profesinya adalah kemampuan menjawab tantangan pemecahan masalah di bidang yang telah diselami selama bekerja sesuai prinsip manajemen organisasi dan bukan ketaatan tanpa batas kepada majikan atau pimpinannya (Robbins, 1996). Beberapa pakar manajemen menggunakan 4 (empat) para-

meter yaitu: (1) *Knowledge*: Pegawai yang memiliki dan memanfaatkan ilmu pengetahuan yang mampu menjawab tuntutan perkembangan bidang tugasnya; (2) *Skill*: pegawai yang mempunyai kemampuan tinggi serta ketrampilan terhadap bidang tugas yang ditangani; (3) *Attitude*: Pegawai yang mempunyai sikap mental dan etos kerja yang bagus; (4) Adanya sistem penggajian yang sesuai dengan ilmu pengetahuan, ketrampilan dan beban kerjanya. (Lukito, Oki 1999. Menguji Paradigma Otonomi Daerah. Harian Surya, 14 Oktober 1999)

Perbedaan mendasar antara prinsip manajemen Pemerintah Daerah yang menggunakan pendekatan "*prerogative of management*" dengan standar profesi terletak pada perbedaan pendekatan. Birokrasi Pemerintah Daerah lebih didorong oleh kepatuhan berdasarkan *legal contract*, sementara profesional diarahkan berdasarkan upah prestasi sebagai suatu insentif atau *merit pay* (Dessler, 1997).

Tingkat profesionalisme pegawai di dalam lingkup Organisasi Pemerintah Daerah dapat disiasati melalui strategi pengelolaan karier berdasarkan tolok ukur kinerja yang dinilai secara sistematis dari tujuan spesifik jabatannya. Pendapat ini merupakan kajian utama Whether dalam menilai kinerja sistem pengembangan sumber daya manusia (Werther, 1996).

Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah suatu proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi-operasi dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu. (Lippo, 1961). Sementara menurut Terry (1964), analisis jabatan adalah suatu alat untuk mendapatkan data dan dirumuskan sebagai suatu proses untuk mempelajari secara kritis kewajiban dan penjabaran tugas dan beban kerja yang disandang dalam bentuk jabatan-jabatan.

Menurut Werther (1996), bahwa kedudukan analisis jabatan dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia meru-

pakan dasar sistem informasi manajemen sumber daya manusia, sehingga pengambil keputusan sangat bergantung kepada keakuratan informasi analisis jabatan. Informasi analisis jabatan diperoleh berdasarkan berbagai metode yang mengandung faktor kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan, hubungannya dengan jabatan lain, pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan, dan kondisi kerja dan posisi jabatan dalam struktur organisasi.

Pengembangan Karier

Karier terdiri dari serangkaian pekerjaan yang dilakukan dalam kehidupan pekerja. Pendapat sebagian orang, pekerjaan merupakan bagian dari perencanaan yang terukur dengan baik, sementara lainnya menganggap bahwa karier adalah sesuatu yang sederhana dan bergantung kepada keberuntungan. Pendapat awam ini merupakan kenyataan sehari-hari karena adanya anggapan bahwa perencanaan karier tidak menjamin keberhasilan seseorang yang memiliki kinerja luar biasa, pengalaman, pendidikan terjamin perjalanan kariernya dengan baik.

Pemahaman perencanaan karier tidak dapat dipisahkan dengan jalur karier (*career path*). Jalur karier adalah pola urutan-urutan pekerjaan yang membentuk karier seorang pegawai. Perjalanan karier seorang pegawai bersifat unik. Di dalam jalur karier terkandung pengalaman dalam bentuk perpindahan (*transfer*) antar bagian pekerjaan yang sejenis maupun yang berbeda serta bentuk promosi yaitu berupa kenaikan berdasarkan hierarki organisasi, maupun berupa pengayaan pengetahuan melalui tambahan pendidikan lanjutan yang berbeda atau hampir sama dengan latar belakang pendidikan yang ditempuh sebelumnya. Idealnya, seluruh pegawai memiliki akses yang sama kepada bantuan perencanaan karier. Melalui perencanaan karier, pegawai dapat mengatur dan mengukur kemampuannya meraih tujuan karier dan bekerja atas prinsip yang

ditetapkan oleh perencanaan karier. Sebaliknya sasaran karier dapat mendorong pegawai meraih kesempatan dengan cara: pendidikan, pelatihan, kegiatan pengembangan kemampuan lainnya, sehingga memberikan pilihan kepada organisasi untuk memperoleh calon yang berkualitas seperti yang diinginkannya.

Interaksi antara perencanaan karier dengan tuntutan maupun konsekuensi dari ukuran yang ditetapkan, sisi keinginan pegawai menjadi pertimbangan yang bersifat berimbang. Menurut Werther (1996), keinginan pegawai dalam pengembangan karier dapat dilihat dari berbagai alasan sebagai berikut: (a) Persamaan karier: Pegawai menginginkan persamaan hak dalam memperoleh sistem promosi terutama peluang meraih pengembangan karier selanjutnya; (b) Perhatian atasan: Pegawai menginginkan agar atasannya memainkan peran aktif dalam pengembangan karier dan memberikan umpan balik berupa kinerja; (c) Kepedulian terhadap peluang; Pegawai menginginkan pengetahuan peluang meraih karier lebih tinggi yang diberikan oleh manajemen sumber daya manusia; (d) Perhatian pegawai: Pegawai membutuhkan informasi dalam jumlah berbeda-beda antara satu dengan lainnya didalam meraih karier selanjutnya tergantung berbagai faktor keinginannya; (e) Kepuasan karier: Setiap pegawai tergantung pada umur dan pekerjaannya, memiliki derajat kepuasan karier berbeda-beda.

Perencanaan karier berhubungan erat dengan penempatan pegawai. Penempatan pegawai terdiri dari berbagai jenis antara lain promosi, transfer dan demosi. Promosi terjadi sewaktu seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke posisi lain yang secara hierarki organisasi lebih tinggi sehingga berakibat kepada semakin tingginya gaji yang diperoleh dan semakin bertambahnya beban tanggung jawab. Bentuk dasar dari promosi dapat dibedakan menjadi tiga metode yaitu:

a. *Merit base promotion*: Adalah promosi yang terjadi karena pegawai yang bersangkutan menunjukkan prestasi kerja menjalankan tugas selama ini. Ketika promosi dianggap sebagai “hadiah” atas upaya dan keberhasilan kerja, terdapat dua hal penting yang ditemukan: (1) Bagaimana pengambil keputusan membedakan secara obyektif pegawai yang menampilkan kerja baik dan kurang baik. Promosi berdasarkan prestasi (*merit base promotion*) hanya merupakan gambaran dari kemampuan individu dan bukan berdasarkan pemilihan yang menyimpang dari norma tersebut. Pengambilan keputusan tidak mengijinkan penilaian kinerja berdasarkan pertimbangan bersifat pribadi, sehingga mempengaruhi promosi; (2) Masalah kedua dalam promosi berdasarkan prestasi dikenal dengan prinsip Peter (*Peter Principle*) yang menyatakan bahwa perilaku pegawai bersifat cenderung memunculkan tingkat ketidakmampuannya (Werther, 1996). Meskipun prinsip ini tidak seluruhnya dapat dibenarkan, dugaan bahwa prinsip Peter menunjukkan pegawai dengan kinerja baik dalam pekerjaannya tidak menjadi jaminan menjadi pegawai dengan kinerja lebih baik di tempat yang baru.

b. Promosi berdasarkan *senioritas*: Dalam keadaan tertentu, pegawai senior lebih memperoleh kesempatan promosi. Kebaikan dari metode promosi ini dapat lebih obyektif. Dari para calon yang akan dipromosikan, rekaman lama bekerja

berikut catatan lainnya menentukan promosi. Metode ini dikenal pula oleh sistem penjenjangan karier di lingkup Pegawai Negeri Sipil.

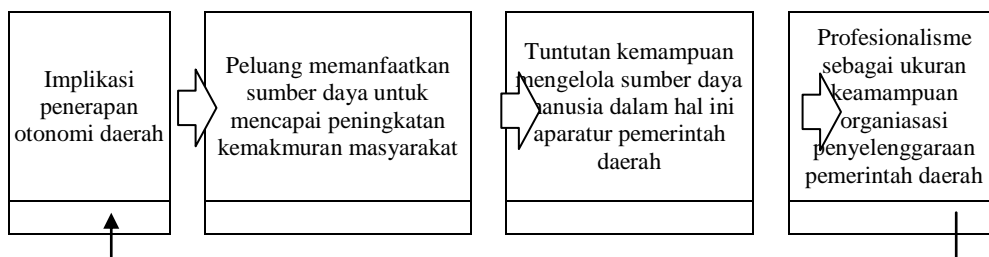
c. *Transfer (Perpindahan)* dan Demosi: Kegiatan utama penempatan pegawai di dalam organisasi. Transfer terjadi ketika pegawai berpindah dari suatu posisi pekerjaan ke posisi lain dengan tingkat hierarki organisasi yang sama serta tanggung jawab yang hampir sama pula dari sebelumnya. Demosi terjadi ketika pegawai dipindahkan dari satu bidang pekerjaan ke bidang pekerjaan lain dengan posisi yang lebih rendah.

Kepemimpinan

Kualitas dari seorang pimpinan organisasi merupakan salah satu faktor penentu yang paling penting bagi keberhasilan secara terus menerus dalam meraih suatu tujuan organisasi (Wahjosumidjo, 1987). Terry (1972), mendefinisikan kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.

Kerangka Berfikir dan Hipotesis

Dengan teorisasi yang dilakukan maka dapat diturunkan kerangka pikir sikap dari pejabat Pemerintah Daerah dalam menyikapi tuntutan pelaksanaan otonomi daerah sebagai berikut:



UMPAN BALIK

Dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: Hipotesis Major: Diduga faktor analisis jabatan, kepemimpinan efektif dan pengembangan karier mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap profesionalisme pejabat di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik. Dan Hipotesis Minor: (1) Ada pengaruh yang signifikan antara analisis jabatan terhadap profesionalisme pejabat Pemerintah Daerah; (2) Ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karier terhadap profesionalisme pejabat Pemerintah Daerah; (3) Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap profesionalisme pejabat Pemerintah Daerah.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesa. (Singarimbun dan Effendi, 1987).

Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat eselon di lingkungan Sekretariat Kabupaten Gresik. Data dari kepegawaian bahwa jumlah pejabat eselon adalah 64 orang yang terdiri dari Sekretaris Kabupaten, Asisten Sekretaris Kabupaten, Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian. Teknik pengambilan sampel selanjutnya dilakukan dengan pemilihan responden secara acak murni. Prosedur pengumpulan data adalah: penyebaran kuesioner, wawancara, dan observasi.

Dalam penelitian ini, model yang dipakai untuk menganalisis data adalah berbentuk Regresi Linear Berganda. Model analisis ini digunakan karena pembatasan identifikasi variabel bebas maupun variabel tergantung dapat diarahkan kepada indikator yang lebih tajam. Model ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + E$$

dimana : Y = Profesionalisme Pegawai; X1 = Analisis Jabatan; X2 = Pengembangan Karier; X3 = Kepemimpinan; E = Kesalahan Ubahan (Variable Error).

Untuk mengetahui keeratan pengaruh masing masing ubahan (variabel) bebas terhadap keprofesionalan pegawai digunakan perhitungan pangkat dua terkecil dalam model Analisis Regresi Linear Berganda.

Teknik analisis data yang dipakai adalah menggunakan metode kuantitatif meliputi tabulasi dan uji Statistik Regresi Linear Berganda dengan Program Microstat dan SPSS (*Special Package For Social Sciences*). Metode Kualitatif digunakan untuk menjelaskan hubungan dan alur berpikir melalui varian yang bersifat sistematis.

Pembuktian hipotesis mayor dan hipotesis minor dalam penelitian ini dapat ditempuh melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Uji bebas Multikolinearitas; Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas berkorelasi satu dengan yang lainnya. Dalam model analisis regresi linear berganda persyaratan yang diperlukan adalah bahwa pada masing-masing variabel bebas tidak terjadi korelasi antara variabel satu dengan yang lain.
- b. Uji non-otokorelasi; Pengujian nyata berdasarkan statistik uji t dan F sebenarnya tidak akan berlaku lagi apabila terjadi otokorelasi di antara kesalahan-kesalahan pengganggu. Apabila memang terjadi otokorelasi, data asli harus ditransformasikan terlebih dahulu untuk menghilangkannya. Sebelum melakukan transformasi sebaiknya dilakukan pengujian terlebih dahulu apakah terjadi otokorelasi atau tidak. Cara pengujiannya dilakukan dengan menggunakan Statistik d Durbin-Watson (The Durbin-Watson d Statistics).

- c. Uji Hipotesis Mayor dan Uji Hipotesis Minor; Uji ini dilakukan dengan menggunakan model analisis regresi linear berganda sehingga dapat diketahui keeratan hubungan antara variabel-variabel bebas dengan variabel tergantung.
- d. Uji Koefisien Regresi; Uji ini dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai F hitung dengan nilai F tabel. Apabila telah diketahui nilai kedua F, maka dapat dilihat apakah hubungan antara masing-masing variabel merupakan hubungan yang nyata/signifikan atau hanya

merupakan hubungan yang bersifat kebetulan saja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pejabat yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik berdasarkan eselon dan pendidikan seperti tampak pada Tabel 1. Deskripsi responden yang dipaparkan sesuai dengan hasil kuesioner mencakup umur responden, lama bekerja, status perkawinan dan jenis kelamin seperti terlihat pada Tabel 2.

Tabel 1. Rekapitulasi Jumlah Pejabat Menurut Eselon dan Pendidikan Keadaan Januari s/d November 2000.

Eselon	Orang	Pendidikan	Orang
II b	1	S2	18
III b	3	S1	41
IV a	14	Sarjana Muda	2
V a	46	SMA	3
Jumlah	64	Jumlah	64

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Umur Pegawai Keadaan Januari s/d November 2000)

No.	U m u r	Orang	Persen
1.	< 30 Tahun	2	3,64
2.	30 – 40 Tahun	24	43,64
3.	41 – 50 Tahun	26	47,27
4.	> 50 Tahun	3	5,45
	J u m l a h	55	100

Sedangkan mengenai lama bekerja yang telah ditempuh selama berkarier di organisasi Pemerintah Daerah sebagian besar telah berkarier lebih dari 10 tahun yaitu 70,91 %, masa kerja selama 10 tahun sebanyak 20 % dan masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 9,09 %. Gambaran ini menunjukkan bahwa mereka yang menduduki jabatan struktural di organisasi Pemerintah Daerah sebagian besar adalah

mereka yang telah berkarier lebih dari 10 tahun.

Status perkawinan dari pejabat struktural di lingkungan organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik yang diambil sebagai responden yaitu 100 % sudah kawin. Sedangkan mengenai jenis kelamin pejabat struktural yang ada di organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik sebagian besar adalah laki-laki yaitu 94,55

% dan yang berjenis kelamin perempuan yaitu 5,45 %.

Pengujian Hipotesis

Uji bebas Multikolinearitas

Dalam model regresi yang mengikuti persamaan $Y = A + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + \dots + B_k X_k + \epsilon$ diasumsikan bahwa $X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$ sebagai variabel bebas yang tidak berkorelasi satu sama lain (Supranto, 1998). Seandainya variabel-variabel bebas tersebut berkorelasi satu sama lain, maka dikatakan terjadi kolinearitas berganda (*multi collinearity*). Agar mencapai persyaratan BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*), perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui hubungan antara $X_1 - X_2, X_1 - X_3$ dan $X_2 - X_3$ apakah terjadi korelasi satu sama lain ataukah tidak terjadi korelasi.

Koefisien korelasi partial $r(X_1 - X_2)$ sebesar $0,1768$, $r(X_1 - X_3)$ sebesar $0,2028$ dan $r(X_2 - X_3)$ sebesar $0,0940$. Namun koefisien korelasi partial (r) hanya menggambarkan hubungan antara satu variabel bebas dengan variabel bebas lainnya, sehingga dalam uji bebas multikolinearitas perlu dilakukan dengan menggunakan pengujian hipotesis tentang ρ sebagai berikut :

$H_0: \rho = 0$ bermakna bahwa tidak terdapat hubungan antara variabel-variabel bebas

$H_a: \rho > 0$ bermakna bahwa terdapat hubungan antara variabel-variabel bebas

Apabila t hitung $>$ t tabel, maka hipotesis H_0 ditolak dan menerima hipotesis alternatif H_a .

Diketahui bahwa $t(X_1 - X_2) <$ t tabel atau $1,308 <$ $1,675$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara variabel analisis jabatan (X_1) dengan variabel pengembangan karir (X_2), demikian pula apabila dibandingkan antara t hitung dan t tabel yaitu $t(X_1 - X_3) <$ t tabel dapat diketahui bahwa $1,507 <$ $1,675$ yang bermakna bahwa variabel

analisis jabatan (X_1) tidak berhubungan dengan variabel kepemimpinan (X_3). Hal yang sama dapat dilihat bahwa $t(X_2 - X_3) <$ t tabel yakni $0,687 <$ $1,675$ yang berarti bahwa antara variabel pengembangan karir (X_2) dengan variabel kepemimpinan (X_3) tidak terdapat hubungan. Implikasi yang dapat ditarik dari kenyataan ini menunjukkan bahwa meskipun secara partial terdapat hubungan antara variabel X_1 (analisis jabatan), X_2 (pengembangan karir) dan X_3 (kepemimpinan) secara bebas, perhitungan yang membuktikan bahwa H_0 ditolak menunjukkan bahwa dalam model analisis regresi ini masing-masing variabel tidak berkorelasi satu sama lain. Dengan demikian asumsi bebas multikolinearitas dapat terpenuhi.

Uji Non Otokorelasi

Di dalam model regresi dianggap bahwa kesalahan pengganggu ϵ_i dimana $i = 1, 2, \dots, n$ merupakan variabel acak yang bebas. Dengan perkataan lain, kesalahan observasi yang berikutnya diperoleh secara bebas terhadap kesalahan sebelumnya. Artinya $E(\epsilon_i \epsilon_{i+r}) = 0$, untuk semua i dan semua $r \neq 0$ (Supranto, 1998:307).

Melalui perhitungan komputer diperoleh nilai d sebesar $1,8816$ dan selanjutnya apabila nilai tersebut dikonsultasikan pada tabel statistik d Durbin-Watson untuk taraf nyata 5% akan diperoleh nilai batas atas (du) sebesar $1,68$ dan nilai batas bawah (dl) sebesar $1,45$. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa $d >$ du yang berarti H_0 ditolak dan tidak terjadi otokorelasi antar variabel bebas.

Uji Regresi Linier Berganda

Hipotesis mayor dalam penelitian ini yang menyebutkan bahwa diduga faktor analisis jabatan, pengembangan karir dan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap profesionalisme pejabat akan diuji dengan menggunakan analisis regresi linier berganda sehingga diketahui persamaannya, yaitu $Y = -0,9782 + 0,3371 X_1 + 0,4476$

$X_2 + 0,3638 X_3$. Seluruh tanda positif pada koefisien b menunjukkan arah hubungan antara variabel profesionalisme terhadap variabel analisis jabatan, pengembangan karier dan kepemimpinan adalah positif. Maksudnya, jika tingkat profesionalisme pegawai ditingkatkan maka variabel analisis jabatan, pengembangan karier dan kepemimpinan akan naik secara bersamaan.

Untuk mengetahui keeratn hubungan antara variabel profesionalisme dengan variabel-variabel bebas dapat dilihat dari nilai r (koefisien korelasi). Nilai r dari persamaan regresi diatas adalah sebesar $0,7695$ yang berarti nilai ini mendekati $+1$. Jika r mendekati nilai tersebut terlihat bahwa hubungan antara variabel tergantung dengan variabel-variabel bebas adalah kuat.

Demikian pula nilai koefisien determinasi (r^2) yang digunakan untuk melihat berapa besar sumbangan atau kontribusi pengaruh variabel analisis jabatan, pengembangan karier serta kepemimpinan terhadap perubahan tingkat profesionalisme pegawai. Nilai koefisien determinasi (r^2) menunjukkan angka sebesar $0,5681$ atau dengan kata lain bahwa 57% (dibulatkan) perubahan profesionalisme disebabkan oleh perubahan bersama-sama antara variabel analisis jabatan, pengembangan karier dan kepemimpinan. Hal ini berarti pula bahwa 43% perubahan profesionalisme disebabkan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji Koefisien Regresi (b)

Uji ini dilakukan untuk melihat apakah hubungan yang terjadi antar variabel analisis jabatan, pengembangan karier dan kepemimpinan dengan variabel profesionalisme benar-benar suatu hubungan yang nyata/signifikan dan bukan hubungan yang bersifat kebetulan saja. Untuk itu digunakan uji hipotesis dengan membandingkan antara F hitung dengan F tabel. Dari perhitungan komputer diperoleh

angka F tabel sebesar $2,79$ sedangkan angka F hitung sebesar $24,676$.

Diketahui bahwa F hitung $>$ F tabel yaitu $24,676 > 2,79$ dengan demikian terdapat hubungan signifikan dan serempak antara variabel analisis jabatan, pengembangan karier dan kepemimpinan terhadap profesionalisme. Hal ini sekaligus membuktikan hipotesis mayor dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis Minor

Dari perhitungan komputer diketahui bahwa t hitung untuk variabel analisis jabatan adalah sebesar $3,510$, t hitung untuk variabel pengembangan karier sebesar $4,276$ dan t hitung untuk variabel kepemimpinan sebesar $4,875$. Dengan taraf nyata sebesar 5% diketahui bahwa t tabel sebesar $1,676$. Dengan kata lain bahwa untuk masing-masing variabel bebas untuk t hitungnya $>$ t tabel yang berarti H_0 ditolak dan menerima H_a . Jadi terbukti sudah pengujian hipotesis minor dengan didukung data yang berarti bahwa pada masing-masing variabel bebas terdapat hubungan yang bermakna dengan variabel tergantung.

Analisis

Berdasarkan hasil pengujian data diatas, dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang bermakna antara variabel analisis jabatan, pengembangan karier dan kepemimpinan terhadap variabel profesionalisme baik itu hubungan per masing-masing variabel maupun hubungan secara serempak. Hipotesis mayor dan hipotesis minor dalam penelitian ini dapat diterima dengan didukung oleh data-data serta tujuan dari penelitian yang telah dirumuskan dapat terjawab.

Dari data yang telah diolah diketahui bahwa koefisien partial untuk variabel X_1 (analisis jabatan) sebesar $0,1946$, variabel X_2 (pengembangan karier) sebesar $0,2639$ dan variabel X_3 (kepemimpinan) sebesar $0,3179$. Hal ini dapat dikatakan bahwa

sumbangan yang diberikan oleh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantung yakni variabel analisis jabatan sebesar 19,46 %, variabel pengembangan karier sebesar 26,39 % dan variabel kepemimpinan sebesar 31,79%. Dari ketiga variabel bebas dapat dilihat bahwa yang memberikan sumbangan terbesar atau yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel kepemimpinan dibandingkan dengan variabel analisis jabatan dan variabel pengembangan karier.

Pembahasan

Organisasi adalah alat saling hubungan satuan-satuan kerja yang memberikan mereka kepada orang-orang yang ditempatkan dalam struktur wewenang, sehingga pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada para bawahan, yang menjangkau dari puncak sampai ke bawah dari seluruh unit usaha. (Sutarto, 1991: 2). Tiada organisasi tanpa kehadiran seorang pemimpin, dalam arti kata bahwa kepemimpinan merupakan masalah sentral dalam kepengurusan organisasi. Maju mundurnya organisasi, dinamis statisnya organisasi serta tercapai tidaknya tujuan organisasi sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Harold Koontz (1980: 539), memberikan gambaran bahwa dalam taraf eselon kepemimpinan manapun baik untuk pemimpin tingkat bawah, menengah dan tingkat atas, human skill mempunyai kedudukan yang dominan. Hal ini dapat dipahami sebab setiap pemimpin tidak dapat melepaskan peranannya sebagai interpersonal, informational, dan decision role. Ini berarti bahwa setiap pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk selalu berkomunikasi dengan bawahan, atasan dan lingkungan. Lebih dominannya variabel kepemimpinan pada penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam hal ini pejabat di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik

menyatakan bahwa profesionalisme pegawai pemerintah daerah lebih banyak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan daripada faktor analisis jabatan dan faktor pengembangan karier. Dinamika hubungan antara atasan dan bawahan masih sering ditemui adanya penerapan sistem *like and dislike* dalam pembagian tugas maupun wewenang yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya.

Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah, organisasi pemerintah daerah sangat dituntut untuk cepat tanggap terhadap perubahan yang terjadi. Implikasi perubahan paradigma tersebut memerlukan adanya pembenahan-pembenahan di bidang administrasi serta didukung aparat yang kompeten dan jujur.

Kultur administrasi yang melayani, memberdayakan dan membangun berlandaskan semangat entrepreneurship dari para aparatur pemerintah perlu dibina secara berkesinambungan. Hal ini memerlukan struktur organisasi yang efisien, kompetitif dan luwes, juga diperlukan aparatur yang sejak awal rekrutmen sudah mengetahui mengapa dan untuk apa mereka memilih pengabdian di sektor pemerintahan. Dalam penelitian ini, variabel pengembangan karier memberikan sumbangan terbesar kedua setelah variabel kepemimpinan.

Seseorang yang bekerja di lingkup organisasi pemerintah daerah tentunya sangat mengharapkan bahwa perjalanan kariernya akan berjalan lancar sesuai dengan kemampuan yang dimiliki maupun pendidikan-pendidikan yang telah ditempuh. Namun dalam kenyataannya, mereka ada yang pernah mengalami hambatan karier yang disebabkan kurangnya informasi tentang jabatan, tidak adanya dukungan dari atasan, pelanggaran disiplin kerja maupun faktor-faktor lain yang dapat menghambat karier seorang pegawai. Menurut Werther (1996), bahwa seorang pegawai yang mendapatkan promosi terjadi ketika seorang pegawai dipindahkan

dari suatu bidang tugas ke posisi yang lebih tinggi dalam hal kenaikan gaji, tanggung jawab, tingkat organisasi yang lebih tinggi atau beban tanggung jawab. Benveniste (1997), menegaskan bahwa karier individu seseorang sebagian besar akan menentukan strategi yang digunakannya dalam melindungi diri mereka sendiri dan untuk dapat memahami permainan karier yang berlangsung di dalam birokrasi diperlukan pemahaman untuk mengetahui motivasi karier setiap individu. Variabel analisis jabatan dalam penelitian ini memberikan sumbangan yang paling kecil pengaruhnya terhadap penciptaan profesionalisme aparatur pemerintah daerah. Terry (1964), menyatakan bahwa analisis jabatan adalah suatu alat untuk mendapatkan data dan dirumuskan sebagai suatu proses untuk mempelajari secara kritis kewajiban, penjabaran tugas dan beban kerja yang disandang dalam bentuk jabatan-jabatan. Analisis jabatan dapat dikatakan sebagai awal proses penciptaan profesionalisme pegawai, hal ini disebabkan apabila terjadi kesalahan dalam proses rekrutmen pegawai sampai pada proses penempatannya akan berakibat munculnya pegawai di lingkup organisasi pemerintah daerah yang tidak profesional dalam menjalankan tugasnya. Gary Dessler (1997), menjelaskan bahwa salah satu kegunaan dari analisis jabatan adalah menyajikan informasi tentang apa yang dibawa oleh jabatan dan karakteristik manusiawi apakah yang dituntut untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan. Pelaksanaan otonomi daerah sangat menuntut adanya perbaikan sistem administrasi di organisasi Pemerintah Daerah. Disamping masalah financial maupun peralatan, hal yang perlu menjadi perhatian utama dalam pelaksanaan otonomi daerah adalah masalah peningkatan sumberdaya aparatur. Keberadaan seorang pemimpin yang cukup handal otomatis sangat diperlukan oleh organisasi pemerintah daerah saat ini. Mereka ini diharapkan dapat dijadikan

sebagai ujung tombak bagi pelaksanaan otonomi daerah, dengan kemampuannya secara profesional akan menopang setiap kegiatan organisasi pemerintah.

Bagi pemerintah Kabupaten Gresik sendiri upaya-upaya kearah perbaikan telah ditempuh dengan harapan kondisi ideal akan cepat terwujud sebagai upayaantisipasi pelaksanaan otonomi daerah. Implementasi dari kebijakan penerapan UU Nomor 22 Tahun 1999, pemerintah Kabupaten Gresik telah memiliki struktur organisasi pemerintah baru yang merupakan perampingan atau penggabungan beberapa unit organisasi, peningkatan kualitas sumber daya aparatur sebagai upaya untuk perbaikan kinerja organisasi Pemerintah Kabupaten Gresik.

Dengan demikian penggabungan unit kerja di dalam organisasi Pemerintah Kabupaten Gresik sebagai implementasi pelaksanaan otonomi daerah bukan bermakna menyatukan pegawai dalam lingkungan kerja yang sama karena unit kerja lama telah dihapus, melainkan sebagai proses perekayasaan ulang organisasi dengan arah dan tujuan efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Pelaksanaan otonomi daerah memerlukan persiapan-persiapan khusus bagi pemerintah kabupaten baik itu menyangkut kesiapan sarana dan prasarana pendukung, kesiapan pembiayaan dan hal yang tidak kalah pentingnya adalah kesiapan sumber daya manusia / aparatur pemerintah daerah.
2. Analisis jabatan, pengembangan karier dan kepemimpinan menunjukkan adanya hubungan dan pengaruh signifikan terhadap peningkatan profesionalisme aparatur pemerintah daerah.
3. Pengaruh paling besar terhadap variabel profesionalisme adalah variabel kepemimpinan yaitu sebesar 31,79 %

sedangkan variabel pengembangan karier sebesar 26,39 % dan variabel analisis jabatan sebesar 19,46 %.

4. Profesionalisme dalam menjalankan tugas sangat dituntut terhadap semua aparatur pemerintah daerah. Pelaksanaan otonomi daerah memerlukan tenaga-tenaga yang cukup handal guna mengatasi permasalahan yang timbul maupun terobosan baru yang mampu menciptakan organisasi pemerintah daerah sebagai organisasi publik dengan tujuan utama pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Dari hasil pembahasan serta pengamatan yang telah dilakukan penulis di lapangan, saran yang dapat diberikan antara lain sebagai berikut:

1. Proses manajemen sumber daya aparatur hendaknya dilakukan secara optimal dan perbaikan terus menerus dalam arti kata proses yang dimulai dari rekrutmen sampai masa pensiun seorang pegawai dilakukan secara tepat sehingga tidak timbul kesan bahwa pegawai yang bekerja di lingkup organisasi pemerintah daerah bekerja secara asal-asalan saja.
2. Perlunya ditinjau kembali program-program pendidikan dan pelatihan bagi aparatur pemerintah daerah, sehingga tidak timbul kesan bahwa pegawai yang telah mengikuti program-program tersebut orientasinya hanya untuk kepentingan formal persyaratan memperoleh jabatan struktural.
3. Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah sangat diperlukan team kerja yang cukup handal khususnya dalam rangka menggali serta memanfaatkan potensi yang ada di daerah. Khususnya bagi pemerintah kabupaten Gresik sangat dibutuhkan personil yang benar-benar mampu untuk memanfaatkan potensi yang belum tergali

dalam rangka peningkatan pendapatan asli daerah.

4. Penggunaan *fit and proper test* dapat dimulai dengan memberikan beban dan tanggung jawab jabatan kepada ukuran-ukuran keberhasilan yang jelas

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin. 1997. Analisis Kebijakan, Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara, Bumi Aksara, Jakarta.
- Abdul Wahab, Solichin. 1999. Ekonomi Politik Pembangunan, Binis Indonesia Era Orde Baru dan di Tengah Krisis Moneter, PT. Danar Wijaya, Malang.
- Abdul Wahab, Solichin. 1999. Reformasi Pelayanan Public. Kajian dari Perspektif Teori Governance, Pidato Pengukuhan Guru Besar, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Ballback, Jane dan Slater, Jan. 1999. Membuka Potensi Karier, terjemahan Ramelan, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Benveniste, Guy. 1997. Birokrasi, terjemahan Sahat Simamora, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Black, A. James dan J. Champion, Dean. 1992. Metode dan Masalah Penelitian Sosial, terjemahan E. Koswara, Dira Salam, Alfin Ruzhendi, PT. Eresco, Bandung
- David, R. Fred. 1997. Strategi Management, 6 Tahun Edition Prentice Hall, New Jersey.
- Depdagri, Jurnal. 1998. Desentralisasi dan Otonomi Daerah dalam Menghadapi Era Globalisasi, Bagian Informasi dan Pelaporan Ditjen Pembangunan Daerah, Jakarta.

- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan Bennyamin Molan, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Faisal, Sanapiah. 1999. *Format-Format Penelitian Sosial*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Handyaningrat, Soewarno. 1995. *Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional*, PT Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. 1989. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Sinar Baru, Bandung.
- Kjellberg, Francesco. 1999. *The Changing Values of Local Government*, Annals, Aapss, University of Oslo.
- Luthans, Fred. 1995. *Organisational Behavior*, 7 Tahun Edition, Mc. Grow-Hill International, New York.
- McGill, Michael E. 1980. *Organization Development For Operating Managers*, Amacom, New York.
- Moekijat. 1998. *Analisis Jabatan*, Mandar Maju, Bandung.
- Mursinto, Djoko. 1990. *Penentuan Model dalam Penelitian*, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Nurgiantoro, Burhan, Gunawan, Marzuki. 2000. *Statistik Terapan Untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Osborne, David dan Ted Gaebler. 1992. *Mewirauahakan Birokrasi*, terjemahan Abdul Rosyid, Pustaka Binaman Presindo, Jakarta.
- Riwu Kaho, Josef. 1997. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. 1996. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Hadyana Pujaatmaka, Prenhallindo, Jakarta.
- Rondinelli, Dennis A. 1981. *Government Decentralization in Comparative Perspective*, International Review of Administrativ Sciences Vol. XLVII, No 2, Syracuse University.
- Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik. *Bagian Organisasi dan Tatalaksana*, 1994. Himpunan Peraturan Tentang Pendayagunaan Aparatur Negara Di Daerah, Bagian Organisasi dan Tatalaksana, Gresik.
- Siagian, P. Sondang. 1979. *Peranan Staf Dalam Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta.
- Siagian, P. Sondang. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Stoker, Gerry. 1998. *Governance as Theory: five propositions*, University of Strathelyde, Glasgow.
- Supranto, J. 1998. *Statistik Teori dan Aplikasi*, Erlangga, Jakarta.
- Toha, Miftah. 1996. *Perilaku Organisasi. Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Tordoff, William. 1994. *Decentralisation : Comparative Experience in Commonwealth Africa*, The Journal of Modern African Studies, Cambridge University Press.
- Wahjosumidjo, 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Werther, William B, Jr, Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personal Management*, Fifth Edition, Mc. Grow-Hill, Singapore.
- Widjojo, Seman. 1999. *Diklat Sebagai Instrumen Pembinaan Karier Pegawai Era UU NO 22/1999 dan NO 25/1999 serta UU NO 43/1999*, Diklat Depdagri, Jakarta.