

jenjang karier pada penempatan jabatan di Pemerintah Provinsi Jawa Timur bukan semata-mata mempertimbangkan dari tingginya motivasi kerja karyawan, tetapi kemungkinan menggunakan pertimbangan faktor lainnya.

Sejalan dengan pertentangan teori dan hasil penelitian empirik tersebut banyak sekali faktor-faktor penyebab yang dapat mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Adanya kemungkinan dalam pertimbangan penentuan jenjang karier pegawai bukan berdasarkan dari motivasi kerja. Hal ini banyak tenaga-tenaga muda yang mempunyai motivasi kerja tinggi dengan menunjukkan kinerja yang tinggi pula tetapi belum dipromosikan.
2. Adanya kemungkinan karyawan meskipun mempunyai motivasi kerja tinggi, mereka tidak terlalu berharap mendapatkan karier yang lebih baik, mereka menganggap banyak dari senior-senior-nya yang belum mendapatkan jabatan.
3. Adanya kemungkinan karyawan menganggap untuk mendapatkan jenjang karier yang baik bukan satu-satunya dari jalur motivasi kerja.

Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Karier Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan *adanya pengaruh langsung positif dan signifikan* dari kompetensi pegawai terhadap peningkatan karier pegawai. Dengan demikian hasil empirik ini mengindikasikan bahwa pengangkatan jabatan struktural atau jenjang karier di

lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur menggunakan pertimbangan kompetensi pegawai sebagai pertimbangan utamanya.

Di pemerintahan Provinsi Jawa Timur untuk penentuan karier dan pengangkatan jabatan bagi seorang pegawai banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Kompetensi karyawan masih sebagai pertimbangan utama untuk jenjang karier meskipun di lapangan kenyataannya belum banyak dipergunakan, kompetensi adalah satu-satunya sebagai pertimbangan utama, mengingat mutasi pegawai secara mutlak masih ditentukan oleh Baperjakat Pemerintah Provinsi Jawa Timur.
2. Pengangkatan jabatan struktural atau jenjang karier di Pemerintah Provinsi Jawa Timur belum mempertimbangkan faktor lainnya seperti pendidikan, pengalaman kerja dan kepengkatan.
3. Kompetensi dari Diklatpim di pemerintahan Provinsi Jawa Timur masih dianggap mempunyai kontribusi besar terhadap jenjang karier.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan *adanya pengaruh langsung positif dan signifikan* dari motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian hasil empirik ini membuktikan bahwa peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur karena disebabkan meningkatnya motivasi kerja karyawan yang tinggi.

Hal tersebut bermakna tercapainya tujuan pribadi karyawan (*satisfaction*) dan sekaligus tercapai tujuan pekerjaan (*task goals*) dan secara tidak langsung tujuan (*purpose*) organisasi juga tercapai. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meningkat adalah:

1. Kinerja karyawan Pemerintah Provinsi Jawa Timur meningkat karena banyak karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja karyawan sangat besar kontribusinya terhadap kinerja pegawai.
2. Banyak karyawan yang muda-muda mempunyai motivasi kerja tinggi tidak mengharapkan jabatan, tetapi mempunyai tujuan untuk meningkatkan kinerjanya sendiri.
3. Banyak karyawan dengan semangat kemauan keras dan motivasi tinggi bersedia melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya demi kinerja individu.
4. Adanya harapan bagi pegawai yang mempunyai kinerja baik atau tinggi, mengharapkan penghargaan atau imbalan.

Pengaruh Karier Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan *tidak ada pengaruh langsung dan tidak signifikan* dari karier pegawai terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil empirik ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur tidak dipengaruhi dari jenjang karier atau jabatan, melainkan karena faktor-faktor lainnya.

Hasil penelitian ini apabila di rujukkan dengan teori yang ada maka berlawanan dan kontradiksi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penyebabnya adalah sebagai berikut:

1. Adanya kemungkinan pejabat yang sudah mendapatkan jabatan sudah lagi tidak mau berkinerja lebih baik lagi, mereka menganggap sudah cukup puas apa yang diperoleh selama ini, tidak perlu lagi meningkatkan kinerjanya.
2. Adanya kemungkinan pejabat menganggap dirinya tidak mungkin digeser atau dimutasi meskipun tidak berkinerja dengan baik, karena ia menganggap dirinya paling senior.
3. Adanya kemungkinan pejabat sudah cukup puas yang diperoleh selama ini (tunjangan jabatan, fasilitas jabatan dan tunjangan lain-lain), tidak perlu lagi berkinerja lebih baik lagi, toh sudah menjabat lama.
4. Adanya kemungkinan pejabat banyak yang memanfaatkan anak buah tenaga muda-muda atau junior yang berkinerja baik untuk membantu tugas pekerjaannya.

Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan *tidak ada pengaruh langsung dan tidak signifikan* dari kompetensi pegawai terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian hasil empirik ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai atau tingginya kinerja karyawan di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur

tidak dipengaruhi dari kompetensi setelah mengikuti Diklatpim, melainkan dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Temuan hasil penelitian ini berlawanan dan kontradiksi dengan teori tersebut di atas. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah :

1. Adanya kemungkinan kompetensi dari materi pelatihan Diklatpim kurang mempunyai kontribusi sebagai pendorong untuk peningkatan kinerja pegawai.
2. Apabila kinerja pegawai meningkat, kontribusi tersebut bukan dari kompetensi hasil pelatihan, melainkan kemungkinan dari dorongan pengalaman kerja. Karena responden mayoritas mempunyai pengalaman kerja yang lama berpuluh-puluh Tahun (20-25 tahun sebesar 45,50%).
3. Apabila kinerja pegawai meningkat, kontribusi tersebut kemungkinan bukan dari kompetensi hasil pelatihan melainkan dorongan dari tingkat pendidikan. Karena responden mayoritas mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi S2 pascasarjana hampir lebih separuh (54,39%).
4. Kompetensi materi pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan kompetensi kinerja pegawai.

Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kesejahteraan Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan *tidak ada pengaruh langsung dan tidak signifikan* dari kinerja pegawai terhadap peningkatan kesejahteraan pegawai. Dengan demikian hasil empirik ini menunjukkan bahwa peningkatan kesejah-

teraan pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur bukan dipengaruhi utama dari kinerja pegawai, melainkan faktor-faktor lainnya.

Temuan hasil penelitian tersebut kontradiksi dengan teori-teori yang ada. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi adalah sebagai berikut :

1. Adanya kemungkinan karyawan yang mempunyai jabatan saja yang berpeluang menerima tambahan penerimaan (kesejahteraan).
2. Adanya kemungkinan meskipun karyawan berkinerja dengan tinggi kurang mempunyai penghargaan atau imbalan (*reward*) yang berupa kesejahteraan pegawai.
3. Adanya kemungkinan tambahan kesejahteraan hanya diberikan kepada yang mempunyai jabatan saja tidak diberikan kepada yang tidak mempunyai jabatan.
4. Kesejahteraan hanya dibagikan kepada pejabat-pejabat tertentu saja.

Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kinerja Instansi

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan *adanya pengaruh langsung positif dan signifikan* dari kinerja pegawai terhadap peningkatan kinerja instansi. Dengan demikian hasil empirik ini membuktikan bahwa kinerja di instansi atau dinas-dinas di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur meningkat, karena dipengaruhi adanya peningkatan kinerja pegawai yang ada di instansi tersebut.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi di kinerja instansi pemerintah

Provinsi Jawa Timur adalah sebagai berikut:

1. Seluruh karyawan secara bersamaan dan dengan kesadarannya mempunyai komitmen untuk meningkatkan kinerja instansinya masing-masing. Dalam hal ini dari jawaban Kuesioner secara dominan mereka benar-benar menjaga image instansinya.
2. Kinerja pegawai secara bersamaan mengarah terfokus kepada peningkatan kinerja instansi masing-masing, mengingat mereka dengan penuh semangat berusaha meningkatkan kinerja individu dengan etos kerja yang tinggi untuk meningkatkan instansi atau dinas nya.
3. Semangat yang tinggi diantara karyawan untuk menjaga kinerja instansinya masing-masing dengan meningkatkan budaya organisasi yang baik.

Pengaruh Karier Pegawai terhadap Kesejahteraan Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan *adanya pengaruh langsung positif dan signifikan* dari karier pegawai terhadap peningkatan kesejahteraan pegawai. Dengan demikian hasil empirik ini membuktikan bahwa kesejahteraan para pejabat di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur meningkat karena dipengaruhi dari karier atau jabatannya.

Dengan dukungan dan seiring dengan teori yang ada, maka faktor-faktor yang mendukung hubungan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Banyak pejabat yang mengharapkan menduduki jabatan hanya terfokus pada kesejahteraannya kurang pada faktor-faktor lainnya.
2. Karena setiap jabatan banyak penerimaan lain-lain di luar penerimaan resmi/ rutin (gaji, tunjangan jabatan, fasilitas lainnya) seperti honararium-honararium proyek, maka banyak yang menginginkan menjadi pejabat struktural.
3. Kesejahteraan pegawai kebanyakan merupakan tujuan akhir semata-mata bagi karyawan di Pemerintah Provinsi Jawa Timur, mengingat hubungan antara pejabat dengan kesejahteraan sangat signifikan.

Pengaruh Karier Pegawai terhadap Kinerja Instansi

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan *tidak ada pengaruh langsung dan tidak signifikan* dari karier pegawai terhadap peningkatan kinerja instansi. Dengan demikian hasil empirik ini membuktikan bahwa kinerja instansi atau dinas yang berada di lingkungan Pemerintah provinsi Jawa Timur bukan dipengaruhi oleh karier atau jabatan struktural melainkan yang tidak mempunyai jabatanpun bisa mempengaruhi.

Oleh karena itu kontradiksi dari temuan dan teori tersebut maka ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi:

1. Pejabat-pejabat banyak yang kurang mempunyai komitmen tinggi terhadap kinerja instansinya.
2. Pejabat-pejabat dengan bersamaan atau tidak bekerjasama dengan anak buahnya meningkatkan kinerja instansinya.
3. Kinerja instansi pada dinas-dinas kurang dijaga dengan sebaik-baiknya atau kurang dipertahankan dimata Pemerintah Provinsi Jawa Timur.