

**PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN DALAM RANGKA
OTONOMI DAERAH DI SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN SINJAI**

OLEH
NURLINAH
E 211 98 524



Skripsi untuk memenuhi persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana dalam Ilmu Administrasi

Pada

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

MAKASSAR

2001

HALAMAN PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI : PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN DALAM
RANGKA OTONOMI DAERAH DI SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN SINJAI

NAMA : NURLINAH

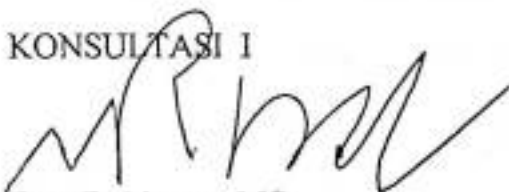
NO. POKOK : E211 98 524

JURUSAN : ILMU ADMINISTRASI

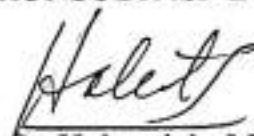
PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI NEGARA

Makassar, Juli 2001

KONSULTASI I


Drs. Rakhmat, MS
NIP : 131 658 819

KONSULTASI II


Dra. St. Halwatiah, M.Si
NIP : 132 097 872

Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Hasanuddin

Drs. Sulaiman Hasan
NIP : 131 658 811

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, yang merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Sosial dan Ilmu Politik.

Dalam penulisan skripsi ini, mulai sejak pengumpulan data-data yang diperlukan sampai pada tahap penyelesaiannya, penulis banyak memperoleh bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, seyogyanya penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. DR. Ir. H. Radi A. Gany, selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. Bapak DR. H. M. Tahir Kanawi, SU, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Drs. Sulaiman Hasan, MS, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi serta seluruh staf pengajar Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah membimbing penulis dalam berbagai mata kuliah selama penulis menuntut ilmu di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Drs. Rakhmat, MS dan Ibu Dra. St. Halwatiah, M.Si, selaku Konsultan I dan II, yang telah meluangkan waktu serta mengarahkan penulis sejak awal sampai selesainya skripsi ini.

5. Bapak Drs. Zainuddin Fatbang, Selaku Kepala Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai dan seluruh staf yang banyak memberi data yang penulis butuhkan.
6. Ayahanda dan Ibunda serta Kakak tercinta atas kasih sayang dan bimbingannya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritikan dari semua pihak yang sifatnya membangun dan mengarah pada penyempurnaan materi skripsi ini.

Penulis hanya dapat berdoa, semoga segala bantuan dan jasa yang diberikan akan mendapat pahala dari Allah SWT. Akhir kata semoga penyajian skripsi ini memberikan manfaat untuk kita semua.

Wabillahi Taufik Wal Hidayah.

Makassar,

2001

NURLINAH

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan promosi jabatan dan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan promosi jabatan dalam rangka otonomi daerah di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai.

Dalam rangka penulisan skripsi ini, penulis mengadakan penelitian dengan menggunakan tipe penelitian deskriptif, dengan dasar penelitian adalah survei, dan teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah interview, serta mengedarkan kuesioner, sedangkan jumlah populasi sebanyak 86 orang dan sampelnya diambil dari jumlah populasi dengan menggunakan *proportionate stratified random sampling*.

Untuk mengkomulasikan keseluruhan hal tersebut di atas maka perubahan penelitian ini digunakan metode kuantitatif yang sederhana. Adapun yang diukur dalam pelaksanaan promosi jabatan adalah syarat-syarat yang tegas dan adanya evaluasi dalam pelaksanaan promosi dan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan promosi jabatan adalah adanya faktor penunjang seperti adanya jabatan yang lowong, daftar urut kepangkatan, daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dan adanya faktor penghambat seperti komunikasi, kebijakan pimpinan dan waktu.

Untuk mencapai pelaksanaan kerja yang baik maka pihak pimpinan harus memperhatikan bawahannya. Misalnya adanya komunikasi pimpinan dengan bawahan, dan kebijakan pimpinan terhadap pelaksanaan promosi pegawai, karena penggerak dari suatu instansi adalah pimpinan.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Halaman Penerimaan.....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Abstraksi.....	v
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel.....	viii
BAB. I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	6
D. Kegunaan Penelitian.....	6
BAB. II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pengertian Otonomi Daerah.....	7
B. Pengertian Promosi Jabatan.....	9
C. Faktor Dan Teknik Pelaksanaan Promosi.....	14
D. Tujuan Pemberian Otonomi Kepada Daerah.....	17
E. Kerangka Konseptual.....	19
BAB. III. METODE PENELITIAN	
A. Lokasi Penelitian.....	22

B. Unit Analisis.....	22
C. Populasi.....	22
D. Sampel.....	22
E. Definisi Operasional.....	23
F. Jenis dan Sumber Data.....	24
G. Teknik Pengumpulan Data.....	24
H. Teknik Analisa Data.....	24
 BAB. IV. HASIL PENELITIAN	
A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	25
1. Struktur Organisasi.....	25
2. Keadaan Pegawai.....	28
3. Uraian Tugas.....	32
B. Pelaksanaan Promosi Jabatan.....	40
C. Faktor-faktor Yang mempengaruhi Pelaksanaan Promosi Jabatan Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai.....	65
 BAB. V. PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	77
B. Saran-saran.....	77

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	<i>Halaman</i>
1. Perincian Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai Dihitung menurut Jenis Kelamin	29
2. Perincian Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan Formal	30
3. Perincian Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai Menurut Tingkatan Umur	31
4. Perincian Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai dihitung Golongan/Ruang	32
5. Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Otonomi Daerah di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai	40
6. Tanggapan Responden Tentang Peralihan Jabatan Fungsional ke Jabatan Struktural di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai.	41
7. Tanggapan responden Tentang Adanya Penggabungan Departemen Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai	43
8. Tanggapan Responden Tentang Syarat-Syarat Promosi Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai	51
9. Tanggapan Responden Dalam Memenuhi Syarat-Syarat Promosi Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai	52
10. Jumlah Pegawai Yang Pernah Dan Yang Belum Pernah Dipromosikan Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai	54
11. Tanggapan Responden Tentang Kebijakan Pimpinan dalam Melakukan Evaluasi Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai	56
12. Tanggapan Responden Tentang Kebijakan Pimpinan Dalam Pelaksanaan Promosi Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai	60

13. Tanggapan Responden Tentang Pengaruh Sistem Pendekatan Kekeluargaan Dalam Pelaksanaan Promosi Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai 62
14. Tanggapan Responden Tentang kebijakan Pimpinan Dalam Menempatkan Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai 67

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Adanya perkembangan dan kemajuan Ilmu Pengetahuan dan teknologi dewasa ini, memberi pengaruh yang sangat besar pada setiap kegiatan, baik kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah maupun kegiatan yang dilakukan oleh organisasi swasta. Setiap organisasi senantiasa berusaha dengan maksimal untuk membenahi dan mengembangkan kegiatan dalam rangka mencapai sasaran yang diinginkan.

Untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut maka dibutuhkan personil pegawai yang mampu melaksanakan program-program organisasi. Pegawai negeri sebagai aparatur pemerintah yang mempunyai peranan dan tanggung jawab yang besar atas terselenggaranya proses pemerintahan dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional.

Bertolak dari pemikiran betapa besar dan pentingnya peranan pegawai, khususnya Pegawai Negeri Sipil sebagai tulang punggung dalam pembangunan nasional, maka berbagai kekurangan dan kelemahan yang dianggap masih menghambat tugas-tugas pegawai dalam pekerjaannya.

Untuk mewujudkan sosok Pegawai Negeri Sipil yang terampil, berpengetahuan luas, penuh dedikasi taat kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, bersih, berwibawa, cakap dan bermutu tinggi dalam melaksanakan

tugas maka diperlukan adanya usaha pembinaan pegawai secara taratur dan terpadu.

Sebagai salah satu unsur pembinaan, promosi mempunyai peranan dan aspek tertentu dalam suatu organisasi khususnya bagi pegawai sebagai unsur pokok untuk menuju ke sasaran organisasi.

Promosi dalam pelaksanaannya perlu bagi setiap pegawai dalam organisasi, agar apa yang menjadi tujuan pegawai baik bagi pengembangan diri, dan kekuasaan yang lebih besar dapat diwujudkan, sekaligus dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai, juga untuk menjamin kemampuan, tanggung jawab, wewenang dan kemajuan pegawai itu sendiri.

Suatu pemerintahan di bentuk untuk menjaga suatu sistem ketertiban, dan bahwa pemerintah bertanggung jawab memberi pelayanan kepada masyarakat, bukan untuk melayani dirinya sendiri, maka kita akan mudah menerima asumsi bahwa pemerintahan yang baik adalah yang dekat kepada masyarakat. Pemerintah perlu didekatkan kepada masyarakat, agar pelayanan yang diberikan menjadi semakin baik.

Secara konstitusional, pemerintahan sekarang cukup memperhatikan pentingnya menerapkan strategi desentralisasi. Desentralisasi pembangunan dalam pelimpahan kewenangan pusat kepada daerah untuk mengelolah pembangunan secara lebih progresif sehingga dapat memacu gerak pembangunan di daerah.

Sejak otonomi daerah mulai berlaku secara efektif 1 Januari 2001 maka otomatis segala urusan pemerintahan di daerah sepenuhnya menjadi tanggung jawab masing-masing daerah, (baik di daerah Propinsi, daerah Kabupaten maupun daerah kota), dimana setiap daerah otonom, dituntut untuk lebih mandiri dalam hal mengelola ataupun mengembangkan daerahnya masing-masing. Berdasarkan potensi sumber daya yang dimiliki dengan latar belakang kelebihan dan kekurangannya masing-masing, dalam rangka untuk mensejahterakan masyarakatnya.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, khususnya di kantor Sekretariat daerah Kabupaten Sinjai, pelaksanaan otonomi daerah sangat berpengaruh terhadap berbagai perubahan-perubahan dalam pelaksanaan atau penyusunan struktur organisasi pemerintahan daerah, sehingga dapat memaksimalkan tugas-tugas pemerintahan daerah. Sebagai contoh yang dilakukan untuk menjadikan struktur organisasi pemerintahan daerah dapat bekerja lebih efektif adalah dengan penggabungan beberapa departemen atau sekarang disebut dengan dinas-dinas menjadi dinas tertentu, yang mana hal dilakukan sebagai upaya untuk memudahkan koordinasi dan mencapai tingkat efisiensi yang seminimal mungkin untuk menghemat dana keuangan daerah yang terbatas. Dan untuk mewujudkan hal tersebut di atas, maka dibutuhkan orang-orang yang professional dibidangnya masing-masing, disamping syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi.

Sementara itu penetapan eselonisasi pada jabatan structural, pada kantor sekretariat daerah Kabupaten Sinjai, dilakukan berdasarkan atas prestasi kerja,

kemampuan serta syarat-syarat tambahan lainnya yang lebih ditetapkan pemerintah daerah, berdasarkan peraturan pemerintah. Dalam hal ini setiap orang yang ingin menduduki suatu jabatan, dalam rangka peningkatan karir mereka, maka setiap pegawai negeri sipil, mempunyai peluang yang sama untuk dipromosikan dalam menduduki suatu jabatan tertentu, tanpa memandang dari segi senioritas, tetapi lebih ditujukan kepada kemampuan atau layak tidaknya seseorang untuk menduduki jabatan tersebut, berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah atau dengan kata lain dengan berlakunya otonomi, maka memberikan kesempatan dan peluang yang sebesar-besarnya kepada setiap pegawai negeri sipil untuk menduduki suatu jabatan untuk mengembangkan karirnya berdasarkan kemampuan yang dimiliki.

Untuk itulah penulis mengambil judul “ **Pelaksanaan Promosi Jabatan Dalam Rangka Otonomi Daerah Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai** “, dalam rangka peningkatan karir/jabatan seorang pegawai negeri sipil. Sehingga pada gilirannya tugas-tugas pemerintahan daerah dapat berhasil dengan baik dan dapat mensejahterakan masyarakatnya secara keseluruhan sesuai dengan yang diharapkan.

Oleh karena itu para pegawai mengharapkan agar kiranya selain persyaratan prinsip seperti pangkat dan golongan hendaknya dipertimbangkan, soal pendidikan penjenjangan karir. Apalagi dalam jabatan yang sifatnya butuh keterampilan atau keahlian khusus. Sebab jika ini dibiarkan nantinya akan kacau balau administrasi maupun kerja dan selanjutnya gagallah otonomi daerah.

Padahal kita tahu bahwa otonomi daerah mencapai manusia yang lebih potensi untuk mendukung program yang akan dicapai didalam memandirikan daerah secara utuh.

Oleh karena itu, penulis mencoba melakukan penelitian guna mengetahui bagaimana pelaksanaan promosi jabatan dalam rangka otonomi daerah, khususnya di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai.

B. Rumusan Masalah

Salah satu hal yang perlu mendapat perhatian didalam meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah pelaksanaan promosi kepada pegawai. Oleh karena itu, dengan adanya promosi sabagai salah satu kegiatan yang bertujuan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari pada pegawai dengan demikian dapat diharapkan pekerjaannya dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.

Melalui penelitian ini, penulis berusaha untuk membahas bagaimana pelaksanaan promosi dalam rangka Otonomi Daerah di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai.

Adapun rumusan masalahnya adalah :

1. Bagaimana pelaksanaan promosi jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan promosi jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai.

Demikianlah rumusan masalah ini dalam penelitian ini dan penulis mencoba mengembangkan beberapa alternatif guna pemecahan lebih lanjut.

C. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pelaksanaan promosi jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan promosi jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai.

D. Kegunaan Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pemikiran tentang pelaksanaan Promosi Jabatan dalam rangka otonomi daerah di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai.
2. Dapat menjadi bahan masukan bagi peneliti dan berguna bagi pengembangan ilmu khususnya ilmu administrasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Otonomi Daerah

Perkataan otonomi secara etimologinya berasal dari bahasa latin yaitu "autos" yang berarti sendiri, dan "nomos" yang berarti aturan. Jadi otonomi berarti aturan sendiri.

Sebagaimana diketahui bahwa titik berat pemberian otonomi daerah Kabupaten agar daerah kabupaten memungkinkan mengurus dan mengatur rumah tangganya sendiri untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna pemerintahan daerah dalam rangka pelayanan kepada masyarakat dan melancarkan pembangunan daerah.

Pembangunan daerah sebagai bagian integral dari pembangunan nasional tidak lepas dari prinsip otonomi daerah sebagai daerah otonomi yang mempunyai kewenangan tanggung jawab penyelenggaraan kepentingan masyarakat berdasarkan prinsip keterbukaan, partisipasi masyarakat dan pertanggung jawaban kepada masyarakat.

Untuk mendukung penyelenggaraan otonomi daerah, diperlukan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggungjawab didaerah secara profesional dan berkeadilan, jauh dari praktek-praktek korupsi, kolusi dan nepotisme serta adanya perimbangan antara keuangan pemerintah pusat dan daerah yang mana esensinya antara lain :

- " a. Kewenangan otonomi luas adalah keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang mencakup kewenangan semua bidang pemerintahan, kecuali kewenangan dibidang politik, luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lainnya yang akan ditetapkan dengan peraturan pemerintah. Disamping itu, keleluasaan otonomi mencakup pula kewenangan yang utuh dan bulat dalam penyelenggaraannya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi.
- b. Otonomi nyata adalah keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan kewenangan pemerintahan di bidang tertentu yang secara nyata ada dan diperlukan serta tumbuh, hidup dan berkembang di daerah.
- c. Otonomi yang bertanggung jawab adalah berupa perwujudan pertanggung jawaban sebagai konsekuensi pemberian hak dan kewenangan kepada daerah dalam wujud tegas dan kewajiban yang harus di pikul oleh daerah dalam mencapai tujuan pemberian otonomi, berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara pusat dan daerah serta antar daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

(UU Otonomi Daerah, Sinar Grafika, Jakarta, 1999, Hal. 56)

Dalam kaitan ini, maka peningkatan pelayanan kepada masyarakat dan pelaksanaan pembangunan, maka Undang-undang No. 22 tahun 1999 yang

menitik beratkan otonomi pada daerah kabupaten sebagaimana yang dinyatakan dalam pasal 11 sebagai berikut : (1999; hal. 9)

1. Kewenangan daerah kabupaten dan daerah kota mencakup semua kewenangan pemerintahan selain kewenangan yang dikecualikan dalam pasal 7 dan yang diatur dalam pasal 9.
2. Bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh daerah kabupaten dan daerah kota meliputi pekerjaan umum, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, pertanian, perhubungan, industri dan perdagangan penanaman modal, lingkungan hidup, pertanahan, koperasi dan tenaga kerja.

Jadi pengertian otonomi daerah menurut Undang-undang No. 22 tahun 1999 sebagai berikut : (1999, hal. 4)

“ Kewenangan daerah otonomi untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan “.

Dari uraian diatas sudah nampak dan jelas pengertian otonomi daerah. Dengan diletakkanya otonomi kepada daerah kabupaten langsung berhubungan dengan masyarakat sehingga diharapkan lebih mengerti dan memenuhi aspirasi masyarakat.

B. Pengertian Promosi Jabatan

Mengenai “ Promosi Jabatan ” perlu dijelaskan lebih dahulu yang dimaksud dengan jabatan itu, agar supaya memudahkan dalam uraian lebih lanjut tidak berbaur dengan pengertian pangkat.

Secara populer, jabatan dapat dijelaskan sebagai jenis pekerjaan yang mempunyai wadah tertentu dalam suatu susunan organisasi kerja atau pekerjaan lain yang disejajarkan dengan itu dan dalam pekerjaan itu telah ditetapkan batas kewenangan tanggung jawab dan kepangkatan bagi pemangkunya.

Istilah promosi mengandung inti suatu perubahan kedudukan seorang pegawai dalam rangkaian susunan kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula baik itu ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat-syarat kerja atau penghasilan.

Seorang termotivasi bekerja pada suatu organisasi, baik swasta maupun pemerintah disebabkan oleh adanya kesempatan untuk memperoleh kemajuan. Karena itu sudah menjadi sifat dasar manusia senantiasa berusaha untuk memiliki kemampuan demi mempertahankan dan meningkatkan taraf hidupnya.

Bagi pegawai negeri sipil yang menitikberatkan perhatiannya pada usaha-usaha untuk memajukan dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, sudah selayaknya mengharapkan imbalan / penghargaan dari negara sebagai balas jasa yang telah diberikan, sehingga dalam hal ini promosi merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh untuk merealisasikan harapan-harapan pegawai.

Dengan promosi diharapkan dapat memajukan pegawai, karena pegawai akan mendapatkan tanggungjawab yang lebih besar dari sebelumnya dan akan mendorong untuk mengembangkan kemampuan sehingga pegawai yang bersangkutan mendapat kepuasan kerja yang akhirnya dapat membangkitkan semangat kerja dan menambah pengalaman.

Promosi mempunyai nilai karena merupakan bukti pengakuan, antara lain terhadap prestasi pader pegawai tanpa adanya kemungkinan pemberian promosi kepada pagawai yang memiliki kecakapan dan memperlihatkan prestasi kerja maka akan menurunkan semangat dan gairah kerja pegawai itu sendiri.

Memberi kesempatan kepada pegawai untuk menambah keahlian dan menempatkannya pada jabatan yang tepat merupakan salah satu upaya untuk memajukan dan mengembangkan pegawai. Disamping itu promosi memberikan kewenangan dan tanggung jawab yang lebih tinggi dari sebelumnya.

Moenir (1995 ; Hal. 173) memberi pengertian promosi yaitu perubahan kedudukan seorang pegawai dalam rangkaian susunan kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat-syarat kerja atau penghasilan. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh penghasilan. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas kerja.

Sedangkan The Liang Gie (1989 ; Hal. 338) mengemukakan pengertian promosi yaitu perubahan kedudukan seorang pegawai pada jabatan yang lebih tinggi. Lebih tinggi jabatan ini tercermin pada tugas jabatan lebih sukar atau berat dan lebih besar pertanggung jawaban yang diberikan, perubahan kedudukan pada jabatan yang lebih tinggi biasanya memang diikuti oleh kenaikan pangkat, karena ada hubungan yang seimbang antara pangkat dan jabatan.

Seperti ahli lainnya Manullang (1994 ; Hal. 107) mengemukakan promosi adalah kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Dimana pemberian promosi kepada seorang pegawai berarti bahwa pegawai tersebut naik ke posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi. Lebih lanjut Manullang menjelaskan bahwa promosi tidak selalu diikuti oleh kenaikan gaji, gaji itu bisa tetap, tetapi pada umumnya bertambah besarnya kekuasaan dan tanggung jawab seseorang bertambah pula jasa dalam bentuk uang yang diterimanya.

Promosi mempunyai arti penting bagi sebuah instansi / organisasi atau perusahaan, sebab adanya promosi tersebut kestabilan instansi dan semangat kerja para pegawai lebih terjamin. Moekjat (1989 ; Hal. 21) telah merumuskan hal tersebut, dimana beliau mengartikan promosi adalah sebagian dari pembinaan yang menjadi tolak ukur untuk diproses yaitu karier dan prestasi kerja untuk memenuhi syarat-syarat yang merupakan usaha untuk memperbaiki pelaksanaan yang sekarang maupun yang akan datang agar dapat bersemangat dan bergairah dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kerjanya.

Alex. S. Nitisemito (1986 ; Hal. 134) , mengemukakan pengertian promosi adalah proses kegiatan pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi, dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas dan tanggung jawab, wewenang yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya dan pada umumnya sering diikuti dengan peningkatan pendapatan

serta fasilitas lainnya, tetapi promosi itu sendiri mempunyai nilai karena promosi adalah merupakan bukti pengaruh orang lain terhadap prestasinya.

Dari uraian tersebut diatas, dapat disimpulkan promosi merupakan manifestasi dari proses perealisasiian pembinaan kepegawaian yang menitik beratkan pada unsur promosi sebagai salah satu cara yang dapat dilaksanakan dalam meningkatkan semangat pegawai. Dan sebagai salah satu usaha pembinaan, promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai karena dengan promosi berarti pegawai mendapatkan hak-haknya yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material seperti pendapatan, perbaikan fasilitas maupun yang bersifat non material seperti status sosial dan rasa bangga.

Sebelum pelaksanaan promosi, ada syarat-syarat tertentu yang ditetapkan sebagai standar dalam menetapkan siapa yang dapat atau berhak untuk dipromosikan. Adapun syarat-syarat promosi untuk suatu unit kerja atau jabatan yang berlainan sudah tentu tidak sama. Hal ini disebabkan oleh kemampuan yang diperlukan untuk menanggung beban kerja atau menduduki suatu jabatan tidak selalu sama meskipun untuk jenis jabatan atau beban kerja yang hampir sama. Dalam hal ini Musanef (1996 ; Hal. 66) mengatakan bahwa pengangkatan pegawai negeri dalam suatu jabatan wajib memperhatikan prinsip-prinsip pokok penempatan dalam jabatan, yakni menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat. Disamping bersifat kepercayaan juga berdasarkan pada penilaian atas prestasi kerja dan persyaratan obyektif lainnya dari seorang pegawai.

C. Faktor Dan Teknik Pelaksanaan Promosi

Promosi adalah perubahan kedudukan seorang pegawai dalam rangkaian susunan kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula baik ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat-syarat kerja atau penghasilan. Sebagai salah satu usaha pengembangan promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai dimanapun ia berada, oleh karena dengan promosi itulah ia akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelum promosi.

Moerir (1983 ; hal.174) mengemukakan bahwa pelaksanaan promosi dalam suatu organisasi dapat terjadi karena adanya lowongan, baik lowongan dari segi kepangkatan maupun dari segi jabatan. Lowongan dari segi kepangkatan timbul dalam sistem kepegawaian yang menggunakan sistem pengurutan kepangkatan. Sedangkan lowongan dari segi jabatan timbul dalam sistem kepegawaian yang menggunakan sistem klasifikasi pekerjaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan promosi adalah adanya jabatan yang lowong dimana pegawai yang menduduki jabatan tersebut dianggap telah memenuhi syarat untuk dipromosikan dengan melihat dari hasil pertimbangan-pertimbangan yang mendasar dari daftar urut kepangkatan, dan dari hasil pelaksanaan pekerjaan yang dituangkan dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan.

Pelaksanaan promosi pegawai tidak akan berlangsung begitu saja tanpa adanya suatu rencana yang telah diatur sebelumnya. Sebelum pelaksanaan promosi dilaksanakan, maka perlu segera dipikirkan teknik ataupun cara apa yang

ditempuh pihak pimpinan instansi dalam memberikan promosi terhadap pegawainya.

a. Sistem Senioritas

Yaitu suatu cara promosi yang dilaksanakan dengan melihat faktor-faktor lamanya bekerja seorang pegawai dalam instansi dan harus dihubungkan dengan kemampuan kerjanya.

b. Sistem Prestasi Kerja

Yaitu promosi yang diberikan kepada seorang pegawai berdasarkan prestasi kerja yang telah dicapai pegawai tersebut. Hal ini lebih bersifat obyektif dibanding sistem senioritas.

c. Sistem Gabungan

Yaitu sistem pemberian promosi yang penilaiannya dilaksanakan dengan menggabungkan sistem senioritas dan sistem prestasi kerja.

d. Sistem Dari Dalam

Yaitu suatu cara pelaksanaan promosi dimana pegawai yang dipilih berasal dari dalam organisasi yang bersangkutan.

e. Sistem Dari Luar

Yaitu suatu cara pelaksanaan promosi dimana yang dipilih diambil dari luar organisasi.

Dengan adanya teknik-teknik yang digunakan, diharapkan dalam proses promosi pegawai dapat berjalan lancar, teratur dan terencana sehingga

berakibat pegawai semakin bertambah pengetahuan dan kemampuannya, meningkatkan semangat, kegairahan kerja dan tanggung jawabnya.

Adanya kesempatan promosi mengakibatkan kemampuan untuk maju pada pegawai itu sendiri dan juga kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dengan organisasi.

f. Dampak Sampingan Dalam Promosi

Meskipun tujuan promosi adalah baik, tetapi kemungkinan timbulnya efek sampingan yang mungkin timbul, sehingga dapat dicegah atau setidaknya memperkecil efek sampingan tersebut.

Untuk lebih jelasnya maka akan dikemukakan efek sampingan tersebut antara lain :

1. Kesalahan dalam promosi

Meskipun sudah diusahakan ketentuan yang tegas dan syarat-syarat promosi dan telah dijelaskan sebaik-baiknya, tapi kemungkinan kekeliruan dapat saja terjadi. Faktor-faktor subyektif dalam penilaian siap yang perlu dipromosikan sering terjadi, apabila calon-calon yang akan dipromosikan tersebut pandai mendekati atasannya.

2. Rasa Iri Hati

Meskipun suatu instansi atau organisasi dalam melaksanakan promosi secara subyektif, maka kemungkinan dapat menimbulkan iri hati dengan segala akibatnya pada karyawan lain yang kebetulan belum mendapatkan kesempatan sebagai tindakan promosi yang kurang obyektif.

3. Pelaksanaan Promosi yang dipaksakan

Walaupun karyawan yang dipilih untuk dipromosikan mungkin merupakan pilihan yang tepat, akan tetapi kemungkinan pegawai tersebut belum dapat memenuhi syarat-syarat untuk promosi sehingga hal ini dapat menyebabkan tugas dan pekerjaan yang dibebankan akan kurang berhasil.

Dengan melihat beberapa pengertian tersebut diatas, maka kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil adalah sangat penting dan menentukan.

D. Tujuan Pemberian Otonomi Kepada Daerah

Pemberian otonomi kepada daerah, bukanlah semata-mata ditujukan kepada persoalan sistem dan cara penyelenggaraan administrasi pemerintahan akan tetapi otonomi diberikan lebih merupakan realisasi pengakuan atas kepentingan dan kehendak rakyat untuk turut berpartisipasi dalam rangka melancarkan pelaksanaan kepentingan nasional. Atau dengan kata lain upaya mewujudkan kedaulatan rakyat dalam pemerintahan seperti yang dikehendaki oleh demokrasi Pancasila.

Disamping tujuan pemberian otonomi kepada daerah untuk pendemokrasian pemerintahan juga mempunyai tujuan-tujuan seperti :

1. Pembagian, dan pembatasan untuk membagi serta membatasi kekuasaan pemerintah pusat dengan memberikan hak dan wewenang kepada daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri.

Dengan pembagian dan pembatasan kekuasaan yang dimiliki oleh pemerintah pusat kepada daerah merupakan upaya melindungi dan menjamin hak-hak pribadi rakyat dari kemungkinan pemerkosaan secara sewenang-wenang.

2. Tujuan Efisiensi dan Efektivitas

Peranan dan tugas-tugas yang harus dijalankan oleh Pemerintah Negara sekarang ini semakin bertambah luas dan rumit. Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya Pemerintah Pusat akan mempergunakan ukuran kepentingan nasional secara keseluruhan. Adalah terlalu sulit bahkan tidak mungkin untuk dapat mengharapkan Pemerintah Pusat dapat menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya, terhadap persoalan yang timbul apabila hal untuk menjamin efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, kepada daerah perlu diberikan wewenang untuk turut serta mengatur dan mengurus pelaksanaan tugas-tugas pemerintah dalam lingkungan rumah tangganya.

3. Tujuan Pembangunan

Dengan adanya pemerintah daerah yang berhak dan berwenang untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, maka partisipasi masyarakat yang sudah berkepentingan mendapatkan perhatian yang wajar akan lebih mudah untuk dibangkitkan. Disamping itu pemerintah daerah dapat mengarahkan pembangunannya kepada kepentingan nyata daerah dan masyarakatnya, karena merekalah yang paling dekat dan paling mengetahui kepentingan dan kebutuhannya.

Mengingat banyak dan luasnya tugas dan peranan pemerintah pusat dimana hampir tidak ada lagi bidang kehidupan yang terlepas, sehingga bila tidak menyerahkan hak dan wewenang kepada pemerintah daerah, ada kemungkinan suatu masalah yang sebenarnya hanya bersifat kedaerahan saja berubah menjadi masalah bangsa dan negara secara keseluruhan.

E. Kerangka Konseptual

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur penting dalam mewujudkan terselenggaranya tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna perlu mendapatkan perhatian yang serius dalam sikap instansi atau organisasi. Perhatian tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk pengaturan kedudukan, pembinaan atau pengembangan serta memperhatikan hak dan kewajiban pegawai.

Pembinaan pegawai merupakan salah satu usaha yang dimaksudkan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai pada suatu organisasi dalam rangka mengimbangi tuntutan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat serta memajukan pegawai dari segi karier, pengetahuan maupun kemampuan. Adapun usaha-usaha yang dapat ditempuh suatu organisasi untuk mengembangkan atau membina pegawai, adalah melalui jalur promosi. Di era otonomi daerah sekarang ini telah dilaksanakan promosi terhadap pegawai, dimana otonomi daerah itu sendiri memberi pengaruh terhadap pelaksanaan promosi. Maksud diadakannya promosi itu adalah sebagai aspek pendukung dalam membina dan

mengembangkan pegawai. Dengan jalur ini diharapkan dapat memberi manfaat terhadap pegawai dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Promosi merupakan perealisasiian dari suatu manifestasi yang menitikberatkan perhatiannya untuk memajukan dan meningkatkan derajat para pegawai ke jenjang yang lebih tinggi, sehingga jangkauan wewenang dan tanggung jawab lebih luas pula. Disamping itu promosi dimaksudkan untuk menempatkan pegawai dalam jabatan, dimana pegawai itu memperoleh kepuasan.

Pelaksanaan promosi meliputi kegiatan-kegiatan berupa penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi, penentuan persyaratan, pelaksanaan evaluasi sampai pada pelaksanaan promosi itu sendiri.

Pelaksanaan promosi juga harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi agar tidak terjadi kesalahan yang dapat merugikan instansi maupun pegawai yang bersangkutan. Untuk menghindari hal tersebut maka faktor-faktor yang berpengaruh tetap dijadikan alasan atau dasar dalam pelaksanaan promosi.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, dapat dikemukakan bahwa promosi jabatan merupakan suatu langkah yang ditempuh untuk memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dan diharapkan melalui jalur ini dapat membangkitkan semangat kerja pegawai, yang pada akhirnya akan diikuti oleh produktivitas yang lebih baik.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Pelaksanaan penelitian guna mengumpulkan data dilaksanakan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai.

B. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu Pegawai Negeri Sipil yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai sebanyak 24 orang. Penentuan unit analisis ini didasarkan pada pertimbangan obyektif bahwa berbagai variabel yang akan dikaji seperti, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan promosi, dan pelaksanaan promosi itu sendiri yang mana meliputi syarat-syarat promosi dan evaluasi, yang mana semuanya lebih tepat dideteksi dengan pendekatan individu.

C. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai yang ada di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai sebanyak 86 orang.

D. Sampel

Penarikan sample dilakukan melalui proportionate stratified random sampling. Dimana sample dihitung menurut tingkat pendidikan. Adapun yang menjadi sample adalah sebagai berikut:

- Sarjana $\frac{27}{86} \times 70 = 21,97\% = 22$ orang
- D3 $\frac{10}{86} \times 70 = 8,13\% = 8$ orang
- SMA $\frac{44}{86} \times 70 = 35,81\% = 36$ orang
- SMP $\frac{4}{86} \times 70 = 3,25\% = 3$ orang
- SD $\frac{1}{86} \times 70 = 0,81\% = 1$ orang

Jumlah = 70 orang

E. Defenisi Operasional

- a. Pelaksanaan yang dimaksud disini adalah bagaimana pelaksanaan otonomi itu dan realisasi dari rencana promosi itu sendiri yang meliputi :
 - Syarat-syarat yang jelas dan tegas, adalah merupakan dasar untuk memutuskan apakah seorang pegawai dapat dipromosikan serta untuk menghindari penafsiran yang berbeda dari berbagai pihak terhadap pelaksanaan promosi.
 - Evaluasi yaitu evaluasi yang dilakukan pimpinan secara lengkap terhadap bawahannya untuk memberikan penilaian, yang mana evaluasi disesuaikan dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan.
- b. Faktor-faktor yang mempengaruhi adalah faktor yang mempengaruhi pelaksanaan promosi jabatan dalam rangka otonomi daerah. Faktor-faktor

tersebut adalah seperti Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, Daftar Urut Kepangkatan, Jabatan yang lowong, Komunikasi, waktu dan kebijakan pimpinan.

F. Jenis dan Sumber Data

- a. Data primer yang diperoleh dari hasil penelitian langsung terhadap obyek penelitian yaitu melalui wawancara langsung kepada beberapa pegawai.
- b. Data Sekunder yang diperoleh dari buku-buku, dokumen-dokumen, peraturan-peraturan dan bahan pustaka lainnya yang ada relevansinya dengan obyek penelitian ini.

G. Teknik Pengumpulan Data

- a. Wawancara adalah proses perolehan data untuk tujuan penelitian dengan tanya jawab dan bertatap muka antara pewawancara dan informan yang dianggap mengetahui banyak obyek penelitian.
- b. Observasi adalah melakukan peninjauan langsung ketempat penelitian.
- c. Kuesioner adalah dengan menyebarkan daftar pertanyaan tertulis yang disertai alternatif jawaban kepada pihak-pihak yang dijadikan responden dalam penelitian ini.

H. Teknik Analisis Data

Dalam pengolahan data penulis menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan tabel frekuensi. Dari hasil analisa data tersebut, akan ditarik kesimpulan hasil penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

I. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dibahas sebagai suatu sistem yang berdiri sendiri, sebab dimana organisasi adalah merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem dan diantara sub-sub sistem tersebut mutlak harus saling berhubungan agar tujuan organisasi tersebut dapat dicapai.

Struktur organisasi yang dimaksud disini adalah struktur organisasi kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai, akan tetapi sebelum penulis menguraikan struktur organisasi tersebut secara khusus, maka secara umum penulis menguraikan apa pentingnya struktur organisasi dalam hubungannya dengan wadah organisasi itu sendiri. Struktur organisasi berarti perwujudan daripada organisasi yang berhubungan antara satu sama lain terhadap beberapa orang yang disertai tugas untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini struktur organisasi dapat dipandang sebagai kerangka yang menyeluruh dan menghubungkan-hubungkan suatu fungsi dalam suatu badan usaha dan menetapkan hubungan yang tetap terhadap orang-orang atau pegawai-pegawai yang melaksanakan tugas-tugas dan fungsinya masing-masing.

Sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi yang dikenal sekarang sekurang-kurangnya mengandung 3 (tiga) unsur sebagai berikut :

1. Sistem kerjasama
2. Sekelompok orang
3. proses pencapaian tujuan

Dengan diadakannya pembagian tugas atau fungsi setiap pegawai, maka pucuk pimpinan sebagai pusat daripada kebijaksanaan akan lebih mudah mengadakan tindakan pengawasan sebab yang bertanggung jawab terhadap sesuatu jenis pekerjaan atau tugas telah jelas.

Adapun struktur organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai berdasarkan Peraturan Daerah No. 1 tahun 2001 tentang organisasi dan tata kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai adalah sebagai berikut :

a. Sekretariat Daerah Kabupaten

b. Asisten terdiri dari :

1. Asisten Pemerintahan, membawahi :

a). Bagian Tata Pemerintahan, membawahi :

- Sub Bagian Pemerintahan Umum;
- Sub Bagian Pemerintahan Desa dan Kelurahan;
- Sub Bagian Perangkat Daerah;
- Sub Bagian Ketertiban;

b). Bagian Hukum dan Perundang-undangan, membawahi :

- Sub Bagian Peraturan Perundang-undangan ;

- Sub Bagian Sosialisasi dan Bantuan Hukum ;
 - Sub Bagian Dokumentasi Produk Hukum ;
2. Asisten Ekonomi dan Pembangunan, membawahi :
- a). Bagian Perekonomian, membawahi :
- Sub Bagian Sarana Perekonomian ;
 - Sub Bagian Produksi Daerah ;
 - Sub Bagian Bina Perusahaan / PUMD ;
- b). Bagian Administrasi Pembangunan, membawahi :
- Sub Bagian Penyusunan Program ;
 - Sub Bagian Pengendalian Pembangunan ;
 - Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan ;
- c). Bagian Bagian Kesejahteraan Rakyat, membawahi :
- Sub Bagian Keagamaan ;
 - Sub Bagian Kesejahteraan Sosial ;
 - Sub Bagian Pemberdayaan Perempuan ;
3. Analisis Administrasi, membawahi :
- a). Bagian Organisasi, membawahi :
- Sub Bagian Kelembagaan ;
 - Sub Bagian Ketatalaksanaan ;
 - Sub Bagian Kepegawaian ;
- b). Bagian Keuangan , membawahi :
- Sub Bagian Anggaran ;

- Sub Bagian Pembukuan
 - Sub Bagian Perbendaharaan ;
 - Sub Bagian Verifikasi ;
- c). Bagian Bagian Umum dan Perlengkapan, membawahi :
- Sub Bagian Tata Usaha ;
 - Sub Bagian Perlengkapan dan Rumah Tangga ;
 - Sub Bagian Humas dan Protokol ;
 - Sub bagian Sandi dan Telekomunikasi ;

c. Kelompok Jabatan Fungsional

2. Keadaan Pegawai

Keadaan pegawai yang dimaksud disini adalah gambaran secara umum mengenai keberadaan pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai, yang mana akan dilihat dari segi jumlah dan distribusi pegawai.

Jumlah dan distribusi pegawai tersebut diatas, dapat dilihat atau dihitung menurut tingkat pendidikan formal, jenis kelamin, umur dan golongan.

1. Jumlah Pegawai Menurut Jenis Kelamin

Jumlah pegawai yang terdapat pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai berjumlah 86 orang, dengan jumlah bagian sebanyak 8 orang. Untuk lebih jelasnya, jumlah pegawai menurut bagian dapat dilihat pada tabel 01 berikut :

Tabel 01. Perincian pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten
Sinjai dihitung menurut jenis kelamin

No	BAGIAN	Jenis Kelamin		JUMLAH
		Pria	Wanita	
1.	Sekretariat Daerah	1	-	1 Orang
2.	Asisten	1	-	1 Orang
3.	Tata Pemerintahan	12	1	13 Orang
4.	Hukum dan Perundang-undangan	4	2	6 Orang
5.	Perekonomian	3	2	5 Orang
6.	Administrasi Pembangunan	3	3	6 Orang
7.	Kesejahteraan Rakyat	5	2	7 Orang
8.	Organisasi	1	4	5 Orang
9.	Umum dan Perlengkapan	16	5	21 Orang
10.	Keuangan	12	5	21 Orang
JUMLAH		58 Orang	28 Orang	86 Orang

Sumber data : Bagian Organisasi, 2001

Dari tabel diatas jumlah pegawai yang berjenis kelamin pria lebih dominan dibanding pegawai yang berjenis kelamin wanita. Dimana pegawai yang berjenis kelamin pria sebanyak 58 orang, sedangkan pegawai yang berjenis kelamin wanita sebanyak 28 orang.

2. Jumlah pegawai menurut tingkat pendidikan formal.

Tingkat pendidikan formal yang dimaksud adalah ijazah terakhir dari masing-masing pegawai seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 02. Perincian pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai dihitung menurut tingkat pendidikan formal.

No	B A G I A N	JUMLAH
1.	Sarjana	27 Orang
2.	D3	10 Orang
3.	SMA/Sederjata	44 Orang
4.	SMP	4 Orang
5.	SD	1 Orang
JUMLAH		86 Orang

Sumber data : Bagian Organisasi, 2001

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang paling banyak menurut tingkat pendidikan formal adalah tingkat SMA dan sederajatnya, yaitu sebanyak 44 orang, sedangkan yang paling sedikit adalah tingkat SD yaitu 1 orang.

3. Jumlah pegawai menurut tingkatan umur

Jumlah pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai menurut tingkatan umurnya dapat dilihat pada tabel 04 berikut yang mana tingkatannya dikelompokkan kedalam 6 kategori dengan menggunakan interval 6.

Tabel 03. Perincian pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai dihitung menurut tingkatan umur.

No	U M U R	JUMLAH
1.	21 - 26	4
2.	27 - 32	21
3.	33 - 38	15
4.	39 - 44	33
5.	45 - 50	8
6.	51 - 56	5
JUMLAH		86 Orang

Sumber data : Bagian Organisasi, 2001

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa pegawai yang mempunyai umur antara 39 - 44 lebih banyak yakni sebanyak 33 orang, sedangkan umur antara 21 - 26 lebih sedikit yakni sebanyak 4 orang.

4. Jumlah pegawai menurut golongan / ruang.

Jumlah pegawai menurut golongan / ruang dapat dilihat pada tabel 05 berikut ini :

Tabel 04. Perincian pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai dihitung menurut golongan / ruang.

No	GOLONGAN / RUANG	JUMLAH
1.	I / b	1
2.	I / c	2
3.	I / d	2
4.	II / a	5
5.	II / b	13
6.	II / c	16
7.	II / d	4
8.	III / a	20
9.	III / b	10
10.	III / c	7
11.	III / d	4
12.	IV / a	1
13.	IV / b	1
JUMLAH		86 Orang

Sumber data : Bagian Organisasi, 2001

3. Uraian Tugas

1) Bagian Tata Pemerintahan

- Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan kebijaksanaan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan tata pemerintahan umum,

pembinaan perangkat daerah serta ketertiban umum dan pembinaan polisi Pamong Praja, sebagai pedoman dan landasan kerja.

- Mencari, mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data dan informasi yang berhubungan dengan bidang Tata Pemerintahan Umum, bidang pembinaan perangkat daerah, bidang ketertiban umum dan pembinaan Polisi Pamong Praja, serta bidang tata pemerintahan desa.
- Menyiapkan bahan penyusunan kebijaksanaan, pedoman dan petunjuk teknis di bidang tata pemerintahan umum, bidang pembinaan perangkat daerah, bidang ketertiban umum dan pembinaan Polisi Pamong Praja suatu bidang tata pemerintahan desa.
- Menginventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang tata pemerintahan umum, bidang pembinaan perangkat daerah, bidang ketertiban umum dan pembinaan Polisi Pamong Praja, suatu bidang tata pemerintahan desa, dan menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
- Menyiapkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis penggunaan dan pembinaan prasarana fisik pemerintahan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

2) Bagian Hukum dan Perundang-undangan

- Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijaksanaan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan peraturan perundang-undangan, bidang sosialisasi dan bantuan hukum dan bidang produk hukum.
- Mencari, mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data dan informasi yang berhubungan dengan bidang perundang-undangan, sosialisasi dan bidang bantuan hukum dan bidang pokok produk hukum.
- Menyiapkan bahan penyusunan kebijaksanaan, pedoman dan petunjuk teknis di bidang peraturan, bidang sosialisasi dan bantuan hukum dan bidang produk hukum.
- Menginventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan BRA peraturan perundang-undangan, bidang sosialisasi dan bantuan hukum, bidang produk hukum dan menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
- Menyiapkan rancangan produk hukum daerah kabupaten yang terdiri dari peraturan daerah - kabupaten, keputusan Bupati Kepala Daerah Kabupaten, keputusan bersama Bupati / Walikota Kepala Dinas Kabupaten, Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah Kabupaten dan Instruksi Bupati Kepala Daerah Kabupaten.

3) Bagian Administrasi Pembangunan

- Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijaksanaan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan penyusunan program pembangunan daerah, pengendalian pembangunan, analisa dan evaluasi serta pelaporan.
- Mencari, mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data dan informasi yang berhubungan dengan bidang penyusunan program pembangunan daerah, bidang pengendalian pembangunan, bidang analisa dan evaluasi serta pelaporan.
- Menyiapkan bahan penyusunan kebijaksanaan, pedoman dan petunjuk teknis di bidang penyusunan program pembangunan daerah, bidang pengendalian pembangunan, bidang analisis dan evaluasi serta pelaporan.
- Menginventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang penyusunan program pembangunan daerah, bidang penegdalian pembangunan, bidang analisis dan evaluasi serta pelaporan dan menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
- Melakukan koordinasi dengan unit kerja/instansi terkait sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.

4) Bagian Kesejahteraan Rakyat

- Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijaksanaan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan kesejahteraan sosial keagamaan dan pemberdayaan perempuan sebagai pedoman dan landasan kerja.
- Mencari, mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data dan informasi yang berhubungan dengan bidang kesejahteraan sosial, bidang keagamaan dan bidang pemberdayaan perempuan.
- Menyiapkan bahan penyusunan kebijaksanaan, pedoman dan petunjuk teknis di bidang kesejahteraan sosial, bidang keagamaan, dan bidang pemberdayaan perempuan.
- Menginventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang kesejahteraan sosial, bidang keagamaan, bidang pemberdayaan perempuan dan menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
- Melakukan koordinasi dengan unit kerja / instansi terkait sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.

5) Bagian Keuangan

- Mencari, mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data dan informasi yang berhubungan dengan bidang penyusunan anggaran, bidang pembukuan dan bidang perbendaharaan.

- Menyiapkan bahan penyusunan kebijaksanaan, pedoman dan petunjuk teknis di bidang penyusunan anggaran, bidang pembekuan dan bidang perbendaharaan.
- Menginventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang penyusunan anggaran, bidang pembekuan, bidang perbendaharaan dan menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
- Melakukan koordinasi dengan unit kerja / instansi terkait sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.
- Menerima dan mengolah rencana anggaran belanja rutin / pembangunan yang disusun dalam DUK/ DUP dari masing-masing bagian, dinas-dinas dan badan / perangkat di lingkungan pemerintah daerah.

6) Bagian Organisasi

- Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijaksanaan teknis, pedoman dan petunjuk teknis suatu bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan urusan umum kepegawaian, bidang tata kerja dan prosedur kerja, sistem kerja dan metode kerja.
- Mencari, mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data serta informasi yang berhubungan agar bidang urusan umum kepegawaian, bidang kelembagaan dan bidang ketatalaksanaan.

- Menyiapkan bahan penyusunan kebijaksanaan, pedoman dan petunjuk teknis di bidang urusan umum kepegawaian, bidang kelembagaan dan bidang ketatalaksanaan.
- Menginventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang urusan umum kepegawaian, bidang kelembagaan dan bidang ketatalaksanaan dan menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
- Melakukan koordinasi dengan unit kerja / instansi terkait sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas.

7) Bagian Perekonomian

- Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijaksanaan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan bidang produksi pertanian, peternakan, perikanan, perkebunan, industri dan transportasi.
- Mencari, mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data dan informasi yang berhubungan dengan bidang produksi pertanian, peternakan, perikanan, perkebunan, industri dan transportasi.
- Menyiapkan bahan penyusunan kebijaksanaan, pedoman dan petunjuk teknis di bidang produksi pertanian, peternakan, perikanan, perkebunan, industri dan transportasi.

- Menginventarisasi permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan bidang pertanian, peternakan, perikanan, perkebunan, industri dan transportasi dan menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
- Melakukan usaha-usaha dan kegiatan dalam rangka peningkatan sarana perekonomian rakyat.

8) Bagian Umum dan Perlengkapan

- Mencari, mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data informasi yang berhubungan dengan bidang perlengkapan dan rumah tangga.
- Menyiapkan bahan penyusunan kebijaksanaan, pedoman dan petunjuk teknis di bidang sandi serta telekomunikasi.
- Menginventarisasi permasalahan permasalahan yang berhubungan dengan bidang tata usaha pimpinan dan keuangan Sekretaris Kabupaten dan menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah.
- Memberikan pelayanan keperluan ruang pimpinan serta menyiapkan bahan dan data yang diperlukan oleh pimpinan.
- Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Umum dan Perlengkapan baik secara tertulis maupun lisan sesuai bidang tugasnya.

B. Pelaksanaan Promosi Jabatan

Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai merupakan salah satu lembaga yang bergerak dan melibatkan banyak pegawai dalam melakukan aktivitasnya, dimana keterlibatan para pegawai tersebut sangat berkepentingan dengan pelaksanaan otonomi daerah.

Era otonomi daerah dengan sistem desentralisasi banyak membawa perubahan pada pola-pola pembangunan, oleh karena sistem desentralisasi merupakan kebalikan dari sistem sentralisasi dimana kebijakan-kebijakan dari bawah keatas sehingga sangat membutuhkan adanya proaktif dari masyarakat dan Pemda setempat.

Penetapan personil mengandung tanggung jawab yang berat sebab mereka harus bisa meningkatkan pelayanan dan pemberdayaan kepada masyarakat juga harus ada perubahan sikap mental sebab merupakan persyaratan mendasar yang harus dipenuhi dalam memasuki otonomi daerah.

Dilihat dari hasil wawancara dan kuesioner yang diedarkan, ternyata bahwa diantara 70 orang responden kesemuanya memberikan jawaban bahwa pelaksanaan otonomi daerah di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai memberikan pengaruh baik pada seluruh pegawai.

Berpengaruhnya otonomi daerah ini terlihat dari tanggapan yang diberikan oleh responden pada tabel berikut :

Tabel 05

Tanggapan Responden Terhadap
Pelaksanaan Otonomi Daerah di
Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai

Klasifikasi Jawaban	Frekwensi	Presentase
Baik	61	87,14
Kurang Baik	9	12,86
Tidak Baik	-	0,0
Jumlah	70	100

Sumber data : Hasil Pengolahan Kuesioner, Bulan April 2001

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian responden memberikan tanggapan pelaksanaan otonomi daerah memberikan pengaruh baik dimana terdapat 61 orang atau 87,14 %, 9 orang atau 12,86 % yang memberikan tanggapan kurang baik , sedangkan yang menjawab tidak baik, kosong.

Hal ini terlihat dalam pemerintahan otonomi daerah setelah pelantikan pejabat struktural dan reorganisasi di pemerintahan Kabupaten Sinjai yang menyebabkan perubahan yang signifikan, baik dari kinerja aparat maupun pemahaman masyarakat terhadap otonomi daerah.

Dalam pelantikan jabatan, dimungkinkan adanya peralihan jabatan fungsional ke jabatan struktural. Dimana seorang pegawai yang pernah menduduki jabatan fungsional di promosikan untuk menduduki jabatan struktural.

Disini kita lihat dari 70 responden yang memberi tanggapan berbeda tentang adanya peralihan jabatan fungsional ke jabatan struktural seperti pada tabel berikut :

Tabel 06
Tanggapan Responden Tentang Peralihan Jabatan
Fungsional ke Jabatan Struktural
Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai

Klasifikasi Jawaban	Frekwensi	Presentase
Setuju	57	81,4
Kurang Setuju	10	14,3
Tidak Setuju	3	4,3
J u m l a h	70	100

Sumber data : Hasil Pengolahan Kuesioner, Bulan April 2001

Tabel diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap peralihan jabatan fungsional ke jabatan struktural pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai, dari 70 responden ternyata 57 orang (81,4 %), setuju akan pelaksanaan tersebut. Setuju ini didasarkan pada alasan bahwa pelaksanaan peralihan jabatan fungsional ke jabatan struktural berpengaruh terhadap pelaksanaan promosi.

Dari hasil wawancara dari beberapa informan, menjelaskan bahwa dengan adanya peralihan jabatan fungsional ke jabatan struktural, karena mereka

menilai bahwa jabatan fungsional merupakan jabatan spesialistik mandiri non manajerial yang mempunyai peran besar dalam pembinaan dan pelayanan masyarakat yang berdasarkan peraturan perundang-undangan. Yang mana jabatan fungsional inilah yang sesungguhnya merupakan petugas lini terdepan yang langsung menghadapi masyarakat.

Sedangkan alasan bagi yang tidak setuju 3 orang (4,3 %), karena masih adanya pegawai yang dapat dipromosikan, tapi karena dimungkinkannya peralihan jabatan fungsional sehingga banyak pegawai yang tidak setuju, dan yang kurang setuju 10 orang (14,3 %) berpendapat karena masih adanya pegawai yang dapat di promosikan, tapi dimungkinkannya peralihan jabatan fungsional ke jabatan struktural.

Dengan pengaruh otonomi daerah, sistem sentralisasi berubah menjadi desentralisasi, tiba-tiba eselon III dan IV jadi ricuh. Hal ini disebabkan karena terjadinya penggabungan Departemen yang sangat mempengaruhi posisi dari sejumlah pejabat akibatnya eselon III dan IV diperebutkan.

Banyaknya pejabat yang harus kehilangan jabatan tak dapat dipungkiri korupsi, kolusi dan nepotisme dengan modus baru kembali muncul di era otonomi daerah ini. Dengan adanya penciptaan Departemen, banyak pegawai yang pernah menduduki jabatan harus rela melepaskan jabatannya. Beberapa responden yang memberi tanggapan terhadap penggabungan Departemen, seperti kita lihat pada tabel berikut :

Tabel 07
Tanggapan Responden Tentang Adanya Penggabungan
Departemen di Sekretariat Daerah
Kabupaten Sinjai

Klasifikasi Jawaban	Frekwensi	Presentase
Tepat	22	31,4
Kurang Tepat	44	62,9
Tidak Tepat	4	5,7
Jumlah	70	100

Sumber data : Hasil Pengolahan Kuesioner, Bulan April 2001

Dari tabel tersebut diatas, dapat dilihat bahwa dengan adanya penggabungan Departemen, sebagian responden 22 orang (31,4 %) yang menyatakan tepat, 44 orang (62,9 %) yang menyatakan kurang tepat, dan 4 orang (5,7 %) yang menyatakan tidak tepat.

Alasan yang mendasari responden memberi tanggapan bahwa dengan adanya penggabungan Departemen karena adanya Departemen yang mempunyai hubungan dan tujuan yang sama. Kita ketahui bahwa Departemen sekarang, sudah berubah menjadi Dinas misalnya Dinas Perhubungan yang dulunya adalah Departemen Perhubungan. Sedangkan alasan reponden yang memberikan alasan kurang tepat karena dengan adanya penggabungan Departemen mempengaruhi posisi dari sejumlah pejabat.

Promosi adalah proses kegiatan pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dan pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas yang lain.

Promosi pada dasarnya mempunyai nilai, karena dengan promosi berarti ada kesempatan bagi pegawai untuk maju, disamping itu promosi merupakan bukti pengakuan antara lain terhadap prestasi yang dicapai seorang pegawai. Pengakuan dalam hal ini bersifat relatif dan bukan mutlak, artinya dapat saja orang yang dipromosikan karena dianggap mempunyai prestasi rata-rata lebih tinggi dari pegawai yang lain, meskipun oleh pimpinan prestasi belum memuaskan.

Promosi mempunyai arti yang penting bagi setiap instansi / organisasi, sebab dengan promosi berarti kestabilan dan moral pegawai akan dapat lebih terjamin. Kedua hal ini merupakan harapan yang harus dapat ditimbulkan, bilamana suatu instansi melaksanakan promosi. Sudah tentu dengan promosi tidak hanya diharapkan pada kedua hal tersebut, tapi jauh lebih luas daripada itu.

Suatu jabatan pada suatu saat, tentu akan ditinggalkan. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal, misalnya karena pensiun, keluar, sakit, meninggal dunia dan sebagainya. Dalam hal ini jabatan yang kosong harus diisi, dimana salah satu cara untuk mengisi kekosongan tersebut adalah dengan jalan promosi.

Terhadap pengangkatan dalam jabatan struktural adalah sangat erat dengan jenjang kepangkatan yang ditetapkan untuk jabatan itu. Oleh karena itu pegawai negeri sipil yang berpangkat lebih rendah tidak dapat membawahi langsung pegawai negeri sipil yang lebih rendah. Dari uraian tersebut penulis berpendapat bahwa seorang pegawai dapat diketahui kedudukannya jika dilihat dari jabatan yang didudukinya. Dan setiap jabatan sudah ada fungsi dan tugasnya masing-masing sehingga tidak akan saling tumpang tindih antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain.

Untuk melihat bagaimana pelaksanaan promosi pegawai negeri sipil pada Kantor sebagai upaya yang ditempuh dalam pembinaan dan pengembangan pegawai maka penulis melihat dari beberapa indikator antara lain :

1. Syarat yang tegas dan jelas

Dalam rangka melaksanakan program promosi pegawai, perlu dilakukan penetapan syarat-syarat promosi terlebih dahulu. Seorang pimpinan memberi promosi kepada pegawainya tanpa memperhatikan syarat-syarat yang telah ditetapkan memungkinkan kesalahan besar dapat terjadi sehingga akan merugikan orang instansi maupun pegawai, syarat-syarat tersebut hendaknya dijadikan standar dalam menetapkan siapa yang dapat atau berhak dipromosikan. Oleh karena itu syarat-syarat yang telah ditetapkan diharapkan dapat menjamin bahwa pegawai yang dipromosikan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya.

Syarat-syarat untuk suatu jabatan tentu berbeda dengan syarat jabatan yang lain, persyaratan yang bersifat umum maupun teknis persyaratan umum misalnya prestasi kerja, tingkat pendidikan, loyalitas, senioritas, dan lain-lain. Pimpinan harus memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk memenuhi syarat tersebut dan menghindari tindakan-tindakan yang tidak adil dengan semua pegawai merasa disamakan hak dan kewajibannya. Pegawai tentu menghendaki promosi yang benar-benar sesuai dengan syarat-syarat yang ada. Mereka tidak menghendaki pelaksanaan promosi yang di paksakan sehingga persaingan sehat diantara pegawai untuk mengejar prestasi kerja mendapat penghargaan.

Pelaksanaan promosi yang benar-benar didasarkan pada persyaratan yang ada akan mendorong para pegawai bekerja dengan sebaik-baiknya tanpa adanya perasaan bahwa promosi untuk menghendaki suatu jabatan atau kenaikan pangkat yang dilakukan seorang pimpinan terhadap bawahannya bersifat subyektif.

Selanjutnya agar pelaksanaan promosi benar-benar dirasakan manfaatnya bagi seorang pegawai maupun organisasi yang bersangkutan perlu adanya pola yang jelas yang menggunakan ukuran yang obyektif sampai sejauh mana karier/ kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan jabatan yang dipangkunya serta memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

Meskipun demikian sebelum kita mengambil kesimpulan tentang syarat-syarat pelaksanaan promosi pegawai negeri sipil pada kantor pelayanan

pajak hendaknya diteliti terlebih dahulu syarat-syarat apa yang harus dipenuhi dalam rangka pelaksanaan promosi, dan apakah syarat-syarat tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dalam arti telah dijadikan sebagai patokan dalam memberikan promosi kepada pegawai, agar tidak menyimpang dari tujuan semula.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan para informan pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai maka dapat diketahui bahwa syarat-syarat umum pelaksanaan promosi yang dipertimbangkan dalam mempromosikan pegawai pada instansi tersebut adalah :

- Prestasi kerja

Prestasi kerja menjadi dasar dalam melaksanakan promosi karena dengan prestasi kerja berarti ada kemampuan untuk menjalankan sesuatu jabatan atau tugas baru yang dibebankan oleh instansi / organisasi. Pencapaian prestasi kerja sebagai salah satu syarat dan melakukan suatu promosi akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan semangat dan prestasi kerjanya. Dalam prestasi kerja yang tinggi akan memperlancar kegiatan promosi bagi pegawai, demikian pula bagi instansi / organisasi ada kecenderungan menjadikan prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai dijadikan sebagai kriteria yang utama dalam pelaksanaan promosi.

- Senioritas

Tingkat senioritas pegawai dalam banyak hal sering kali dipergunakan sebagai salah satu standar untuk melaksanakan promosi. Dengan

pertimbangan bahwa dengan senioritas / masa kerja yang lama maka pengalaman yang dimiliki lebih banyak dibanding dengan mereka yang baru diangkat menjadi PNS, pegawai yang memiliki masa kerja lama dianggap mempunyai kemampuan lebih tinggi dan gagasan yang banyak. Senioritas merupakan suatu ketentuan dipandang dari segi pangkat, jabatan, pendidikan / latihan masa kerja dan umur.

- Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan sebagai salah satu syarat turut menentukan dalam proses pelaksanaan promosi dengan pertimbangan bahwa latar belakang pendidikan yang tinggi diharapkan mempunyai daya nalar yang tinggi pula terhadap prospek kemajuan instansi dalam mencapai tujuannya.

- Loyalitas

Syarat loyalitas / kesetiaan yang dimaksudkan dalam hal ini adalah kesetiaan terhadap Pancasila dan UUD 1945, Negara dan Pemerintah, kesadaran memberikan darma baktinya kepada tugas pemerintahan dan Undang-Undang Dasar sesuai dengan lingkup jabatan yang menjadi tanggung jawabnya, patuh dan taat kepada pimpinan serta melaksanakan tugas sebaik-baiknya berdasarkan peraturan yang berlaku dalam instansi walaupun fasilitas kerja belum memadai.

- Tanggung Jawab

Pegawai yang akan dipromosikan mempunyai rasa tanggung jawab dan penuh kesadaran dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga

mempunyai pengaruh yang positif kearah tercapainya tujuan organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan hal ini penting sebab bagaimanapun setiap pelaksanaan promosi akan selalu diikuti beban dan tanggung jawab yang besar dalam arti bahwa seorang pegawai yang akan dipromosikan harus mampu mempertanggung jawabkan beban tugas atau jabatan yang diberikan.

- Kejujuran

Kejujuran merupakan syarat terpenting yang harus diperhatikan dalam melaksanakan promosi khususnya jabatan tertentu seperti bendaharawan. Walaupun demikian tidak berarti bahwa untuk jabatan-jabatan yang lain syarat kejujuran tidak dipertimbangkan. Syarat kejujuran dalam jabatan akan pelaksanaan tugas harus tetap dipertimbangkan sebab dengan kejujuran seorang pegawai akan punya loyalitas dan tanggung jawab terhadap organisasi / instansi

- Sifat Kepemimpinan

Sifat kepemimpinan juga perlu dipertimbangkan dalam pelaksanaan promosi seorang pegawai yang dipromosikan untuk menduduki suatu jabatan seharusnya mempunyai kemampuan membimbing dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan dapat bertindak adil dalam mengambil keputusan atau langkah sesuai dengan peraturan dan semua yang berlaku.

Dari uraian diatas, nampak bahwa dalam pelaksanaan promosi penetapan syarat sebagai dasar pelaksanaan promosi sangat perlu dilakukan baik dilihat dari segi kepentingan orang maupun pegawai . Dengan adanya syarat promosi yang ditetapkan sebelumnya promosi dilaksanakan maka akan memudahkan bagi pimpinan untuk memecahkan dan melaksanakan promosi dilain pihak pegawai akan berusaha untuk dapat memulai tersebut agar dapat dipromosikan.

Berikut ini penulis akan memberikan gambaran tentang tanggapan responden terhadap syarat pelaksanaan promosi yang meliputi prestasi kerja senioritas, loyalitas, tanggung jawab, kejujuran dan kepemimpinan.

Tabel 8

Tanggapan responden tentang syarat promosi pegawai
di sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai
Tahun 2001

No	Tanggapan instansi	Banyaknya pegawai	Prestasi
1	Baik	26	37,14
2	Kurang Baik	39	55,71
3	Tidak Baik	5	7,17
	Jumlah	70	100 %

Sumber data : Hasil Pengolahan Kuesioner Bulan April 2001

Tabel diatas menunjukkan bahwa 39 orang atau 55,71 % pegawai yang menjawab kurang baik dengan syarat-syarat promosi yang telah

ditetapkan, sedangkan 26 orang atau 37,14 % menyatakan baik dengan persyaratan tersebut, dan 5 orang atau 7,14 % menyatakan tidak baik dengan syarat-syarat promosi.

Data tersebut mengindikasikan bahwa pada dasarnya pegawai menghendaki kenaikan pangkat atau jabatan teman-teman sesuai dengan syarat-syarat yang ada. Mereka tidak menghendaki adanya promosi yang dipaksakan sehingga persaingan diantara mereka untuk mengejar prestasi tidak mendapat penghargaan promosi yang benar-benar didasarkan pada kriteria yang ada akan mendorong pegawai bekerja dengan sebaik-baiknya, tanpa adanya perasaan bahwa kenaikan pangkat yang dilakukan seseorang pimpinan terhadap bawahannya bersifat subyektif disamping itu pegawai akan berusaha untuk memenuhi persyarat yang ada.

Tabel berikut ini memberikan gambaran tentang tanggapan responden dalam memenuhi syarat promosi pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai.

Tabel 9

Tanggapan responden dalam memenuhi syarat – syarat promosi
Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai
Tahun 2001

No	Tanggapan Responden	Banyaknya Pegawai	Presentasi
1	Ya, dapat dipenuhi	22	31,43
2	Kurang dapat dipenuhi	47	67,14
3	Tidak dapat dipenuhi	1	1,43
	jumlah	70	100 %

Sumber data : Hasil Pengolahan Kuesioner Bulan April 2001

Dengan melihat rincian tanggapan responden tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada umumnya pegawai telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan untuk dipromosikan ketempat yang lebih tinggi, baik ditinjau dari prestasi kerja, senioritas, tingkat pendidikan maupun syarat lain. Hal ini dapat dilihat dari jumlah responden yang menyatakan kurang dapat memenuhi syarat promosi sebanyak 47 orang atau 67,14 %. Namun ada responden yang menyatakan dapat memenuhi syarat-syarat promosi yang telah ditetapkan sebanyak 22 orang atau 31,43 %. Sedangkan yang menjawab tidak dapat memenuhi 1 orang atau 1,43 %.

Salah satu penyebab yang menghambat pegawai dalam memenuhi syarat-syarat tersebut adalah proses pengurusan syarat-syarat untuk pelaksanaan promosi membutuhkan waktu yang cukup lama. Sementara

pemimpin kurang obyektif dalam menerapkan syarat-syarat promosi terhadap bawahannya sehingga pegawai terlambat memenuhi syarat-syarat yang diberlakukan. Masalah seperti ini jika terus berlangsung akan mempengaruhi semangat kerja pegawai

Keterlambatan pegawai untuk memenuhi persyaratan menurut para responden disebabkan kurangnya informasi sedangkan informasi merupakan hal penting dalam pelaksanaan promosi karena dengan informasi yang jelas, pegawai dapat mempersiapkan diri untuk lebih berprestasi supaya bisa mendapat kesempatan promosi dan menghindari adanya perasaan cemburu terhadap pegawai yang dipromosikan disamping itu akan lebih jelas bahwa pegawai tersebut dipromosikan karena telah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan untuk dipromosikan. Untuk itu sebaiknya promosi dijelaskan secara terbuka dan jelas agar tujuan dari pelaksanaan promosi dan tujuan instansi dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan.

Untuk lebih jelasnya penulis akan mengetengahkan jumlah pegawai yang menduduki jabatan lebih tinggi dari sebelumnya atau mendapat promosi maupun yang belum mendapat promosi pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai.

Tabel 10

Jumlah pegawai yang pernah dan belum pernah dipromosikan
di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai
Tahun 2001

No	Klasifikasi jawaban	Banyaknya pegawai	persentase
1	Pernah	51	72,86 %
2	Tidak Pernah	19	27,14 %
	Jumlah	70	100 %

Sumber Data : Hasil pengolahan Kuisisioner Bulan April 2001

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dilihat bahwa 51 atau 72,86 % pegawai yang pernah dipromosikan baik pangkat maupun jabatan , kemudian pegawai yang belum pernah dipromosikan sebanyak 19 orang atau 27,14 % dari jumlah pegawai yang ada.

Melihat dan mengamati jumlah pegawai yang telah dipromosikan maka teknis pendapatan bahwa secara umum pegawai pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai sebagian besar sudah dipromosikan. Ini menunjukkan bahwa pelaksanaan promosi sudah berjalan dengan baik, namun dengan demikian masih perlu ditingkatkan karena masih ada pegawai yang belum dipromosikan. Hal demikian diakibatkan pegawai yang bersangkutan belum memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan seperti masah kerja yang belum mencukupi.

Selain itu, data tersebut mengindikasikan bahwa promosi bukanlah hal yang asing bagi pegawai karena pengembangan pegawai melalui promosi sangat penting dimana pegawai akan merasa mendapat pengakuan atau penghargaan baik itu dari pimpinan maupun instansi.

2. Evaluasi

Agar dapat promosi benar-benar mencapai sasaran yang telah ditetapkan, perlu diadakan evaluasi terhadap pelaksanaan promosi, baik promosi untuk menduduki suatu jabatan maupun promosi untuk kenaikan pangkat, berdasarkan syarat-syarat yang telah ditetapkan dalam setiap instansi. Melalui evaluasi suatu instansi akan mengetahui sampai sejauh mana pegawai dapat memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan dan dengan evaluasi akan dapat ditentukan siapa yang berhak dipromosikan. Untuk itulah agar hasil evaluasi benar-benar obyektif dan dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan promosi, maka hendaknya dilakukan secara intim, lengkap dan obyektif.

Suatu evaluasi yang didasarkan pada waktu tertentu saja akan kurang memberikan gambaran yang sebenarnya. Untuk itu hendaknya evaluasi dilakukan terhadap seorang pegawai sejak diterima bekerja. Dengan kata lain evaluasi dilakukan secara terus menerus.

Evaluasi tersebut meliputi semua hal yang merupakan syarat yang telah ditetapkan untuk dipromosikan. Misalnya prestasi kerja, tingkat pendidikan, tanggung jawab, senioritas dan sebagainya. Tidak semua

syarat-syarat dapat dievaluasi sebab ada hal-hal yang sulit untuk dievaluasi misalnya kejujuran dan loyalitas. Sulitnya dilakukan evaluasi mengakibatkan sering timbulnya tanda tanya tentang kebenaran evaluasi tersendiri. Dalam hal ini perlu adanya ketegasan pimpinan karena akan berpengaruh terhadap pelaksanaan promosi pegawai. Jadi jelas bahwa evaluasi semua didasarkan pada syarat-syarat yang telah ditetapkan dan dilaksanakan secara rutin, lengkap dan obyektif. Tabel dibawah ini menunjukkan obyektif timbulnya pimpinan melakukan evaluasi dalam rangka pelaksanaan promosi.

Tabel 11

Tanggapan responden tentang kebijakan pimpinan dalam melakukan evaluasi di Sekretariat Kabupaten Sinjai Tahun 2001

No	Klasifikasi jawaban	Banyaknya pegawai	persentase
1	Obyektif	11	15,71
2	Kurang obyektif	59	84,29
3	Tidak obyektif	0	0,0
	Jumlah	70	100 %

Sumber data : Hasil Pengolahan Kuesioner Bulan April 2001

Pada kenyatannya, jika dilihat keadaan tabel tersebut diatas maka responden yang menjawab bahwa pimpinan dalam melakukan evaluasi kurang obyektif sebanyak 59 orang atau 84,29 %. Namun masih ada

sejumlah responden yang menilai pimpinan sudah obyektif yakni 11 orang atau 15,71 %.

Adapun yang menjadi masalah dalam proses evaluasi pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai adalah kurangnya informasi dari pimpinan sehingga para bawahan tidak mengetahui apakah mereka sementara dievaluasi atau tidak, dengan keadaan yang demikian baik disengaja maupun tidak sengaja pegawai yang dinilai melakukan sesuatu tindakan yang mengakibatkan pemberi nilai merasa senang dan menunda penilaiannya.

Alasan pegawai yang memberi tanggapan bahwa evaluasi tidak obyektif adalah karena alasan belum sepenuhnya melaksanakan evaluasi. Menurut keterangan yang diperoleh dari atasan hal ini disebabkan oleh terlalu banyaknya tugas yang harus dikerjakan dalam kedudukannya sebagai atasan.

Menurut hasil wawancara dengan para informan diperoleh informasi bahwa untuk mendukung pelaksanaan promosi yang sesuai dengan prosedur, maka pejabat penilai maupun pegawai yang dinilai dalam lingkungan kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai telah berupaya meningkatkan kerjasama termasuk meningkatkan pelayanan kedua belah pihak secara timbal balik.

Dengan evaluasi berarti ada kesempatan bagi atasan untuk memberikan saran, bimbingan dan petunjuk bagi pegawai terutama yang prestasinya dibawah rata-rata. Disamping itu, pegawai akan merasakan bahwa mereka diperhatikan oleh atasannya sehingga berusaha meningkatkan

prestasi kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan produktifitas instansi secara keseluruhan.

Dari data-data diatas maka menurut analisa penulis sebaiknya evaluasi dilakukan secara obyektif dari pembinaan dan pengembangan pegawai melalui promosi. Disamping itu mekanisme pegawai promosi baik untuk menduduki suatu jabatan maupun kenaikan pangkat harus disesuaikan dengan prosedur yang ada.

Pelaksanaan promosi bagi pegawai tidak akan berlangsung begitu saja tanpa adanya suatu rencana atau program mengenai pelaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebelum promosi dilaksanakan maka pula dipikirkan tehnik atau cara serta kebijakan apa yang harus ditempuh oleh pihak pimpinan instansi dalam memberikan promosi terhadap pegawainya atau bawahannya.

Seorang pimpinan harus bisa memperhatikan atau mempertimbangkan peraturan yang mengatur pelaksanaan promosi sehingga pelaksanaan promosi dapat berjalan dengan baik. Hal ini perlu karena dampak yang ditimbulkan dari promosi yang ditujukan kepada seorang pegawai dapat berakibat langsung pada instansi atau bahkan pada diri pegawai sendiri. Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai adalah sebuah instansi pemerintah yang mengunkana sistem promosi sebagai salah satu kegiatan dalam membina dan mengembangkan sumber daya manusianya. Promosi diharapkan akan dapat meningkatkan akan menemukan sesuatu yang baru dari jabatan terdahulu.

Dalam melaksanakan promosi tetap berdasarkan prosedur dan syarat-syarat yang ada sebagai indikator yang harus dipertimbangkan. Misalnya dalam hal pemberian kenaikan pangkat, secara hormat misalnya dilakukan dua kali dalam satu tahun yaitu pada bulan April dan Oktober. Ini menunjukkan luasnya kesempatan bagi seseorang pegawai untuk dipromosikan terlebih lagi jika semua syarat-syarat telah dipenuhi. Namun demikian dalam prakteknya sering kali masih dijumpai pelaksanaan promosi yang terselubung. Jauh menyimpang dari aturan-aturan yang berlaku. Tabel berikut ini menunjukkan kebijakan pimpinan dalam pelaksanaan promosi pegawai negeri sipil pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai

Tabel 12

Tanggapan responden tentang kebijakan pimpinan dalam pelaksanaan promosi di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai Tahun 2001

No	Klasifikasi jawaban	Banyaknya pegawai	persentase
1	Sesuai dengan aturan	26	37,14
2	Kurang sesuai dengan aturan	43	61,43
3	Tidak sesuai dengan aturan	1	1,43
	Jumlah	70	100 %

Sumber data : Hasil pengolahan kuesioner Bulan April 2001

Kalau kita melihat tabel diatas, maka dapat disimpulkan dari keseluruhan responden sebagian besar cenderung memberi tanggapan bahwa

kebijakan pimpinan dalam melaksanakan promosi kurang sesuai dengan aturan yang berlaku, dimana terdapat 43 orang atau 61,43 %, 26 orang atau 37,14 % yang menilai sesuai dengan aturan, sedangkan 1 orang atau 1,43 % menilai tidak sesuai dengan aturan.

Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pelaksanaan promosi pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai telah terlaksana dengan baik, namun dalam masalah ini bukan berarti bahwa tidak perlu meningkatkan atau menganggap pelaksanaan promosi sudah berhasil sepenuhnya. Dengan adanya 14 orang atau 20,6 % yang menilai pelaksanaan promosi kurang sesuai dengan aturan dan 2 orang atau 2,9 % yang menilai tidak sesuai dengan aturan, menunjukkan bahwa pelaksanaan promosi masih perlu dibenahi dan ditingkatkan dalam mendorong tenaga kerja pegawai.

Untuk menjamin pelaksanaan promosi yang berhasil, ketegasan dan pimpinan sangat berpengaruh. Berdasarkan wawancara penulis dengan informan diperoleh informasi bahwa pada dasarnya pelaksanaan promosi pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Walaupun ada pegawai yang dipromosikan dengan tidak melalui jalur yang ada, jumlahnya relatif kecil. Demikian pula dengan pegawai yang terlambat memenuhi syarat-syarat yang dibutuhkan dalam pelaksanaan promosi relatif sedikit.

Menurut analisa penulis, pendapat responden yang mengatakan bahwa pelaksanaan promosi belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku disebabkan

oleh beberapa hal antara lain masih dijumpainya pendekatan keluarga dalam pelaksanaan promosi, walaupun jumlahnya relatif kecil tetapi turut mempengaruhi persepsi pegawai terhadap pelaksanaan promosi. Dan sekalipun ada unsur sistem pendekatan keluarga atau nepotisme dalam pelaksanaan promosi, masih terbatas pada hal-hal yang terkendali hanya sekitar 68,57 % saja dari jumlah responden mengatakan demikian. Disisi lain penulis juga berpendapat bahwa pemberian promosi yang kurang obyektif atau tidak sesuai dengan aturan bisa saja terjadi dimana-mana, meskipun hal itu merupakan pelanggaran disiplin. Asalkan pegawai yang mendapat promosi benar-benar mampu menanggung beban tugas dan tanggung jawab yang diberikan, tentu tidak akan berdampak negatif bagi instansi.

Untuk mengetahui kemungkinan adanya budaya sistem pendekatan keluarga dalam pelaksanaan promosi pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai, maka salah satu pertanyaan kuesioner adalah menyangkut kemungkinan ada atau tidaknya budaya pendekatan keluarga, sebagaimana dalam tabel berikut ini :

Tabel 13

Tanggapan responden tentang pengaruh sistem pendekatan kekeluargaan
 Dalam pelaksanaan promosi pegawai negeri sipil
 Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai sekretariat Daerah Kabupaten
 Sinjai
 Tahun 2001

No	Klasifikasi jawaban	Banyaknya pegawai	persentase
1	Ya	20	28,57
2	Kadang - kadang	48	68,57
3	Tidak	2	2,86
	Jumlah	70	100 %

Sumber data : Hasil pengolahan kuesioner Bulan April 2001

Berdasarkan tabel diatas, responden yang menjawab sistem pendekatan keluarga akan pelaksanaan promosi ternyata kadang-kadang dilakukan oleh pimpinan adalah 48 orang atau 68,57 %, 20 orang atau 28,57 % yang menjawab sistim pendekatan kekeluargaan dalam pelaksanaan promosi. Dan yang menjawab tidak ada sistem pendekatan adalah sebanyak 2 orang atau 2,86 %.

Dalam rangka menjaga obyektifitas dalam pelaksanaan promosi maka peraturan yang melandasi hendaknya dituangkan secara tertulis dan dibuat secara tegas dan jelas. Jika budaya sistem pendekatan keluarga diutamakan, maka akan menimbulkan akibat kurang baik bagi pegawai.

Melihat kata-kata yang diliputi dari responden melalui kuesioner maupun data yang langsung diperoleh dari beberapa pihak menunjukkan bahwa pelaksanaan promosi yang berlangsung pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai sudah berpedoman pada syarat-syarat yang telah ditentukan. Dalam melakukan evaluasi pimpinan sudah melakukan secara rutin, lengkap, dan jelas. Juga pada prinsip pimpinan sudah bertindak secara obyektif dalam pengambilan keputusan terhadap pengembangan dan pembinaan pegawai melalui promosi.

Namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa masih terlihat kekurangan dan kelemahan selama ini dalam pelaksanaan promosi misalnya kenaikan pangkat yang sering terlambat. Kadang-kadang masih ada unsur lain yang menyebabkab kegiatan penilaian dalam rangka pelaksanaan promosi menghadapi misalnya budaya sistem pendekatan keluarga. Walau demikian tidak semua keputusan pimpinan dipengaruhi oleh budaya tersebut.

Untuk itu pihak pimpinan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai terus berusaha menaggulangi dan memperbaiki kekurangan yang masih ada karena pengaruh dalam suatu instansi adalah pimpinan. Demikian pentingnya peranan pimpinan dalam mencapai tujuan sehingga sukses atau gagalnya suatu instansi sangat ditentukan oleh pihak yang diserahi tugas dan tanggung jawab khususnya dalam pelaksanaan promosi. Pimpinan harus memperhatikan kebutuhan pegawainya melalui secara rutin dan lengkap agar

syarat-syarat yang dijadikan sebagai pedoman dalam mempromosikan pegawai dipenuhi.

C. Faktor -Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Promosi Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai

Ada beberapa yang berpengaruh dalam pelaksanaan promosi pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai, antara lain :

1. Faktor penunjang terdiri dari

a. Adanya jabatan yang lowong

Jabatan yang lowong disebabkan oleh beberapa hal, misalnya ada pegawai yang berhenti, pindah, pensiun dan meninggal dunia. Untuk itu ditempuh upaya-upaya dalam rangka mengisi formasi jabatan yang lowong itu dengan mempromosikan salah seorang dalam rangka mengisi formasi jabatan yang lowong itu dengan mempromosikan salah seorang pegawai yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan.

Khusus jabatan dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai, jumlah jabatan yang lowong atau diisi setelah pelaksanaan Otonomi Daerah adalah sebagai berikut :

- Eselon II/a = 1 orang.
- Eselon II/b = 3 orang.
- Eselon III/a = 8 orang.

$$- \text{Eselon IV/a} = \frac{27 \text{ orang}}{39 \text{ orang}}$$

Tapi setelah adanya promosi, jabatan yang terisi untuk Eselon II/a sebanyak 1 orang, Eselon II/b sebanyak 3 orang, Eselon III/a sebanyak 6 orang dan untuk Eselon IV/a sebanyak 14 orang. Diketahui bahwa jumlah jabatan yang lowong ada pada Eselon III/a sebanyak 2 orang dan Eselon IV/a sebanyak 13 orang. Jadi keseluruhan jabatan yang lowong tersedia untuk 15 orang.

Pegawai yang dipromosikan, otomatis kekuasaan dan tanggung jawabnya bertambah besar, dimana bertambah besarnya kekuasaan dan tanggung jawab yang diberikan bertambah pula jasa dalam bentuk uang yang diterimanya. Khusus pejabat yang ada pada lingkup Sekretariat Daerah Pada Kabupaten Sinjai, peningkatan volume gaji sebelum dan sesudah Otonomi Daerah mempunyai selisih gaji cukup besar. Dimana sebelum pelaksanaan Otonomi Daerah volume gaji sebesar Rp. 186.505.404,-. Sedangkan volume gaji sesudah Otonomi Daerah sebesar Rp. 157.013.524,-. Jadi selisih volume gaji secara keseluruhan sebesar Rp. 29.491.880,-. Ini terjadi karena pejabat Eselon V tidak ada atau tidak dibayarkan lagi.

Semua pejabat di atas yang dipromosikan, telah memenuhi syarat yang ditentukan untuk jabatan tersebut di atas. Adapun syarat-syarat jabatan yaitu :

- Memiliki kemampuan manajerial, kemampuan teknis fungsional dan kecakapan serta pengalaman yang diperlukan.
- Memiliki integritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas organisasi.
- Memperhatikan daftar urut kepangkatan.
- Telah memiliki tingkat dan jenis pendidikan formal dan telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan struktural yang dipersyaratkan untuk eselon jabatan struktural yang bersangkutan.
- Memiliki pangkat sekurang-kurangnya satu tingkat dibawah pangkat terendah yang ditentukan untuk eselon yang bersangkutan.
- Masih dapat dikembangkan kemampuannya
- Sehat jasmani dan rohani
- Memenuhi persyaratan lainnya sebagaimana ditentukan dalam uraian jabatannya.

Hal tersebut di atas dapat dijadikan pedoman dan syarat-syarat untuk mengadakan promosi : pimpinan memegang peranan penting untuk mengadakan penelitian secara obyektifitas penilaian tersebut. Ketentuan yang telah digariskan, kebijakan yang pimpinan keluarkan adalah menemptakan pengawas sesuai dengan prinsip The Right Man On The Right Place. Adapun hasil kuisisioner seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 14

Tanggapan Responden Terhadap Kebijakan
Pimpinan Dalam Menempatkan Pegawai Negeri Sipil
Di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai Sekretariat Daerah
Kabupaten Sinjai
Tahun 2001

No	Klasifikasi jawaban	Banyaknya pegawai	persentase
1	Sesuai	43	61,43
2	Kurang Sesuai	23	32,86
3	Tidak Sesuai	4	5,71
	Jumlah	70	100 %

Sumber data : Hasil Pengolahan Kuisisioner Bulan April 2001

Berdasarkan pada tabel tersebut diatas maka dapat kita tarik kesimpulan bahwa kebijakan pimpinan dalam menempatkan pegawai adalah sesuai, karena dari jumlah responden 43 orang atau 61,43 % memilih jawaban tersebut. Responden yang memberi tanggapan tentang kebijakan pimpinan kurang sesuai yaitu 23 orang atau 32,86 %, sedangkan yang merasakan kebijakan pimpinan tidak sesuai sebanyak 4 orang atau 5,71 %.

Maka diharapkan sesuai dengan prinsip penempatan dalam jabatan yaitu menempatkan pegawai yang tepat pada tempat yang tepat dapat terwujud. Karena Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat benar-benar melaksanakan tugasnya

dengan penuh semangat. Karena pada dasarnya jabatan yang diberikan kepada seorang Pegawai Negeri Sipil adalah merupakan kepercayaan dari negara yang harus dilaksanakan.

b. Daftar Urut Kepangkatan

Daftar Urut Kepangkatan salah satu pertimbangan obyektif dalam melaksanakan pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai khususnya dalam pelaksanaan promosi. Hal ini disebabkan karena Daftar Urut Kepangkatan telah memuat berbagai hal yang dianggap cukup mendasar sebagai bahan pertimbangan untuk mempromosikan pegawai. Hal-hal yang dimuat tersebut adalah :

- Pangkat

Daftar Urut Kepangkatan memuat tentang Pegawai Negeri sipil, urutan pangkat dimana yang lebih tinggi dicantumkan pada daftar urutan yang lebih tinggi. Hal ini dilaksanakan berhubung pegawai tersebut dianggap senior dari segi pangkat dibanding dengan pegawai lainnya. Dari segi pangkat inilah yang menjadi salah satu kriteria pelaksanaan promosi.

- Jabatan

Apabila ada pegawai yang berpangkat sama dan diangkat dalam waktu yang sama pula maka pegawai yang lebih dahulu diangkat dalam jabatan yang sama tingkatnya itu dicantumkan dalam nomor urut yang lebih tinggi pada daftar urut kepangkatan.

- Masa Kerja

Bila ada pegawai yang berpangkat sama, memangku jabatan yang sama, maka akan dipilih pegawai yang memiliki masa kerja yang lebih lama ditempatkan pada nomor urut yang lebih tinggi. Selanjutnya dengan adanya masa kerja yang cukup lama, merupakan potensi untuk mengembangkan karier dan prestasi kerja, karena dengan berbekal masa kerja yang cukup lama membuat seorang pegawai memiliki pengalaman dan kemampuan, sehingga memungkinkan untuk dipromosikan pada suatu jabatan atau naik pangkat tanpa mengalami hambatan dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan.

- Latihan Jabatan

Pegawai Negeri Sipil yang pernah mengikuti latihan jabatan dan lebih banyak latihan yang diikuti dicantumkan pada nomor urut yang lebih tinggi. Latihan jabatan yang dimaksud adalah pendidikan non formal, yaitu pendidikan pelatihan struktural yang dipersyaratkan untuk jabatan eselon.

- Pendidikan

Pegawai Negeri Sipil yang lulus pendidikan yang lebih tinggi dicantumkan pada Daftar Urut Kepangkatan yang lebih tinggi. Dan apabila pendidikan sama maka pegawai yang lebih dulu lulus akan dicantumkan pada posisi yang lebih tinggi.

- U s i a

Apabila ada dua orang atau lebih Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat sama, memiliki masa kerja yang sama, memegang jabatan yang sama, memiliki masa kerja yang sama, lulus pelatihan jabatan yang sama, maka diantara mereka yang berusia lebih tinggi dicantumkan dalam urutan yang lebih tinggi dalam daftar urut kepangkatan. Dengan berdasarkan pertimbangan tersebut menunjukkan bahwa tingkat usia juga turut menentukan untuk dipromosikan kesuatu jabatan karena dengan tingkat usia yang tua diharapkan untuk mempunyai pengalaman yang banyak dan pengetahuan yang luas. Sehingga nantinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya tidak mengalami hambatan.

c. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Dalam rangka usaha untuk lebih menjamin obyektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja, maka telah dikeluarkan PP No. 10 tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Hasil penilaian pekerjaan tersebut dituangkan dalam suatu daftar yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Dalam peraturan pemerintah ini ditentukan bahwa yang berwenang membuat penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil adalah pejabat penilai, yaitu atasan langsung dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dengan

ketentuan serendah-rendahnya Kepala Bagian atau pejabat lain setingkat dengan itu.

Dengan adanya ketentuan sebagaimana tersebut diatas maka pejabat penilai benar-benar mengenal secara pribadi Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, sehingga dengan demikian diharapkan penilaian dapat dilakukan lebih obyektif.

Tujuan dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah untuk memperoleh bahan pertimbangan yang obyektif dalam melaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan dan kenaikan gaji berkala. Sesuai dengan tujuannya, maka setiap pejabat yang berwenang membuat Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan berkewajiban membuat dan melihat catatan mengenai Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkungan masing-masing.

2. Faktor penghambat

Pelaksanaan promosi Pegawai Negeri Sipil sangat penting dalam kelangsungan suatu Instansi Organisasi, namun dalam prakteknya tidak luput dari masalah-masalah yang harus dipecahkan. Berkaitan dengan hal tersebut, berikut ini penulis akan menguraikan faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan promosi Pegawai Negeri Sipil pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai, antara lain :

a. Komunikasi

Salah satu faktor yang berpengaruh dalam pelaksanaan promosi adalah komunikasi. Komunikasi yang baik diantara pegawai atau satu bagian dengan bagian yang lain adalah turut mempengaruhi dalam proses pencapaian tujuan instansi. Demikian halnya dalam mencapai tujuan promosi yang diinginkan, dimana dalam pelaksanaannya memerlukan pengetahuan atau informasi tentang syarat-syarat yang dibutuhkan, sampai sejauh mana hasil kerja yang telah dicapai, program apa yang akan dilaksanakan, serta kapan waktu yang tepat untuk mengadakan promosi. Penyampaian informasi yang demikian sangat penting untuk pegawai karena dapat mengetahui apakah prestasi kerja dan tanggung jawab yang dicapai sudah baik atau masih kurang.

Komunikasi yang baik akan menciptakan jalinan pengertian diantara pegawai dengan atasannya atau pegawai yang lain, sehingga apa yang disampaikan dapat dimengerti, dipikirkan dan akhirnya dilaksanakan. Dengan komunikasi yang baik, maka rencana-rencana, saran-saran, instruksi-instruksi, dapat disampaikan dengan cepat.

Melihat pentingnya peranan promosi dalam mendukung kegiatan-kegiatan suatu instansi seperti pelaksanaan promosi pegawai, maka komunikasi yang baik antara sesama pegawai dengan atasan perlu terus ditingkatkan. Berdasarkan wawancara dengan beberapa

informan diperoleh informasi bahwa pada dasarnya komunikasi pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai telah berlangsung dengan baik, hanya saja masih banyak pegawai yang merasa kurang disertakan dalam forum-forum komunikasi sehingga mereka kurang memperoleh informasi.

Kejadian seperti diatas menunjukkan bahwa komunikasi dari bawah keatas belum dapat diciptakan sepenuhnya. Padahal seorang pimpinan harus mengusahakan wadah komunikasi dalam bentuk rapat-rapat seperti rapat pimpinan, rapat staf, yang semuanya diharapkan menjadi forum komunikasi dan dialog yang baik, lancar dan terbuka agar pegawai mendapatkan masukan serta wawasan yang jelas dan penting bagi penentuan keputusan dimasa mendatang.

Menurut keterangan dari para pegawai bahwa kurang lancarnya komunikasi mengakibatkan mereka sering tidak dapat memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan promosi. Disamping itu pimpinan dalam mengevaluasi bawahannya kadang tidak memberikan informasi mengenai hasil evaluasi, sehingga pegawai tidak mengetahui persyaratan apa yang belum dipenuhi untuk dipromosikan.

b. Kebijakan Pimpinan

Terlaksana tidaknya suatu kegiatan didalam instansi banyak tergantung pada pucuk pimpinan. Sedangkan berhasil tidaknya

kegiatan-kegiatan tersebut ditentukan oleh kebijaksanaan yang diambil pimpinan. Termasuk dalam hal ini pelaksanaan promosi pegawai. Meskipun ada bagian kepegawaian yang diberi wewenang melaksanakannya, tetapi yang bertanggung jawab atas kegiatan tersebut adalah pimpinan.

Dari informasi yang diterima oleh penulis melalui wawancara dengan beberapa pegawai, menyatakan bahwa dilingkungan kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai kebijakan pimpinan kadang tidak sesuai dengan peraturan yang ada, seperti masih adanya pegawai yang dipromosikan dengan tidak mengikuti jalur yang ada. Hal ini disebabkan karena pimpinan belum melakukan evaluasi sebagaimana mestinya sehingga membuat pimpinan sulit dalam melaksanakan promosi yang obyektif, karena mereka tidak didukung oleh data-data yang benar sesuai dengan kenyataan.

Disamping itu masih terdapat praktek nepotisme dalam pelaksanaan promosi. Para pegawai menyatakan bahwa dibanding orang setempat dengan orang dari luar, orang dari luar lebih cepat menanjak kariernya. Berdasarkan hasil pengamatan penulis bahwa memang benar sebagian besar pegawai yang berada pada posisi pengambil keputusan adalah mereka yang berasal dari luar, namun tidak berarti bahwa orang setempat tidak pernah dipromosikan.

Menurut penulis dengan melihat kenyataan tersebut, kita tidak boleh mempersepsikan bahwa hal tersebut karena akibat praktek nepotisme belaka, karena bisa saja mereka yang berasal dari luar memang lebih mampu dan bisa dipromosikan dibanding orang setempat. Oleh karena itu diharapkan pegawai tetap berpegang pada asas keadilan baik dalam hal penetapan persyaratan promosi maupun dalam penerapannya sehingga tidak ada kesan pilih kasih terhadap pelaksanaan promosi pegawai.

c. W a k t u

Masalah lain yang berpengaruh terhadap pelaksanaan promosi pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai adalah waktu atau kesempatan bagi pegawai dalam memenuhi persyaratan untuk dipromosikan.

Dalam pelaksanaan promosi telah ditetapkan persyaratan dan prosedur sesuai dengan aturan yang ada, namun dalam kenyataannya pegawai masih sering terlambat dipromosikan. Hal ini disebabkan oleh karena keterlambatan dalam memenuhi persyaratan yang dibutuhkan. Disamping itu dalam proses pelaksanaan promosi kadang berbelit-belit dan merepotkan misalnya usulan kenaikan pangkat dikembalikan dari pusat maupun dari kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai dengan alasan berkas belum lengkap.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang pelaksanaan promosi jabatan dalam rangka otonomi daerah di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan promosi Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai sudah berjalan dengan baik sesuai dengan aturan yang berlaku. Dimana pelaksanaan promosi jabatan meliputi penentuan persyaratan dan evaluasi. Disamping itu yang mempengaruhi pelaksanaan promosi yakni faktor penunjang dan faktor penghambat. Faktor penunjang seperti adanya jabatan yang lowong, daftar urut kepangkatan, daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan faktor penghambat yakni komunikasi, kebijakan pimpinan dan waktu.
2. Dilihat dari pelaksanaan otonomi daerah di Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai dimungkinkan adanya peralihan jabatan fungsional dan adanya penggabungan departemen. Dimana adanya penggabungan departemen menyebabkan banyak pegawai yang tidak mendapat jabatan.

B. Saran-saran

Sehubungan dengan terdapatnya pelaksanaan promosi jabatan, dengan demikian perlu diupayakan :

1. Penilaian pegawai dalam pemberian promosi harus didasarkan pada syarat-syarat promosi dan evaluasi. Diharapkan agar pimpinan mengevaluasi secara rutin hasil kerja pegawai.
2. Dalam praktek pelaksanaan promosi terdapat masalah-masalah yang harus dipecahkan. Misalnya komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Untuk itu perlu adanya komunikasi yang baik agar apa yang disampaikan dapat dimengerti, dipikirkan, dan akhirnya dapat dilaksanakan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku Teks

- Kencana Syaifi Inu, Drs, 1994. Sistem Pemerintahan di Indonesia, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Manullang, M, Drs, 1987. Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Manullang, M, Drs, 1993. Pengembangan Pegawai, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Manullang, M, Drs, 1994. Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Martoyo, Susilo, SE, 1990. Manajemen Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta.
- Moekijat, Drs, 1989. Manajemen Kepegawaian II, CV. Mandar Maju, Bandung.
- Moenir, A.S, Drs, 1983. Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Moenir, A.S, Drs. 1995. Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian, Gunung Agung, Jakarta.
- Musanef, MBA, Drs, 1996. Manajemen Kepegawaian di Indonesia Jilid II, Gunung Agung, Jakarta.
- Musanef, MBA, Drs, 1989. Sistem Pemerintahan di Indonesia, CV Haji Masagung, Jakarta.
- Nainggolan, H, 1997. Pembinaan Pegawai Negeri Sipil, PT. Pertja, Jakarta.
- Nitisemito, Alex, S. 1986. Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nitisemito, Alex, S, 1989. Menimbulkan Semangat Kerja dan Kegairahan Kerja Karyawan, Gunung Agung, Jakarta.
- Prokojo Djoko, S.H, I Ketut Murtika, S.H., 1987. Pembinaan Pegawai dan Politik Orde Baru, Yarsif Watampone, Jakarta.
- Rasyid Muhammad Ryaas, 1997. Kajian Awal Birokrasi Pemerintahan dan Politik Orde Baru, Yarsif Watampone, Jakarta.

- Suara Pembaruan, 2001. Otonomi Daerah Peluang dan Tantangan, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Sujanto, Ir., 1993. Perspektif Otonomi Daerah, Pureka Cipta, Jakarta.
- Susiono, Dr., 1998. Metode Penelitian Administrasi, Alfabeta, Bandung.
- The Liang Gie, 1989. Administrasi Perkantoran Modern, Cetakan Ke - 14 Nurcahaya, Yogyakarta.
- Prijono Tjiptoherijanto, Said Zainal Abidin, 1993. Reformasi Administrasi dan Pembangunan Nasional, Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta.
- Widjaya, A.W, Drs., 1986. Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar, CV Rajawali, Jakarta.
- Widjaya, A.W, Drs, 1992. Titik Berat Otonomi pada Daerah Tingkat II, CV. Rajawali, Jakarta.
- Winarna Surya Adisubrata, Drs., 1987. Otonomi Daerah Diera Reformasi, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Wursanto, I.G, Drs., 1985. Manajemen Kepegawaian, Kanisius, Surabaya:
- Yudoyono Bambang, M.Si, Drs, 2001. Otonomi Daerah, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta

Dokumen-dokumen

- Keputusan Bupati Sinjai Nomor 821.2-08 tentang Mutasi Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Eselon III dan IV Pemerintah Kabupaten Sinjai.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonomi.
- Undang-undang Otonomi Daerah 1999, Sinar Grafika, Jakarta.