

**ANALISIS PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SOPPENG**

*AN ANALYSIS OF PROMOTION IMPLEMENTATION
IN THE REGIONAL SECRETARIAT OF SOPPENG REGENCY*

ANNI RIANI ARSYAD



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2007

HALAMAN PENGESAHAN

**JUDUL : ANALISIS PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
SOPPENG**

NAMA : ANNI RIANI ARSYAD

NOMOR POKOK : PO800205006

PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN

Menyetujui
Komisi Penasehat

Prof. Dr. H. RAKHMAT, MS
Ketua

Dr. SURATMAN, MSi.
Anggota

Mengetahui
Ketua Program Studi
Administrasi Pembangunan

Prof. Dr. MUH. NUR SADIK, MPM

PRAKATA

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-NYA, sehingga penulis masih diberikan kekuatan dan kemampuan untuk menyelesaikan penulisan tesis dengan judul "Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng", sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Saint (M.Si) pada program pascasarjana Ilmu-Ilmu Sosial, Bidang Kajian Utama Administrasi Pembangunan pada Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dari komisi pembimbing, untuk itu secara khusus penulis mengucapkan terima kasih dan rasa hormat yang mendalam kepada: Bapak Prof. Dr. H. Rakhmat, MS. selaku ketua komisi pembimbing dan Bapak Dr. Suratman, MSi, selaku anggota komisi pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan keikhlasannya telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk yang sangat berharga serta sarat akan sentuhan nilai-nilai akademik.

Pada kesempatan ini penulis juga menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya pada semua pihak, atas segala bantuan moril maupun materiil yang tak ternilai harganya yang telah memungkinkan penulis untuk menyelesaikan penulisan tesis ini tepat pada waktunya. Secara khusus, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. dr. Abd. Razak Thaha MSc, selaku Direktur Program Pascasarjana, atas segala kebijaksanaan dan fasilitas yang disediakan sehingga penulis dengan penuh rasa bangga dapat menuntut ilmu dan belajar di Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Dr . Muh. Nursadik, MPM, selaku ketua Program Studi Administrasi Pembangunan, atas segala bimbingannya selama penulis menyelesaikan pendidikan di Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Mappa Nasrun, MA, Prof. Dr. H. Djuanda Nawawi, M.Si, dan Prof. Dr. Muh. Nur Sadik, MPM, selaku Tim Penguji, atas segala saran dan kritikan yang sangat berharga bagi penulis.
4. Bapak Drs. H.M. Natsir Husain, MSi, selaku Sekertaris Daerah Kabupaten Soppeng beserta para staf yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melakukan penelitian sehingga penulis dapat merampungkan pengumpulan data.
5. Ayahanda Drs. H.M. Arsyad Kale, MSi dan Ibunda Hj. Nurhaedah Arsyad, serta Ibunda Hj. Amirah (Mertua) yang telah memberikan doa dan semangat kepada penulis.
6. Suamiku tercinta Muhammad Ihsan, S.STP, dan Anak-anakku tersayang Alfisyahr Nindya Maqbul dan Athila Dwi Nugraha, yang penuh kasih dan kesabaran mendampingi penulis.
7. Kakakku Aulia dan adik-adikku Sari dan Ummi yang senantiasa memberikan dorongan kepada penulis.

8. Kepada teman-teman APB Angkatan 2005, terkhusus buat sahabatku Yuli, terima kasih atas bantuan kalian selama ini, semoga persahabatan kita tetap terjalin selalu.
9. Seluruh sahabat, rekan-rekan purna praja "09", dan purna praja Kabupaten Soppeng, salam kompak selalu.
10. Kepada rekan-rekan yang tidak dapat saya sebutkan namanya satu persatu yang telah memberikan bantuan baik moral maupun materil dalam menyelesaikan tesis ini.

Hanya doa yang mampu penulis persembahkan kepada mereka yang telah berjasa, sebagai tanda terima kasih yang setingginya, semoga Allah SWT akan melindungi hambanya dan semoga segala bantuannya dapat membawa manfaat bagi penulis.

Akhirnya penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih harus terus disempurnakan, sehingga masukan dan kritikan dari berbagai pihak sangat diharapkan, guna melengkapi penulisan ini. Atas saran dan kritiknya kami ucapkan terima kasih.

Makassar, Juli 2007

Penulis,

ANNI RIANI ARSYAD

ABSTRAK

ANNI RIANI ARSYAD. Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng (dibimbing oleh Rakhmat dan Suratman).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pelaksanaan promosi jabatan serta faktor-faktor yang menjadikan pelaksanaan promosi jabatan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng.

Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan survey. Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng selama bulan April hingga Mei 2007. Populasi dalam penelitian ini adalah semua Pegawai Negeri Sipil eselon II, III, dan IV pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng yang berjumlah 48 orang. Dalam penelitian ini tidak dilakukan penarikan sampel karena jumlah populasinya sedikit. Untuk kepentingan pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, wawancara dan observasi. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng cukup terlaksana dengan baik. Faktor yang menjadikan promosi jabatan paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah perilaku pimpinan dan faktor yang menjadikan pelaksanaan promosi kecil pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah ketersediaan informasi dan komunikasi.

ABSTRACT

ANNI RIANI ARSYAD. *An Analysis of Promotion Implementation in the Regional Secretariat of Soppeng Regency.* (Supervised by Rakhmat and Suratman).

The study aims to describe the implementation of promotion and its effect on the improvement of the employees' performance and to reveal the factors that make the promotion has some effects on yhe employees' performance. This is a descriptive research involving a survey on 48 employees of second, third and fourth rank of Regional Secretariat of Soppeng Regency from April to May 2007. Questionnaires, observation and interviews are used to collect the data needed. The data are descriptively analysed with frequency distribution table.

The result indicates that the implementation of promotion in the secretariat has been sufficiently performance that it has an effect on the increase of the employees' performance. The factor which makes promotion has the most impact on the improvement of their performance is the superior's attitudes and the factor which has the least impact on the improvement of their performance is communication and the availability of information.

DAFTAR ISI

	Halaman
Prakata	v
Abstrak	viii
Abstract	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Pengertian dan Arti Pentingnya Promosi	7
B. Azas-azas, Dasar, dan Kriteria Promosi	12
C. Jenis-jenis Promosi	21
D. Prosedur Pelaksanaan Promosi	22
E. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelaksanaan Promosi ...	26
F. Kerangka Pikir	28

BAB III METODE PENELITIAN	29
A. Jenis dan Desain Penelitian	29
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	29
C. Populasi dan Sampel	29
D. Jenis dan Sumber Data	30
E. Teknik Pengumpulan Data	30
F. Teknik Analisis Data	31
G. Defenisi Operasional	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	34
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	34
1. Visi dan Misi	34
2. Susunan Organisasi	34
3. Tugas Pokok dan Fungsi	37
4. Sumber Daya Manusia Aparatur	48
B. Pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil	51
C. Faktor-faktor yang Menjadikan Pelaksanaan Promosi Jabatan Berpengaruh terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai	69
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	80
A. Kesimpulan	80
B. Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Keadaan Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan.....	48
Tabel 2. Keadaan Pegawai Menurut Golongan	49
Tabel 3. Keadaan Pegawai Menurut Eselon.....	50
Tabel 4. Pendapat Responden tentang Penerapan Analisis Jabatan sebagai Dasar dalam Pelaksanaan Promosi	53
Tabel 5. Pendapat Responden tentang Tingkat Pendidikan Pegawai	55
Tabel 6. Pendapat Responden tentang Penerapan Kualifikasi Pendidikan sebagai Kriteria dalam Pelaksanaan promosi....	56
Tabel 7. Pendapat Responden tentang Penerapan Kriteria Prestasi Kerja dalam Pelaksanaan promosi	59
Tabel 8. Kepatuhan Pegawai pada Aturan Kedisiplinan.....	60
Tabel 9. Pendapat Responden tentang Penerapan Kriteria Kedisiplinan dalam Pelaksanaan promosi.....	62
Tabel 10. Kerjasama Pegawai dengan Pegawai Lainnya.....	63
Tabel 11. Kerjasama Pegawai dengan Atasan.....	64
Tabel 12. Pendapat Responden tentang Penerapan Kriteria Kerjasama dalam Pelaksanaan promosi.....	65
Tabel 13. Pendapat Responden tentang Penerapan Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan sebagai dasar dalam Pelaksanaan promosi.....	67

Tabel	14. Pendapat Responden tentang Pelaksanaan Promosi	68
Tabel	15. Penerapan Kriteria dan Dasar Promosi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng.....	69
Tabel	16. Pendapat Responden tentang Budaya Organisasi dalam Pelaksanaan Promosi.....	70
Tabel	17. Pendapat Responden tentang Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pelaksanaan Promosi.....	71
Tabel	18. Pendapat Responden tentang Perilaku Pimpinan dalam Pelaksanaan Promosi.....	72
Tabel	19. Pendapat Responden tentang Pengaruh Perilaku Pimpinan terhadap Pelaksanaan Promosi.....	73
Tabel	20. Pendapat Responden tentang Kejelasan Informasi dalam Pelaksanaan Promosi	76
Tabel	21. Pendapat Responden tentang Komunikasi dengan pegawai Sebelum Dilakukan Promosi	77
Tabel	22. Pendapat Responden tentang Pengaruh Informasi dan Komunikasi terhadap Pelaksanaan Promosi.....	78
Tabel	23. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Promosi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pikir Penelitian	28

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Struktur Organisasi Sekretariat Kabupaten Soppeng	86
2. Daftar Pertanyaan/kuesioner	87
3. Pedoman wawancara	90

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian ditegaskan bahwa untuk mencapai tujuan nasional diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Selanjutnya dalam penjelasan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian disebutkan bahwa : Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur Negara khususnya Pegawai Negeri.

Pegawai Negeri Sipil selaku birokrasi pemerintah merupakan perangkat administrasi negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, termasuk dalam pelaksanaan desentralisasi kewenangan pemerintah kepada Daerah. Dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil berkewajiban untuk tetap menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan harus melaksanakan tugasnya secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan

tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Oleh sebab itu, pegawai yang bekerja pada suatu instansi pemerintah senantiasa memiliki dorongan atau motivasi tertentu untuk bekerja lebih baik. Salah satu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang bekerja lebih baik, termasuk Pegawai Negeri Sipil dalam suatu organisasi adalah adanya kesempatan yang sama bagi setiap pegawai untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dimilikinya pada saat ini, yang dicapai antara lain melalui promosi.

Promosi adalah salah satu motivasi bagi para pegawai untuk menunjukkan prestasi-prestasinya yang besar. Tanpa kemungkinan tindakan promosi yang tepat kepada pegawai yang cakap atau berprestasi akan menurunkan kinerja pegawai bersangkutan. Pemberian promosi kepada pegawai akan meningkatkan kegairahan bekerja pegawai, meningkatkan moral dan efisiensi kerja pegawai dan dapat pula berarti mewujudkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.

Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Hasibuan (2006 :113) bahwa ada beberapa tujuan dilaksanakannya promosi yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.

3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

Begitu pentingnya peranan promosi karyawan sehingga pimpinan harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada para karyawan. Hal lain yang perlu diperhatikan oleh pimpinan dalam melaksanakan promosi adalah menetapkan dasar dan kriteria yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai dalam pelaksanaan promosi. Apakah promosi akan didasarkan pada senioritas atau kompetensi atau kombinasi antara keduanya. Selain itu pimpinan harus memberikan informasi yang jelas sehingga semua pegawai mengetahui pelaksanaan promosi dan akan berusaha secara maksimal untuk memenuhi kriteria yang telah ditetapkan agar mereka memperoleh kesempatan.

Bila dikaitkan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural dan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian pasal 17 ayat 2 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Dalam hal ini, kompetensi diarahkan pada pengetahuan, keterampilan serta sikap dan prilaku pegawai itu sendiri.

Fenomena yang terjadi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng yaitu tidak adanya transparansi dan informasi yang jelas bagi pegawai mengenai pelaksanaan promosi. Baik menyangkut dasar-dasar promosi, kriteria, maupun lowongan atau jabatan yang akan diisi. Demikian pula halnya dengan jenis promosi apa yang akan dilakukan. Ketersediaan informasi masih bersifat

informal sehingga hanya orang-orang tertentu saja yang mengetahuinya. Pelaksanaan promosi lebih banyak didasarkan pada selera dan keinginan pimpinan, sehingga pegawai yang dekat dengan pimpinan lebih sering di pilih untuk dipromosikan meskipun masih banyak orang lain yang lebih memenuhi kriteria yang ada untuk dipromosikan.

Berdasarkan kenyataan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu, maka penulis memformulasikan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng?
2. Faktor-faktor apa yang menjadikan promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai ?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah yang dikemukakan diatas, maka penelitian ini secara umum bertujuan untuk :

1. Mengetahui dan menjelaskan pelaksanaan promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng.
2. Mengetahui dan menjelaskan faktor-faktor yang menjadikan promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu administrasi, terutama teori dan konsep peningkatan kompetensi manajemen sumber daya manusia. Selain itu juga diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan saran bagi pemerintah daerah khususnya pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng dalam perumusan kebijaksanaan peningkatan kompetensi dan kinerja sumber daya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian dan Arti Pentingnya Promosi

Suatu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju. Kiranya merupakan sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dimiliki pada saat ini. Oleh karena manusia pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju itulah di dalam suatu organisasi sering disebut sebagai promosi.

Pelaksanaan promosi dimaksudkan untuk memberikan peluang terhadap setiap pegawai agar tujuan hidupnya akan lebih baik. Selain itu promosi dilaksanakan untuk menjamin dan memelihara kestabilan jalannya organisasi juga untuk mengurangi rasa jenuh atau kebosanan bagi pegawai karena terlalu lama memegang suatu jabatan tertentu. Agar dapat menghasilkan pegawai yang bermutu tinggi dan dapat diandalkan maka promosi yang dilaksanakan haruslah berdasarkan atau berpedoman pada ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan berdasarkan standar dan kriteria tertentu.

Bagi pihak pimpinan, promosi dimaksudkan untuk memajukan bawahannya, sebab pada hakekatnya promosi dilaksanakan untuk mewujudkan penempatan seseorang pada jabatan yang tepat, sehingga yang bersangkutan mendapat kepuasan kerja yang akhirnya dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja serta dapat menambah pengalaman.

Promosi (promotion) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan

karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (authority), tanggung jawab (responsibility), serta penghasilan (outcomes) yang semakin besar bagi karyawan atau pegawai.

Berkaitan dengan hal itu Moekijat (1999 : 105) mengemukakan alasan untuk mengadakan promosi, yaitu:

1. Adanya lowongan jabatan

Lowongan jabatan dapat terjadi karena ada pegawai yang berhenti, pindah pekerjaan, pensiun, atau meninggal dunia.

2. Penilaian kembali jabatan lama

Suatu kenaikan jabatan dapat diakibatkan oleh pertumbuhan tugas dan tanggung jawab jabatan, sehingga jabatan tersebut perlu dinilai dan diadakan penggolongan kembali. Perubahan dalam tugas dan tanggung jawab dapat terjadi karena pegawai menunjukkan kemampuan yang luar biasa atau karena pegawai diberi tambahan fungsi baru.

Wursanto (1989 : 69) mengemukakan bahwa promosi sangat penting dalam rangka pembinaan dan pengembangan pegawai, seperti tampak hal-hal berikut:

- a. Promosi merupakan motivasi bagi pegawai untuk lebih maju dan lebih mengembangkan bakat dan kariernya.
- b. Promosi merupakan usaha meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai.

- c. Promosi merupakan usaha mengisi formasi jabatan dengan mempergunakan sumber tenaga kerja dari dalam.
- d. Bagi pegawai promosi lebih penting daripada kenaikan gaji, meskipun pada umumnya promosi disertai pemberian gaji yang lebih tinggi.
- e. Promosi dapat menjamin keyakinan para pegawai, bahwa setiap pegawai selalu diberi kesempatan untuk maju dan mengembangkan karier.
- f. Promosi merupakan salah satu usaha menciptakan persaingan yang sehat di antara pegawai.

Adanya kesempatan untuk dipromosikan juga akan mendorong penarikan pelamar yang semakin banyak memasukkan lamarannya, sehingga pengadaan karyawan yang baik bagi perusahaan akan lebih mudah. Sebaliknya, jika kesempatan untuk dipromosikan relatif kecil maka gairah kerja, semangat kerja, disiplin kerja, dan prestasi kerja karyawan akan menurun.

Begitu besarnya peranan promosi karyawan, maka sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada karyawan.

Dari segi tinjauan terminology, promosi dapat diartikan sebagai kenaikan kedudukan atau pangkat. Menurut pengertian umumnya, promosi diartikan sebagai kenaikan pangkat atau jabatan dalam susunan pangkat dan jabatan yang telah ditentukan, baik dalam dinas atau instansi pemerintah maupun swasta.

Wursanto (1989 : 68) mengemukakan bahwa istilah promosi (promotion) berarti kemajuan, maju ke depan, pemberian status dan penghargaan yang lebih tinggi. Promosi dapat pula diartikan sebagai berikut :

- 1) Promosi adalah kemajuan seorang pegawai dalam mengerjakan suatu tugas, sehingga ia diberi tugas yang lebih besar tanggung jawabnya. Prestise dan gaji pegawai tersebut pun lebih tinggi.
- 2) Promosi adalah perubahan jabatan dari jabatan semula ke jabatan yang lebih tinggi yang mengandung tanggung jawab dan kekuasaan yang lebih besar (kadang-kadang diikuti dengan kenaikan pangkat)
- 3) Promosi adalah suatu perubahan dalam tangga kekuasaan, tingkat, derajat dan pangkat.
- 4) Promosi adalah kenaikan jabatan, disertai dengan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar daripada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

Dari keempat pengertian tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa promosi adalah suatu kenaikan jabatan yang dialami oleh seorang pegawai disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar pula.

Sejalan dengan itu Hasibuan (2006 : 108) bahwa promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Flipo (dalam Hasibuan 2006 : 108) mengemukakan bahwa promosi berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.

Pengertian lain tentang promosi dikemukakan pula oleh F. Sikula (Hasibuan 2006 : 108). Menurutnya bahwa secara teknik promosi adalah suatu perpindahan dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa promosi berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, disertai dengan meningkatnya wewenang dan tanggung jawab, status serta pendapatan yang semakin tinggi.

B. Azas-Azas, Dasar, dan Kriteria Promosi

1. Azas-azas Promosi

Azas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan. Menurut Hasibuan (2006:108-109) azas promosi terdiri dari:

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

b. Keadilan

Promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih atau like and dislike. Karyawan yang mempunyai peringkat (rangking) terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, agama, dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

c. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (job description) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada dalam perusahaan.

2. Dasar-Dasar Promosi

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang pegawai dalam instansi tersebut. Hal ini penting supaya pegawai dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan pegawai adalah :

a) Pengalaman (senioritas)

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja pegawai. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama untuk memperoleh promosi.

Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan soko guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga pegawai tetap betah bekerja pada instansi dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

Kelemahannya adalah seseorang pegawai yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, suatu saat instansi akan dipimpin oleh seorang yang kemampuannya rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan instansi disangsikan.

b) Kecakapan (ability)

Kecakapan (ability) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.

Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut:

1. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
2. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan di bidang ini biasa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan. Kecakapan ini menggabungkan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan, penilaian dan pembaruan.
3. Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

c) Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian, maka pegawai bersangkutan dipromosikan. Cara ini adalah dasar

promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman/kecakapan saja dapat diatasi.

Promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut :

1. Memotivasi pegawai untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal dan informal. Dengan demikian, instansi akan mempunyai pegawai yang semakin terampil.
2. Moral pegawai akan semakin baik, bergairah, semangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.
3. Disiplin pegawai semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan
4. Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis diantara para pegawai sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
5. Instansi akan menempatkan pegawai yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.

Namun demikian bukan berarti bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan tidak memiliki kelemahan. Kelemahan-kelemahan itu sebagai berikut :

1. Karyawan yang kurang mampu akan frustrasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan itu.
 2. Biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan. (Hasibuan 2006 :109-111)
3. Kriteria Promosi

Dalam mempromosikan pegawai, harus mempunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi instansi. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua pegawai, agar mereka mengetahui secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi pegawai agar berusaha mencapai syarat-syarat tersebut. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut :

a. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

b. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugas, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

c. Prestasi kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan baik kualitas maupun kuantitasnya dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

d. Kerja sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua karyawan.

e. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia biasa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

f. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.

g. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.

h. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi missskomunikasi.

i. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan. (Hasibuan 2006 :111-113)

Menurut Moekijat (1999 : 35) setiap organisasi mempunyai dasar kriteria yang berbeda dalam menentukan promosi. Namun pada umumnya promosi didasarkan pada kriteria :

- a) Prestasi kerja
- b) Senioritas
- c) Promosi berdasarkan prestasi dan senioritas (sistem gabungan)

Menurut Siswanto (2003 : 261) ada beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan dalam rangka untuk promosi jabatan, antara lain :

a. Senioritas

Tingkat senioritas tenaga kerja sering sekali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman

yang dimilikipun dianggap lebih banyak daripada yunior. Dengan demikian, diharapkan pegawai yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang lebih baik.

b. Kualifikasi Pendidikan

Kualifikasi pendidikan juga turut menentukan dalam rangka pelaksanaan promosi sebab dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan setiap pegawai mempunyai pemikiran yang lebih baik.

c. Kejujuran

Masalah kejujuran merupakan salah satu persyaratan yang cukup penting untuk promosi. Dalam rangka promosi untuk jabatan tertentu masalah kejujuran sangat diperlukan.

d. Loyalitas/Kesetiaan

Dengan adanya kesetiaan yang lebih tinggi dari setiap pegawai diharapkan akan mempunyai tanggung jawab yang lebih besar.

e. Prestasi Kerja

Prestasi kerja dari setiap pegawai cukup penting dalam pelaksanaan promosi karena merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

f. Inisiatif dan Kreatif

Inisiatif dari setiap pegawai diperlukan untuk suatu jabatan tertentu, karena dengan adanya inisiatif dan kreatif yang diharapkan dapat tumbuh ide-ide baru yang berguna untuk kepentingan organisasi atau instansi.

g. Supelitas

Pada jenis pekerjaan tertentu barangkali diperlukan kepandaian bergaul, sehingga kemampuan bergaul dengan orang lain dapat dijadikan salah satu standar untuk promosi pada pekerjaan tersebut. Kriteria tersebut hanya merupakan sebagian kecil saja dari sekian kriteria yang sering terdapat pada suatu perusahaan. Sudah barang tentu masih banyak kriteria lain yang biasanya dianut perusahaan tertentu dengan bobot kecenderungan pada pekerjaan/jabatan yang bersangkutan. Makin tinggi jabatan makin banyak kriteria yang diperlukan, demikian pula sebaliknya.

Kriteria lain dalam pelaksanaan promosi dikemukakan oleh Saydam (1996 : 29). Menurutnya, dasar kriteria promosi dapat dilihat pada :

- a) Mempunyai masa kerja yang lama
- b) Mempunyai pengalaman kerja yang begitu banyak
- c) Mempunyai tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan
- d) Memiliki tingkat kejujuran yang tinggi dibandingkan dengan aparat yang masih junior.

C. Jenis-jenis Promosi

Menurut Hasibuan (2006 : 113-114) ada beberapa jenis promosi antara lain :

1. Promosi Sementara (temporary promotion)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus diisi.

2. Promosi Tetap (permanent promotion)

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.

3. Promosi Kecil (small scale promotion)

Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit, dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

4. Promosi Kering (dry promotion)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

D. Prosedur Pelaksanaan Promosi

Peran promosi sebagai suatu motivasi penting sekali dan berperan vital untuk memprediksi mutu penyeliaan suatu instansi. Meskipun banyak yang dapat dilakukan untuk membina bakat yang ada usaha untuk mewujudkannya memang agak mubazir. Oleh karena itu harus dianalisis berbagai cara bagaimana promosi pegawai dapat dilaksanakan dalam instansi.

Menurut Siswanto (2003 : 263) prosedur pelaksanaan promosi terbagi tiga, antara lain :

1. Promosi dari dalam

Hampir merupakan suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu hierarkhi perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan umum yang tampaknya hampir membudaya. Setiap perusahaan seolah-olah mengikuti konsep tersebut, dan kebanyakan mereka berusaha menggunakannya dengan kesungguhan.

Sebenarnya praktek ini sebagaimana aktivitas lainnya memiliki kebaikan dan kelemahan.

1. Kebaikan mempraktekkan promosi dari dalam perusahaan, antara lain :
 - a. Moral kerja cenderung menurun apabila tenaga kerja dari luar masuk ketingkat permulaan. Oleh karena itu, perusahaan yang menganut kebijakan promosi dari dalam menghindari masalah ini.
 - b. Perekrutan pada tingkat permulaan dibantu oleh kemampuan perusahaan menunjuk orang-orang yang telah menaiki jenjang karir sejak pertama kali masuk. Hal ini menarik pelamar lebih banyak dan lebih berkualitas, yang memungkinkan perusahaan mengambil tenaga kerja yang terbaik dari tenaga kerja yang ada.
 - c. Sudah barang tentu pergantian tenaga kerja cepat atau lambat akan terjadi. Untuk itu, kesempatan seseorang dipromosikan akan sangat baik dan ia tidak perlu cemas terhadap kompetensi dari luar untuk mendapatkan kedudukan yang tinggi.
2. Kelemahan mempraktekan promosi dari dalam perusahaan, antara lain :
 - a. Disiplin kerja cenderung lemah (misalnya praktek-praktek kewibawaan yang tidak tegas) apabila para penyelia diminta untuk mengendalikan

tindakan-tindakan teman lama. Meskipun hubungan kerja mungkin menyenangkan, namun prosedur untuk menaati pedoman normatif yang sudah ditetapkan mungkin akan dilaksanakan dengan kurang meyakinkan.

- b. Promosi dari dalam membatasi kelompok calon yang dapat dipromosikan tetapi baru bekerja dibandingkan mereka yang sudah bekerja lebih awal. Biasanya promosi ini ditujukan untuk pekerjaan yang tidak begitu sulit dibandingkan dengan pekerjaan setelah promosi.
- c. Perekrutan tenaga kerja diatas tingkat permulaan, mungkin akan mengurangi kesukaran karena rasa takut pihak calon bahwa mereka akan bersaing secara tak seimbang untuk mendapatkan promosi dengan para tenaga kerja yang telah memulai karier mereka diperusahaan.
- d. Hubungan akrab yang sudah lama terjalin cenderung menghasilkan konsensus apakah pekerjaan harus atau tak harus dikerjakan. Kelompok cenderung berpegang teguh pada apa yang telah lazim dan menentang pembaruan. Hal ini secara ekonomis akan sangat mahal apabila terjadi perubahan teknologi yang cepat atau tekanan ekonomis.

2. Promosi Melalui Pencalonan

Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan. Pencalonan dalam promosi dipengaruhi

oleh mitologi. Cerita lama yang sering dibicarakan sehingga kekalahannya hanya dapat dihubungkan dengan kebutuhan untuk mempercayainya. Bahwa manajemen lini sebagai manajer, dianugerahi kemampuan untuk menentukan potensi seorang nonmanajer bagi manajemen. Kenyataan menunjukkan bahwa sebagian besar manajer sama tidak tahunya tentang potensi para tenaga kerja seperti orang lain. Artinya, mereka hanya tahu tentang apa yang mereka sukai dan tidak mereka sukai, tidak lebih dari itu.

Suatu versi yang agak lebih canggih tentang cerita yang sama adalah karena manajer berada dalam kedudukan yang terbaik untuk mengenali pekerjaan bawahan mereka, apakah memenuhi syarat untuk menilai implikasi pekerjaan tersebut bagi promosi. Dasar pemikiran tersebut sebagian besar tetap, tetapi konklusinya kurang logis. Memiliki informan saja bukanlah jaminan orang dapat membedakan yang relevan dan yang tidak relevan.

3. Promosi melalui prosedur seleksi.

Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan besar menggunakan berbagai jenis ujian psikologis untuk tujuan ini. Para calon yang akan dipromosikan dihimpun lalu dipilih sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Cara ini sebenarnya kurang mendapatkan tanggapan positif dari calon yang akan dipromosikan karena belum tentu peserta seleksi akan lulus. Akibatnya banyak waktu dan tenaga yang terbuang dengan sia-sia.

Dengan adanya prosedur pelaksanaan promosi diharapkan dalam proses promosi dapat berjalan lancar, teratur dan terencana, sehingga para pegawai semakin bertambah kemampuan dan pengetahuannya, meningkatkan semangat, kegairahan kerja dan tanggung jawab. Adanya kesempatan promosi mampu membangkitkan kemampuan untuk maju pada pegawai itu sendiri dan mendatangkan keuntungan bagi organisasi.

E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Promosi

Menurut Moekijat (1999 :25) ada beberapa faktor yang mempengaruhi promosi, antara lain:

1. Lowongan jabatan

Lowongan jabatan adalah adanya jabatan yang kosong yang dapat terjadi karena ada pegawai yang berhenti, pindah pekerjaan, pensiun, atau meninggal dunia. Dalam instansi pemerintahan, adanya jabatan yang lowong dan penilaian kembali jabatan lama pada umumnya menjadi alasan diselenggarakannya promosi atau kenaikan jabatan. Jadi tidak hanya selalu berdasar kepada pemenuhan syarat-syarat promosi saja, tetapi harus melihat kondisi lain.

2. Perilaku pimpinan

Pemberian promosi berdasarkan perilaku pimpinan adalah merupakan suatu tindakan kebijakan pengambilan keputusan pimpinan untuk melihat perbaikan nasib para pegawainya dengan beberapa pertimbangan bahwa mereka itu sudah mampu untuk menduduki salah satu jabatan tertentu dalam lingkungan kerjanya.

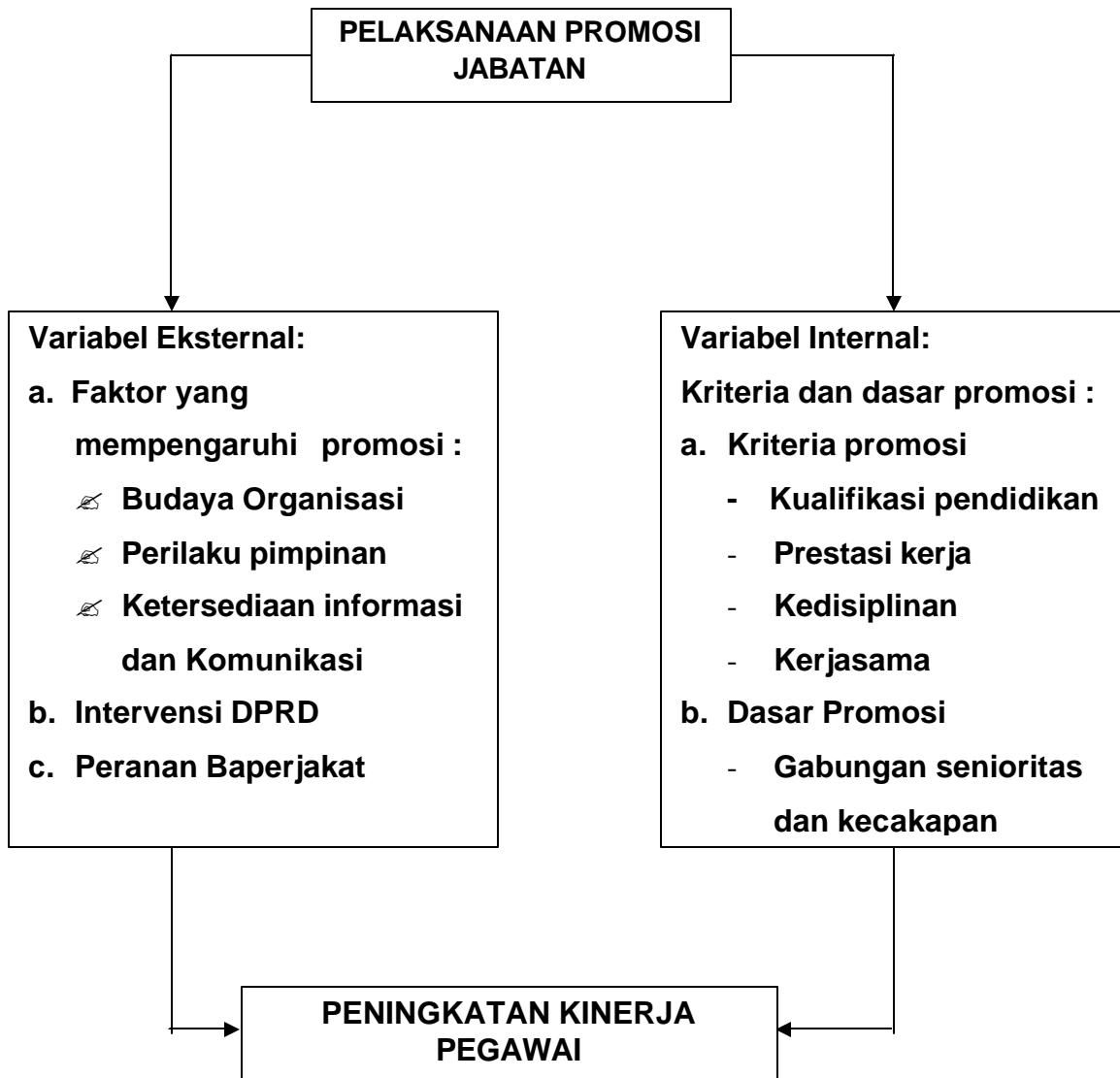
3. Ketersediaan informasi promosi

Salah satu manfaat dilaksanakannya analisis jabatan adalah adanya informasi jabatan yang dapat dipergunakan untuk mengadakan pemindahan dan kenaikan jabatan pegawai berdasarkan syarat-syarat pengetahuan, kecakapan dan pengalaman untuk tiap-tiap jabatan. Agar informasi tersebut dapat diakses dengan mudah maka setiap unit/bagian menyediakan informasi yang diperlukan, termasuk info perkembangan dan penempatan rencana promosi.

4. Komunikasi

Komunikasi adalah proses pemberitahuan dari satu pihak ke pihak lain yang dapat berupa rencana-rencana, instruksi-instruksi atau saran-saran. Komunikasi yang baik antara pegawai pada satu bagian dengan bagian yang lainnya akan turut berpengaruh dalam proses pencapaian tujuan pelaksanaan promosi.

F. Kerangka Pikir



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan survey, yang menggambarkan secara umum tentang masalah-masalah yang diteliti, yaitu bagaimana pelaksanaan promosi jabatan dan faktor-faktor yang menjadikan pelaksanaan promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. Waktu penelitian selama dua bulan, yaitu bulan April sampai dengan Mei 2007.

C. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Pegawai Negeri Sipil eselon II, III dan IV pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng yang berjumlah 48 orang, yang terdiri dari 4 orang eselon II, 10 orang eselon III, dan 34 orang eselon IV. Dikarenakan jumlah populasi sedikit maka teknik pengambilan sampel digunakan adalah sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono 2006 : 95). Selanjutnya untuk mendapatkan data yang akurat maka penulis melakukan wawancara kepada Sekretaris Daerah Kabupaten Soppeng dan pejabat lain yang berkompeten.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Adalah data yang diperoleh peneliti yang bersumber dari hasil kuesioner yang telah dibagikan kepada responden dan wawancara dengan informan.

2. Data Sekunder

Adalah data yang dikumpulkan dari berbagai dokumen, peraturan-peraturan, dan berbagai tulisan serta hasil penelitian mengenai promosi pegawai negeri sipil .

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner, adalah teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan sejumlah data yang berkaitan dengan masalah penelitian dengan menggunakan alat bantu berupa daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden.
2. Wawancara, yaitu teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada beberapa orang informan yang dianggap layak memberikan data dan informasi tentang masalah yang diteliti.
3. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data melalui pengamatan langsung pada obyek penelitian.

F. Teknik Analisis Data

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai} = \text{Bobot} \times \text{Frekuensi}$$

$$\text{Rata - Rata Skor} = \frac{\sum \text{Nilai}}{n}$$

$$\text{Rata - Rata Persen} = \frac{\text{Rata-rata Skor}}{\text{Banyak klasifikasi jawaban}} \times 100$$

Untuk mengukur indikator, digunakan analisis dengan menggunakan skala likert. Untuk memudahkan pertanyaan analisis, maka pertanyaan (kuesioner) yang diajukan kepada responden diberi gradasi sebagai berikut

- Sangat baik diberi skor 4
- Cukup baik diberi skor 3
- Kurang baik diberi skor 2
- Tidak baik diberi skor 1

Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan promosi jabatan diklasifikasikan dalam empat kelompok kategori :

- Sangat baik : Skor 75,01 % - 100 % dari skor maksimal
- Cukup baik : Skor 50,01% - 75,00 % dari skor maksimal
- Kurang baik : Skor 25,01 % - 50,00 % dari skor maksimal
- Tidak baik : Skor 0,00 % - 25,00 % dari skor maksimal

Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan promosi jabatan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, dapat diklasifikasikan dalam empat kelompok kategori:

- Sangat Berpengaruh : Skor 75,01 % - 100 % dari skor maksimal
- Cukup Berpengaruh : Skor 50,01 % - 75,00 % dari skor maksimal
- Kurang Berpengaruh : Skor 25,01 % - 50,00 % dari skor maksimal
- Tidak Berpengaruh : Skor 0,00 % - 25,00 % dari skor maksimal.

G. Defenisi Operasional Variabel

Untuk lebih mengetahui arah dari penelitian ini maka akan diberikan gambaran melalui penguraian beberapa variabel penelitian yang disertai dengan sub variabel dan indikator-indikatornya serta faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaannya sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan promosi, adalah kriteria yang digunakan dalam promosi dan dasar dalam pelaksanaan promosi.
- b. Variabel Internal berkaitan dengan kriteria dan dasar pelaksanaan promosi.
- c. Kriteria promosi adalah merupakan ketentuan, hal-hal atau ketetapan yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai negeri sipil sebelum ia dipromosikan, sub variabelnya adalah :
 - Kualifikasi pendidikan, indikatornya terdiri dari :

a. D3	c. S2
b. S1	d. S3
 - Prestasi kerja, indikatornya adalah mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan baik kualitas maupun kuantitasnya dan bekerja secara efektif dan efisien.
 - Kedisiplinan, indikatornya adalah kepatuhan dan ketaatan terhadap aturan kedinasan yang berlaku.

- Kerjasama, indikatornya hubungan interaksi antara sesama pegawai dan dengan atasan
- d. Dasar-dasar promosi adalah pertimbangan yang digunakan dalam pelaksanaan promosi, sub variabelnya yaitu:
 - Gabungan senioritas dan kecakapan
Dimana pengalaman (senioritas) indikatornya terdiri dari:
 - a. Lama bekerja
 - b. Pangkat /golonganSedangkan kecakapan (ability), indikatornya terdiri dari :
 - a. Pengetahuan
 - b. Skill atau keahlian
- e. Variabel eksternal berkaitan dengan faktor-faktor yang menjadikan pelaksanaan promosi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, termasuk intervensi DPRD dan Peranan Baperjakat.
- f. Faktor-faktor berpengaruh :
 - Budaya Organisasi
 - Perilaku pimpinan
 - Ketersediaan informasi dan komunikasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Visi dan Misi

Visi dari Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng yaitu:

” Terwujudnya sistem pelayanan pemerintahan yang profesional, transparan dan akuntabel dalam kerangka otonomi daerah”. Untuk mewujudkan visi tersebut maka ditetapkan beberapa misi, yaitu:

- a. Memberikan pelayanan teknis dibidang pemerintahan berdasarkan profesionalisme, transparansi dan akuntabilitas;
- b. Menjadi fasilitator terselenggaranya pemerintahan yang baik berbasis kinerja;
- c. Mengkoordinasikan kegiatan pemerintahan secara profesional dan transparan antar instansi lingkup Pemerintah Kabupaten Soppeng.

2. Susunan Organisasi

Struktur Organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari :

- a. Sekretaris Daerah Kabupaten
- b. Asisten Administrasi Pemerintahan :
 - b. 1 Bagian Tata Pemerintahan terdiri dari :
 - Sub Bagian Pemerintahan Umum;
 - Sub Bagian Pengendalian dan Evaluasi Perangkat Kecamatan;
 - Sub Bagian Pengkajian Potensi Kewenangan Daerah, Evaluasi Penyelenggaraan Daerah;
 - Sub Bagian Dekonsentrasi dan Tugas pembantuan;
 - b. 2 Bagian Hukum terdiri dari:
 - Sub Bagian Peraturan Perundang-undangan;
 - Sub Bagian Bantuan Hukum;

- Sub Bagian Dokumentasi Hukum;

b. 3 Bagian Pemerintah Desa terdiri dari :

- Sub Bagian Pengembangan Desa/Kelurahan dan Lembaga Adat;
- Sub Bagian Aparatur Pemerintah Desa/Kelurahan;
- Sub Bagian Pendapatan dan Kekayaan Desa;

c. Asisten Administrasi ekonomi dan pembangunan :

c. 1 Bagian Perekonomian terdiri dari :

- Sub Bagian Produksi Daerah;
- Sub Bagian Prasarana Perekonomian;
- Sub Bagian Pelayanan Penanaman Modal.

c. 2 Bagian Pembangunan terdiri dari :

- Sub Bagian Program kerja;
- Sub Bagian Pengendalian;
- Sub Bagian Kerja Sama Luar Negeri.

c. 3 Bagian Sosial terdiri dari:

- Sub Bagian Bina Sosial dan Agama;
- Sub Bagian Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana;

d. Asisten Administrasi Umum :

d. 1 Bagian Keuangan terdiri dari :

- Sub bagian Anggaran;
- Sub bagian Pembukuan;

- Sub bagian Pembendaharaan;
- Sub bagian Verifikasi;

d. 2 Bagian Umum terdiri dari:

- Sub Bagian Tata Usaha dan Kearsipan;
- Sub Bagian Humas Protokol dan Perjalanan;
- Sub Bagian Sandi dan Telekomunikasi;
- Sub Bagian Pengolahan Data dan Elektronik;
- Sub Bagian Rumah Tangga;

d. 3 Bagian Organisasi terdiri dari:

- Sub Bagian Ketatalaksanaan;
- Sub Bagian Kelembagaan;
- Sub Bagian Analisa dan Informasi Jabatan;
- Sub Bagian Kepegawaian Sekretariat;

d. 4 Bagian Perlengkapan terdiri dari :

- Sub Bagian Pengadaan;
- Sub Bagian Analisa Kebutuhan dan Retribusi Barang dan Inventaris;
- Sub Bagian Pemeliharaan;

Adapun struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng dapat dilihat pada lampiran.

3. Tugas Pokok dan Fungsi

- a. Sekretaris daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan tugas Penyelenggaraan Pemerintahan, Administrasi,

Organisasi dan Tata Laksana serta memberikan Pelayanan Administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah Kabupaten Soppeng.

b. Asisten Administrasi Pemerintahan, mempunyai tugas melakukan pembinaan penyelenggaraan Pemerintahan dan mengkoordinasikan perumusan Peraturan Perundang-undangan.

b.1. Bagian Tata Pemerintahan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan program petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan pemerintahan umum, termasuk kegiatan dokumentasi dan tugas pembantuan.

i. Sub Bagian Pemerintahan Umum dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian mempunyai tugas mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan pemerintahan dan penataan serta pengembangan wilayah dan peningkatan sumber pendapatan daerah.

ii. Sub Bagian Pengendalian dan Evaluasi Perangkat Kecamatan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan, mengelola data dan memberikan petunjuk, pembinaan serta mengevaluasi.

iii. Sub Bagian Pengkajian Potensi Kewenangan Daerah, Evaluasi dan Penyelenggaraan Otonomi Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas

melakukan pengkajian teknis potensi yang dimiliki daerah dan mengevaluasi pelaksanaan otonomi daerah;

- iv. Sub Bagian Dekonsentrasi dan Tugas Pembantuan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengkoordinasikan dan menangani permasalahan yang dihadapi menyangkut kegiatan dokumentasi dan tugas pembantuan serta persiapan membuat perumusan.

b.2 Bagian Hukum dipimpin oleh seorang Kepala Bagian, mempunyai tugas mengadakan koordinasi Perumusan Perundang-undangan, telaah hukum, memberikan bantuan hukum, mempublikasikan dan mendokumentasikan produk hukum:

- i. Sub bagian Perundang-undangan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengkoordinasikan perumusan rancangan peraturan perundang-undangan, menelaah dan mengevaluasi pelaksanaannya;
- ii. Sub Bagian Bantuan Hukum dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan dalam penyesuaian masalah hukum dan pelayanan hukum;
- iii. Sub Bagian Dokumentasi Hukum dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas melakukan dokumentasi dan Publikasi produk-produk Hukum, menerbitkan Lembaran Daerah serta mengatur penyebaran dokumen hukum;

b.3. Bagian Pemerintahan Desa dipimpin oleh seorang Kepala Bagian, mempunyai tugas mengkoordinir pengumpulan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan Pemerintah Desa dan Kelurahan, Pengembangan Desa/Kelurahan dan Lembaga Adat serta Pengolahan Sumber Pendapatan dan Kekayaan Desa;

- i. Sub Bagian Pengembangan Desa/Kelurahan dan Lembaga Adat dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan penyusunan, pedoman atau petunjuk teknis pembinaan, pengembangan Desa/Kelurahan termasuk pembentukan, pemecahan, penyatuan dan penghapusan Desa/Kelurahan serta pembinaan dan pengembangan Desa/Kelurahan dan Lembaga Adat.
- ii. Sub Bagian Aparatur Pemerintahan Desa/Kelurahan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan Perangkat Administrasi Pemerintahan Desa/Kelurahan.
- iii. Sub Bagian Pendapatan dan Kekayaan Desa dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan keuangan, kekayaan dan pendapatan Desa.

c. Asisten Administrasi, Ekonomi dan Pembangunan mempunyai tugas mengkoordinasikan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan pelaksanaan Pembangunan, Perekonomian Daerah dan Kesejahteraan Rakyat.

c.1. Bagian Perekonomian dipimpin oleh seorang Kepala Bagian, mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah dalam melaksanakan tugas dibidang Perekonomian, melaksanakan pembinaan, mendorong dan mengembangkan Perekonomian Masyarakat, Prasarana Perekonomian Masyarakat Produksi Daerah Penanaman Modal Daerah dan menyelenggarakan Tata Usaha Bagian.

i. Sub Bagian Produksi Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan peningkatan dibidang produksi Pertanian Tanaman Pangan, Perikanan dan Peternakan, dan Kehutanan.

ii. Sub Bagian Prasarana Perekonomian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dibidang prasarana Perekonomian.

iii. Sub Bagian Pelayanan Penanaman Modal dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas

mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan teknis pembinaan, pengendalian kegiatan penanaman modal.

c.2. Bagian Pembangunan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian, mempunyai tugas mengkoordinasikan dan mengkoordinir penyusunan pedoman-pedoman dan petunjuk teknis pembinaan serta pengendalian Administrasi Pembangunan.

i. Sub Bagian Program Kerja dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengkoordinasikan dan mengumpulkan bahan Penyusunan Program Pembangunan Daerah dan melakukan Administrasi Bantuan Pembangunan Daerah.

ii. Sub Bagian Pengendalian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan pelaksanaan pembangunan dan pengendalian.

iii. Sub Bagian Kerja Sama Luar Negeri dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengkaji potensi-potensi yang bisa dikerjasamakan dengan pihak luar negeri.

c.3. Bagian Sosial dipimpin oleh seorang Kepala Bagian, mempunyai tugas mengkoordinasikan, merumuskan, memberikan izin dan kegiatan pembinaan di bidang sosial serta membantu pelaksanaan tugas Sekretariat Daerah dalam bidang sosial, keagamaan, pemberdayaan perempuan dan keluarga berencana;

- i. Sub Bagian Bina Sosial dan Agama dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan, penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan peningkatan dibidang sosial dan keagamaan.
 - ii. Sub Bagian Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan, pedoman dan petunjuk teknis, pembinaan dan pengembangan kegiatan dibidang pemberdayaan perempuan, keluarga berencana dan kesehatan, dalam hal ini usaha kesehatan sekolah (UKS).
- d. Asisten Administrasi Umum mempunyai tugas melakukan dan membina organisasi dan tatalaksana kepegawaian, keuangan, perlengkapan hubungan masyarakat, ketatausahaan, kearsipan dan rumah tangga .
 - d.1 Bagian Keuangan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian, mempunyai tugas melaksanakan dan mengkoordinasikan penyusunan program, perubahan dan perhitungan anggaran pendapatan dan belanja serta membina administrasi keuangan.
 - i. Sub Bagian Anggaran dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan penyusunan rencana dan perubahan APBD, petunjuk teknis

pelaksanaan APBD serta menyiapkan nota keuangan pada DPRD.

- ii. Sub Bagian Pembukuan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan dalam rangka proses penetapan perhitungan APBD, serta menyiapkan Nota perhitungan APBD.
- iii. Sub Bagian Perbendaharaan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas menerbitkan SPMU, menguji kebenaran penagihan, menyelesaikan masalah perbendaharaan dan ganti rugi serta membina perbendaharaan.
- iv. Sub Bagian Verifikasi dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan penyusunan perencanaan penelitian/pemeriksaan (verifikasi) petunjuk teknis pelaksanaan kegiatan verifikasi, serta menyiapkan bahan dalam rangka pengendalian kegiatan verifikasi keuangan/anggaran Pemerintah Kabupaten Soppeng.

d.2. Bagian Umum dipimpin oleh seorang Kepala Bagian, mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha, pembinaan kearsipan hubungan kemasyarakatan guna memperjelas kebijaksanaan pimpinan Pemerintahan Daerah dan Protokoler.

- i. Sub Bagian Tata Usaha dan Kearsipan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas melakukan tata usaha Pimpinan dan tata usaha umum, mengendalikan dan membina kearsipan serta melakukan tata usaha keuangan Sekretariat Daerah.
- ii. Sub Bagian Humas Protokol dan Perjalanan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas melakukan urusan administrasi kehumasan keprotokolan dan perjalanan dinas.
- iii. Sub Bagian Sandi dan Telekomunikasi; dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas melakukan urusan penerimaan dan pengiriman Sandi dan Telekomunikasi, Tata Usaha Sandi dan Telekomunikasi, membina dan memelihara alat Sandi dan Telekomunikasi serta pengamanan terhadap Informasi Sandi dan Telekomunikasi.
- iv. Sub Bagian Pengolahan Data dan Elektronik dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk sistem pengumpulan, pengelolaan dan penyajian data.
- v. Sub Bagian Rumah Tangga dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas melakukan penyusunan

program kebutuhan dan membina Administrasi Urusan Rumah Tangga.

d.3. Bagian Organisasi dipimpin oleh seorang Kepala Bagian, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan, ketatalaksanaan, kelembagaan, pembinaan pendayagunaan Aparatur Negara (PAN), pengolahan data pembinaan dan pengolahan data Administrasi Kepegawaian Sekretariat Daerah.

- i. Sub Bagian Ketatalaksanaan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan penataan sistem, metode dan prosedur kerja serta pendayagunaan Aparatur Negara.
- ii. Sub Bagian Kelembagaan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk pembinaan dan penataan Organisasi dalam lingkungan Pemerintah Daerah.
- iii. Sub Bagian Analisa dan Informasi Jabatan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengumpulkan bahan pedoman dan petunjuk pembinaan dan mengelolah data mengenai standarnisasi Analisa dan Informasi Jabatan.

iv. Sub Bagian Kepegawaian Sekretariat dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan administrasi Kepegawaian, penyusunan program dan petunjuk pembinaan dan pengembangan kepegawaian serta tata usaha kepegawaian lingkup sekretariat daerah.

d.4. Bagian Perlengkapan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian, mempunyai tugas menghimpun, mengelola, dan menganalisa data dalam rangka pengadaan dan mengevaluasi kebutuhan serta mengelola, menganalisa data dalam rangka pemeliharaan barang.

i. Sub Bagian Pengadaan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas menghimpun, mengelola, dan menganalisa data dalam rangka pengadaan, penetapan, serta pendistribusian barang.

ii. Sub Bagian Analisa Kebutuhan dan Retribusi Barang dan Inventaris dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas menghimpun, menganalisa, dan mengevaluasi serta inventarisasi kebutuhan barang.

iii. Sub Bagian Pemeliharaan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian, mempunyai tugas mengelola, menganalisa, dan mengevaluasi serta melaporkan secara berkala tentang pemeliharaan barang.

4. Sumber Daya Manusia Aparatur

Sumber daya manusia aparatur merupakan salah satu hal penting bagi kelancaran pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan. Tanpa sumber daya manusia aparatur yang berkualitas maka penyelenggaraan pemerintahan tidak akan berjalan dengan baik. Jumlah keseluruhan sumber daya manusia aparatur yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng sebanyak 137 orang. Untuk mengetahui keadaan sumber daya manusia aparatur menurut tingkat pendidikannya dapat dilihat pada tabel 1:

Tabel 1. Keadaan pegawai menurut tingkat pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	F	%
1.	S2	15	10,95
2.	S1	61	44,52
3.	D4	3	2,19
4.	D3	11	8,03
5.	D1	1	0,73
6.	SMU/SMEA	35	25,55
7.	SMP	4	2,92
8.	SD	7	5,11
	Jumlah	137	100

Sumber Data: Data Sekunder Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa berdasarkan tingkat pendidikan maka persentase jumlah pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng yang paling besar adalah S1 yakni 44,52 %, kemudian disusul oleh SMU/SMEA sebanyak 25,55 %, S2 sebanyak 10,95 % dan yang paling kecil jumlah persentasenya adalah D1 yaitu 0,73 %.

Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng mempunyai tingkat pendidikan yang sudah memadai yaitu S1 dan S2, namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa masih ada pegawai yang tingkat pendidikannya kurang memadai bahkan tidak memadai karena hanya mempunyai tingkat pendidikan SMP atau SD, sehingga masih perlu melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi agar dapat mendukung penyelenggaraan pemerintahan dengan baik.

Untuk mengetahui keadaan sumber daya manusia aparatur menurut golongannya dapat dilihat pada tabel 2 :

Tabel 2. Keadaan sumber daya manusia aparatur menurut golongannya

No	Golongan	F	%
1.	Golongan IV	15	10,95
2.	Golongan III	83	60,58
3.	Golongan II	38	27,74
4.	Golongan I	1	0,73
	Jumlah	137	100

Sumber Data: Data Sekunder Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng sebagian besar berpangkat golongan III yang ditunjukkan dengan tingkat persentase tertinggi yaitu 60,58 % atau sebanyak 83 orang pegawai, kemudian golongan II sebanyak 27,74 % atau 38 orang, selanjutnya golongan IV sebanyak 10,95 % atau 15 orang, dan golongan I sebanyak 0,73 % atau 1 orang.

Adapun keadaan pegawai menurut eselonisasi dapat dilihat pada tabel 3 :

Tabel 3. Keadaan sumber daya manusia aparatur menurut eselon

No	Golongan	F	%
1.	Eselon II	4	2,92
2.	Eselon III	10	7,30
3.	Eselon IV	34	24,82
4.	Non Eselon	89	64,96
	Jumlah	137	100

Sumber Data: Data Sekunder Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng

Berdasarkan tabel 3 diketahui bahwa persentase jumlah pegawai yang tertinggi berdasarkan tingkat eselon adalah non eselon yakni 64,96 % atau 89 orang pegawai, kemudian eselon IV sebanyak 24,82 % atau 34 orang pegawai, eselon III sebanyak 7,30 % atau 10 orang pegawai, dan yang terendah adalah eselon II sebanyak 2,92 % atau 4 orang pegawai.

B. Pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara, khususnya Pegawai Negeri Sipil. Oleh karena itu, Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada suatu instansi pemerintah harus senantiasa memiliki dorongan atau motivasi tertentu untuk bekerja lebih baik. Salah satu motivasi yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik dalam suatu organisasi adalah adanya kesempatan yang sama bagi setiap pegawai untuk maju, yang antara lain dapat dicapai melalui promosi.

Promosi merupakan perpindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi dengan tujuan untuk memajukan dan mengembangkan pegawai serta meningkatkan tanggung jawab yang lebih besar kepada pegawai.

Promosi mempunyai peran penting bagi setiap pegawai bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai yang bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan atau pegawai. Pemberian kesempatan yang sama bagi setiap pegawai untuk dipromosikan akan mendorong mereka untuk giat bekerja, disiplin, memiliki kinerja yang baik, sehingga sasaran organisasi dapat tercapai.

Begitu besarnya peranan promosi bagi pegawai, maka seorang pimpinan harus merencanakan program promosi dengan baik dan menginformasikannya kepada semua pegawai. Selain itu, hal penting yang harus diperhatikan adalah menetapkan dasar dan kriteria yang jelas yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai dalam pelaksanaan promosi. Adanya informasi yang jelas akan mendorong setiap pegawai untuk berusaha memenuhi kriteria yang telah ditetapkan agar mereka dapat dipromosikan.

Sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. Oleh karena itu dalam pembahasan ini penulis mencoba untuk mengemukakan beberapa indikator

yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu (1) kriteria promosi yang terdiri dari kualifikasi pendidikan, prestasi kerja, kedisiplinan dan kerjasama, (2) dasar promosi yang terdiri dari gabungan senioritas dan kecakapan.

1. Kriteria Promosi

Dalam pelaksanaan promosi jabatan diperlukan analisis jabatan sebagai landasan atau pedoman dalam menentukan kuantitas dan kualitas pegawai yang akan dipromosikan serta posisi atau jabatan yang akan diisi oleh pegawai. Intinya bahwa dengan analisis jabatan dapat diketahui berbagai informasi tentang syarat-syarat dan kriteria yang harus dipenuhi pegawai untuk dapat menduduki jabatan tertentu.

Sejalan dengan hal tersebut, berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang informan (NH), diperoleh keterangan bahwa:

"Analisis jabatan pada umumnya sudah dilakukan di Kabupaten Soppeng sebab ini merupakan suatu hal yang sangat penting karena dapat memberikan berbagai informasi tentang jabatan yang lowong dan kriteria apa yang harus dipenuhi oleh pegawai yang akan ditempatkan dalam posisi atau jabatan tersebut. Dengan demikian analisis jabatan merupakan landasan atau pedoman dalam pelaksanaan promosi jabatan pegawai". (Wawancara, 16 Mei 2007)

Untuk mengetahui pendapat responden tentang apakah analisis jabatan selalu dijadikan dasar atau acuan dalam pelaksanaan promosi jabatan dapat dilihat pada tabel 4 :

Tabel 4. Pendapat Responden tentang penerapan Analisis Jabatan Sebagai Dasar dalam pelaksanaan Promosi

Kategori	F	%	Rata-Rata %
Sangat Baik	26	54,17	54
Cukup Baik	19	39,58	29,75

Kurang Baik	3	6,25	3,25
Tidak Baik	0	0	0
Jumlah	48	100	87

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Dari data pada tabel 4 menunjukkan bahwa sudah lebih dari 50 % pegawai yang menyatakan bahwa penerapan analisis jabatan sebagai dasar dalam pelaksanaan promosi jabatan sudah sangat baik karena menurut mereka setiap kriteria tentang pelaksanaan promosi jabatan didasarkan atas hasil analisis jabatan demikian pula dengan posisi yang tersedia untuk segera diisi didasarkan atas hasil analisis jabatan. Namun demikian masih ada responden yang menyatakan bahwa penerapan analisis jabatan sebagai dasar dalam pelaksanaan promosi kurang baik karena menurut mereka walaupun sudah dilaksanakan analisis jabatan tetapi ketentuan yang dihasilkan menyangkut pelaksanaan promosi kadang-kadang tidak sepenuhnya dijadikan dasar dalam pelaksanaan promosi melainkan atas pertimbangan dari pimpinan.

Berdasarkan hasil analisis jabatan, maka dalam pelaksanaan promosi jabatan setiap pegawai harus memenuhi kriteria tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi instansi. Kriteria yang ditetapkan harus diinformasikan kepada semua pegawai agar mereka mengetahui secara jelas. Ada beberapa kriteria dalam pelaksanaan promosi jabatan, namun hanya empat kriteria yang akan dibahas dalam pembahasan ini yaitu:

- a. Kualifikasi Pendidikan

Kualifikasi pendidikan turut menentukan dalam rangka pelaksanaan promosi, sebab dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan agar setiap pegawai mempunyai pemikiran dan wawasan yang lebih baik.

Untuk mengetahui pendapat responden tentang tingkat pendidikan pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng dapat dilihat pada tabel 5 :

Tabel 5. Pendapat responden tentang tingkat pendidikan pegawai

Kategori	F	%	Rata-Rata %
Sangat Baik	2	4,17	4,25
Cukup Baik	30	62,50	46,75
Kurang Baik	16	33,33	16,75
Tidak Baik	0	0	0
Jumlah	48	100	67,75

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa 4,25 % responden yang mengatakan tingkat pendidikan pegawai sudah sangat baik karena menurutnya rata-rata pegawai tingkat pendidikannya S1 bahkan ada yang sudah mencapai tingkat pendidikan S2, menurut responden yang mengatakan cukup baik karena walaupun masih ada pegawai yang tidak berpendidikan S1 akan tetapi mereka sudah pernah mengikuti pelatihan-pelatihan sehingga tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik. Namun demikian masih ada responden yang mengatakan tingkat pendidikan pegawai masih kurang baik karena masih ada

beberapa pegawai yang tingkat pendidikannya hanya D3 bahkan ada yang hanya tamatan SMA atau SMEA, sehingga walaupun telah mengikuti pelatihan masih perlu melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan salah seorang informan (K), diperoleh keterangan bahwa:

“Tingkat pendidikan pegawai di kantor ini memang bervariasi, ada beberapa orang pegawai yang telah mencapai tingkat pendidikan S1 bahkan S2. Namun demikian masih ada pegawai yang memang tingkat pendidikannya masih sangat rendah yaitu SMA sehingga perlu diadakan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan bidang tugas mereka masing-masing agar mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik.” (Wawancara, 18 Mei 2007)

Untuk mengetahui pendapat responden tentang penerapan kualifikasi pendidikan sebagai kriteria dalam pelaksanaan promosi dapat dilihat pada tabel 6 :

Tabel 6. Pendapat responden tentang penerapan kualifikasi pendidikan sebagai kriteria dalam pelaksanaan promosi

Kategori	F	%	Rata-Rata %
Sangat Baik	1	2,08	2
Cukup Baik	23	47,92	36
Kurang Baik	24	50,00	25
Tidak Baik	0	0	0
Jumlah	48	100	63

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Dari tabel 6 diketahui bahwa penerapan kriteria kualifikasi pendidikan dalam pelaksanaan promosi dikategorikan cukup baik. Ini berarti bahwa

Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng telah menerapkan Peraturan Pemerintah No 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural pasal 5 yang menyatakan bahwa persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah memiliki kualifikasi pendidikan dan tingkat pendidikan yang ditentukan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan salah seorang informan (K), diperoleh keterangan bahwa:

"Untuk dapat dipromosikan, pegawai harus memenuhi kualifikasi pendidikan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, sehingga setelah dipromosikan pegawai yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya". (Wawancara, 18 Mei 2007)

Namun demikian berdasarkan tabel 6 masih ada responden yang menyatakan bahwa penerapan kualifikasi pendidikan sebagai kriteria dalam pelaksanaan promosi jabatan kurang baik atau belum optimal, karena menurut responden masih banyak pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimiliki.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan salah seorang informan (NH), diperoleh keterangan bahwa:

"Mengenai kualifikasi pendidikan sebagai kriteria dalam pelaksanaan promosi jabatan sejauh ini sudah diupayakan agar betul-betul sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Kalaupun ada yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, itu disebabkan karena adanya pertimbangan lain". (Wawancara, 16 Mei 2007)

Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai maka penerapan kriteria kualifikasi pendidikan dalam pelaksanaan promosi harus betul-betul diperhatikan dan diterapkan secara optimal dan adil kepada semua pegawai.

b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja dari setiap pegawai cukup penting dalam pelaksanaan promosi karena merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Selain kriteria kualifikasi pendidikan, maka pada umumnya pegawai yang akan dipromosikan harus mempunyai prestasi kerja yang baik sehingga setelah dipromosikan akan terjadi peningkatan kinerja. Sebagaimana dikemukakan dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil, sesuai Undang-Undang No 43 Tahun 1999 bahwa: pegawai yang diberikan suatu kepercayaan yaitu promosi harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam peraturan-peraturan kepegawaian yang antara lain mempunyai kinerja/prestasi kerja yang lebih baik.

Penilaian prestasi kerja pegawai dilakukan melalui DP3 sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan bahwa Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh pejabat penilai

Sejalan dengan hal tersebut, dalam wawancara penulis dengan salah seorang informan (NH), diperoleh keterangan bahwa:

"Masalah prestasi kerja juga merupakan salah satu pertimbangan tersendiri dalam pelaksanaan promosi jabatan, dan prestasi kerja yang dimaksud disini adalah yang berkaitan dengan kinerja disiplin dan loyalitas pegawai selama ini yang dinilai melalui DP3. Selain itu yang terpenting adalah pegawai yang bersangkutan tidak pernah melanggar aturan atau hukum yang berlaku". (Wawancara, 16 Mei 2007)

Untuk mengetahui tentang penerapan kriteria prestasi kerja dalam pelaksanaan promosi jabatan dapat dilihat pada tabel 7:

Tabel 7. Pendapat responden tentang penerapan kriteria prestasi kerja dalam pelaksanaan promosi

Kategori	F	%	Rata-Rata %
Sangat Baik	3	6,25	6,25
Cukup Baik	38	79,17	59,25
Kurang Baik	7	14,58	7,25
Tidak Baik	0	0	0
Jumlah	48	100	72,75

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Data pada tabel 7 menyimpulkan bahwa sebagian besar responden mengatakan bahwa penerapan kriteria prestasi kerja dalam pelaksanaan promosi jabatan dapat dikategorikan cukup baik karena menurut mereka setiap pegawai yang akan dipromosikan akan dinilai prestasi kerjanya, jika prestasi kerjanya baik maka dia akan dipromosikan. Disamping itu harus memenuhi beberapa pertimbangan lainnya. Hal ini menggambarkan bahwa prestasi kerja yang dinilai dengan DP3 telah menjadi salah satu pertimbangan dalam pelaksanaan promosi.

Namun demikian berdasarkan data pada tabel 7 masih ada responden yang menyatakan penerapan kriteria prestasi kerja dalam pelaksanaan promosi kurang baik, karena hasil penilaian melalui DP3 tidak difungsikan secara tepat dan obyektif kepada PNS karena DP3 hanya merupakan hasil penilaian pimpinan (bersifat subyektif) sehingga siapa yang dekat dan dikenal oleh pimpinan akan memperoleh nilai yang baik.

c. Kedisiplinan

Di lingkungan Pegawai Negeri Sipil dalam rangka menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, telah dibuat suatu ketentuan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, sebagai suatu peraturan yang memuat keharusan, larangan dan sanksi apabila keharusan tidak dilaksanakan atau larangan dilanggar.

Dalam rangka pelaksanaan promosi, maka salah satu kriteria yang harus dipenuhi oleh pegawai adalah disiplin. Pegawai harus disiplin pada dirinya, tugas-tugas, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis yang berupa kebiasaan. Disiplin sangat penting bagi pegawai karena hanya dengan disiplin memungkinkan organisasi dapat mencapai hasil yang optimal.

Salah satu ukuran dari kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil adalah ketaatan pada aturan yang berkaitan dengan jam masuk kantor maupun jam pulang kantor sesuai dengan jadwal yang ditentukan.

Untuk mengetahui tentang kepatuhan pegawai pada aturan kedisiplinan pegawai yakni kehadiran dapat dilihat pada tabel 8 :

Tabel 8. Kepatuhan Pegawai pada aturan kedisiplinan

Kategori	F	%	Rata-Rata %
Sangat Baik	6	12,50	12,5
Cukup Baik	38	79,17	59,25
Kurang Baik	4	8,33	4,25
Tidak Baik	0	0	0
Jumlah	48	100	76

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Berdasarkan tabel 8 diketahui bahwa pada umumnya responden mengatakan bahwa kepatuhan pegawai pada aturan kedisiplinan yaitu kehadiran dikategorikan sangat baik karena hampir semua pegawai masuk kantor tepat waktu yakni pukul 7.30 dan pulang kantor pukul 16.00, kecuali jika pegawai yang tempat tinggalnya jauh dari kantor kadang-kadang terlambat datang ke kantor. Namun demikian terdapat beberapa responden yang mengemukakan bahwa kepatuhan pegawai pada aturan kedisiplinan yaitu kehadiran kurang baik karena masih banyak pegawai yang datang terlambat dan pulang sebelum waktu yang ditentukan.

Sejalan dengan hal itu berdasarkan hasil observasi peneliti ditemukan fakta yang sama dengan apa yang dikemukakan oleh responden yang mengemukakan bahwa kepatuhan pegawai pada aturan kedisiplinan yaitu kehadiran kurang baik. Justru yang patuh pada aturan kedisiplinan hanya sebagian kecil saja, karena kebanyakan pegawai yang datang ke kantor tidak tepat waktu dan pulang sebelum waktu yang ditentukan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil belum berjalan dengan baik.

Untuk mengetahui pendapat responden tentang penerapan kriteria kedisiplinan dalam pelaksanaan promosi dapat dilihat pada tabel 9 :

Tabel 9. Pendapat responden tentang penerapan kriteria kedisiplinan dalam pelaksanaan promosi

Kategori	F	%	Rata-Rata %
Sangat Baik	3	6,25	6,25
Cukup Baik	37	77,08	57,75
Kurang Baik	8	16,67	8,25
Tidak Baik	0	0	0
Jumlah	48	100	72,25

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Data pada tabel 9 menunjukkan bahwa pada umumnya responden berpendapat bahwa penerapan kriteria kedisiplinan dalam pelaksanaan promosi dikategorikan sudah cukup baik bahkan ada yang mengatakan sangat baik, karena pegawai yang akan dipromosikan sudah dinilai dari kepatuhan dan ketaatannya terhadap aturan yang ada, termasuk kehadiran pegawai. Namun demikian masih ada sebagian responden yang menganggap penerapan kriteria kedisiplinan kurang baik karena kedisiplinan pegawai terutama kehadiran pegawai di kantor masih banyak dimanipulasi. Misalnya jika dilihat dalam absensi kehadiran, tidak ada pegawai yang datang terlambat padahal kenyataannya banyak yang datang terlambat, sehingga pegawai yang datang tepat waktu dengan yang datang terlambat tidak ada bedanya karena sama-sama mempunyai tanda tangan dalam absensi pegawai.

d. Kerjasama

Pegawai dalam suatu organisasi atau instansi merupakan makhluk sosial yang membutuhkan bantuan orang lain. Oleh karena itu dituntut adanya kerjasama yang baik antara sesama pegawai baik secara vertikal maupun horizontal dalam mencapai sasaran organisasi. Selain itu terjalinnya kerjasama yang baik akan menciptakan suasana hubungan kerja yang baik diantara semua pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan salah seorang informan (K), diperoleh keterangan bahwa:

"Kriteria kedisiplinan harus diperhatikan dalam pelaksanaan promosi. Disamping itu kerjasama pegawai dengan pegawai lainnya juga harus terjalin dengan baik, demikian pula kerjasama pegawai dengan atasan. Hal ini penting untuk mensinergikan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan". (Wawancara, 18 Mei 2007)

Untuk mengetahui kerjasama pegawai dengan pegawai lainnya dapat dilihat pada tabel 10 :

Tabel 10. Kerjasama pegawai dengan pegawai lainnya

Kategori	F	%	Rata-Rata %
Sangat Baik	6	12,50	12,5
Cukup Baik	42	87,50	65,5
Kurang Baik	0	0	0
Tidak Baik	0	0	0
Jumlah	48	100	78

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Dari data pada tabel 10 menunjukkan bahwa kerjasama antara pegawai dengan pegawai lainnya dapat dikategorikan sudah sangat baik. Menurut responden, baiknya hubungan kerjasama pegawai dengan pegawai lainnya disebabkan karena jika ada pegawai yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka pegawai lain akan memberikan bantuan.

Untuk mengetahui bagaimana kerjasama pegawai dengan atasan dapat dilihat pada tabel 11 :

Tabel 11. Kerjasama pegawai dengan atasan

Kategori	F	%	Rata-Rata %
Sangat Baik	8	16,67	16,75
Cukup Baik	40	83,33	62,5
Kurang Baik	0	0	0
Tidak Baik	0	0	0
Jumlah	48	100	79,25

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Berdasarkan tabel 11 diketahui bahwa 16,75 % responden mengatakan bahwa hubungan kerjasama antara pegawai dengan atasan sangat baik. Menurut responden baiknya hubungan kerjasama antara pegawai dengan atasan karena pimpinan bersedia memberikan petunjuk kepada pegawai jika mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan dan demikian pula sebaliknya pimpinan bersedia menerima masukan dari bawahannya.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan salah seorang informan (NH), diperoleh keterangan bahwa:

“Kerjasama antar sesama pegawai selama ini sudah cukup baik dan berjalan dengan lancar, hal ini dapat dibuktikan dengan adanya

komunikasi antar satu pegawai dengan pegawai yang lain atau dengan terselesaikannya tugas-tugas kantor dengan baik karena jika ada pegawai yang mengalami kesulitan maka pegawai lain akan membantu teman yang mengalami kesulitan. Demikian pula halnya dengan kerjasama pegawai dengan atasan, tidak mungkin tugas-tugas dapat selesai dengan baik jika tidak ada kerjasama yang baik antara pegawai dengan atasan". (Wawancara, 16 Mei 2007)

Untuk mengetahui pendapat responden tentang penerapan kriteria kerjasama dalam pelaksanaan promosi dapat dilihat pada tabel 12:

Tabel 12. Pendapat responden tentang penerapan kriteria kerjasama dalam pelaksanaan promosi

Kategori	F	%	Rata-Rata %
Sangat Baik	1	2,08	2
Cukup Baik	43	89,59	67,25
Kurang Baik	4	8,33	4,25
Tidak Baik	0	0	0
Jumlah	48	100	73,50

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Berdasarkan tabel 12 diketahui bahwa pada umumnya responden mengatakan bahwa penerapan kriteria kerjasama dalam pelaksanaan promosi sudah cukup baik Menurut mereka sebelum pegawai dipromosikan maka pimpinan akan memperhatikan siapa pegawai yang dapat bekerjasama dengan baik, baik dengan sesama pegawai maupun dengan atasannya. Ini berarti penerapan kriteria kerjasama dalam pelaksanaan promosi sudah cukup baik.

Namun demikian masih ada responden yang menganggap penerapan kriteria kerjasama dalam promosi tidak terlalu diperhatikan karena kebanyakan pegawai dapat bekerjasama dengan baik, baik dengan sesama pegawai maupun

dengan atasannya sehingga faktor penilaian dari pimpinanlah yang paling berperan. Dengan demikian siapa yang dekat atau dikenal oleh pimpinan akan lebih diperhitungkan untuk dipromosikan.

2. Dasar Promosi

Pelaksanaan promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang pegawai dalam instansi tersebut. Hal ini penting supaya pegawai dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan pegawai ada berbagai macam yaitu pengalaman (senioritas), kecakapan, serta kombinasi pengalaman dan kecakapan. Namun demikian yang akan dibahas dalam pembahasan ini yaitu promosi yang berdasarkan pada kombinasi pengalaman dan kecakapan.

Untuk mengetahui pendapat responden tentang penerapan kombinasi pengalaman dan kecakapan sebagai dasar dalam promosi dapat dilihat pada tabel 13 :

Tabel 13. Pendapat responden tentang penerapan kombinasi pengalaman dan kecakapan sebagai dasar dalam pelaksanaan promosi

Kategori	F	%	Rata-Rata %
Sangat Baik	1	2,08	2
Cukup Baik	41	85,42	64
Kurang Baik	6	12,50	6,25
Tidak Baik	0	0	0
Jumlah	48	100	72,25

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Data pada tabel 13 menunjukkan bahwa pada umumnya responden menganggap bahwa penerapan dasar pengalaman (senioritas) dan kecakapan dalam pelaksanaan promosi telah berjalan dengan cukup baik dan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 pasal 6 bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian perlu memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan dan pengalaman yang dimiliki. Namun demikian ada pula beberapa responden yang beranggapan bahwa penerapan kombinasi pengalaman dan kecakapan sebagai dasar dalam pelaksanaan promosi masih kurang baik karena terkadang ada pegawai yang dari segi kepangkatan sudah tinggi tapi kecakapannya rendah sedangkan ada pegawai yang dari segi kepangkatan rendah tapi lebih cakap. Oleh karena itu dalam mempromosikan pegawai, pimpinan harus memperhatikan kedua aspek tersebut agar pegawai yang dipromosikan nantinya dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng dapat dilihat pada tabel 14 :

Tabel 14. Pendapat Responden tentang Pelaksanaan Promosi

Kategori	F	%	Rata-Rata %
Sangat Baik	7	14,58	14,5
Cukup Baik	30	62,50	46,75
Kurang Baik	11	22,92	11,5
Tidak Baik	0	0	0
Jumlah	48	100	72,75

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Berdasarkan tabel 14 diketahui bahwa pelaksanaan promosi jabatan diklasifikasikan cukup baik, karena pelaksanaannya didasarkan pada hasil analisis jabatan yang telah dilakukan sebelumnya. Sedangkan responden yang mengatakan pelaksanaan promosi kurang baik, karena mereka beranggapan bahwa penerapan kriteria promosi masih kurang baik atau kurang optimal serta ada persepsi bahwa pengambilan keputusan promosi terkadang masih personalistik.

Berdasarkan uraian sebelumnya maka pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan penerapan kriteria dan dasar promosi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng dapat disimpulkan pada tabel 15 :

Tabel 15. Penerapan kriteria dan dasar Promosi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng

No	Kriteria dan Dasar Promosi	Rata-Rata %
1.	Kualifikasi Pendidikan	63,00
2.	Prestasi Kerja	72,75
3.	Kedisiplinan	72,25
4.	Kerjasama	73,50
5	Senioritas dan Kecakapan	72,25
	Rata - Rata	70,75

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Berdasarkan tabel 15 diketahui bahwa pelaksanaan promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng ditinjau berdasarkan kriteria dan dasar promosi cukup terlaksana dengan baik, namun belum optimal. Hal ini disebabkan karena belum optimalnya penerapan kriteria dan dasar-dasar promosi.

**C. Faktor-Faktor yang Menjadikan Pelaksanaan Promosi
Jabatan Berpengaruh terhadap Peningkatan
Kinerja Pegawai**

Pelaksanaan promosi jabatan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Ada beberapa faktor yang menjadikan pelaksanaan promosi jabatan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, akan tetapi sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, maka faktor-faktor yang akan dibahas dalam pembahasan ini yaitu:

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah budaya yang berkembang dalam suatu organisasi yang menyangkut kebiasaan dan perilaku manusia dalam organisasi, termasuk perilaku dan kebiasaan dalam pelaksanaan promosi. Untuk mengetahui pendapat responden tentang budaya organisasi dalam pelaksanaan promosi dapat dilihat pada tabel 16 :

Tabel 16. Pendapat responden tentang budaya organisasi dalam pelaksanaan promosi

Kategori	F	%	Rata-Rata %
Sangat Baik	1	2,08	2

Cukup Baik	39	81,25	61
Kurang Baik	8	16,67	8,25
Tidak Baik	0	0	0
Jumlah	48	100	71,25

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Berdasarkan tabel 16 diketahui bahwa pada umumnya responden menyatakan budaya organisasi dalam pelaksanaan promosi sudah cukup baik karena setiap pegawai diberi kesempatan yang sama untuk dipromosikan sepanjang memenuhi kriteria penilaian yang telah ditentukan.

Namun demikian masih ada responden yang mengatakan bahwa budaya organisasi dalam pelaksanaan promosi masih kurang baik karena pimpinan terkadang kurang obyektif dalam memberikan penilaian dan belum menerapkan kriteria dan dasar pelaksanaan promosi dengan baik.

Untuk mengetahui pendapat responden tentang pengaruh budaya organisasi terhadap pelaksanaan promosi dapat dilihat pada tabel 17 :

Tabel 17. Pendapat responden tentang pengaruh budaya organisasi terhadap pelaksanaan promosi

Kategori	F	%	Rata-Rata %
Sangat Baik	2	4,17	4,25
Cukup Baik	27	56,25	42,25
Kurang Baik	13	27,08	13,5
Tidak Baik	6	12,50	3
Jumlah	48	100	63

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Berdasarkan tabel 17 diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi dikategorikan cukup baik. Menurut asumsi responden yang mengatakan budaya organisasi cukup berpengaruh karena salah satu hal yang memotivasi pegawai untuk bekerja dengan baik atau berprestasi adalah promosi. Dengan demikian budaya organisasi yang baik termasuk budaya dalam pelaksanaan promosi akan memotivasi pegawai untuk lebih giat bekerja. Budaya organisasi yang kurang baik atau bahkan tidak baik akan menurunkan semangat kerja pegawai.

Lain halnya bagi responden yang beranggapan bahwa budaya organisasi kurang berpengaruh karena mereka beranggapan bahwa budaya organisasi tidak penting karena yang memberikan penilaian dan mencalonkan pegawai lebih banyak ditentukan oleh pimpinan.

2. Perilaku Pimpinan

Pemberian promosi berdasarkan perilaku pimpinan adalah merupakan suatu tindakan kebijakan pengambilan keputusan pimpinan untuk melihat perbaikan nasib para pegawainya dengan beberapa pertimbangan bahwa mereka itu sudah mampu untuk menduduki salah satu jabatan tertentu dalam lingkungan kerjanya. Baik atau tidaknya perilaku pimpinan akan berpengaruh terhadap promosi jabatan. Untuk mengetahui pendapat responden tentang perilaku pimpinan dalam pelaksanaan promosi jabatan dapat dilihat pada tabel 18 :

Tabel 18. Pendapat responden tentang perilaku pimpinan dalam pelaksanaan promosi

Kategori	F	%	Rata-Rata %
-----------------	----------	----------	------------------------

Sangat Baik	0	0	0
Cukup Baik	40	83,33	62,5
Kurang Baik	8	16,67	8,25
Tidak Baik	0	0	0
Jumlah	48	100	70,75

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Berdasarkan tabel 18 diketahui bahwa perilaku pimpinan dalam pelaksanaan promosi diklasifikasikan cukup baik. Pada umumnya responden menganggap bahwa perilaku pimpinan dalam pelaksanaan promosi cukup baik karena setiap pegawai diberi kesempatan dan kepercayaan yang sama dalam pelaksanaan promosi sebagaimana asas kepercayaan dalam promosi yang menjelaskan bahwa promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Pegawai baru akan dipromosikan, jika pegawai itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam menduduki jabatan.

Namun demikian masih ada beberapa responden yang menganggap perilaku pimpinan dalam pelaksanaan promosi masih kurang baik, karena dalam memberikan penilaian terkadang kurang obyektif dan kurang menerapkan asas keadilan terutama dalam mencalonkan pegawai yang akan diusulkan untuk dipromosikan.

Untuk mengetahui pendapat responden tentang pengaruh perilaku pimpinan terhadap promosi dapat dilihat pada tabel 19 :

Tabel 19. Pendapat responden tentang pengaruh perilaku pimpinan terhadap pelaksanaan promosi

Kategori	F	%	Rata-Rata %
-----------------	----------	----------	--------------------

Sangat Baik	12	25	25
Cukup Baik	31	64,58	48,5
Kurang Baik	5	10,42	5,25
Tidak Baik	0	0	0
Jumlah	48	100	78,75

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Berdasarkan tabel 19 diketahui bahwa pengaruh perilaku pimpinan dikategorikan sangat baik terhadap pelaksanaan promosi jabatan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pada umumnya responden menyatakan perilaku pimpinan cukup berpengaruh karena menurut mereka adanya kesempatan dan kepercayaan yang sama dalam pelaksanaan promosi akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan kecakapan yang dimilikinya. Disamping itu jabatan Sekertaris Daerah sebagai ketua Baperjakat mempunyai peranan yang sangat strategis dalam memberikan pertimbangan dalam Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Hal ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, pada pasal 14 ayat 4 dikemukakan bahwa Baperjakat bertugas memberikan pertimbangan kepada Pejabat yang berwenang Pembina kepegawaian dalam pengangkatan jabatan struktural. Lebih lanjut dijelaskan pada pasal 16 ayat 4 bahwa ketua Baperjakat instansi daerah kabupaten/kota adalah Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota, dengan anggota para pejabat eselon II dan sekretaris secara fungsional dijabat oleh pejabat eselon III yang membidangi kepegawaian. Hal ini berarti bahwa perilaku pimpinan sangat

berpengaruh dalam pelaksanaan promosi karena pimpinan unit kerja yang memberikan masukan kepada Baperjakat, dan selanjutnya Baperjakat mempertimbangkan dan mengusulkan kepada Bupati.

Lain halnya dengan responden yang menyatakan perilaku pimpinan kurang berpengaruh. Menurutnya aturan atau kriteria tentang siapa pegawai yang akan dipromosikan sudah ditetapkan berdasarkan hasil analisis jabatan sehingga pimpinan akan menentukan pegawai yang akan dicalonkan untuk dipromosikan berdasarkan pada siapa pegawai yang telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan tersebut. Namun demikian terkadang pimpinan kurang obyektif dalam memberikan penilaian kepada pegawai. Misalnya dalam penilaian kedisiplinan pegawai. Pimpinan hanya menilai kedisiplinan pegawai berdasarkan absensi harian yang ada padahal kehadiran pegawai pada absensi banyak yang direkayasa oleh pegawai.

3. Ketersediaan Informasi dan Komunikasi

Salah satu manfaat dilaksanakannya analisis jabatan adalah adanya informasi jabatan yang dapat dipergunakan untuk mengadakan pemindahan dan kenaikan jabatan pegawai berdasarkan syarat-syarat pengetahuan, kecakapan dan pengalaman untuk tiap-tiap jabatan. Agar informasi tersebut dapat diakses dengan mudah, maka setiap unit kerja/bagian menyediakan informasi yang diperlukan, termasuk informasi perkembangan dan rencana promosi.

Komunikasi adalah proses pemberitahuan dari satu pihak ke pihak lain yang dapat berupa rencana-rencana, instruksi-instruksi atau saran-saran. Komunikasi yang baik antara pegawai pada satu bagian dengan bagian yang

lainnya akan turut berpengaruh dalam proses pencapaian tujuan pelaksanaan promosi. Oleh karena itu pimpinan harus memberikan informasi yang jelas kepada pegawai dan melakukan komunikasi dengan baik agar promosi dapat berjalan dengan baik. Untuk mengetahui kejelasan informasi dalam pelaksanaan promosi dapat dilihat pada tabel 20 :

Tabel 20. Pendapat responden tentang kejelasan informasi dalam pelaksanaan promosi

Kategori	F	%	Rata-Rata %
Sangat Baik	1	2,08	2
Cukup Baik	23	47,92	36
Kurang Baik	22	45,83	23
Tidak Baik	2	4,17	1
Jumlah	48	100	62

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Dari data pada tabel 20 diketahui bahwa pada umumnya responden beranggapan bahwa kejelasan informasi tentang pelaksanaan promosi jabatan cukup baik karena sebagian besar pegawai mengetahui tentang posisi apa saja yang lowong. Lain halnya dengan responden yang menganggap informasi yang tersedia mengenai pelaksanaan promosi kurang jelas. Menurut mereka tidak ada kejelasan menyangkut jumlah dan kriteria yang lebih spesifik bagi pegawai yang akan dipromosikan.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan salah seorang informan (NH), diperoleh keterangan bahwa:

“Pada dasarnya semua pegawai diberikan informasi yang jelas tentang pelaksanaan promosi, dan hampir semua pegawai mengetahui tentang pelaksanaan promosi, utamanya apabila ada jabatan yang lowong. Namun demikian hal ini terlebih dahulu melalui suatu proses, sebab ada yang namanya Baperjakat, dan Baperjakat yang menentukan siapa yang akan diusulkan untuk dipromosikan”. (Wawancara, 16 Mei 2007)

Untuk mengetahui bagaimana komunikasi pimpinan dengan pegawai sebelum dilakukan promosi dapat dilihat pada tabel 21 :

Tabel 21. Pendapat responden tentang komunikasi pimpinan dengan pegawai sebelum dilakukan promosi

Kategori	F	%	Rata-Rata %
Sangat Baik	1	2,08	2
Cukup Baik	19	39,59	29,75
Kurang Baik	27	56,25	28
Tidak Baik	1	2,08	0,5
Jumlah	48	100	60,3

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Berdasarkan tabel 21 diketahui bahwa menurut sebagian responden komunikasi pimpinan dengan pegawai sebelum dilakukan promosi jabatan sudah cukup baik karena sebelum dilakukan promosi jabatan pimpinan memberitahukan kepada pegawai tentang pelaksanaan promosi dan posisi atau jabatan apa yang nantinya akan diisi. Namun demikian masih terdapat responden yang mengatakan komunikasi pimpinan dengan pegawai kurang baik karena pimpinan tidak mengemukakan secara lebih mendetail kriteria atau syarat-syarat yang harus dipenuhi pegawai yang akan dipromosikan walaupun sudah ada kriteria umum yang telah ditetapkan.

Untuk mengetahui pendapat responden tentang pengaruh informasi dan komunikasi terhadap pelaksanaan promosi dapat dilihat pada tabel 22 :

Tabel 22. Pendapat responden tentang pengaruh informasi dan komunikasi terhadap pelaksanaan promosi

Kategori	F	%	Rata-Rata %
Sangat Baik	2	4,17	4,25
Cukup Baik	23	47,92	36
Kurang Baik	20	41,66	20,75
Tidak Baik	3	6,25	15
Jumlah	48	100	62,5

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Berdasarkan tabel 22 diketahui bahwa pengaruh ketersediaan informasi dan komunikasi dikategorikan cukup baik, karena pimpinan sudah memberikan informasi dan melakukan komunikasi dengan pegawai sebelum pelaksanaan promosi. Namun demikian masih ada beberapa responden yang mengatakan kurang baik karena informasi yang diberikan kurang jelas, demikian pula komunikasi dengan pimpinan hanya membicarakan tentang pelaksanaan promosi jabatan dan beberapa kriteria umum yang harus dipenuhi tanpa memberikan keterangan yang lebih mendetail menyangkut pelaksanaan promosi jabatan.

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara penulis dengan salah seorang informan (K), diperoleh keterangan bahwa:

“Baperjakat sangat berperan dalam pelaksanaan promosi karena tim inilah yang mengelola pelaksanaan promosi. Selain itu selama ini DPRD tidak pernah terlibat dalam pelaksanaan promosi. Dalam pelaksanaan promosi, pimpinan instansi/unit kerja mengusulkan kepada Baperjakat kemudian Baperjakat mengadakan rapat dan diajukan kepada Bupati untuk dipertimbangkan dan disetujui”. (Wawancara, 18 Mei 2007)

Untuk mengetahui kesi mpulan faktor-faktor yang menjadikan pelaksanaan promosi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 23 :

Tabel 23. Faktor-faktor yang menjadikan pelaksanaan promosi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai

No.	Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan promosi	Rata-rata %
1.	Budaya Organisasi	63,00
2.	Perilaku Pimpinan	78,75
3.	Ketersediaan Informasi dan Komunikasi	62,50

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner 2007

Berdasarkan tabel 23 diketahui bahwa dari tiga faktor tersebut, maka faktor yang menjadikan pelaksanaan promosi paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah perilaku pimpinan, sedangkan faktor yang menjadikan pelaksanaan promosi kecil pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah ketersediaan informasi dan komunikasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa pembahasan penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng cukup terlaksana dengan baik. Hal ini disebabkan oleh cukup baiknya penerapan kriteria promosi yang meliputi kualifikasi pendidikan, prestasi kerja, kedisiplinan dan kerjasama. Namun demikian dari keempat kriteria promosi, maka penerapan kualifikasi pendidikan dalam pelaksanaan promosi masih kurang baik dibandingkan dengan penerapan kriteria lainnya. Selain itu cukup baiknya pelaksanaan promosi disebabkan oleh cukup baiknya penerapan dasar senioritas dan kecakapan sebagai dasar promosi dalam pelaksanaan promosi. Namun demikian penerapan kriteria dan dasar promosi masih belum optimal sehingga masih perlu ditingkatkan.
2. Faktor–faktor yang menjadikan promosi jabatan paling berpengaruh dalam peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng adalah perilaku pimpinan karena pimpinanlah yang memberikan penilaian atas prestasi kerja pegawai. Selain itu besarnya pengaruh faktor perilaku pimpinan disebabkan oleh posisi strategis Sekretaris Daerah selaku

pimpinan sekaligus sebagai ketua Baperjakat yang bertugas memberikan pertimbangan kepada pejabat yang berwenang dalam pemberian kenaikan pangkat bagi pegawai yang menduduki jabatan structural. Faktor yang menjadikan pelaksanaan promosi kecil pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah ketersediaan informasi dan komunikasi. Hal ini disebabkan oleh dominannya peran pimpinan dalam pelaksanaan promosi dibanding ketersediaan informasi dan komunikasi.

B. Saran

Adapun saran-saran yang dapat penulis sampaikan berdasarkan pengamatan dan penelitian selama ini, antara lain:

1. Dalam rangka mengoptimalkan pelaksanaan promosi, maka kriteria dan dasar promosi hendaknya diterapkan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan makna dan hakekat Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, sehingga promosi dapat dirasakan oleh semua pihak sebagai sesuatu yang bermakna bagi peningkatan kinerja Pemerintah Kabupaten secara keseluruhan.
2. Dalam memberikan penilaian, pimpinan harus obyektif dan berlaku adil kepada semua pegawai, sehingga pegawai akan berusaha seoptimal mungkin untuk meningkatkan prestasi kerja yang dimilikinya. Selain itu harus ada informasi yang jelas mengenai kriteria/ ketentuan standar penilaian dalam rangka promosi jabatan agar semua pegawai dapat mengetahuinya.

3. Penerapan kriteria promosi yang meliputi kualifikasi pendidikan, prestasi kerja, kerjasama dan kedisiplinan harus lebih ditingkatkan lagi agar promosi dapat berjalan dengan baik sehingga pegawai lebih benar-benar termotivasi untuk bekerja keras, berdisiplin dan bersaing secara sehat untuk memperoleh promosi yang diharapkan, yang pada akhirnya kinerja organisasi akan semakin meningkat pula.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU TEKS

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Griessman, B. Eugene. 1994. *Faktor-Faktor Prestasi*. Binarupa Aksara: Jakarta.
- Handayaningrat, Sowarno. 1989. *Administrasi Pemerintah dalam Pembangunan Nasional*. Gunung Agung: Jakarta.
- Handoko, T Tani. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. BPFE: Yogyakarta.
- Harun, Harmon. 2002. *Himpunan Undang-undang Kepegawaian 2002-2004*. PT. Raja Grafindo: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 1989. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara: Jakarta.
- Koentjaraningrat. 1997. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT BPFE: Yogyakarta.
- McKenna, Eugene & Nic Beech. 1995. *The Essence of Human Resource Management*. Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Moekijat. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju: Bandung.
- Moleong, Lexy. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Musanef. 1996. *Manajemen Kepegawaian Di Indonesia*. Gunung Agung: Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 1995. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Gajah Mada University Press: Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex. 1996. *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia: Jakarta
- Samsuddin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia: Bandung.

Saydam, Gouzali. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Toko Gunung Agung: Jakarta.

Sastrohadiwiryono, B. Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Bumi Aksara: Jakarta.

Siagian, S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.

Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN: Yogyakarta.

Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta: Bandung.

_____. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta : Bandung

Suradinata, Ermaya. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Ramadan: Bandung.

_____. 1997. *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

Surakhmad, Winarno. 1998. *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Tarsito: Bandung.

Widjaja. W.A. 1986. *Administrasi Kepegawaian*. Rajawali: Jakarta.

_____. 1997. *Etika Pemerintahan*. Bumi Aksara: Jakarta.

Winardi, J.Dr. 2003 *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Raja Grafindo Perkasa: Jakarta.

Wursanto. IG. 1989. *Manajemen Kepegawaian*. Kanisius: Jakarta.

DOKUMEN

Undang-Undang Dasar 1945

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian*.
Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang *Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil*.

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang *Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural*.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 tentang *Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002*.

KUESIONER

JUDUL : ANALISIS PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SOPPENG

A. Kata Pengantar

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana UNHAS yang saat ini sedang melakukan penelitian tentang Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng dalam rangka penyelesaian studi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan pelaksanaan promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng.

Mengenai identitas dan informasi yang diberikan kepada kami akan dirahasiakan. Oleh karena itu kami mengharapkan agar kiranya Bapak/Ibu memberikan jawaban yang sebenarnya sesuai kondisi yang ada. Atas kesediaannya kami menghaturkan banyak terima kasih.

Peneliti

ANNI RIANI ARSYAD

B. Identitas Responden

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis kelamin :
4. Pendidikan terakhir :
5. Pangkat/golongan :
6. Masa kerja :
7. Jabatan saat ini :
8. Alamat :

C. Pelaksanaan Promosi

9. Bagaimana penerapan analisis jabatan sebagai dasar atau acuan dalam pelaksanaan promosi jabatan?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik
10. Bagaimana pelaksanaan promosi jabatan dikantor ini?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik
11. Bagaimana pendidikan pegawai di kantor ini?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik
12. Bagaimana penerapan kriteria kualifikasi pendidikan dalam pelaksanaan promosi?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik
13. Bagaimana penerapan kriteria prestasi kerja dalam pelaksanaan promosi?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik
14. Bagaimana kepatuhan pegawai terhadap aturan kedisiplinan yang ada?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik
15. Bagaimana penerapan kriteria kedisiplinan dalam pelaksanaan promosi?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik
16. Bagaimana kerjasama pegawai dengan pegawai lainnya?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik

17. Bagaimana kerjasama pegawai dengan atasan?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik
18. Bagaimana penerapan kriteria kerjasama dalam pelaksanaan promosi?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik
19. Bagaimana Penerapan Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan sebagai dasar dalam pelaksanaan promosi?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik

D. Faktor yang Menjadikan Berpengaruh

20. Bagaimana budaya organisasi dalam pelaksanaan promosi?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik
21. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap pelaksanaan promosi?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik
22. Bagaimana perilaku pimpinan dalam pelaksanaan promosi?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik
23. Bagaimana pengaruh perilaku pimpinan terhadap pelaksanaan promosi?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik
24. Bagaimana kejelasan informasi dalam pelaksanaan promosi?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik
25. Bagaimana komunikasi pimpinan dengan pegawai sebelum diadakan promosi?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik
26. Bagaimana pengaruh ketersediaan informasi dan komunikasi terhadap pelaksanaan promosi?
 - a. Sangat Baik
 - b. Cukup Baik
 - c. Kurang Baik
 - d. Tidak Baik

PEDOMAN WAWANCARA

Pelaksanaan Promosi

- 1) Apakah sudah pernah diadakan analisis jabatan di setda?
- 2) Jika ya, apakah analisis jabatan dijadikan dasar atau acuan dalam pelaksanaan promosi jabatan?
- 3) Kualifikasi pendidikan yang bagaimana yang harus dimiliki pegawai yang akan dipromosikan?
- 4) Prestasi kerja apa yang harus dicapai oleh pegawai yang akan dipromosikan?
- 5) Bagaimana penerapan kriteria kedisiplinan dalam pelaksanaan promosi?
- 6) Bagaimana kerjasama pegawai dengan pegawai lainnya?
- 7) Bagaimana kerjasama pegawai dengan atasan?
- 8) Berapa lama masa kerja pegawai yang akan dipromosikan?

Faktor yang Menjadikan Berpengaruh

- 1) Bagaimana budaya organisasi dalam pelaksanaan promosi?
- 2) Apakah bapak memberikan informasi kepada semua pegawai tentang pelaksanaan promosi?
- 3) Apakah informasi yang tersedia tentang pelaksanaan promosi diketahui oleh semua pegawai?
- 4) Apakah Bapak melakukan komunikasi kepada pegawai sebelum diadakan promosi?
- 5) Apakah DPRD terlibat dalam pelaksanaan promosi?
- 6) Apakah Baperjakat berperan dalam pelaksanaan promosi?

STRUKTUR ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SOPPENG KEADAAN MEI 2007

