

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dan pencapaian tujuan suatu organisasi. Dalam pencapaian tujuan tersebut, sumber daya yang dalam hal ini adalah pegawai dalam organisasi tersebut dituntut untuk mampu meningkatkan produktivitas kerjanya demi kelangsungan dan peningkatan kinerja organisasi. Sebenarnya hal ini tidak hanya pada keberhasilan suatu organisasi, akan tetapi juga termasuk dalam perusahaan-perusahaan. Karena dengan meningkatnya produktivitas kerja dari pegawainya tentu akan meningkatkan keuntungan yang besar juga terhadap perusahaan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia sendiri secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui pegawai-pegawai yang ada dalam organisasi tersebut. Menurut Kumorotomo dalam (Mariana, 2016) di Indonesia sendiri reformasi terkait manajemen SDM sudah mulai dilaksanakan sejak orde sebelum reformasi. Di mana pada saat sebelum orde reformasi tata kelola manajemen Pemerintah di Indonesia masih sangat buruk. Dari permasalahan kepegawaian yang belum menerapkan prinsip keadilan, sistem penggajian, permasalahan rekrutmen dan seleksi, intervensi politik yang sangat tinggi, permasalahan terkait kode etik pegawai, hingga permasalahan dari pola karir yang dalam hal ini adalah promosi dan mutasi

pegawai. Sehingga dapat dikatakan bahwa tata kelola SDM yang baik menjadi hal yang penting karena sudah menjadi permasalahan sejak dahulu.

Berdasarkan permasalahan tersebut Pemerintah Indonesia bertekad untuk melakukan adanya reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi yang di maksudkan adalah dengan menata kembali tata kelola SDM dalam pelaksanaan sebuah organisasi. Sehingga Pemerintah menerbitkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dengan diterbitkannya Undang-undang tersebut diharapkan akan ada perubahan kearah lebih baik dalam pengelolaan SDM (Zaenuri, 2015).

Pentingnya manajemen sumber daya manusia juga membuktikan bahwa suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas. Berkualitas dalam hal ini merupakan sumber daya manusia yang memiliki ketrampilan atas pekerjaannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kualitas dari sumber daya manusia ini nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja dari sumber daya manusia tersebut dalam mengemban tugasnya.

Masalah kinerja menjadi sangat penting untuk menunjang tercapainya kerja yang baik dari suatu organisasi. Sehingga dengan kinerja yang baik tentu akan mempermudah untuk tercapainya tujuan dari suatu organisasi tersebut. Kinerja yang baik dalam hal ini bukan hanya kualitas dari kinerjanya saja melainkan kuantitas serta tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

Oleh sebab itu, kinerja SDM sangat berkaitan erat dengan produktivitas kerja. Karena dengan kinerja yang baik maka akan sangat membantu kinerja dari sebuah organisasi. Produktivitas kerja sendiri sejatinya sangat berkaitan erat dengan gairah kerja karyawan. Gairah kerja ini bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti rutinitas kerja. Rutinitas kerja yang terus menerus akan berakibat pada kebosanan dan ketidakpuasan kerja. Karyawan yang mengalami ketidakpuasan kerja akan merasa pekerjaan yang dilakukannya menjadi suatu beban yang harus dikerjakan. Keadaan terbebani mendasari suatu keterpaksaan dalam bekerja, sehingga pekerjaan yang dikerjakan tidak memberikan hasil maksimal.

Memang tidak bisa dipungkiri bahwa saat ini permasalahan kinerja merupakan permasalahan yang bersifat kompleks. Selain harus mempertimbangkan segi internal yakni gairah kerja, sebuah organisasi atau perusahaan juga harus memperhatikan faktor-faktor eksternal yang nantinya akan mempengaruhi produktivitas kinerja pegawai tersebut. Faktor-faktor eksternal yang dimaksudkan adalah sosial budaya, politik, dan persaingan. Baik faktor internal ataupun eksternal harus saling diperhatikan untuk dapat menciptakan sumber daya manusia yang baik dan berkualitas. Dengan pemahaman yang baik akan faktor-faktor tersebut sebuah organisasi akan mampu membuat kebijakan yang tepat terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya (Sunarta, 2011).

Kebijakan yang diambil oleh suatu organisasi merupakan suatu bentuk langkah kongkrit. Di mana dengan kebijakan tersebut diharapkan akan dapat

meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut. Tentu dengan harapan lain bahwa produktivitas kerja dari pegawai tersebut juga akan ikut meningkat. Salah satu kebijakan yang dapat diambil adalah melalui promosi jabatan. Promosi jabatan yang dimaksudkan tentu berdasarkan sifat objektif dan adil serta penempatannya tepat.

Sehingga dengan kebijakan promosi jabatan akan mampu memberikan efek yang positif terhadap motivasi kerja dari pegawai. Faktor individu dan organisasi harus diperhatikan dengan seimbang untuk dapat menciptakan iklim kerja yang baik guna mencapai sasaran yang diinginkan. Tentu dalam hal ini faktor pimpinan sebagai atasan sangat berpengaruh. Karena promosi jabatan akan diberikan oleh pimpinan dengan menganalisis kinerja dari pegawai tersebut. Tentu selaku pimpinan harus mampu menganalisis secara tepat dan adil tanpa adanya unsur kedekatan dengan pegawai.

Hal ini sangat penting dikarenakan jabatan merupakan tanggung jawab yang akan diemban setiap pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaannya. Karena pada dasarnya bahwa semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi jabatan tanpa terkecuali pimpinan, kepala unit, dan kepala bagian. Permasalahan terkait promosi jabatan bisa saja timbul dalam setiap organisasi. Akan tetapi, sangat ditekankan kembali bahwa promosi jabatan harus berdasarkan pertimbangan kemampuan, pendidikan, dan pengalaman kerja untuk berprestasi. Bukan berasal dari faktor lain seperti kekerabatan.

Hal ini sangat penting mengingat promosi jabatan dapat memberikan dampak yang berbeda-beda. Jika elaborasi dari promosi jabatan tersebut tepat maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja dari seorang pegawai. Akan tetapi sebaliknya apabila elaborasi dari promosi jabatan tersebut tidak tepat maka akan berdampak pada kemunduran dari kinerja pegawai tersebut (Lohd, Sabar, & Dotulong, 2017). Hal ini menjadi ironi karena promosi jabatan merupakan hal yang fundamental dan tidak bisa dilepaskan dalam hal tata kelola sumber daya manusia.

Dalam hal indeks kinerja Kabupaten Kebumen bisa dikatakan bukan merupakan Kabupaten dengan indeks kinerja terburuk. Akan tetapi, peringkat indeks kinerja Kabupaten Kebumen masih jauh dari harapan. Sangat berbeda jauh dengan indeks kinerja dari Provinsi Jawa Tengah yang notabene merupakan induk Provinsi dari Kabupaten Kebumen. Di mana Provinsi Jawa Tengah dalam hal indeks kinerja mampu meraih peringkat 3 di tahun 2017. Berbeda dengan Kabupaten Kebumen yang hanya berada di posisi 115 pada tahun 2017 (Kemendagri, 2018).

Selain itu terdapat permasalahan lain di mana apabila melihat indeks kinerja Kabupaten Kebumen pada tahun sebelumnya cenderung lebih baik daripada tahun 2018. Pada Tahun 2014 sendiri Kabupaten Kebumen mendapat peringkat 95 untuk indeks kinerja. Bahkan pada Tahun 2015 Kabupaten Kebumen meraih peringkat 55 untuk indeks kinerja (Kemendagri, 2016). Tentu hal ini menjadi ironi tersendiri karena promosi jabatan yang secara teoritis

seharusnya mampu meningkatkan kinerja suatu organisasi perangkat daerah, justru berdasarkan data nilainya bersifat fluktuatif.

Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen juga mengimplementasikan kebijakan terkait promosi jabatan guna meningkatkan motivasi kinerja dari pegawainya. Dalam hal ini Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen menjadi percontohan oleh dinas-dinas lain dalam aspek kinerja. Selain itu promosi jabatan yang ada di Dinas Sekretariat Daerah memiliki keunikan karena menggunakan pertimbangan dari Pejabat Pembuat Keputusan yang dalam hal ini adalah bupati sehingga sangat dekat dengan unsur politis. Dengan demikian peneliti ingin meneliti tentang “Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Tahun 2018”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana promosi jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen ?
2. Bagaimana kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen ?
3. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Tahun 2018 ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian dilaksanakan untuk :

1. Untuk mengetahui promosi jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.
2. Untuk mengetahui kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.
3. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi nilai manfaat baik secara teoritis maupun praktis yang diperoleh oleh pembaca :

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini dapat memberikan informasi baru yang diharapkan mampu menambah wawasan terhadap promosi jabatan serta pengaruh yang ditimbulkan dengan adanya promosi jabatan terhadap kinerja pegawai suatu organisasi Pemerintah Daerah.
2. Sebagai media pembelajaran yang dapat menunjang sistem pembelajaran khususnya terhadap tata kelola sumber daya manusia aparatur negara.

3. Dapat memberikan wawasan berupa informasi terkait bagaimana kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan bagi pemerintah daerah, dalam menentukan kebijakan pengembangan sumber daya manusia, maupun mempromosikan pegawai ke posisi yang lebih tinggi, agar pegawai yang dipromosikan benar-benar pegawai yang mempunyai integrasi tinggi serta terwujudnya pegawai yang profesional dan proporsional sehingga bisa menciptakan pelayanan yang baik kepada masyarakat.
2. Selain itu diharapkan mampu menjadi masukan bagi para Pimpinan baik di Pemerintah Daerah atau Pemerintah Pusat untuk nantinya dapat memberikan kebijakan yang tepat melalui analisis faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai suatu organisasi Pemerintah.

1.5 Tinjauan Pustaka

No	Penulis	Judul	Tahun	Hasil
1.	Enrico Stepano Mandalika	Promosi Jabatan Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Kepulauan Sangihe.	2018	Dalam penelitian ini menemukan bahwa proses pelaksanaan promosi di dinas pendidikan kabupaten kepulauan sangihe adalah dengan cara menelaah jabatan yang kosong. Selanjutnya setelah itu akan dilakukan evaluasi syarat jabatannya, setelah dilakukan evaluasi tersebut nantinya akan dicari Apratur Sipil Negara yang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan tersebut. Pegawai yang memenuhi syarat kemudian akan mendapat rekomendasi untuk nantinya akan dipertimbangkan oleh Badan Pertimbangan dan Kepangkatan (Baperjakat). Setelah dipertimbangkan selanjutnya akan ditetapkan dan di usulkan kepada Bupati, setelah usulan tersebut disetujui oleh Bupati maka ditetapkanlah dalam keputusan Bupati untuk selanjutnya diadakan pelantikan.
2.	Muhammad Eko Atmojo	Proses Promosi Jabatan Aparatur Sipil Negara : Studi	2015	Hasil analisis dan penelitian di lapangan menunjukkan bahwasannya pelaksanaan proses promosi jabatan struktural eselon II di Pemda Daerah Istimewa Yogyakarta sudah baik, tetapi jika

		Kasus : Promosi Jabatan Struktural Eselon II di Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2014.		dibandingkan dengan negara-negara maju maka masih berbeda jauh. Singapura, Malaysia dan Korea Selatan merupakan Negara yang mempunyai kualitas pelayanan publik baik serta didukung dengan sumber daya aparatur yang berkompeten. Dimana proses promosi jabatan struktural di Yogyakarta belum menerapkan sistem merit dengan utuh melainkan masih setengah hati.
3.	Winda Yulyarta Simanjuntak	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Riau Media Grafika/ Tribun Pekanbaru.	2015	Dalam penelitian ini ditemukan bahwa dalam hal promosi jabatan khususnya untuk karyawan PT. Riau Media sudah beberapa tepat sasaran kecuali padahal loyalitas dari pegawai. Dalam hal pengaruhnya terhadap kinerja karyawan peneliti menemukan bahwa dalam hasil kerja masih belum maksimal. Meskipun secara umum dapat dikatakan kinerja karyawan sudah baik. Dapat dikatakan bahwa dengan adanya promosi jabatan sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja dari karyawan PT. Riau Media. Hal ini dapat dilihat dari analisis data yang diperoleh dan diketahui yaitu t hitung $12,242 > t$ tabel $2,003$ dan Sig $0,000 < 0,05$.

4.	Kiki Cahaya Setiawan	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.	2015	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana. Di mana setiap peningkatan motivasi sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,517. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Besaran pengaruh dari motivasi kerja adalah sebesar 26,68%. Penelitian ini menggunakan teknik sampling berupa teknik <i>Proporsional Random Sampling</i> . Sampel yang diambil oleh penelitian sebanyak 250 karyawan dengan level pelaksana.
5.	Muh. Khoiril Umam	Pengaruh Intesif dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Syari'ah Artha Mas Abadi Pati.	2015	Dalam penelitian ini peneliti menjelaskan bahwa dalam PT BPR Syari'ah Artha Mas Abadi terkait kebijakan promosi jabatan dan intesif kepada kayawan ditemukan bahwa promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Sedangkan intensi yang diberikan kepada karyawan justru memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, dalam hal variabel intensif dan promosi jabbatan secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

				PT BPR Syari'ah Artha Mas Abadi.
6.	Munadiah	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu.	2015	Dalam penelitian ini peneliti menemukan bahwa promosi jabatan akan berpengaruh lebih signifikan ketika diberikan kepada pegawai yang memiliki berprestasi. Karena akan sangat berpengaruh terhadap rasa dorongan untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu dalam hal promosi jabatan yang dilakukan di Kantro Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu menjadi bukti tersendiri terhadap penilaian prestasi kinerja suatu pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu.
7.	Puji Fatmawati	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset (DPPKA) Kabupaten Kulon Progo.	2013	Dalam penelitian ini ditemukan bahwa dalam hal promosi jabatan khususnya untuk kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Kabupaten Kulon Progo cukup sesuai (CS), artinya pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset (DPPKA) Kabupaten Kulon Progo menginginkan promosi jabatan yaitu sebesar 77,857 %. Akan tetapi dari hasil penelitian belum terlaksana 100% dikarenakan masih ada pegawai yang belum memenuhi syarat untuk promosi jabatan. Untuk hasil pengaruh promosi jabatan sendiri dapat disimpulkan berdasarkan data yang ada bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh promosi jabatan
8.	Muhammad	Prencanaan Promosi	2012	Pelaksanaan promosi jabatan di Kabupaten Polewali Mandar

	Junaid AR	Jabatan Struktural (Study Kasus Di Kabupaten Polewali Mandar).		dilakukan melalui 2 tahap <i>pertama</i> , dilakukan analisis rancangan bangunan pekerjaan dan <i>kedua</i> , adanya formasi atau lowongan pekerjaan. Selain itu ada beberapa faktor yang mendukung promosi jabatan struktural di Kabupaten Polewali Mandar diantaranya: <i>pertama</i> faktor kejujuran, <i>kedua</i> disiplin, <i>ketiga</i> kerjasama, <i>keempat</i> prestasi kerja, <i>kelima</i> kecakapan, <i>keenam</i> tingkat pendidikan dan <i>ketujuh</i> pengalaman/senioritas. Selain beberapa faktor tersebut ternyata masih ada pertimbangan politik yang dimiliki oleh kepala daerah, oleh karena itu Baperjakat dan BKDD tidak mempunyai kewenangan penuh dalam menentukan promosi jabatan.
9.	Laode Wahyudinn	Politisasi Pejabat Struktural (Studi Kasus Politisasi Pejabat Struktural Eselon II D di Sekretariat Daerah Kabupaten Muna Sulawesi Tenggara).	2012	Ditemukan bahwa rekrutmen, pengangkatan dan pemindahan, serta pembinaan karier bagi pegawai negeri sipil sangat tidak memperhatikan prinsip yang ada yaitu kompetensi. Yang digunakan justru lebih didasarkan pada unsur pertimbangan politik. Tentu ini akan menimbulkan dampak yang sangat buruk bagi terutama dalam hal pelayanan dan kualitas dari pegawai tersebut. Selain itu terdapat dampak lain bahwa kepemimpinan dari pejabat eselon II ini akan selalu mengikuti pola kepemimpinan dan keputusan dari urusan politik serta dituntut untuk selalu loyal terhadap kepala daerah.

10.	Widha Mandasari	Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Operasional Melalui Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja (Studi Kasus Pada Lembaga Penyiaran Publik Rri Semarang).	2012	Berdasarkan hasil penelitian, motivasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan dari hasil pengujian kebaikan model, menunjukkan bahwa dari Uji F, model regresi memenuhi syarat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan, atau, dapat dikatakan, variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan berdasarkan analisis koefisien determinasi, kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh ketiga variabel yaitu motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja sebesar 78%. Di mana populasi dalam penelitian ini berjumlah 50 orang karyawan
-----	-----------------	--	------	--

Jika melihat hasil penelitian terdahulu maka yang banyak dibahas adalah pelaksanaan promosi jabatan harus diberikan kepada pegawai yang memiliki prestasi kerja. Selain itu pada peniliti terdahulu juga hanya menjelaskan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap kinerja tanpa menjelaskan faktor apa saja yang kemudian bisa berpengaruh terhadap kinerja suatu pegawai. Bedanya dengan penelitian yang akan saya laksanakan adalah tidak hanya meilihat proses dalam promosi jabatan dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai melainkan lebih secara mendalam yaitu terkait bagaimana kinerja pegawai di suatu organisasi

Pemerintahan, mengingat Kabupaten Kebumen adalah salah satu daerah di Provinsi Jawa Tengah yang memiliki indeks kinerja yang fluktuatif dibandingkan Kabupaten-kabupaten lain. Padahal secara menyeluruh Provinsi Jawa Tengah menempati posisi nomor tiga sebagai Provinsi terbaik dalam hal indeks kinerja. Oleh karena itu peneliti sangat tertarik untuk meneliti proses promosi jabatan di Kabupaten Kebumen, guna untuk melihat sistem apa yang digunakan dalam pelaksanaan promosi jabatan sehingga bisa berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang tinggi. Selain itu dalam penelitian ini juga menggunakan metode yang berbeda dengan penelitian sebelumnya yakni menggunakan metode kualitatif.

1.6 Kerangka Teori

1.6.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Istilah manajemen SDM bisa juga dikatakan dengan istilah manajemen personalia, administrasi kepegawaian, manajemen tenaga kerja, dan berbagai istilah lainnya. Dari beberapa istilah tersebut sering dipergunakan untuk saling menggantikan. Meskipun dapat menggantikan satu kata dengan kata yang lain, akan tetapi penggunaan setiap kata harus diperhatikan. Hal ini dikarenakan, dalam setiap penggunaan tentu akan menimbulkan berbagai macam kerancuan istilah, sehingga memang ketiga kata tersebut harus digunakan dengan konteks yang dikaji dengan benar. (Suwatno & Priansa, 2011).

Secara umum istilah manajemen SDM digunakan pada berbagai disiplin ilmu, maksudnya adalah istilah ini juga digunakan pada sektor swasta tidak hanya pada sektor pemerintahan. Secara istilah manajemen sumber daya manusia terdiri dari “manajemen” dan “sumberdaya manusia”. Kata manajemen diambil dari kata *management*. Kata *management* yang dimaksudkan merupakan pengembangan dari bahasa Latin yaitu *manus*. *Manus* diartikan sebagai tangan. Kemudian dari kata *manus* tersebut mulai berkembang lagi menjadi *maneggiare* yang berarti menangani (Sulistiyani & Teguh, 2011).

Dalam hal manajemen sumber daya manusia tentu kita harus mampu melihat perkembangan dari setiap sumber daya manusia yang kita kelola. Untuk itu dalam melihat perkembangan manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Berdasarkan pernyataan Zaenuri (2015) bahwa perkembangan tata kelola sumber daya manusia terbagi menjadi dapat 3 fase perkembangan yaitu :

1. Tradisional
2. Hubungan Kemanusiaan
3. Sumber Daya Manusia (SDM).

Beberapa teori manajemen diatas kemudian mengalami perkembangan. Dari ketiga teori di atas memiliki hubungan dari teori satu kepada teori satunya. Teori tradisional merupakan teori pertama di mana kemudian mulai berkembang menjadi teori human relation (hubungan kemanusiaan), dan pada akhirnya mengalami perkembangan kembali sehingga berbentuk teori human resources (Sumber Daya Manusia) (Zaenuri, 2015).

Ketiga teori mengenai manajer tersebut mempunyai dampak yang berbeda. Perbandingan secara singkat perbedaan ketiga teori di atas dibandingkan berdasarkan asumsi, kebijakan, dan harapan. Tentu dari ketiga pembandingan tersebut ketiga teori memiliki ciri khusus untuk setiap model manajemen. Untuk lebih jelasnya akan diulas dalam penjabaran yang tertuang dalam table di bawah ini :

Tabel 2.2.1 Model Manajemen

Model Tradisional	Model Hubungan Kemanusiaan	Sumber Daya Manusia
<p>Asumsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan tidak begitu disukai oleh sebagian besar pegawai. 2. Apa yang dikerjakan pegawai tidak penting ketimbang apa yang diperoleh dari pegawai itu (upah). 3. Hanya beberapa orang yang mampu bekerja secara kreatif, menentukan tujuan dan mengawasi diri sendiri. 	<p>Asumsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai ingin merasa berguna dan penting. 2. Pegawai ingin diakui seagai individu. 3. Kebutuhan tersebut diatas lebih memotivasi daripada uang. 	<p>Asumsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan sesuatu yang menyenangkan dan suka menyumbang hal berarti. 2. Sebagian besar orang lebih kreatif, tanggung jawab, dan mampu mengontrol diri sendiri.
<p>Kebijakan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tugas manajer adalah mengawasi dari dekat. 2. Harus merinci tugas supaya lebih mudah dan sederhana. 3. Harus mengemabn gkan tugas-tugas dan prosedur yang ditaati sevara sungguh-sungguh. 	<p>Kebijakan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tugas pokok manajer membuat pegawai merasa berguna. 2. Memberi informasi kepada bawahan dan mendengarkan keluhan. 3. Membiarkan bawahan berlatih mengawasi diri sendiri dari tugas rutin mereka. 	<p>Kebijakan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tugas pokok manajer adalah memanfaatkan SDM yang ada. 2. Menciptakan lingkungan memungkinkan anggota menyumbangkan kemampuannya. 3. Mendorong partisipasi dan memperbesar self direction dan self control pada bawahan.

Pada dasarnya suatu organisasi baik perusahaan atau pemerintahan memiliki berbagai macam sumber daya sebagai 'input'. Di mana sumber daya tersebut nantinya akan diubah menjadi 'output'. Output dalam hal ini bisa berupa produk jasa ataupun barang. Sedangkan untuk sumber daya yang dimaksudkan sebagai input dalam sebuah organisasi adalah berupa modal uang atau teknologi sebagai penunjang proses produksi. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting.

Sehingga saat ini manajemen sumber daya manusia menjadi faktor kunci yang paling penting dalam sebuah organisasi. Peran sumber daya manusia saat ini masih sangat penting dan diperlukan tidak hanya dalam perusahaan tetapi juga dalam birokrasi. Dimana birokrasi pemerintah sebagai kunci yang mengontrol pemerintahan dan birokrasi sebagai roda yang bergerak dan mampu memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh pemerintah untuk mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu, peran birokrasi dan pegawai negeri menjadi faktor utama dalam pengembangan tata pemerintahan yang baik (Tjiptoherijanto, 2006).

Manajemen sumber daya manusia sendiri bukanlah hal yang ada secara mendadak. Di mana manajemen sumber daya manusia sudah ada sejak Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri di Inggris memang menjadi tonggak besar dalam hal manajemen sumber daya manusia. Di

mana tidak hanya merubah cara produksi pabrik-pabrik pada saat itu melainkan juga merubah secara besar penanganan sumber daya manusia.

Dalam hal Pemerintah manajemen sumber daya manusia juga menjadi suatu hal yang sangat penting. Hal ini dikarenakan manajemen sumber daya manusia yang baik akan mewujudkan pelayanan yang baik. Pentingnya sumber daya manusia dalam pemerintahan juga dikarenakan pemerintah yang mempunyai peran sangat strategis. Salah satu tantangan birokrasi adalah bagaimana mewujudkan kegiatan yang efektif dan efisien, karena selama ini birokrasi di Indonesia identik dengan kinerja yang berbelit-belit, struktur yang tambun, penuh dengan KKN dan lain sebagainya. Hal ini yang menjadikan salah satu sumber daya manusia di Indonesia menjadi tertinggal dari negara-negara seperti Korea Selatan, Jepang, Malaysia dan Singapura (Atmojo, 2014).

Malayu Hasibuan juga mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sendiri sebagai ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur suatu hubungan dan peranan tenaga kerja agar hasilnya akan menjadi efektif dan efisien guna membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Atmojo, 2014).

Kemudian Stoner menambahkan bahwa karena upaya untuk mengintegrasikan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan pekerjanya, maka manajemen SDM tidak hanya sekedar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM. Manajemen SDM merupakan kontributor utama bagi keberhasilan tercapainya tujuan suatu

organisasi. Oleh karena itu, jika kebijakan manajemen SDM tidak dilakukan secara efektif maka dapat menjadi hambatan utama dalam terciptanya kepuasan pekerja dan keberhasilan organisasi (Priyono, 2010).

Menurut Guest, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM harus diarahkan pada penyatuan elemen-elemen yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan merujuk pada pendapat dari Guest, maka ukuran efektifitas kebijakan manajemen SDM yang dibuat dalam berbagai bentuk dapat diukur seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi tersebut, sampai sejauh mana organisasi memiliki toleransi terhadap perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah secara tepat, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, serta seberapa tinggi tingkat kualitas 'output' yang dihasilkan organisasi (Priyono, 2010).

Dapat dilihat bahwasannya manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat fundamental dalam keberlangsungan suatu organisasi. Selain itu dengan adanya manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi juga memiliki beberapa fungsi. Di mana terdapat 5 fungsi utama dari manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Fungsi perencanaan kebutuhan sumber daya manusia sendiri memiliki dua kegiatan utama. Pertama adalah fungsi sebagai perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka panjang ataupun jangka pendek. Kedua adalah membantu analisis jabatan seperti menentukan tujuan, keahlian, serta kompetensi yang dibutuhkan. Kedua fungsi tersebut diatas merupakan kegiatan yang essential dalam pelaksanaan kegiatan manajemen sumber daya manusia secara efektif.

2. Staffing sesuai kebutuhan organisasi

Setelah kebutuhan dari SDM tersebut ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang ada. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yaitu rekrutmen dengan mengambil pelamar pekerjaan. Kedua melakukan seleksi dengan menilai pelamar mana yang paling memenuhi syarat.

3. Penilaian Kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah sudah ditentukan pegawai yang mengisi jabatan yang tersedia. dipekerjakan. Organisasi dalam hal ini harus memberikan monitoring terhadap pegawai yang bekerja di Organisasi tersebut. Dengan cara memberikan penilaian guna nantinya menentukan kebijakan Organisasi bagaimana sebaiknya bekerja yang nantinya akan di apresiasi dalam bentuk penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Selain

itu organisasi juga harus mampu menganalisis jika kinerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditentukan. Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam penilaian kinerja ini terdapat dua kegiatan utama yaitu penilaian dan evaluasi terhadap perilaku pekerja. Kemudian analisis dan pemberian motivasi terhadap perilaku pekerja.

4. Perbaiki kualitas dan lingkungan kerja

Saat ini inti dari manajemen SDM mengarah kepada 3 kegiatan strategis. Menentukan, merancang, dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM. Kemudian memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas. Selanjutnya memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja. Tentu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah memberikan peningkatan serta perbaikan terhadap kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

Akan tetapi, dalam beberapa hasil survei yang dilakukan oleh lembaga ilmiah bahwa para pegawai di Indonesia lebih banyak mengedepankan materi, uang, kekuasaan, dan jabatan saat bekerja, tanpa ada upaya untuk menunjukkan prestasi, maupun kinerja yang baik. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwasannya para pegawai negeri yang ada di Indonesia belum mengedepankan kompetensi, pelayanan kepada

masyarakat, serta menseset berfikir bahwa pegawai negeri memiliki derajat yang lebih tinggi sehingga mereka cenderung ingin merasa untuk dilayani bukan melayani. Seyogyanya seorang pegawai negeri maupun pejabat adalah pelayan bagi masyarakat, dan dia harus melayani masyarakat dengan cara menciptakan pelayanan yang baik, kinerja pegawai ditingkatkan, mengurangi praktek-praktek KKN dan lain sebagainya (Atmojo, 2014).

Dalam hal pengelolaan manajemen sumber daya manusia ini masih buruk maka akan berdampak sangat signifikan terhadap kemajuan suatu Negara. Hal ini dikarenakan ketika tata kelola manajemen sumber daya manusia dapat dilakukan dengan baik maka praktek-praktek KKN khususnya terkait rekrutmen dan promosi jabatan dapat dicegah. Hal ini sangat penting karena ketika proses rekrutmen pegawai tidak didasarkan pada kemampuan dari pegawai tersebut maka akan berdampak sangat besar terhadap mental-mental pegawai yang gampang terjerat korupsi.

Sehingga pada tahun 2014 sebagai wujud dari pelaksanaan reformasi birokrasi, Pemerintah Indonesia mempunyai undang-undang baru yang mengatur terkait tata kelola SDM. Di mana dalam terkait sumber daya manusia ini tertuang dalam Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Di dalam undang-undang tersebut diatur terkait ketentuan dalam pengelolaan sumber daya manusia di pemerintahan. Di mana dalam undang-undang tersebut juga mengatur tentang pengelolaan sumber daya

manusia tidak hanya untuk pemerintahan pusat melainkan juga pemerintahan daerah. Di dalam undang-undang tersebut diatur secara baik terkait pengelolaan sumber daya manusia yang dimulai dari penyusunan serta penetapan kebutuhan, kemudian pengadaan pegawai untuk mengisi ketersediaan lowongan, jabatan dan pangkat, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, tunjangan, penggajian, penghargaan, pemberhentian, jaminan pensiun, hingga perlindungan terhadap pegawai. Dengan adanya undang-undang ini diharapkan akan menciptakan pengelolaan sumber daya manusia yang memiliki profesional, bebas, dan netral dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang baik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa (Zaenuri, 2015).

Berdasarkan Tjiptoherijo dalam (Atmojo, 2014) mengatakan bahwa indeks kualitas pemerintah yang baik dapat dilihat dari :

1. Indeks partisipasi warga yang meliputi tentang kebebasan politik, dan stabilitas politik.
2. Indeks orientasi pemerintah yang meliputi tentang efisiensi peradilan, efisiensi birokrasi dan berkurangnya korupsi.
3. Indeks pembangunan sosial yang meliputi tentang pembangunan manusia dan distribusi pendapatan egaliter.

4. Indeks manajemen ekonomi yang meliputi tentang orientasi keluar, independensi bank sentral dan rasio terbalik dari hutang terhadap produk domestik bruto.

1.6.2 Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan suatu bagian dari tata kelola sumber daya manusia. Di mana dalam hal ini promosi jabatan merupakan kebijakan pengembangan yang dilakukan dalam Pemerintahan ataupun swasta untuk meningkatkan profesionalitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Sehingga promosi jabatan harus dilakukan secara tepat. Promosi harus dilakukan sebagai bentuk penghargaan terhadap pegawai yang memiliki kemampuan yang baik. Sehingga nantinya promosi jabatan kan memberikan dampak yang efektif terhadap kinerja suatu pegawai.

Dengan diberikannya promosi jabatan artinya pegawai tersebut diberikan kesempatan agar mengembangkan serta meningkatkan kompetensinya. Tentu dengan memberikan promosi jabatan sama artinya dengan memberi kepercayaan kepada pegawai untuk menduduki jabatan serta tanggung jawab yang lebih tinggi dari sebelumnya. Menurut Werther dalam (Atmojo, 2014) promosi juga disebut rotasi vertical, dengan pemberian tingkat tanggung jawab dan penghargaan finansial yang lebih tinggi, serta bersifat selektif dengan mengutamakan prinsip prestasi kerja atau merit.

Berdasarkan Samsudin dalam Umam (2015) mengemukakan, bahwa promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang dibarengi dengan tanggungjawab yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan selalu diikuti oleh tugas serta wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Oleh karena itu promosi harus dilakukan secara adil, yaitu dengan penilaian kecakapan secara objektif kepada pegawai yang akan dipromosikan (Umam, 2015).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan merupakan proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Dengan keadaan hirarki wewenang dan tanggungjawab yang lebih tinggi dari wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan sebelumnya. Promosi jabatan juga dapat diartikan sebagai proses menaikkan tenaga kerja ke kedudukan yang lebih bertanggungjawab. Promosi jabatan tentu akan dibarengi juga dengan kenaikan kompensasi bagi tenaga kerja yang bersangkutan (Ekawarna, 2010).

Tidak jauh berbeda dalam konteks promosi jabatan dalam kepegawaian pegawai negeri. Di mana promosi yang dilakukan tidak selalu merupakan pegawai yang baru akan tetapi promosi bisa diartikan lebih luas yaitu bisa berupa mutasi, promosi, dan demosi. Penempatan pegawai akan tetapi sama dalam hal pertimbangan yakni penempatan harus dilakukan dengan asas profesional sesuai kemampuan, prestasi kerja, dan jenjang angkat kerja yang disesuaikan dengan jabatan yang akan di emban. Pegawai yang telah dipromosikan memang mempunyai

tanggung jawab yang lebih tinggi. Dengan adanya tanggung jawab, penghasilan yang lebih tinggi maka pegawai akan termotivasi, berdedikasi lebih tinggi apabila sistem promosi yang ada benar-benar didasarkan pada akses keadilan dan objektivitas serta prestasi kerja yang terbukti secara menyakinkan sehingga tujuan organisasi bisa tercapai dengan baik (Kadarisman, 2012).

Promosi jabatan memegang peran yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kualitas sumber daya aparatur. Oleh sebab itu promosi jabatan akan memberikan dampak yang positif bagi pegawai dengan terangkatnya status sosial, *authority*, *responsibility*, serta (*outcomes*) yang semakin besar terhadap pegawai (Hasibuan, 2014).

Promosi jabatan juga mempunyai tujuan mewujudkan pegawai yang professional, mempunyai integritas tinggi serta mempunyai kompetensi yang dapat diandalkan. Hasibuan (2014) menjelaskan bahwa ada beberapa tujuan promosi diantaranya adalah :

1. Pertama adalah memberikan pengakuan terhadap pegawai. Pengakuan ini bisa berupa jabatan dan imbalan.
2. Kedua adalah menjadikan pegawai semakin bangga. Hal ini juga bisa dilakukan dengan meningkatkan status sosial dan penghasilan pegawai.
3. Ketiga adalah merangsang pegawai agar lebih bergairah dalam bekerja. Sehingga nantinya dengan meningkatnya

gairah kerja akan meningkatkan juga kedisiplinan yang tinggi, serta memperbesar produktivitas kerjanya.

4. Keempat adalah memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan kreativitas serta inovasinya.
5. Kelima adalah menambah pengetahuan serta pengalaman kerja pegawai.
6. Keenam adalah menjamin stabilitas kepegawaian dengan merealisasikan promosi jabatan kepada pegawai dengan dasar serta waktu yang tepat dengan penilaian yang jujur.

Terdapat dua kriteria utama yang digunakan untuk mempertimbangkan seseorang tersebut dapat dipromosikan atau tidak. Kedua kriteria utama tersebut adalah prestasi kerja dari pegawai tersebut dan lama bekerja. Dimana memang promosi pegawai tidak selalu berdasarkan atas latar pendidikan, seleksi pada saat rekrutmen, namun promosi didasarkan pada kebutuhan dari organisasi tersebut dan prestasi kerja serta persyaratan golongan atau kepangkatan dari pegawai yang bersangkutan (Thoha, 2014).

Dalam rangka untuk mewujudkan profesionalisme pegawai negeri dalam pelaksanaan pengangkatan, pemberhentian pegawai, dan pemindahan maka dibentuklah suatu badan untuk mengawasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Badan tersebut adalah Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat). Tugas dari Baperjakat memberikan pertimbangan kepada pejabat pembina

kepegawaian dalam pelaksanaan kegiatan diatas. Serta memberikan pertimbangan dalam kenaikan pangkat bagi pegawai negeri sipil yang menunjukkan prestasi kerja yang baik, dan pertimbangan perpanjangan usia pensiun bagi pegawai negeri sipil (Thoha, 2014).

Pelaksanaan promosi jabatan tidak akan berjalan dengan baik jika tidak didukung dengan syarat dan dasar-dasar promosi, sehingga dengan adanya syarat dan dasar promosi maka informasi promosi tersebut akan semakin jelas. Karena syarat dan dasar promosi merupakan salah satu bentuk untuk menciptakan pegawai yang mempunyai kualitas dan kapasitas serta meningkatkan kinerja pegawai agar menjadi lebih baik. Pada umumnya pegawai yang akan dipromosikan harus memenuhi persyaratan pendidikan dan prestasi kerja, sehingga setelah dipromosikan akan terjadi peningkatan kinerja. Oleh karena itu, syarat promosi juga sebagai salah satu ukuran bahwa pegawai yang akan dipromosikan mempunyai kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi.

Syarat-syarat dalam sebuah promosi jabatan menurut Hasibuan (2014) meliputi beberapa hal sebagai berikut :

a. Kejujuran

Pegawai diharuskan untuk mempunyai jiwa kejujuran terutama pada diri sendiri, termasuk kepada bawahan, serta perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan, dan tidak menyelewengkan jabaannya untuk kepentingan pribadi.

b. Disiplin

Kedisiplinan yang baik. Tentu dengan kedisiplinan memungkinkan organisasi mencapai tujuan yang diinginkan.

c. Prestasi Kerja

Pegawai dapat mencapai hasil kerja yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitasnya serta bekerja dengan efektif dan efisien.

d. Kerja Sama

Pegawai harus memiliki kemampuan untuk bisa bekerja sama secara harmonis dengan sesama pegawai baik horizontal maupun vertical.

e. Kecakapan

Pegawai harus memiliki kemampuan yang cakap, inovatif serta kreatif dalam menyelesaikan tugas pada jabatannya dengan baik

f. Loyalitas

Pegawai harus memiliki sifat yang loyal dalam membela organisasi dari tindakan yang dapat merugikan organisasi.

g. Kepemimpinan

Pegawai harus mampu membina serta memberikan motivasi kepada bawahannya agar mampu bekerjasama dan bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

h. Komunikatif

Pegawai harus mampu berkomunikasi dua arah, baik komunikasi terhadap atasan maupun bawahan, serta pegawai harus mampu berkomunikasi dengan efektif.

i. Pendidikan.

Pegawai harus memiliki pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Dengan mempertimbangkan syarat-syarat diatas maka orang yang akan dipromosikan akan memiliki kemampuan yang baik untuk menduduki jabatan serta tanggungjawab yang lebih tinggi.

Program promosi jabatan harus mempunyai informasi yang jelas, apa yang dijadikan dasar pertimbangan untuk mempromosikan pegawai. Hasibuan (2014) menyatakan bahwa dasar untuk diadakannya promosi pegawai adalah sebagai berikut :

a) Pengalaman

Pengalaman yang dimaksudkan dalam hal ini adalah lamanya pengalaman kerja pegawai. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang atau orang yang lama bekerja dalam organisasi mendapat prioritas pertama dalam tingkat promosi.

b) Kecakapan (*ability*)

Kecakapan berarti seseorang yang akan dipromosikan harus berdaraskan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli maka akan mendapat prioritas untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil.

c) Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman kerja dan kecakapan. Pertimbangan promosinya adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

Selain syarat-syarat dan ketentuan-ketentuan yang harus dipertimbangkan dalam mempromosikan pegawai, menurut Thoha dalam Atmojo (2014) dalam melakukan promosi jabatan juga harus melihat beberapa indikator. Indikator-indikator tersebut yaitu :

a) Kinerja

Kinerja adalah indikator utama untuk melaksanakan promosi jabatan. Dengan melihat kinerja maka otomatis pegawai sudah mempunyai pengalaman yang lebih, sehingga kompetensi pegawai tidak diragukan.

b) Pengalaman

Pengalaman merupakan salah satu standar pelaksanaan promosi jabatan. Dengan adanya pengalaman maka pegawai dianggap memiliki kemampuan lebih. Dengan demikian pegawai yang bersangkutan diharapkan memiliki kemampuan lebih tinggi dan gagasan yang banyak serta kompetensi yang sesuai dengan bidangnya.

c) Kebutuhan Organisasi

Setiap organisasi mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda, oleh karena itu dalam pelaksanaan promosi juga diperlukan kebutuhan organisasi

guna menempatkan pegawai yang sesuai dengan bidang dan kompetensinya. Dengan adanya kebutuhan organisasi maka pegawai yang akan dipromosikan harus mempunyai kualitas dan integritas tinggi.

1.6.3 Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2012). Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja menjadi suatu ukuran tersendiri terhadap keberhasilan suatu organisasi baik itu swasta ataupun pemerintah. Kinerja juga mencakupi semua kualitas dan kuantitas.

Menurut Anwar dalam (Umam, 2015) dalam sebuah organisasi dikenal memiliki tiga jenis kinerja, yaitu :

1. *Operational performance* merupakan kinerja yang berkaitan dengan efektivitas penggunaan sumber daya yang digunakan oleh suatu perusahaan. Jadi dapat diartikan sebagai sejauh mana penggunaan tersebut untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.
2. *Administrative performance* ini berkaitan dengan hal-hal mengenai kinerja administratif dalam organisasi. Hal tersebut berupa struktur administratif di mana mengatur hubungan otoritas yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan, selain

itu kinerja administratif juga berkaitan dengan kinerja mekanisme antar unit kerja dalam organisasi tersebut.

3. *Strategic performance* merupakan kinerja yang berkaitan atas kinerja perusahaan tersebut. Jadi dalam hal ini kebijakan yang diambil oleh perusahaan akan dievaluasi. Akan tetapi kebijakan yang diambil adalah kebijakan yang berkaitan dengan strategi yang diambil dengan menyesuaikan keadaan lingkungannya.

Selanjutnya kinerja juga memiliki beberapa ukuran. Hal ini dikarenakan pada dasarnya bahwa kinerja merupakan suatu ukuran untuk mengukur keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Laksmi, 2011). Ukuran yang dapat dilihat dalam melihat suatu kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of work*)

Merupakan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan. Dalam hal ini meliputi jumlah pekerjaan dan jumlah waktu.

2. Kualitas pekerjaan (*Quality of work*)

Merupakan ukuran yang dilihat dari kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesiapan dan kesesuaian. Kualitas kerja ini meliputi ketepatan waktu, ketelitian kerja, dan kerapihan kerja.

3. Pengetahuan pekerjaan (*Job knowledge*)

Ukuran yang dilihat adalah seberapa luas pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang diduduki.

4. Kreatif (*creativity*)

Ukuran yang dilihat berdasarkan gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan setiap persoalan-persoalan yang timbul dalam pekerjaan.

5. *Cooperation*

Ukuran kinerja dengan melihat kemampuan dari pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dan sesama pegawai secara internal.

6. *Dependability*

Ukuran kinerja dengan melihat kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja atau dapat dikatakan merupakan komitmen dari pegawai.

7. *Initiative*

Merupakan ukuran kinerja yang melihat gairah untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan memperbesar tanggungjawabnya.

8. *Personal qualities*

Ukuran kinerja yang didasarkan atas kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Selanjutnya adalah mengenai indikator-indikator dalam kinerja suatu organisasi. Berdasarkan Bangun dalam (Umam, 2015) menjelaskan bahwa indikator dari kinerja dapat dilihat dari beberapa hal, yaitu :

1. Jumlah pekerjaan

Indikator ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan sebagai persyaratan untuk menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

Indikator ini melihat kinerja pegawai dapat dikatakan memiliki kinerja baik apabila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan Waktu

Tentu setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan dengan pekerjaan lainnya. Indikator ini melihat ketepatan waktu pekerjaan selesai dengan waktu yang ditentukan.

4. Kehadiran

Indikator yang melihat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja pegawai disini ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan kerjasama

Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

Menurut Henry Simamora dalam (Mangkunegara, 2014) bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam hal ini faktor-faktor tersebut adalah :

1. Faktor Individual

Faktor individual ini meliputi beberapa hal yakni kemampuan, motivasi, dan demografi.

2. Faktor Psikologis

Faktor psikologis ini meliputi beberapa hal yakni persepsi, attitude, persnoality, pembelajaran, dan motivasi.

3. Faktor Organisasional

Faktor organisasional ini meliputi beberapa hal yakni sumberdaya, kepemimpinan, dan struktur dan job design.

Selanjutnya berdasarkan Partner dan Lawyer dalam (Wulandari & Mustam, 2016) berpendapat bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan, presepsi terhadap tugas serta imbalan dan kepuasan kerja.

Sedangkan menurut A. Dale Timple dalam (Mangkunegara, 2014), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, salah satunya disiplin kerja. Sedangkan faktor eksternal sendiri terdiri dari

lingkungan, salah satunya kepemimpinan. Jadi dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja berupa faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

1.7 Definsi Konseptual

Definisi konsepsional ini dimaksudkan sebagai gambaran yang lebih jelas untuk menghindari kesalahpahaman terhadap pengertian tentang istilah yang ada dalam pokok permasalahan. Adapun pengertian definisi konsepsional dalam pembahasan ini adalah sebagai berikut :

a) Manajemen Sumber Daya Manusia

Merupakan suatu tata kelola yang mengatur hubungan anatar input dan output dalam sebuah organisasi baik Pemerintah ataupun swasta yang kemudian nantinya bertujuan untuk tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

b) Promosi Jabatan

Merupakan perpindahan pegawai baik dalam organisasi swasta atau Pemerintah dari kedudukan yang lebih rendah ke lebih tinggi dengan diiringi tanggung jawab dan beban kerja yang lebih tinggi.

c) Kinerja

Merupakan suatu ukuran dalam sebuah organisasi baik swasta atau Pemerintah sebagai bentuk nyata tercapainya

suatu tujuan sebuah organisasi yang dilihat mencakupi kualitas dan kuantitas.

1.8 Definisi Operasional

Definisi oprasional merupakan definisi yang menyatakan seperangkat petunjuk atau operasi yang lengkap tentang apa yang harus diamati dan bagaimana mengamatinya. Dalam definisi operasional tersebut peneliti menggunakan dua teori yang dikomibinasikan. Sehingga ppenelitian mengenai Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen dilihat dengan menggunakan indikator :

a) Dalam hal Promosi Jabatan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumeni indikator menggunakan dua teori milik Hasibuan dan Thoha. Di mana dalam teori Hasibuan peneliti mengambil indikator pengalaman dan kecakapan, sedangkan untuk teori Thoha peneliti mengambil indikator kebutuhan organisasi. Sehingga indikator dari promosi jabatan sebagai berikut :

Tabel 1.8.1

Variabel	Indikator	Parameter
Promosi Jabatan	1.Kebutuhan Organisasi	1. Pegawai yang dipromosikan sudah berdsarakan kebutuhan organisasi.
	2 Pengalaman	2. Lamanya pegawai bekerja dalam sebuah organisasi menjadi prioritas utama untuk dipromosikan. 2. Banyaknya jenis jabatan yang pernah di duduki oleh pegawai dalam 1 tahun.

	3.. Kecakapan	3. Pegawai yang dipromosikan sudah berdasarkan penilaian kecakapan.

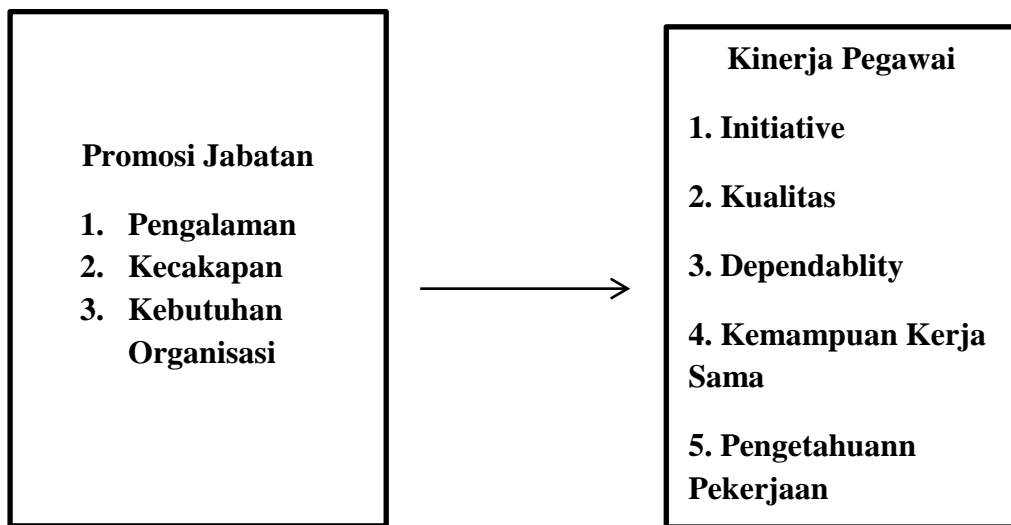
b) Dalam hal Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen indikator menggunakan teori Laksmi. Sehingga indikator dari kinerja pegawai tersebut sebagai berikut :

Tabel 1.8.2

Variabel	Indikator	Parameter
Indikator kinerja	1. <i>Initiative</i>	1.Pegawai yang dipromosikan memiliki komitmen untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan memperbesar tanggungjawabnya.
	2. Kualitas	2.Pegawai yang dipromosikan memiliki kemampuan dan ketrampilan yang nantinya dapat memberikan kualitas kinerja yang baik.
	3.Dependability	3.Pegawai yang dipromosikan memiliki kemampuan kesadaran untuk dapat dipercaya dan mampu menyelesaikan tugas tepat waktu.
	4. Kemampuan Kerja Sama	4.Pegawai yang dipromosikan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan bekerja sama dengan rekan baru.
	5. Pengetahuan Pekerjaan	5.Pegawai yang dipromosikan mampu memiliki pengetahuan yang

		jelas apa yang harus dikerjakakan terkait pekerjaan yang baru diemban.
--	--	--

1.9 Kerangka Berpikir



1.10 Metode Penelitian

1.10.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis yang digunakan peneliti adalah penelitian kualitatif. Di mana dalam penelitian ini menekankan pada pendeskripsian sebuah obyek masalah yang diteliti. Jadi bentuk dari hasil, laporan yang menggunakan metode kualitatif akan berbentuk narasi panjang. Dengan adanya penelitian menggunakan metode kualitatif proses temuan masalah akan lebih lengkap dan komprehensif. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif studi kasus. Kemudian dalam penelitian kualitatif ini juga menggunakan teknik pengambilan data wawancara, observasi dan dokumentasi (Salim, 2006). Penggunaan metode ini bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai Organisasi Sekretariat Daerah di Kabupaten Kebumen.

1.10.2 Unit Analisa Data

Dalam hal teknik analisis peniiti mengambil data dengan teknik *purposive sampling*. Sehingga unit analisi data yang digunakan ini sesuai dengan permasalahan yang ada pada pokok pembahasan masalah pada penelitian, maka penulis menyusun unit analisa pada pihak terkait sebagai berikut :

Tabel 1.10.2.1

No.	Instansi	Jumlah	Narasumber
1.	Badan Pertimbangan Jabatan Kabupaten Kebumen	1	Kepala Badan Pertimbangan Jabatan Kabupaten Kebumen
2.	Pegawai Sereatriat Daerah Kabupaten Kebumen	2	Kepala Sekretariat Daerah dan Anggota.
3.	Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kebumen.	1	Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kebumen.
4.	DPRD Kabupaten Kebumen	1	Komisi A Bidang Pemerintahan DPRD Kabupaten Kebumen
5.	Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kebumen.	1	Kepala Bidang Promosi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kebumen.

1.10.3 Jenis Data

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data oleh penulis dengan maksud tujuan khusus, seperti data-data yang dihimpun dari informan melalui wawancara. Dalam penelitian ini maka yang menjadi data primer adalah :

Tabel 1.10.3.1

No	Data Primer	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data
1.	Proses Promosi Jabatan di Pemerintah Daerah Kabupaten Kebumen.	Kepala Bidang Promosi dan Mutasi Baperjakat.	Wawancara
2.	Syarat-syarat promosi jabatan.	Kepala Bidang Promosi dan Mutasi Baperjakat.	Wawancara
3.	Pertimbangan disetujuinya promosi jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.	Komisi A Bidang Pemerintahan DPRD Kabupaten Kebumen.	Wawancara
4.	Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.	Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.	Wawancara

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari hasil penelitian kepustakaan dan dokumentasi. Sehingga dalam penelitian ini data sekunder dapat diperoleh dari buku-buku, jurnal, artikel, skripsi, tesis, dan bahan lain yang berhubungan dengan penelitian. Dalam penelitian ini maka yang akan di jadikan dataa sekunder adalah :

Tabel 1.10.3.2

No	Data Sekunder	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data
1.	Jumlah Pegawai Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.	Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kebumen	Dokumentasi
2.	Jumlah Pegawai yang dipromosikan.	Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kebumen.	Dokumentasi
3.	Laporan Kinerja Pegawai	Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kebumen.	Dokumentasi
4.	Hasil ABK dan ANJAB pegawai Sekretaris Daerah Kabputen Kebumen.	Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kebumen.	Dokumentasi
5.	Renstra Kabupaten Kebumen.	Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.	Dokumentasi

1.10.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang dilakukan oleh peneliti dalam mengumpulkan berbagai sumber data untuk mendapatkan data dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif yang harus menemukan data yang akurat, jelas dan spesifik. Seperti yang dijelaskan dalam buku Teori dan Paradigma Penelitian Sosial bahwa dalam metode kualitatif terdapat tiga cara pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil metode wawancara yang dilengkapi dokumentasi setiap pelaksanaan penelitian, observasi yang dapat dilakukan baik secara individu ataupun oleh tim, dan instrumentasi yang diperlukan untuk memperoleh kekayaan informasi dalam suatu penelitian tersebut.

a. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi dari narasumber yang bersangkutan secara langsung. Wawancara dilakukan kepada Pimpinan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen, pegawai Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen dan Badan Pertimbangan Jabatan Kabupaten Kebumen, dan DPRD Kabupaten Kebumen.

b. Observasi

Dalam (Bungin, 2011) Observasi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra mata serta dibantu dengan pancaindra lainnya. Observasi dilakukan melalui tahapan pemilihan setting. Untuk teknik pengumpulan data melalui observasi terdapat dua cara yaitu periset langsung terjun secara terbuka dan periset tidak menunjukkan identitas secara terbuka saat melakukan observasi pada obyek yang di teliti. Sehingga dalam penelitian ini

yang periset melakukan observasi di Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen dan Badan Pertimbangan Jabatan Kabupaten Kebumen.

1.11 Teknik/Metode Analisis Data

Data yang didapat nantinya akan diolah untuk dapat dianalisis. Dalam proses analisis data dalam penelitian kualitatif sudah dimulai dan dilakukan sejak awal penelitian hingga penelitian selesai. Dalam teknik analisis data menggunakan *flow method*. Dimana dalam hal ini terdapat beberapa tahap yaitu :

1. Proses Pengambilan data

Dalam teknik yang pertama ini dilakukan suatu analisis dari pemilahan data yang akan di analisis. Saat penelitian dimulai, peneliti akan melakukan olah data melalui hasil wawancara dengan beberapa unit analisis data yang sudah ditentukan. Selain itu peneliti juga akan melakukan olah data pada data yang sudah tersedia di Dinas Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen dan Badan Pertimbangan Jabatan Kabupaten Kebumen.

2. Reduksi Data

Reduksi data adalah suatu proses penyeragaman dan penggabungan dari semua bentuk data yang diperoleh menjadi satu bentuk hasil data base maupun tulisan agar dapat dipahami hasil dan temuan dari data tersebut untuk dapat diteliti.

3. Display Data

Display data merupakan proses pengolahan semua data berbentuk tulisan dan *data base* yang dikelompokkan menjadi beberapa kategori sesuai dengan kelompok masing-masing.