

**SKRIPSI**  
**ANALISIS PROMOSI JABATAN**  
**PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN**  
**BENGLALIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Sosial  
(S.Sos) dari Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau**



**DISUSUN OLEH**

**IRWANDI**  
**NIM. 10775000031**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**SULTAN SYARIF KASIM RIAU**  
**PEKANBARU**  
**2012**

**SKRIPSI**  
**ANALISIS PROMOSI JABATAN**  
**PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN**  
**BENGKALIS**



**DISUSUN OLEH**

**IRWANDI**  
**NIM. 10775000031**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**SULTAN SYARIF KASIM RIAU**  
**PEKANBARU**  
**2012**

## ABSTRAK

### ANALISIS PROMOSI JABATAN PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN BENGKALIS

Oleh : Irwandi

*Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis yang terletak di jalan Antara Kabupaten Bengkalis. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan promosi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu diduga pelaksanaan promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis belum berjalan dengan baik. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder yang diambil dengan penyebaran kuisioner pada pegawai/pejabat yang dipromosikan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis dan Pejabat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis berjumlah 100 orang dengan Teori Slovin dengan metode sampel adalah Aksidental Sampling. Sedangkan teknik wawancara dikhususkan pada unsur-unsur pimpinan saja karena seorang pimpinan merupakan pengarah dan pembimbing bagi para pegawainya. Teknik analisa data yang penulis gunakan adalah analisis deskriptif kualitatif yang diproses dengan menggunakan persentase, data yang bersifat kualitatif akan digambarkan dengan kata-kata atau kalimat yang dipisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis Berjalan Cukup Baik karena dari 100 responden responden yang menyatakan Sangat Baik adalah sebanyak 17,47%, yang menyatakan baik yaitu sebanyak 33,67 %, sedangkan yang menyatakan Cukup Baik 35,04% bahkan ada yang menyatakan kurang baik sebanyak 11,42% dan juga tidak baik sebanyak 2,38%. Maka sesuai hasil akhir ini dinyatakan cukup Baik.*

## KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah mencurahkan rahmat, taufik dan hidayahnya kepada semua makhluk ciptaanya dan tentunya juga kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ *Analisis Promosi Jabatan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis*”.

Shalawat dan salam tak pernah terlupakan penulis panjatkan do'a kehadirat Allah SWT semoga disampaikan kepada Nabi Muhammada SAW yang mana telah membawa kita semua umat manusia dari alam kegelapan yang jauh dari mengenal Allah sehingga menuju cahaya terang dengan landasan dasar iman dan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), kemudian penulis mempersembahkan untaian do'a buat ayahanda, Ibunda, Adik- adik serta Keluarga Penulis, semoga kita termasuk hambanya yang senantiasa beriman dan bertakwa kepada Allah SWT dan mendapat syafa'at dari Baginda Nabi Besar Muhammad SAW di dunia dan yaumul akhirat kelak.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan baik dari segi moril maupun materil serta dukungan oleh fasilitas yang memadai dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini izinkanlah penulis sampaikan ucapan terimakasih yang tidak terhingga buat :

1. Ayahanda (Misman) dan Ibunda (Haryati) yang telah memberikan semangat, doa, dan juga kasih sayang yang terhingga dan terbalaskan oleh nilai materi apapun kepada ananda, sehingga ananda dapat menyelesaikan skripsi ini, hanya ini ananda yang dapat persembahkan buat ayahanda dan ibunda, adik-

adik Ku sayang, Tante Alpiah, Tante Tularmi, Paman Supri, Pakde Jumangat, Adinda Pebri Tansepyarta, yang mana mereka semua tidak bosan- bosanya memberikan motivasi dan doa yang tulus sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

2. Bapak Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Prof. Dr. M. Nazir Karim, MA. Selaku pimpinan
3. Bapak Mahendra Romus, M.Ec., P.hD selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau
4. Bapak Drs. Almasri M.Si, Selaku Ketua Jurusan Administrasi Negara
5. Bapak Rusdi S.Sos., MA, Selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Negara
6. Bapak Mahmuzar, M.Hum, dan Juga Bapak Kamaruddin, S.Sos., M.Si Selaku Dosen Pembimbing I dan Dosen Pembimbing II yang telah banyak membantu penulis memberikan tunjuk ajar, motivasi sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik dan maksimal.
7. Bapak/Ibu Dosen serta kariawan/i Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial yang sabar dalam memberikian bimbingan ilmu pengetahuan dan pelayanan di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial selama perkuliahan
8. Teman- teman Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Periode 2010-2011 : Larbiel Hadi, Ahmad Rahmi, Adinda Weni, Uci, Reni, Ajis, Adinda Nisa, dewi, dan masih banyak lagi yang penulis tidak bisa sebutkan satu persatu, Teman- teman dari (Himpunan Mahasiswa Islam) HMI Cabang Pekanbaru : Rianto, Tata, Bang Rafi S.Sos, Bang Muslim,

S.Sos., M.Si Bang Hafid, SE, Triono, Amd, Kak Siska, Adinda Maswani, Adinda Dewi, dll

9. Teman- teman seperjuangan selama perkuliahan–Ku (Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, 2007) yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. (Broto Wiguna, Guntur Alamsyah, Darbi, Wahyuni, Salisa, Nurhasanah, Refiden, Salman, Doris, Habibi, Wiyoto, dll)
10. Teman- teman ku yang satu perantauan dari kabupaten bengkalis terutama alumni SMA N 02 Bengkalis (Weni, Ira yunia Hairani, Nina Herlintina, Desi, M Jumri, Yati, Darmawati dll)
11. Teman – teman anak bagan city (community lacak) tempat penulis bermain : Broto Wiguna, S.AP, Adia Ferizko, Roly Hardian (keybord), Ade Irawan, Ade Agung, kalian semua selalu bikin rusak suasana,, hehehe. Gak ada kalian gak rame (ada kalian nyemak)...

Atas semua yang telah diberikan oleh Orang Tua, Tante, Paman, Adik-adik serta sahabat dan teman- teman semua, penulis hanya bisa mengucapkan kata “*Terimakasih yang Terhingga*”. Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga kebaikan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin...

Pekanbaru, Desember 2011  
Penulis

**IRWANDI**  
**NIM.1077500003**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	9
1.4. Sistematika Penulisan.....	10
<b>BAB II : TELAAH PUSTAKA</b>	
2.1. Kajian Teoritik .....	12
2.2. Pengertian Promosi.....	12
2.2.1. Asas- Asas Promosi.....	14
2.2.2. Dasar Pertimbangan Promosi .....	15
2.2.3. Syarat- Syarat Promosi.....	16
2.2.4. Prosedur Promosi .....	18
2.2.5. Tujuan Promosi .....	19
2.2.6. Jenis- Jenis Promosi .....	19
2.3. Pengertian PNS.....	20
2.3.1. Jenis- jenis PNS.....	20
2.3.2. Kedudukan PNS .....	21

2.3.3. Pengangkatan Jabatan struktural pada PNS .....	22
2.4. Hipotesis.....	26
2.5. Variabel Penelitian .....	27
2.6. Devinisi Konsep .....	27
2.7. Konsep Operasional .....	29

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

3.1. Jenis Penelitian .....	36
3.2. Lokasi Penelitian .....	36
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	36
3.4. Populasi dan Sampel .....	37
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	39
3.6. Analisis Data .....	40

### **BAB IV : GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**

4.1. Geografis Kabupaten Bengkulu .....	41
4.2. Demografi Kabupaten Bengkulu .....	43
4.3. Keadaan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bengkulu.....	44
4.4. Struktur BKD Kabupaten Bengkulu .....	46
4.5. Uraian Tugas pada BKD Kabupaten Bengkulu .....	47
4.5.1. Tugas dan Fungsi Kepala BKD Kabupaten Bengkulu .....	47
4.5.2. Tugas dan Fungsi Sekretariat BKD Kabupaten Bengkulu .....	48
4.5.3. Tugas dan Fungsi Bidang Mutasi BKD Kabupaten Bengkulu .....	48
4.5.3.1. Sub Bidang Mutasi Kepegawaian BKD Kabupaten Bengkulu.....	49
4.5.3.2. Sub Bidang Mutasi Jabatan BKD Kabupaten Bengkulu .....	51



## **BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1. Identitas Responden .....	54
5.1.1. Jumlah Sampel Respoden Berdasarkan Instansi.....	54
5.1.2. Tingkat Umur Responden.....	56
5.1.3. Jenis Kelamin.....	57
5.1.4. Tingkat Pendidikan Responden .....	58
5.1.5. Eselonisasi Responden.....	59
5.1.6. Masa Kerja Responden .....	60
5.2. Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis.....	61
5.2.1. Proses Pengangkatan Jabatan Struktural .....	62
5.2.1.1. Asas- Asas Promosi Jabatan .....	62
5.2.1.2. Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan.....	72
5.2.1.3. Syarat- Syarat Promosi Jabatan .....	80
5.2.2. Penempatan Jabatan Struktural .....	88
5.2.2.1. Prosedur Promosi Jabatan .....	88
5.2.2.2. Analisis Tujuan Promosi Jabatan.....	94
 <b>BAB VI : KESIMPULAN</b>	
6.1. Kesimpulan.....	109
6.2. Saran .....	113
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>115</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1. 1 : Jumlah Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bengkulu.....	4
Tabel 1.2 : Struktur Jabatan pada BKD Kabupaten Bengkulu Tahun 2010...	5
Tabel 1.3 : Masa Kerja Pegawai Pada BKD Kabupaten Bengkulu .....	8
Tabel 3.1 : Keadaan Sampel Penelitian Berdasarkan Eselonisasi dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkulu .....	39
Tabel 4.1 : Jumlah Pegawai Pada BKD Kabupaten Bengkulu .....	45
Tabel 4.2 : Keadaan Pegawai Pada BKD Kabupaten Bengkulu Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	45
Tabel 5.1 : Jumlah Sampel Sebagai Responden Berdasarkan Instansi .....	55
Tabel 5.2 : Keadaan Responden Pada Pejabat BKD dan Pejabat dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkulu Berdasarkan Tingkat umur .....	56
Tabel 5.3 : Keadaan Responden Pada Pejabat BKD dan Pejabat dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkulu Berdasarkan Jenis kelamin .....	57
Tabel 5.4 : Jumlah Responden Pada Pejabat BKD dan Pejabat dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkulu Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	58
Tabel 5.5 : Keadaan Responden Pada Pejabat BKD dan Pejabat dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkulu Berdasarkan Eselonisasi .....	59
Tabel 5.6 : Keadaan Responden Pada Pejabat BKD dan Pejabat Dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkulu Berdasarkan Masa kerja .....	60
Tabel 5.7 : Tanggapan Responden Mengenai Kesesuaian Jabatan dengan Latar Belakang Pendidikan.....	63

Tabel 5.8 : Tanggapan Responden Mengenai Orang Sesuai dalam Mengisi Kekosongan Jabatan .....	64
Tabel 5.9 : Tanggapan Responden Pegawai Selalu Diberikan Kesempatan dalam Mengembangkan Karir (Promosi Jabatan).....	66
Tabel 5.10 : Tanggapan Responden Atasan Bertidak Tepat Dalam Memberikan Jabatan yang Sesuai dengan Kemampuan Para Pegawai.....	67
Tabel 5.11 : Tanggapan Responden Mengenai Pelaksanaan Promosi Jabatan Telah Dilakukan Secara Objektif .....	69
Tabel 5.12 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Asas- Asas Promosi Jabatan .....	71
Tabel 5.13 : Tanggapan Responden Hasil Penilaian Pegawai Telah Dijadikan Sebagai Bahan Pertimbangan Promosi Jabatan .....	73
Tabel 5.14 : Tanggapan Responden Atasan Memberikan Dukungan Kepada Bawahannya untuk Melakukan Promosi Jabatan .....	74
Tabel 5.15 : Tanggapan Responden Mengenai Pegawai yang Cakap/ Ahli Dalam Pekerjaannya Menjadi Prioritas Pertama Promosi Jabatan .....	76
Tabel 5.16 : Responden Mengenai Promosi Jabatan sudah Berdasarkan Pengalaman dan Kecakapan Pegawai.....	77
Tabel. 5.17 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Pelaksanaan Dasar- Dasar Promosi Jabatan .....	79
Tabel 5.18 : Tanggapan Responden Mengenai Pegawai Mengetahui Syarat-Syarat Promosi Jabatan. ....	81
Tabel 5.19 : Tanggapan Responden Mengenai Disiplin Sebagai Syarat Dalam Promosi Jabatan .....	82
Tabel 5.20 : Tanggapan responden Mengenai Prestasi Kerja Sebagai Syarat Promosi Jabatan .....	84
Tabel 5.21 : Tanggapan Responden Mengenai Loyalitas Sebagai Syarat Dalam Promosi Jabatan. ....	85
Tabel 5.22 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Syarat-Syarat Promosi Jabatan .....	87

Tabel 5.23 : Tanggapan Responden Mengenai Pegawai Dipromosikan Mengetahui Prosedur Promosi Jabatan.....	89
Tabel. 5.24 : Tanggapan Responden Pegawai Mengetahui Waktu Pelaksanaan Promosi Jabatan .....	90
Tabel. 5.25 : Tanggapan Responden Mengenai Pelaksanaan Prosedur Promosi Jabatan Sudah Efektif dan Efisien.....	92
Tabel 5.26 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Pelaksanaan Prosedur Promosi Jabatan.....	93
Tabel. 5.27 : Tanggapan Responden Pegawai Mengetahuinya Tujuan Diadakan Promosi Jabatan.....	95
Tabel. 5.28 : Tanggapan Responden Mengenai Adanya Promosi Jabatan Pegawai Merasa diakui Keberadaanya di Instansi Tempat Kerja.....	96
Tabel. 5.29 : Tanggapan Responden Promosi Jabatan Membuat Pegawai Lebih Bersemangat dan Senang Terhadap Pekerjaan Dalam Meningkatkan Produktivitasnya .....	98
Tabel. 5.30 : Tanggapan Responden Mengenai Promosi Jabatan Membuat Pegawai Merasa Puas, Bangga dan Meningkatkan Status Sosial Semakin Tinggi .....	99
Tabel. 5.31 : Tanggapan Responden Mengenai dengan Adanya Promosi Jabatan, Pendapatan dan Nilai Finansial Menjadi Semakin Tinggi.....	101
Tabel 5.32 : Rekapitulasi Tanggapan Tentang Pelaksanaan Tujuan Promosi Jabatan .....	103
Tabel 5.33 : Rekapitulasi Jawaban Responden Tentang Promosi Jabatan Pada BKD Kabupaten Bengkalis.....	107

**DAFTAR GAMBAR****Halaman**

Struktur Organisasi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis .....	53
--	----

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1. Kajian Teoritik**

Untuk dapat mempermudah dalam memahami dan mempelajari pada latar belakang yang sebelumnya, maka penulis akan menyetengahkan beberapa teori yang berhubungan langsung dengan penelitian ini. Teori adalah seperangkat konsep, asumsi dan generalisasi yang dapat digunakan untuk mengungkapkan dan menjelaskan perilaku dalam organisasi. (Sugiono, 2007: 33).

#### **2.1. Pengertian Promosi**

Promosi dapat memberikan peranan penting bagi para pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti- nantikan oleh para pegawai. Berikut ini penulis paparkan definisi- definisi tentang pengertian promosi yang cukup banyak dari beberapa para ahli antara lain :

Menurut Marihot AMH Manulang (2006 : 153), promosi adalah kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggungjawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggungjawab sebelumnya. Pemberian promosi kepada pegawai berarti bahwa pegawai tersebut naik ke posisi yang lebih tinggi dalam suatu stuktur organisasi. Menurut B. Siswanto Sastohardiwiry (2001 : 265), promosi dapat diartikan sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke suatu pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar daripada dengan wewenang dan tanggungjawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja sebelumnya.

Menurut Fathoni (2006: 118), promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan- jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang, dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatannya juga semakin tinggi Menurut Malayu Hasibuan (2008 : 108), promosi perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Menurut Edwin B. Flippo (dalam Hasibuan, 2006: 108), promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggungjawab yang lebih tinggi

Dari beberapa pengertian yang diungkapkan oleh para pakar di atas dapat dikatakan bahwa promosi merupakan suatu proses pengembangan sumberdaya pegawai dengan melakukan perpindahan dari jabatan tertentu ke jabatan yang lebih tinggi dengan ditandai adanya wewenang, tanggungjawab yang lebih besar, status sosial dan pendapatannya yang lebih tinggi.

Pengertian Promosi Jabatan sejalan dengan Penjelasan Pasal 7 ayat (1) peraturan pemerintah Nomor 15 tahun 1994 yang menyatakan bahwa perpindahan jabatan secara vertikal adalah perpindahan yang bersifat kenaikan jabatan atau promosi. Dengan demikian promosi jelas dapat dihubungkan dengan pengangkatan dalam jabatan. Baik jabatan struktural maupun fungsional. Perpindahan tersebut penting untuk pembinaan karir, peningkatan kemampuan pegawai dan kebutuhan organisasi (pasal 7 ayat 02). Namun demikian untuk memperlancar pelaksanaan perpindahan jabatan perlu penyelarasan antara perencanaan perpindahan dengan anggaran yang tersedia (ayat 3).

Seseorang yang telah menjadi PNS terbuka kesempatan untuk diangkat dalam jabatan tertentu. Sedangkan yang dimaksud dengan jabatan menurut Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang kepegawaian adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam suatu satuan organisasi negara. Jabatan dalam lingkungan birokrasi dalam pemerintahan adalah jabatan karir. Selanjutnya jabatan karir adalah jabatan dalam lingkungan birokrasi pemerintah yang hanya diduduki oleh PNS atau Pegawai Negeri yang beralih status sebagai PNS. (Pasolong, 2008 : 168)

### **2.1.2. Asas- Asas Promosi**

Menurut Hasibuan (2008 : 108) asas-asas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan atau pegawai mengetahui dan organisasi mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan. Asas-asas promosi tersebut adalah :

#### 1. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasarkan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan pegawai yang bersangkutan naik pada jabatan tersebut

#### 2. Keadilan

Promosi berasarkan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan semua pegawai. Penilaian harus jujur dan objektif, jangan pilih kasih atau *like and dislike*. Pegawai yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan dan keturunannya.



### 3. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong

#### **2.1.3. Dasar Pertimbangan Promosi**

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya.

Pedoman dasar-dasar yang dipakai untuk melakukan promosi adalah menurut Hasibuan (2008 : 109), yaitu :

#### 1. Pengalaman

Pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja pegawai. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam suatu badan organisasi mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

#### 2. Kecakapan

Kecakapan yaitu : seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan yakni total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil bisa dipertanggungjawabkan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.

#### 3. 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 hasil kenaikan dipromosikan.

#### **2.1.4. Syarat-Syarat Promosi**

Persyaratan promosi setiap organisasi tidak selalu sama tergantung kepada organisasi masing-masing. Syarat- syarat promosi pada umumnya menurut Hasibuan (2008 : 111), yaitu:

##### **1. Kejujuran**

Karyawan atau pegawai harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian- perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut.

##### **2. Disiplin**

Pegawai harus berdisiplin pada dirinya, tugas- tugasnya serta mentaati peraturan- peraturan yang berlaku baik secara tertulis maupun kebiasaan atau tidak tertulis. Karena dengan disiplin memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat mencapai hasil yang optimal.

##### **3. Prestasi Kerja**

Pegawai yang mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.

##### **4. Kerja Sama**

Pegawai yang dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama pegawai muka akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik antara semua pegawai.

#### 5. Kecakapan

Karyawan tersebut cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan dengan baik. dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tanpa mendapatkan bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

#### 6. Loyalitas

Pegawai harus loyal dalam membela organisasi atau korps dari tindakan yang merugikan organisasi atau korpsnya. ini menunjukkan bahwa pegawai tersebut berpartisipasi aktif terhadap organisasinya.

#### 7. Kepemimpinan

Dia harus membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran organisasi.

#### 8. Komunikatif

Pegawai harus dapat berkomunikasi secara efektif dan dapat menerima dan menyampaikan informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

#### 9. Pendidikan

Pegawai harus telah memiliki ijazah dan pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

### **2.1.5. Prosedur Promosi**

Prosedur pelaksanaan promosi yang biasa dianut suatu organisasi atau perusahaan menurut Sastrohardiwiryo (2004 : 263) adalah :

#### 1. Promosi dari dalam organisasi atau perusahaan

Hampir merupakan suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan menejer atau kepala dinas dalam kontek pemerintahan pada suatu hirarki organisasi diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan umum yang tampak hampir membudaya.

2. Promosi melalui prosedur pencalonan

Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan. Tidak dapat disangsikan bahwa prosedur ini tidak sistematis dan mudah keliru, tetapi bagaimanapun juga proses ini yang paling luas yang digunakan perusahaan untuk menyelidiki tenaga kerja yang dipromosikan

3. Promosi melalui prosedur seleksi

Biasanya proses seleksi bagi perusahaan- perusahaan besar menggunakan berbagi jenis ujian psikologis untuk tujuan ini. Para calon yang akan dipromosikan dihimpun lalu dipih sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Namun cara ini kurang mendapat tanggapan positif dari para tenaga kerja karena prosedur dianggap terlalu berbelit- belit (dengan beberapa tahapan) yang harus dilewati oleh seseorang yang akan promosikan dan belum tentu peserta seleksi akan lulus. Akibatnya banyak waktu dan tenaga yang terbuang dengan sia- sia .

**2.1.6. Tujuan Promosi**

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi.

2. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam organisasi karena timbulnya lowongan berantai.
3. Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, ketenangan dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktifitas kerjanya meningkat.
4. Untuk mempermudah penarikan pelamar
5. Promosi akan memperbaiki status pegawai dari pegawai atau karyawan sementara menjadi pegawai tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.
6. Untuk mengisi kekosongan jabatan.
7. Untuk menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai

#### **2.1.7. Jenis- Jenis Promosi**

Jenis- jenis Promosi menurut Hasibuan (2008 : 113), yaitu :

1. Promosi sementara (*Temporary Promotion*). Seseorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi
2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*). Pegawai dipromosikan dari suatu jabatan yang lebih tinggi karena pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.
3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*). Menaikkkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggungjawab, dan gaji.

4. Promosi Kering (*Dry Promotion*). Seseorang pegawai dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggungjawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

## **2.2. Pengertian Pegawai Negeri Sipil (PNS)**

Menurut Undang- undang Nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang- undang nomor 08 tahun 1974 tentang pokok- pokok kepegawaian yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil adalah setiap warga negara republik indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang- undangan yang berlaku.

### **2.2.1. Jenis- Jenis PNS**

Mengenai jenis Pegawai Negeri Sipil didasarkan pada pasal 2 ayat (1) Undang- undang nomor 43 tahun 1999 pegawai negeri dibagi menjadi :

1. Pegawai Negeri Sipil
2. Anggota Tentara Nasional Indonesia
3. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia

Berdasarkan penjabaran diatas, pegawai negeri sipil merupakan dari bagian pegawai negeri yang merupakan aparatur negara. Menurut Undang- undang nomor 43 tahun 1999 pasal 2 ayat (2) pegawai Negeri sipil dibagi menjadi :

1. Pegawai Negeri Sipil Pusat

yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil Pusat adalah pegawai negeri sipil yang gajinya dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara dan bekerja pada Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Negara, Instansi Vertikal di daerah Propinsi/ Kabupaten/kota, Kepaniteraan Pengadilan, atau dipekerjakan untuk menjalankan tugas negara lainnya.

## 2. Pegawai Negeri Sipil Daerah

Yang dimaksud pegawai negeri sipil daerah adalah pegawai negeri sipil daerah provinsi/kabupaten/kota yang gajinya dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah dan bekerja pada pemerintah daerah, atau dipekerjakan diluar instansi induknya.

### 2.2.2. Kedudukan PNS

Kedudukan Pegawai Negeri Sipil didasarkan pada Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 pasal 3 Ayat (1) yaitu Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Rumusan kedudukan pegawai negeri sipil didasarkan pada pokok-pokok pikiran bahwa pemerintah tidak hanya menjalankan fungsi umum pemerintahan. Tetapi juga harus mampu melaksanakan fungsi pembangunan atau dengan kata lain pemerintah bukan hanya menyelenggarakan tertib pemerintahan. Tetapi juga harus mampu menggerakkan dan memperlancar pembangunan untuk kepentingan rakyat banyak.

Pegawai Negeri mempunyai peranan amat penting sebab Pegawai Negeri Sipil merupakan unsur aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan negara. Kelancaran pemerintahan dan pembangunan nasional terutama sekali tergantung pada kesempurnaan aparatur negara yang pada pokoknya tergantung juga dari kesempurnaan Pegawai Negeri.

### **2.2.3. Pengangkatan Jabatan Struktural pada PNS**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 2002 tentang perubahan atas peraturan pemerintah nomor 100 tahun 2000 tentang pengangkatan dalam jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara. Sedangkan yang dimaksud eselon adalah tingkatan jabatan struktural. Pola karir adalah pembinaan PNS yang menggambarkan alur pengembangan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan, dan pelatihan jabatan, kompetensi serta masa jabatan PNS sejak pengangkatan dalam jabatan tertentu sampai pensiun.

#### **1. Prosedur Pengangkatan Jabatan Struktural Pada PNS**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 yakni Pasal 5 yang tidak mengalami perubahan pada Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 pengangkatan jabatan struktural persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural seorang Pegawai Negeri Sipil harus memenuhi syarat sebagai berikut :



- a. Berstatus Pegawai Negeri. Jabatan struktural hanya dapat diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil. Calon Pegawai Negeri Sipil tidak dapat menduduki jabatan struktural karena masih dalam masa percobaan dan belum mempunyai pangkat. Anggota tentera nasional indonesia jabatan struktural karena tidak berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil.
- b. Serendah- rendahnya memiliki pangkat 1 (satu) tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan. Pegawai Negeri Sipil yang telah memiliki pangkat satu tingkat lebih rendah dari jenjang pangkat untuk jabatan struktural tertentu, dipandang telah mempunyai pengalaman dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatannya
- c. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan. Kualifikasi dan tingkat pendidikan pada dasarnya akan mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara profesional, khususnya dalam upaya penerapan kerangka teori, analisis maupun metedologi pelaksanaan tugas dalam jabatannya.
- d. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang- kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir. Penilaian prestasi kerja/daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) pada dasarnya adalah penilaian dari atasan langsungnya terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil yang bersangkutan, dan digunakan sebagai salah satu dasar pertimbangan untuk dapat diangkat kedalam jabatan yang lebih tinggi. Dalam DP3 memuat unsur- unsur yang dinilai yaitu : kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Apabila

setiap unsur yang dinilai sekurangnya bernilai baik dalam jangka waktu 2 tahun terakhir, maka pegawai yang bersangkutan memenuhi salah satu syarat untuk dapat dipertimbangkan diangkat dalam jabatan struktural.

- e. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai negeri sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional efektif dan efisien.
- f. Sehat Jasmani dan Rohani. Sehat jasmani dan rohani diisyaratkan dalam jabatan struktural karena seseorang yang akan diangkat dalam jabatan tersebut harus mampu menjalankan tugas secara profesional, efektif dan efisien. Sehat jasmani diartikan bahwa secara fisik seorang pegawai negeri sipil tidak dalam keadaan sakit- sakitan sehingga mampu menjalankan jabatannya dengan sebaik- baiknya. Sehat rohani diartikan bahwa secara rohani seorang pegawai negeri sipil tidak dalam keadaan terganggu mental atau jiwanya, sehingga mampu berfikir dengan baik dan rasional.

## **2. Beberapa Faktor yang lain untuk menjadi bahan pertimbangan dalam pengangkatan jabatan struktural pada pegawai negeri sipil**

Disamping persyaratan sebagaimana terlampir pada pasal 5. Pada Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Pasal 6 bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah perlu memperhatikan :

- a. Senioritas dalam kepangkatan. Senioritas dalam kepangkatan digunakan apabila ada dua orang atau lebih pegawai negeri sipil yang telah memenuhi syarat untuk diangkat dalam jabatan struktural semuanya memiliki pangkat yang sama. Dalam hal demikian, untuk menentukan salah seseorang diantara dua orang atau lebih calon tersebut digunakan faktor senioritas dalam kepangkatan, yaitu : pegawai negeri sipil yang mempunyai masa kerja yang paling lama dalam pangkat tersebut diprioritaskan. Apabila calon yang memiliki kepangkatan lebih senior ternyata tidak dapat dipertimbangkan untuk diangkat dalam jabatan struktural, maka pejabat yang berwenang wajib memberitahukan alasannya secara langsung kepada pegawai negeri sipil yang bersangkutan baik secara lisan maupun tertulis.
- b. Usia. Dalam menentukan prioritas dari aspek usia harus mempertimbangkan faktor pengembangan dan kesempatan yang lebih luas bagi pegawai negeri sipil dalam melaksanakan suatu jabatan struktural. Dengan demikian yang bersangkutan memiliki cukup waktu untuk menyusun dan melaksanakan rencana kerja, serta mengevaluasi hasil kerjanya.
- c. Pendidikan dan pelatihan (diklat) jabatan. Diklat kepemimpinan (Diklatpim) merupakan pendidikan yang harus diikuti oleh pegawai negeri sipil yang telah atau akan diangkat dalam jabatan struktural. Dalam hal demikian maka kepada Pegawai Negeri Sipil yang akan diangkat dalam jabatan struktural untuk pertama kali atau setingkat lebih tinggi

(perpindahan jabatan secara vertikal) wajib pertimbangan dahulu setelah memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan.

- d. Pengalaman. Pengalaman jabatan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural. Apabila terdapat beberapa calon pejabat struktural, maka pegawai yang memiliki pengalaman lebih banyak dan memiliki korelasi jabatan dengan jabatan yang akan diisi, lebih layak untuk dapat pertimbangan.

### 2.3. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiono, 2007 : 70). Maka berdasarkan rumusan masalah yang penulis kemukakan sebelumnya, dapat diambil suatu hipotesa sesuai dengan masalah yang dihadapi sebagai jawaban sementara yaitu : ***''Diduga Pelaksanaan Promosi Jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis Belum Berjalan dengan Baik ?*** karena :

1. Proses pengangkatan dan penempatan dalam jabatan struktural belum memperhatikan atau menganut *System Merit*,
2. Penempatan seseorang sering tidak sesuai dengan jenjang karir yang dimilikinya

### 2.4. Variabel Penelitian

Menurut Sugiono (2007: 38), Variabel pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari

sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut yang kemudian ditarik kesimpulan.

Sedangkan menurut Sumadi Suryabrata (2005:25), Variabel dapat diartikan sebagai segala sesuatu akan menjadi objek pengamatan penelitian. Sering pula dinyatakan variabel penelitian itu sebagai faktor-faktor yang berperanan dalam peristiwa atau gejala yang akan diteliti.

Agar tidak terjadi kesalahan persepsi dalam pemahaman dalam penulisan skripsi ini variabel yang digunakan adalah pelaksanaan promosi jabatan dengan sub variabel yakni : Proses Pengangkatan Jabatan Struktural dan Penempatan Jabatan Struktural

Berikut Dapat perhatikan pada tabel berikut ini :

<b>Variabel</b>	<b>Sub Variabel</b>	<b>Indikator</b>
<b>Pelaksanaan Promosi Jabatan Struktural</b>	Proses Pengangkatan Jabatan Struktural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asas- Asas Promosi Jabatan</li> <li>- Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan</li> <li>- Syarat- Syarat promosi Jabatan</li> </ul>
	Penempatan jabatan Struktural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosedur promosi jabatan</li> <li>- Tujuan promosi Jabatan</li> </ul>

## **2.5. Definisi Konsep**

Untuk menghindari kesalahan pemahaman terhadap penafsiran konsep-konsep yang terdapat dalam tulisan ini, maka penulis membentuk konsep operasionalnya sebagai berikut :

Maka agar terdapat persamaan persepsi dalam membaca rencana penelitian ini, maka dipandang perlu untuk menjelaskan apa yang dimaksud dengan konsep-konsep dibawah ini :

Promosi jabatan adalah sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke suatu pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar daripada dengan wewenang dan tanggungjawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja sebelumnya

Asas promosi jabatan yaitu promosi jabatan sesuai dengan latar belakang pendidikan, dalam mengisi kekosongan jabatan, dengan memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan karirnya, jabatan yang sesuai dengan kemampuan pegawai dan dilakukan secara objektif.

Syarat promosi jabatan yaitu pegawai mengetahui syarat promosi jabatan yang diberlakukan institusinya dengan menetapkan disiplin, prestasi kerja dan loyalitas sebagai salah satu syarat promosi jabatan.

Prosedur promosi jabatan yaitu pegawai mengetahui prosedur promosi jabatan dan waktu pelaksanaannya dan pelaksanaan prosedur tersebut dilakukan secara efektif dan efisien.

Dasar promosi jabatan yaitu dalam pelaksanaan promosi apakah sebaiknya menggunakan senioritas, dan mempertimbangkan hasil penilaian yang telah dicapai dan atasan juga memberikan dukungan kepada pegawai untuk melakukan promosi jabatan pegawai yang cakap/ahli dalam pekerjaannya menjadi prioritas pertama institusinya dalam memberikan kesempatan promosi jabatan.

Tujuan promosi jabatan yaitu setiap pegawai harus mengetahui tujuan promosi jabatan tersebut dan mengakui sistem promosi jabatan yang dilakukan institusinya. Dengan promosi jabatan karyawan lebih bersemangat dan senang terhadap pekerjaan yang dilakukan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Selain itu, meningkatkan pendapatan dan nilai finansial, serta meningkatkan status sosial.

## **2.6. Konsep Operasional**

Konsep operasional merupakan unsur- unsur yang memberikan bagaimana cara mengukur suatu variabel sehingga dengan pengukuran tersebut dapat diketahui indikator-indikator apa saja sebagai pendukung untuk dianalisa dari variabel tersebut.

Adapun yang menjadi konsep operasional variabel dari pelaksanaan Promosi Jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis sebagai berikut :

### **1. Asas- Asas promosi jabatan**

Dengan pengukuran

Sangat Baik : Apabila promosi jabatan sangat sesuai dengan latar belakang pendidikan, dalam mengisi kekosongan jabatan, dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan karirnya, dan jabatan sesuai dengan kemampuan pegawai dan dilakukan secara objektif.

- Baik : Apabila promosi jabatan sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan, dalam mengisi kekosongan jabatan, dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan karirnya, dan jabatan sesuai dengan kemampuan pegawai dan dilakukan secara objektif
- Cukup Baik : Apabila promosi jabatan cukup sesuai dengan latar belakang pendidikan, dalam mengisi kekosongan jabatan, dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan karirnya, dan jabatan sesuai dengan kemampuan pegawai dan dilakukan secara objektif
- Kurang Baik : Apabila promosi jabatan kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan, dalam mengisi kekosongan jabatan, dengan memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan karirnya, jabatan sesuai dengan kemampuan pegawai dan dilakukan secara objektif
- Tidak Baik : Apabila promosi jabatan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, dalam mengisi kekosongan jabatan, dengan memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan karirnya, dan jabatan sesuai



dengan kemampuan karyawan dan dilakukan secara objektif

## 2. Dasar- dasar promosi jabatan

Dengan pengukuran

- Sangat Baik : Apabila dalam pelaksanaan promosi jabatan atasan sangat memberikan dukungan kepada pegawai untuk melakukan promosi jabatan dan pegawai yang cakap/ahli dalam pekerjaannya menjadi prioritas pertama dengan memberikan kesempatan promosi jabatan.
- Baik : Apabila dalam pelaksanaan promosi jabatan atasan memberikan dukungan kepada pegawai untuk melakukan promosi jabatan dan pegawai yang cakap/ahli dalam pekerjaannya menjadi prioritas pertama dengan memberikan kesempatan promosi jabatan
- Cukup Baik : Apabila dalam pelaksanaan promosi jabatan atasan cukup memberikan dukungan kepada pegawai untuk melakukan promosi jabatan dan pegawai yang cakap/ahli dalam pekerjaannya menjadi prioritas pertama dengan memberikan kesempatan promosi jabatan

- Kurang baik : Apabila dalam pelaksanaan promosi jabatan atasan kurang memberikan dukungan kepada pegawai untuk melakukan promosi jabatan pegawai yang cakap/ahli dalam pekerjaannya menjadi prioritas pertama dengan memberikan kesempatan promosi jabatan
- Tidak Baik : Apabila dalam pelaksanaan promosi jabatan atasan tidak memberikan dukungan kepada pegawai untuk melakukan promosi jabatan pegawai yang cakap/ahli dalam pekerjaannya menjadi prioritas pertama dengan memberikan kesempatan promosi jabatan

### 3. Syarat- syarat promosi jabatan

#### Dengan Pengukuran

- Sangat Baik : Apabila pegawai sangat mengetahui syarat promosi jabatan yang diberlakukan dengan menetapkan disiplin, prestasi kerja dan loyalitas sebagai salah satu syarat promosi jabatan.
- Baik : Apabila pegawai mengetahui syarat promosi jabatan yang diberlakukan dengan menetapkan disiplin, prestasi kerja dan loyalitas sebagai salah satu syarat promosi jabatan
- Cukup Baik : Apabila pegawai cukup mengetahui syarat promosi jabatan yang diberlakukan dengan menetapkan

disiplin, prestasi kerja dan loyalitas sebagai salah satu syarat promosi jabatan

Kurang baik : Apabila pegawai kurang mengetahui syarat promosi jabatan yang diberlakukan dengan menetapkan disiplin, prestasi kerja dan loyalitas sebagai salah satu syarat promosi jabatan

Tidak Baik : Apabila pegawai tidak mengetahui syarat promosi jabatan yang diberlakukan dengan menetapkan disiplin, prestasi kerja dan loyalitas sebagai salah satu syarat promosi jabatan

#### 4. Prosedur Promosi Jabatan

##### Dengan Pengukuran

Sangat Baik : Apabila pegawai sangat mengetahui prosedur promosi jabatan dan waktu pelaksanaannya dan pelaksanaan prosedur tersebut dilakukan secara efektif dan efisien

Baik : Apabila pegawai mengetahui prosedur promosi jabatan dan waktu pelaksanaannya dan pelaksanaan prosedur tersebut dilakukan secara efektif dan efisien

Cukup Baik : Apabila pegawai cukup mengetahui prosedur promosi jabatan dan waktu pelaksanaannya dan

pelaksanaan prosedur tersebut dilakukan secara efektif dan efisien

Kurang Baik : Apabila pegawai kurang mengetahui prosedur promosi jabatan dan waktu pelaksanaannya Dan pelaksanaan prosedur tersebut dilakukan secara efektif dan efisien

Tidak baik : Apabila pegawai tidak mengetahui prosedur promosi jabatan dan waktu pelaksanaannya Dan pelaksanaan prosedur tersebut dilakukan secara efektif dan efisien

#### 5. Tujuan Promosi Jabatan

##### Dengan Pengukuran

Sangat Baik : Apabila setiap pegawai sangat mengetahui tujuan promosi jabatan tersebut dan mengakui sistem promosi jabatan yang diberlakukan

Baik : Apabila setiap pegawai sangat mengetahui tujuan promosi jabatan tersebut dan mengakui sistem promosi jabatan yang diberlakukan

Cukup Baik : Apabila setiap pegawai cukup mengetahui tujuan promosi jabatan tersebut dan mengakui sistem promosi jabatan yang diberlakukan

- Kurang Baik : Apabila setiap pegawai kurang mengetahui tujuan promosi jabatan tersebut dan mengakui sistem promosi jabatan yang diberlakukan
- Tidak baik : Apabila setiap pegawai tidak mengetahui tujuan promosi jabatan tersebut dan mengakui sistem promosi jabatan yang dilakukan

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi, maka di bidang pemerintah sekarang ini telah terjadi perubahan yang besar sekali. Salah satu perubahan itu adalah diwujudkannya tata pemerintahan yang demokratis dan baik (*democratic and good governance*). Upaya mewujudkan sistem pemerintahan yang demokratis, bersih, dan berwibawa selalu menjadi obsesi bagi rakyat dan pemerintahan dizaman modern sekarang ini. Peristiwa dramatis yang membawa kondisi perekonomian kita terpuruk sehingga agak sulit bangkit kembali menata sistem pemerintahan yang baik. Salah satu unsur penyelenggaraan pemerintahan yang perlu memperoleh perhatian dalam upaya reformasi itu adalah penataan aparatur pemerintah yang meliputi penataan kelembagaan birokrasi pemerintahan, sistem, dan penataan manajemen sumberdaya manusia (PNS). (Thoha, 2005: 1)

Manajemen kepegawaian di Indonesia proses kegiatannya tidak jauh berbeda dengan proses manajemen kepegawaian pada umumnya, yakni dimulai dari proses kegiatan rekrutmen pegawai, pengembangan, promosi, renumerasi, disiplin, dan pemberhentian atau pensiun. Dalam hal promosi dapat memberikan peranan penting bagi para pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinantikan oleh para pegawai. Hal ini dikarenakan promosi ini berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan para pegawai yang bersangkutan untuk menjabat atau menduduki suatu jabatan yang lebih

tinggi. Promosi memberikan status sosial, wewenang dan tanggungjawab yang lebih tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Promosi juga memberikan suatu proses "sosialitatif selektif". Setelah beberapa waktu mereka yang berkepribadian dan kecakapannya memungkinkan mereka menyesuaikan diri dengan hubungan manusiawi organisasi, maka mereka cenderung untuk tetap tinggal: mereka berkepribadiannya bertentangan cenderung untuk meninggalkan. baik meninggalkan untuk sementara maupun meninggalkan untuk seterusnya ini disebut seleksi sendiri (*Self Selection*). (Moekijat, 1986 :24)

Undang- undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pada pasal 129 disebutkan dengan jelas akan tugas pemerintah dalam melaksanakan manajemen pegawai negeri sipil daerah dalam satu kesatuan penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil secara nasional. Begitu juga Undang- undang yang menjadi dasar kepegawaian yakni Undang- undang Nomor 43 Tahun 1999 Jo. Undang- undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok- pokok kepegawaian pada pasal (1) ayat 8 yang memberikan amanat berkenaan dengan manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang salah satu diantaranya tentang promosi

Dasar dilaksanakan promosi jabatan antara lain adalah prestasi kerja, disiplin, loyalitas, Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang dikategorikan baik dan pegawai yang akan dipromosi harus mempunyai prilaku yang tidak tercela, serta telah lulus dari diklat penjenjangan. Disamping itu juga pertimbangan dari

baperjakat menjadi dasar bagi penunjukan seseorang pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. (Thoha, 2005: 57).

Maka dalam pemahaman Manajemen Kepegawaian Negara dan juga daerah wujud dari promosi jabatan dari promosi jabatan adalah pengangkatan dan penempatan jabatan. Pelaksanaan pengangkatan dan penempatan pejabat baik dalam jabatan struktural maupun dalam jabatan fungsional merupakan faktor penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Kesalahan dalam pengangkatan dan penempatan jabatan dalam pimpinan tidak jarang dapat menimbulkan hambatan dalam penyelenggaraan organisasi tersebut, misalnya tidak akan tercapai tujuan organisasi, tidak ada suasana kerja yang harmonis, hubungan yang tegang antara pimpinan dan bawahan, cara kerja yang tidak efisien dan efektif, dan berbagai penyimpangan prosedur kerja. (Tjiptoherijanto dkk, 1993 : 41)

Patut diakui dalam kenyataan yang ada tidak jarang dalam hal manajemen kepegawaian sipil berpotensi menyimpan banyak persoalan, masalah pengangkatan pegawai yang berbau kolusi dan kekerabatan, promosi jabatan yang diwarnai "*politicking*". Kepentingan politis sering mendominasi proses promosi pejabat struktural di daerah sehingga sangat sulit memperoleh pejabat yang kompeten dan profesional dibidangnya sehingga pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

Fenomena tersebut muncul karena besarnya otoritas kepala daerah dalam pengelolaan kepegawaian daerah. Fungsi badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan (Baperjakat) sendiri juga kurang efektif karena ketua baperjakat dijabat langsung oleh bupati. Fakta menunjukkan bahwa dalam proses



pengangkatan dan penempatan dalam jabatan struktural terjadi penyimpangan, serta kurang memperhatikan faktor- faktor objektif yang telah ditentukan. Ini berarti pegawai negeri sipil tidak memperoleh jaminan hukum dalam proses promosi dan pengembangan karir. Bahkan kini ada persepsi yang berkembang bahwa dalam proses promosi atau pengembangan seseorang harus memiliki 4 syarat, yakni 4 D (*duit, dekat, dukung, dawuh*). Persepsi ini tentu tidak sehat, kendatipun realitas sosial demikian adanya.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis adalah merupakan unsur lembaga teknis daerah ditingkat kabupaten yang memiliki tugas dan fungsi dasar yakni pengelolaan manajemen pegawai negeri sipil daerah mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan (promosi), pemindahan dan pemberhentian PNS, pengembangan kualitas Sumberdaya manusia PNS, serta kesejahteraan, pembinaan dan kedudukan hukum.

Tabel berikut ini yang menggambarkan jumlah keadaan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis.

**Tabel 1.1 : Jumlah Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis**

NO	STATUS PEGAWAI	JUMLAH	PERSENTASE (%)
1	PNS	44	60 %
2	CPNS	11	15 %
3	Tenaga Hononer	18	24 %
JUMLAH		73	100%

*Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis Tahun 2010*

Dari tabel diatas dapat diperhatikan bahwa jumlah PNS yakni 60 % lebih banyak dari CPNS yang hanya 15 % dan juga jika dibandingkan dengan Tenaga

Sukarela atau Hononer yang hanya 24% dengan besarnya jumlah PNS yang lebih banyak diharapkan kinerja PNS harus lebih baik dari prestasi kerjanya, pengalaman kerja, disiplin kerja yang seyogyanya mempunyai peluang yang cukup besar untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu sesuai dengan kemampuan prestasi kerja dan memenuhi ketentuan atau persyaratan yang ditentukan.

Struktur dan unsur organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis dengan unit- unit atau bagian kedudukan jabatan sebagai berikut.

**Tabel 1.2 : Tabel Struktur Jabatan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis Tahun 2010**

NO	NAMA	GOLONGAN	JABATAN
1	Drs. Hermanto	IV/b	Kepala BKD
2	Amri, SH	IV/a	Sekretaris BKD
3	Israzani	III/c	Kasubag. Perencanaan dan Keuangan
4	Helmi Afriadi, S.Pd.i	III/c	Kasubag. Administrasi Umum
5	Ahmad Sobirin, SH	III/c	Kasubag. Pendataan dan Pelaporan
6	Moh. Asril, BA	III/d	Kabid Pembinaan dan Kesejahteraan
7	Drs. H. Ahmad Toha, MP	IV/b	Kabid Mutasi
8	H.M. Nor Alamsyah, SH,. MH	IV/a	Kabid AKP
9	T. Indriyani Novitalia, S.Sos., M.H	III/b	Kasubid. Analisa dan Kebutuhan Pegawai
10	Asnor	III/b	Kasubid. Pengadaan Pegawai
11	Rahmad Efendi, S.IP,. M.H	III/c	Kasubid. Mutasi Kepegawaian
12	Basul. S.H	III/c	Kasubid. Mutasi Jabatan
13	Drs. Akmal Mahmudi	III/d	Kasubid Pembinaan dan Kesejahteraan
14	Munawar .KH	III/c	Kasubid Pensiun dan dan Kesejahteraan pegawai

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis, Tahun 2011

Dalam riwayat penempatan jabatan struktural seharusnya memperhatikan peraturan yang berlaku yakni Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Jabatan Struktural Pada Pasal 7A dengan jelas berbunyi : Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural dapat diangkat lebih tinggi apabila yang bersangkutan sekurang- kurangnya telah 2 (dua) tahun dalam jabatan struktural yang pernah atau masih didudukinya.

Fakta yang ada bahwa sebagian pejabat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis yang menduduki jabatan struktural masih belum sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 Pada Pasal 7A hal ini dapat terlihat pada riwayat jabatannya seperti Kepala Badan pada tahun 2008 mendudukai jabatan Kepala Bidang Diklat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis dan pada tahun 2009 menduduki jabatan Sekretaris Badan Diklat Pegawai Kabupaten Bengkalis, Selanjutnya Kasubid Mutasi Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Pada tahun 2008 namun pada tahun 2009 Kabid Analisa Kebutuhan dan Pengadaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis. Tentu hal ini tidak sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002.

Pembinaan pegawai yang dilakukan terhadap pegawai negeri sipil antara lain yakni pembinaan karir dan prestasi kerja belum berjalan dengan baik. Di sebabkan masih lemahnya tolak ukur yang dijadikan dasar untuk mengetahui apakah seseorang itu telah berprestasi ataupun tidak berprestasi. Salah satu tolak ukur yang digunakan adalah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dan

daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang cenderung bersifat subjektif. Demikian pula halnya penempatan seseorang sering tidak sesuai dengan jenjang karir yang dimilikinya, sehingga cenderung pegawai negeri sipil tersebut berdasarkan kemampuan subjektif.

Dalam rangka pengisian jabatan pimpinan/ jabatan struktural seseorang pemimpin harus dapat dapat mengembangkan potensi optimal bawahannya, serta secara tepat dan benar menilai kesiapan dan kemampuan bawahannya. Sehingga proses pengangkatan dan penempatan dalam jabatan struktural betul- betul menganut *System Merit*, yaitu : berdasarkan kecakapan, kemampuan atau keahlian tertentu sesuai dengan tingkatan jabatannya hal dapat terlihat dari gejala- gejala sebagai berikut :

1. Hubungan atasan dengan bawahan yang kurang harmonis yakni ditandai beberapa pekerjaan yang sering mengalami kesalahan yang dikerjakan oleh bawahannya
2. Atasan yang kurang memperhatikan aspek keteladanan dalam disiplin masuk kerja kepada bawahannya

Sehingga terjadi gejala penambahan masa kerja pun dilakukan yang tidak di perhatikan oleh pimpinan. Hal ini menandakan bahwa pimpinan kurang teliti dan bijaksana terhadap bawahannya terhadap beberapa pekerjaan administrasi yang menyangkut data- data yang menjadi tanggungjawab pimpinan. Disamping bahwa masa kerja paling lama dalam pengangkatan jabatan struktural menjadi bahan pertimbangan penempatan jabatan seseorang. Gejala tersebut dapat diperhatikan

pada data Daftar Urut Kepangkatan pada periode 2008 sampai dengan periode 2010 seperti terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.3 : Tabel Masa Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis**

NO	NAMA	MASA KERJA (TAHUN)		
		2008	2009	2010
1	Hermanto	18	Pindah	23
2	Ahmad Toha	16	17	16
3	Hasan Basri	22	23	23
4	Asnor	14	20	21
5	Mohd Hafizh	14	20	21
6	Israzani	17	18	24
7	Munawar KH	19	20	26
8	Helmi Afriadi, S.Pd.I	5	6	11
9	HM. Nur Alamsyah	17	18	24
10	Amri	17	18	25
11	Mohd Asril, BA	21	17	23
12	Basrul, S.H	16	17	23
13	Ita Herawati, S.H	Belum ada	10	17
14	Nurzana,S.E	2	3	5
15	Suprayetno	24	25	27
16	Susi Handayani, Amd	8	9	4
17	Marini	Belum ada	8	3
18	Jamiaturrokiah, SE	6	7	10
19	Sri Darlis	10	11	17
20	Painiwan	Belum ada	6	3
21	Tri Aprilistari, SH	Belum ada	6	3
22	Zamri	9	10	4
23	Edi Samudara	5	6	4
24	Marini	Belum ada	8	3
25	Yanti	Belum ada	8	3
26	Bimo Suchahyo	Belum ada	9	9

*Sumber : Data Olahan. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis, tahun 2010*

Dari Tabel 2.5. diatas dapat kita perhatikan bahwa adanya indikasi penambahan masa kerja yang seharusnya dalam setiap tahunnya hanya penambahan satu tahun namun ada yang sampai 3 sampai 4 tahun dan bahkan terjadi pengurangan jumlah masa kerja. Untuk membuktikan keaslian data berikut

diperhatikan pada lampiran Daftar Urut Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis Periode 2008 sampai dengan 2010

Dalam hal ini terjadinya manipulasi data yang tidak sesuai dengan kenyataan yang ada ditambah lagi ketika dalam pertimbangan baperjakat bahwa tim baperjakat tidak tau secara persis kondisi kepegawaian daerah tersebut sehingga ketika mempertimbangkan bagi mereka yang akan menempati jabatan struktural tentu adalah suatu proses yang tidak objektif sehingga pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan menimbulkan gesekan sosial antar pegawai terhadap mereka yang patut dipromosikan.

Berdasarkan permasalahan diatas serta gejala- gejala yang telah diungkapkan, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul ***“Analisis Promosi Jabatan Pada Badan KepegZawaian Daerah Kabupaten Bengkalis”***

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan dari uraian latar belakang masalah diatas maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah : Bagaimanakah pelaksanaan promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis dalam meningkatkan kinerja aparatur pemerintah kabupaten bengkalis ?

## **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian adalah : Untuk menganalisis dan mengetahui pelaksanaan promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupeten Bengkalis.

Sedangkan Manfaat Penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti : dapat menambah pengetahuan pada bidang Administrasi Kepegawaian dan Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) khususnya berkaitan tentang pelaksanaan promosi jabatan serta membandingkan pengetahuan teori dengan kenyataan dalam praktek sehingga dapat diketahui sejauh mana pengetahuan tersebut dapat diterapkan
2. Bagi Pemerintah : dapat memberikan masukan atau informasi yang bermanfaat dalam melakukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan pengelolaan sumberdaya aparatur pemerintah terutama yang berkenaan dengan promosi pegawai

#### **1.4. Sistematika Penulisan**

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisi tentang uraian latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan

##### **BAB II : TELAAH PUSTAKA**

Pada bab ini penulis akan mengemukakan teori- teori yang relevan dengan judul penelitian sebagai landasan dalam pembahasan skripsi

##### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini menguraikan tentang lokasi penelitian, jenis data, sumber data, sample, dan analisis data

**BAB IV : GAMBARAN UMUM**

Pada bab ini penulis membahas tentang Peraturan Daerah yang berkaitan tentang terbentuknya pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis, berkenaan dengan tujuan, tugas, dan fungsi serta struktur organisasi, serta gambaran umum wilayah Kabupaten Bengkalis.

**BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini, peneliti membahas tentang permasalahan promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis

**BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN**

Didalam bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran- saran



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Menurut Sugiono (2007: 11) jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yaitu penelitian yang digunakan untuk mengetahui nilai variabel mandiri baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lainnya. Suatu penelitian yang berusaha menjawab dan menganalisa pelaksanaan promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis.

#### **3.2. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan selama 3 bulan terhitung dari tanggal 1 September sampai dengan 31 November 2011 dengan lokasi penelitian Pada Kantor Dinas/ Badan/di lingkungan Kabupaten Bengkalis dan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis di Jalan Antara Bengkalis

#### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

##### **a. Data Primer**

Data adalah yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. (Bungin, 2008:122). Adapun data yang diperoleh yakni dari Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis sebagai informasi yang langsung berhubungan dengan pelaksanaan

promosi jabatan. Tentunya yang berkaitan pelaksanaan promosi jabatan diantaranya :

1. Jawaban responden terhadap kuesioner (angket)
2. Jawaban responden terhadap beberapa pertanyaan wawancara

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari studi kepustakaan atau sumber buku- buku maupun teknik dokumentasi yang dibutuhkan. Adapun data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis, meliputi:

1. Data Kondisi PNS/ TKS BKD Kabupaten Bengkalis
2. Daftar Urut Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil BKD Kabupaten Bengkalis periode 2008 sampai dengan periode 2010
3. Daftar Riwayat Jabatan Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis Tahun 2010
4. Profil Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis
5. Beberapa Peraturan Pemerintah dan Keputusan Badan Kepegawaian Negara yang berkaitan dengan promosi jabatan

### **3.4. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiono, 2007: 90). Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Ibid,91).

Dalam pengambilan data yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah pegawai yang pernah dipromosi jabatan dilingkungan kabupaten bengkalis yang berjumlah 899 orang berdasarkan data tahun 2010 pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis.

Mengingat waktu dan biaya yang cukup besar dalam mengambil data penulis dapat menentukan sampel dengan menggunakan teori slovin (dalam Umar, 2004 : 146)

$$n = \frac{N}{1 + N E^2}$$

Keterangan : n = Jumlah Sampel

N = Besar populasi,

E = nilai kritis (batas ketelitian) yang di inginkan (presentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan penarikan sampel) sebesar 10 %

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + N \cdot E^2} \\ &= \frac{899}{1 + 899 (0,01)} \\ &= \frac{899}{9} \\ &= 99,8 \\ &= 100 \text{ Orang} \end{aligned}$$

Jadi sampel yang diambil sebanyak 100 orang dari pegawai yang pernah di promosikan

Sedangkan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *Aksidental Sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang tersebut cocok sebagai sumber data. Untuk menentukan sampel pada penelitian ini penulis mengurut berdasarkan jenis eselon seperti terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.1 : Keadaan Sampel Penelitian Berdasarkan Eselonisasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkalis**

<b>Eselon</b>	<b>Jumlah Sampel (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
Eselon II b	20	20%
Eselon III a	20	20%
Eselon III b	20	20%
Eselon IV a	20	20%
Eselon IV b	20	20%
<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data Olahan, 2010*

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun metode pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. **Kuisener/Angket** yaitu pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disebarkan kepada responden mengenai pelaksanaan promosi jabatan.
- b. **Wawancara/interview** yaitu percakapan yang dilakukan oleh pewawancara yang mengajukan sederetan pertanyaan kepada responden secara langsung sesuai dengan data yang diperlukan. Teknik ini dipilih karena ada kalanya

data yang dibutuhkan belum begitu sempurna terjaring dengan teknik kuesiner

- c. **Observasi** yaitu pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diteliti. (Mantra, 2004 : 82).

### **3.6. Analisis Data**

Analisis data yang penulis gunakan adalah analisis data deskriptif kualitatif. Setelah data yang diperlukan terkumpul, maka data tersebut dikelompokkan menurut jenis datanya, kemudian hasilnya disajikan dalam bentuk tabel dan diuraikan secara deskriptif analitik yaitu suatu analisa yang berusaha memberikan alasan atau gambaran yang terperinci berdasarkan kenyataan yang ditemui dilapangan dan kemudian ditarik kesimpulan.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**

#### **4.1. Geografis Kabupaten Bengkalis**

Kabupaten Bengkalis merupakan salah satu Kabupaten di Propinsi Riau, dengan Ibu Kota Bengkalis. Sejak dahulunya dikenal memiliki kekayaan sumber daya alam yang besar baik sektor migas yaitu minyak bumi maupun non migas berupa hasil komoditi Perkebunan, Pertanian, Peternakan dan Pariwisata.

Disamping kaya akan potensi sumber daya alamnya, wilayah Kabupaten Bengkalis memiliki letak yang strategis, karena berbatasan langsung dengan negara tetangga Malaysia dan berada pada kawasan segitiga pertumbuhan Indonesia-Malaysia-Singapura (IMS-GT) dan kawasan segitiga Indonesia-Malaysia-Thailand (IMT-GT). Pusat pemerintahannya tepatnya di jalan Ahmad Yani Nomor 070

Secara historis wilayah Kabupaten Bengkalis sebelum Indonesia merdeka, sebagian besar berada di wilayah pemerintahan Kerajaan Siak Sri Indrapura. Setelah diproklamirkannya Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan diikuti dengan penyerahan kekuasaan oleh Raja Kerajaan Siak Sri Indrapura Sultan Syarif Kasim II , maka seluruh wilayah yang berada dibawah kekuasaan Kerajaan Siak Sri Indrapura, termasuk wilayah Kabupaten Bengkalis berada di bawah pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kemudian pada tahun 1956 yakni berdasarkan Undang-undang Nomor 12 Tahun 1956 dibentuklah Kabupaten Daerah Tingkat II Bengkalis, yang pada waktu itu masih berada dibawah Propinsi Sumatera Tengah dengan pusat

pemerintahan berkedudukan di Sumatera Utara. Dengan dibentuknya Propinsi Daerah Tingkat I Riau berdasarkan Undang-undang Nomor 61 tahun 1958 tentang Penetapan Pembentukan Daerah Swatantra Tingkat I Sumatera Barat, Riau dan Jambi, maka Kabupaten Daerah Tingkat II Bengkalis berada dalam Propinsi Daerah Tingkat I Riau.

Selanjutnya setelah terjadi pemekaran daerah, kabupaten Bengkalis yang semula jumlah penduduknya merupakan jumlah penduduk terbanyak di Propinsi Riau yaitu dengan jumlah 1.182.267 jiwa namun setelah pemekaran menjadi 545.737 jiwa dengan luas wilayah yang semulanya 30.646,83 Km<sup>2</sup> menjadi 7.773,93 Km<sup>2</sup>. Utara yang wilayahnya berada pada posisi 2°30'LU-0°17'LU dan 100°52'BT - 102°10'BT, dengan batas-batas sebagai berikut :

Sebelah Utara : Berbatas dengan Selat Melaka  
Sebelah Selatan : Berbatas dengan Kabupaten Siak  
Sebelah Barat : Dengan Kota Dumai, Kabupaten Rokan Hilir dan Kabupaten Rokan Hulu  
Sebelah Timur : Dengan Kabupaten Karimun dan Kabupaten Pelelawan

Kabupaten Bengkalis beriklim tropis yang sangat dipengaruhi oleh sifat iklim laut, dengan temperatur berkisar 26°C - 32°C. Musim hujan biasa terjadi antara bulan September hingga Januari, dengan curah hujan rata-rata berkisar antara antara 809-4.078 mm/ tahun Periode kering (musim kemarau) biasanya terjadi antara bulan februari hingga Agustus.

Kabupaten Bengkalis terbagi atas 8 kecamatan, sebagai berikut :

1. Kecamatan Bengkalis
2. Kecamatan Bantan
3. Kecamatan Bukit Batu
4. Kecamatan Mandau
5. Kecamatan Rupal
6. Kecamatan Rupal Utara
7. Kecamatan Pinggir
8. Kecamatan Siak Kecil

(Sumber, [http://www.bengkalis.go.id/sajian\\_menu.php?link\\_unemdi=4](http://www.bengkalis.go.id/sajian_menu.php?link_unemdi=4), Jumat 13 Januari 2012)

#### **4.2. Demografi Kabupaten Bengkalis**

Sejak Berlakunya otonomi daerah, kabupaten bengkalis telah mencoba untuk mempersiapkan sarana dan infrastruktur :

1. Transportasi Darat (tercatat panjang jalan 2.426.182 km, terdiri dari jalan aspal 439.058 km, jalan kerikil 26.308 km, jalan tanah 1.455.598 km yang mudah diakses dengan roda empat dan roda dua
2. Transportasi Laut karena sebagian besar wilayah Kabupaten Bengkalis merupakan wilayah kepulauan, maka transportasi menggunakan angkutan air/laut lebih dominan Terdapat Pelabuhan ekspor di Sungai Pakning dan beberapa pelabuhan domestik, yaitu di Selatpanjang, Bengkalis dan Sungai Pakning. Melalui pelabuhan domestik tersebut terdapat kapal-kapal yang melayani rute ke Pekanbaru, Batam dan Dumai serta terdapat kapal yang



melayani rute Bengkalis-Muar (Malaysia). Kemudian direncanakan pembangunan pelabuhan ekspor/Samudra di Buruk bakul dan diupayakan investasi pembangunannya berasal dari pihak swasta (investor) dengan kerjasama pihak Pemerintah Kabupaten Bengkalis.

3. Telekomunikasi (telepon rumah, telepon genggam, dan internet)
4. Air Bersih, dikelola oleh Perusahaan Daerah Air Mineral (PDAM)

Fasilitas pendukung : Perbankan (Bank Nasional dan Bank Lokal), Akomodasi (Hotel dan Fasilitas Pemandokan)

(Sumber, [http://www.bengkalis.go.id/sajian\\_menu.php?link\\_unemdi=4](http://www.bengkalis.go.id/sajian_menu.php?link_unemdi=4), Jumat 13 Januari 2012)

#### **4.3. Keadaan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bengkalis**

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bengkalis Nomor 10 Tahun 2008, tentang “*Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Bengkalis*”.

Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas melaksanakan urusan Pemerintah Kabupaten Bengkalis berdasarkan asas otonomi dan pembantuan di bidang kepegawaian daerah.

Dalam pelaksanaan tugas hariannya, Kepala Badan di bantu oleh pegawai-pegawainya yang mempunyai masing- masing fungsi dan tugas yang harus diemban sesuai dengan Tugas Pokok Dan Fungsi (TUPOKSI) yang telah ditetapkan. Adapun jumlah pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten

Bengkalis Sebanyak **44 orang** termasuk kepala Badan, dengan rincian pada tabel

4.1 sebagai berikut :

**Tabel 4.1. Jumlah Pegawai Pada BKD Kabupaten Bengkalis**

No	Jabatan	Jumlah Pegawai
1	Kepala Badan	1
2	Sekretaris	1
3	Kepala Sub Bagian	3
4	Kepala Bidang	3
5	Kepala Sub Bidang	6
6	Staff	30
<b>Jumlah</b>		<b>44</b>

*Sumber : Badan kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis, tahun 2010*

Selanjutnya dilihat dari tingkat pendidikan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis terbanyak adalah tamatan SMA adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2 : Keadaan Pegawai Pada BKD Kabupaten Bengkalis Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah Pegawai
1	SLTA	21
2	Diploma	1
3	Strata Satu (S1)	14
4	Strata Dua (S2)	8
<b>Jumlah</b>		<b>44</b>

*Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis, tahun 2010*

Melihat dari tingkat pendidikan pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian Daerah Bengkalis yang mayoritas adalah berpendidikan Sekolah Menengah Umum (SMA), dalam perspektif pemahaman konseptual dan peningkatan metodologi belum cukup signifikan namun secara pengalaman

jabatan tentu merupakan nilai lebih. Dalam pelaksanaan tugas- tugas yang mereka kerjakan dalam melayani kebutuhan kepegawaian seluruh Kabupaten Bengkalis dan juga masyarakat. Dengan demikian kedepan harus bisa didukung minimal jumlah sarjana strata satu agar lebih banyak sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai akan semakin baik dan tidak lagi aparatur yang tidak mengerti akan tugas dan fungsi sebagai aparatur pemerintah baik dalam mewujudkan *Good Governance* dan *Good Clean*.

#### **4.4. Struktur Organisasi BKD Kabupaten Bengkalis**

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bengkalis Nomor 07 Tahun 2009 tentang “*Tugas Pokok dan Fungsi Serta Uraian Tugas Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis* “, maka susunan unit kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis terdiri dari :

- a. Kepala
- b. Sekretariat terdiri :
  - 1) Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan
  - 2) Sub Bagian Admnistrasi Umum
  - 3) Sub Bagian Pendataan dan Pelaporan
- c. Bidang Analisa Kebutuhan dan Pengadaan, terdiri dari :
  - 1) Sub Bidang Analisa Kebutuhan Pegawai
  - 2) Sub Bidang Pengadaan Pegawai.
- d. Bidang Mutasi, terdiri dari :
  - 1) Sub Bidang Mutasi Kepegawain
  - 2) Sub Bidang Mutasi Jabatan

- e. Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan, terdiri dari :
  - 1) Sub Bidang Pembinaan Pegawai
  - 2) Sub Bidang Pensiun dan Kesejahteraan Pegawai
- f. Kelompok Jabatan Fungsional

#### **4.5. Uraian Tugas pada BKD Kabupaten Bengkalis**

##### **4.5.1. Tugas dan Fungsi Kepala BKD Kabupaten Bengkalis**

Badan Kepegawaian Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang mempunyai tugas secara umum melaksanakan urusan Pemerintah Daerah dengan kewenangan desentralisasi dan dekonsentrasi di bidang kepegawaian. Sedangkan secara khusus yaitu : penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS, pengembangan PNS, pengembangan SDM PNS, serta kesejahteraan pembinaan dan kedudukan hukum serta bertanggungjawab atas program kegiatan di bidang kepegawaian daerah kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Untuk melaksanakan tugas seperti dijelaskan diatas, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Perumusan kebijakan penetapan formasi dan pengadaan Pegawai Negeri Sipil Daerah
2. Perumusan kebijakan norma dan standar pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS
3. Perumusan kebijakan pembinaan PNS daerah
4. Perumusan kebijakan pengembangan kualitas sumberdaya Pegawai Negeri Sipil Daerah

5. Perumusan Kebijakan Gaji, Tunjangan dan kesejahteraan pegawai negeri sipil daerah
6. Perumusan kebijakan kedudukan hukum Pegawai Negeri Sipil
7. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Bupati, sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### **4.5.2. Tugas dan Fungsi Sekretariat BKD Kabupaten Bengkalis**

Sekretariat dipimpin oleh seorang Sekretaris yang mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas kepala badan dalam merumuskan kebijakan mengkoordinasikan, membina dan mengendalikan kegiatan dibidang kesekretariatan.

Untuk melaksanakan tugas yang dimaksud, sekretaris mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Penyusunan rencana, program, evaluasi, dan pelaporan
2. Pelaksanaan administrasi kepegawaian, perlengkapan dan rumah tangga BKD
3. Pelaksanaan administrasi keuangan
4. Pelaksanaan pengkoordinasian penyelenggaraan tugas- tugas bidang
5. Pelaksanaan pendataan Pegawai Negeri Sipil Daerah
6. Pelaksanaan tugas- tugas lain yang diberikan oleh kepala BKD

#### **4.5.3. Bidang Mutasi**

Bidang Mutasi mempunyai tugas pokok melaksanakan mutasi kepegawaian dan mutasi jabatan. Bidang mutasi dalam melaksanakan tugas pokok adalah sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural, non jabatan struktural dan fungsional

2. Pelaksanaan penyiapan pengangkatan dalam dan dari jabatan struktural dan fungsional
3. Pelaksanaan penetapan gaji, kenaikan pangkat dan tunjangan pegawai
4. Pelaksanaan tugas- tugas lain yang berikan oleh kepala BKD

Susunan Organisasi Bidang Analisa Kebutuhan dan Pengadaan, terdiri dari:

- a. Sub Bidang Mutasi Kepegawaian
- b. Sub Bagian Mutasi Jabatan

#### **4.5.3.1. Sub Bidang Mutasi Kepegawaian BKD Kabupaten Bengkalis**

Sub Bidang Mutasi Kepegawaian mempunyai tugas menyiapkan bahan bimbingan, kebijaksanaan, pedoman dan petunjuk teknis serta layanan yang berhubungan dengan mutasi kepegawaian sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Uraian tugas tersebut adalah sebagai berikut :

1. Merencanakan Kegiatan Sub Bidang mutasi kepegawaian berdasarkan kegiatan tahun sebelumnya serta sumber dan yang ada sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan
2. Menghimpun, dan mempelajari peraturan perundang- undangan, kebijakan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan- bahan yang berhubungan dengan mutasi kepegawaian
3. Mencari, mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data serta informasi yang berhubungan dengan bidang Mutasi Kepegawaian
4. Menyiapkan bahan penyusunan kebijaksanaan, pedoman dan petunjuk teknis dibidang mutasi kepegawaian

5. Menginventariskan permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan pengadaan Pegawai dan menyiapkan petunjuk pemecahan masalah
6. Mengumpulkan, menghimpun dan mempersiapkan bahan bagi penyusunan administrasi kenaikan pangkat, perpindahan wilayah kerja, dan antar instansi serta perbantuan Pegawai Negeri Sipil
7. Menyusun dan mempersiapkan administrasi mutasi kepegawaian dan administrasi pengangkatan CPNS menjadi PNS
8. Menyiapkan Administrasi Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil menjadi Pegawai Negeri Sipil daerah
9. Menyiapkan administrasi kenaikan gaji berkala dan bahan usulan ujian dinas Tingkat I dan Tingkat Ijazah Tingkat II serta ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah PNS
10. Menyiapkan bahan dalam rangka pengelolaan administrasi dan bantuan keuangan untuk mengikuti tugas belajar, izin belajar dan ujian dinas/ujian penyesuaian ijazah
11. Melakukan koordinasi dengan unit kerja/instansi terkair sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas
12. Menyiapkan bahan dalam rangka pembuatan surat keputusan perpindahan wilayah kerja dan antar instansi pegawai dan jabatan struktural dan fungsional
13. Memberikan saran dan pertimbangan kepada kepala Bidang Mutasi sebagai bahan masukan untuk penentuan kebijakan lebih lanjut

14. Membuat laporan pelaksanaan kegiatan Sub Bidang Mutasi Pegawai sesuai dengan data yang ada berdasarkan kegiatan yang telah dilakukan untuk dipergunakan sebagai bahan masukan bagi atasan
15. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala Bidang Mutasi baik lisan maupun tulisan sesuai dengan tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas Bidang Mutasi

#### **4.5.3.2. Sub Bidang Mutasi Jabatan BKD Kabupaten Bengkalis**

Sub Bidang Mutasi Jabatan mempunyai tugas menyiapkan bahan bimbingan, kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis serta layanan yang berhubungan dengan mutasi jabatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Uraian tugas tersebut adalah sebagai berikut :

1. Merencanakan kegiatan sub bidang mutasi jabatan berdasarkan kegiatan tahun sebelumnya serta sumber data yang ada sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan
2. Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, kebijakan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lain yang berhubungan dengan mutasi jabatan
3. Mencari, mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data serta informasi yang berhubungan dengan bidang mutasi jabatan
4. Menyiapkan bahan penyusunan kebijaksanaan, pedoman dan petunjuk teknis dibidang Mutasi Jabatan
5. Menginventarisasikan permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan mutasi jabatan dan menyiapkan petunjuk pemecahan masalah



6. Menyusun dan mempersiapkan administrasi mutasi jabatan struktural dan fungsional
7. Menyiapkan administrasi pengangkatan dalam dari jabatan struktural dan fungsional
8. Melakukan koordinasi dengan unit kerja/instansi terkait sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas
9. Menyiapkan bahan dalam rangka pembuatan surat keputusan tentang pengangkatan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural maupun jabatan fungsional
10. Membuat laporan pelaksanaan kegiatan Sub Bidang Mutasi Pegawai sesuai dengan data yang ada berdasarkan kegiatan yang telah dilakukan untuk dipergunakan sebagai bahan masukan bagi atasan
11. Melaksanakann tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Mutasi baik Lisan maupun tulisan sesuai dengan tugasnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas bidang Mutasi Jabatan

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Identitas Responden**

Sebelum hasil penelitian ini disampaikan terlebih dahulu peneliti akan menjabarkan identitas responden, maka diupayakan dapat menggali informasi sebanyak- banyaknya dari responden apa saja yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Hal ini mempermudah dalam menentukan faktor- faktor yang penting dan perlu dipertimbangkan didalam penelitian ini. Berikut ini penulis sajikan identifikasi responden meliputi jumlah sampel responden, tingkat umur responden, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan eselonisasi responden.

##### **5.1.1. Jumlah Sampel Respoden Berdasarkan Instansi**

Agar mudah dipahami oleh pembaca sebagaimana telah dijelaskan pada BAB III bahwa untuk sampel dalam penelitian ini adalah pegawai yang pernah dipromosikan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan juga pejabat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis. Berikut dapat disajikan dalam bentuk tabel sampel yang dijadikan responden berdasarkan instansi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkalis.

**Tabel 5.1. Jumlah Sampel sebagai Responden Berdasarkan Instansi**

<b>No</b>	<b>Nama Instansi Pemerintah Dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkalis</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	Badan Kepegawaian Daerah	3	3%
2	Dinas Sosial	5	5%
3	Badan Pelayanan Perizinan Terpadu	4	4%
4	Sekretariat DPRD	7	7%
5	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	8	8%
6	Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika	5	5%
7	Dinas Pendapatan Daerah	6	6%
8	Dinas Pertambangan dan Energi	5	5%
9	Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga	3	3%
10	Badan Lingkungan Hidup	3	3%
11	Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa	3	3%
12	Dinas Kelautan dan Perikanan	4	4%
13	Dinas Pertanian dan Peternakan	5	5%
14	Badan Pemberdayaan Perempuan	4	4%
15	Sekretariat Daerah Kantor Bupati	4	4%
16	Dinas Pendidikan	3	3%
17	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	6	6%
18	Dinas Kesehatan	5	5%
19	Kantor Camat	2	2%
20	Badan Diklat Kepegawaian	7	7%
21	Inspektorat	8	8%
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011

### 5.1.2. Tingkat Umur Responden

Tingkat umur juga merupakan salah satu aspek yang penting sebagai pertimbangan pengembangan dan kesempatan yang lebih luas bagi Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan jabatan struktural. Jika tingkat umur responden masih produktif, maka akan lebih layak untuk dipertimbangkan untuk diangkat dalam jabatan tertentu, karena yang bersangkutan masih mempunyai kesempatan melaksanakan jabatannya lebih lama, begitu juga sebaliknya jika usia responden dalam usia yang tidak produktif lagi, maka kesempatan untuk dipromosikan relatif lebih kecil.

Tingkat umur responden pada penelitian yang dilakukan oleh penulis berkisar antara 31 tahun sampai 55 tahun. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

**Tabel 5.2 : Keadaan Responden Pada Pejabat BKD dan Pejabat dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkalis Berdasarkan Tingkat umur**

No	Umur	Jumlah Orang	Persentase (%)
1	31 – 39	14	14 %
2	40 – 47	38	38 %
3	48 – 55	48	48%
<b>Total</b>		100	100 %

*Sumber : Data olahan Penelitian, 2011*

Dari Tabel 5.1. dapat dijelaskan bahwa responden yang paling banyak berusia 48 – 55 tahun berjumlah 48 orang atau 48 %, sementara yang berusia antara 40 – 47 tahun yakni 38 orang atau 38 %, namun yang berusia 31 – 39 tahun hanya berjumlah 14 orang atau 14 %.

Dari tingkat umur responden dapat dikatakan bahwa paling banyak responden berada pada usia kurang produktif hal ini dikarenakan jumlah pegawai yang memegang jabatan dilihat dari masa kerja sudah cukup lama yakni berkisar 23-30 tahun sebanyak yakni 49 orang atau 49 % jika diperhatikan tentu sangat berpengaruh terhadap umurnya dapat lihat pada tabel 5.5. Ketika usia sudah kurang produktif lagi disamping kesempatan promosi jabatan kurang terbuka luas dan ketika usia pegawai yang kurang produktif tersebut dapat mempengaruhi kinerjanya.

### 5.1.3. Jenis Kelamin Reponden

Untuk jenis kelamin tidak menjadi patokan utama dalam hal promosi dan menduduki jabatan tertentu, namun biasanya dalam hal tingkat daya tahan tubuh, pada umumnya jenis kelamin perempuan akan lebih lemah daya tahan tubuhnya dibandingkan dengan jenis kelamin laki- laki.

Untuk melihat komposisi tenaga kerja berdasarkan jenis kelamin sebagai perbandingan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis dapat dilihat dari tabel 5.3. berikut ini :

**Tabel 5.3 : Keadaan Responden Pada Pejabat BKD dan Pejabat dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkalis Berdasarkan Jenis kelamin**

No	Jenis Kelamin	Distribusi	Persentase (%)
1	Laki- laki	73	73%
2	Perempuan	27	27%
<b>Total</b>		100	100 %

*Sumber : Data olahan Penelitian, 2011*

Dari Tabel 5.2. diatas dapat dilihat bahwa jenis kelamin responden didominasi oleh laki- laki yaitu : berjumlah 73 orang atau 73 % jika dibandingkan

hanya berjumlah 27 orang atau 27 %. Kenyataan ini dapat diperhatikan bahwa para pegawai terutama memang didominasi oleh kaum laki- laki disamping itu juga, secara ketahanan fisik lebih kuat dalam menjalankan tugas- tugas sebagai administrator dalam menjalankan roda pemerintahan dalam satuan kerja perangkat kerja daerah dan tugas- tugas lainnya.

#### 5.1.4. Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam segala bidang, terutama dalam dunia kerja. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka sangat diharapkan semakin tinggi ilmu dan skill yang dimiliki pegawai, sehingga pada gilirannya dalam menyelesaikan tugas- tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepada para pegawai mendapatkan hasil optimal.

Data yang dihasilkan bahwa tingkat pendidikan responden yang paling banyak adalah Tamatan Strata Satu dan Tamatan Sekolah Menengah Atas (SLTA). Hal ini dapat dilihat pada tabel 5.4. berikut ini :

**Tabel 5.4 : Jumlah Responden Pada Pejabat BKD dan Pejabat dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkalis Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
1	SLTA	23	23%
2	Diploma	5	5%
3	Strata Satu (S1)	56	56%
4	Strata Dua (S2)	16	16%
<b>Total</b>		100	100 %

Sumber : Data olahan Penelitian, 2011

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat tingkat pendidikan responden paling banyak oleh tamatan Strata Satu (S1), yaitu berjumlah 56 orang atau 56 %,

kemudian tamatan Sekolah Menengah Atas (SLTA) berjumlah 23 Orang atau 23%, sementara Strata Dua (S2) berjumlah 16 orang atau 16 % dan paling sedikit adalah tamatan Diploma berjumlah 5 orang atau 5%.

Dengan demikian tingkat pendidikan pada Pejabat dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkalis dapat dikategorikan baik hal ini dapat terlihat bahwa tingkat pendidikan didominasi oleh tamatan Strata Satu sehingga dalam peningkatan kemampuan penerapan kerangka teori, analisis maupun metodologi pelaksanaan tugas kerja jabatan sudah cukup signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi.

#### 5.1.5. Eselonisasi Responden

Eselonisasi pada masing- masing pegawai tentu sangat mempengaruhi gaji dan kedudukan pegawai dalam jenjang organisasi pemerintah dalam jabatan struktural. Adapun jumlah pejabat yang dijadikan responden dilingkungan pemerintah kabupaten bengkalis dan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis berdasarkan Eselonisasi pejabat dapat ditunjukkan pada tabel 5.5. berikut ini :

**Tabel 5.5 : Keadaan Responden Pada Pejabat BKD dan Pejabat dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkalis Berdasarkan Eselonisasi**

<b>Eselon</b>	<b>Jumlah Sampel (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
Eselon II b	11	11%
Eselon III a	11	11%
Eselon III b	31	31%
Eselon IV a	30	30%
Eselon IV b	17	17%
<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data olahan Penelitian, 2011

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pegawai didominasi oleh Eselon III b berjumlah 31 Orang atau 31 %, kemudian Eselon IV a berjumlah 30 atau 30%, Eselon IV b berjumlah 17 orang atau 17 %, namun yang paling sedikit Eselon III a berjumlah 11 orang atau 11 %, dan Eselon II b berjumlah 11 orang atau 11 %.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa eselonisasi pada Pejabat/pegawai BKD Kabupaten Bengkalis dan dilingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkalis kesempatan pejabat/pegawai dalam mengembangkan karirnya sangat terbuka luas bagi eselonisasi yang masih dalam tingkatan sedang karena didominasi pada level eselon III b berjumlah 31 orang atau 31 %.

#### **5.1.6. Masa Kerja Pegawai**

Masa kerja pegawai juga merupakan salah satu aspek penting yang menjadi bahan pertimbangan dalam promosi jabatan. Untuk menentukan senioritas dalam kepangkatan dengan pengukuran masa kerja pegawai yang paling lama. Adapun jumlah masa kerja responden dapat disajikan dalam bentuk tabel berikut ini :

**Tabel 5.6. Keadaan Responden Pejabat BKD dan Pejabat Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bengkalis Berdasarkan Masa Kerja**

<b>No</b>	<b>Masa Kerja</b>	<b>Jumlah Orang</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	6 – 14	21	21 %
2	15 – 22	30	30 %
3	23 – 30	49	49 %
<b>Total</b>		100	100 %

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2011*

Dari tabel 5.5. tersebut diatas dapat diperhatikan paling banyak masa kerja responden yakni pada kisaran 23-30 dengan jumlah 49 orang 49 %, sementara



yang bekerja dengan masa kerja 15-22 tahun yakni 30 orang atau 30 %, namun ada juga yang masa kerjanya hanya kisaran 6-14 tahun yaitu 21 orang atau 21`%

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa masa kerja untuk pegawai yang pernah dipromosikan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis cukup lama yang dapat menjadi bahan pertimbangan seseorang calon pejabat yang akan diajukan untuk menduduki jabatan tertentu.

## **5.2. Pelaksanaan Promosi Jabatan PNS Pada BKD Kabupaten Bengkalis**

Dalam hal promosi jabatan terutama dalam pelaksanaan pengangkatan dan penempatan pejabat baik dalam jabatan struktural maupun dalam jabatan fungsional merupakan faktor penting dalam perencanaan sumber daya manusia, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti- nantikan oleh para pegawai. Hal ini dikarenakan promosi ini berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan para pegawai yang bersangkutan untuk menjabat atau menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Pada realitasnya Promosi dapat memberikan status sosial, wewenang dan tanggungjawab yang lebih tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam peneltian ini, penulis bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan promosi jabatan tersebut pada BKD Bengkalis sebagai lembaga teknis dalam pelaksanaan promosi jabatan. Sebelum melakukan analisis lebih lanjut, maka perlu dijelaskan terlebih dahulu variabel yang akan diteliti. Adapun variabel yang akan diteliti adalah pelaksanaan promosi jabatan. dengan indikator yaitu Asas-Asas Promosi Jabatan, Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan, Syarat- Syarat Promosi Jabatan, Prosedur Promosi Jabatan, dan Tujuan Promosi Jabatan.

Data penelitian ini bersumber dari jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan peneliti melalui kuisioner dan wawancara. Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pejabat yang pernah dipromosikan dilingkungan pemerintah kabupaten bengkalis melalui lembaga teknis Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis termasuk pejabat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis.

### **5.2.1. Proses Pengangkatan Jabatan Struktural**

#### **5.2.1.1. Asas – Asas Promosi Jabatan**

Didalam pelaksanaan promosi jabatan harus memperhatikan asas- asas promosi yang berlaku secara umum. Karena apabila program promosi jabatan dilakukan secara jelas maka para pegawai dapat mengetahui dan memahami yang pada gilirannya organisasi dapat dijadikan pegangan/pedoman dalam mempromosikan pegawainya.

Asas- Asas promosi jabatan adalah landasan dasar untuk memahami dan sebagai pedoman umum agar perencanaan program promosi jabatan dapat berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku. Asas-Asas tersebut secara umum seperti Kepercayaan, Keadilan, Formasi. Asas-Asas ini hendaknya dapat dipahami secara komprehensif sehingga mampu diterjemahkan dalam pelaksanaan promosi yang menjunjung tinggi kejujuran, penilaian yang objektif, dan melihat formasi yang ada.

Berikut adalah tanggapan responden mengenai Asas- Asas promosi jabatan yang berlaku pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 5.7. Tanggapan Responden Mengenai Kesesuaiaan Jabatan dengan Latar Belakang Pendidikan**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	29	29%
2	Baik	42	42%
3	Cukup Baik	12	12%
4	Kurang Baik	11	11%
5	Tidak Baik	6	6%
<b>Total</b>		100	100%

Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011

Dari tabel diatas dilihat bahwa responden paling banyak menyatakan baik berjumlah 42 orang atau 42 %, menyatakan sangat baik 29 orang atau 29 %, namun ada juga yang menyatakan cukup baik berjumlah 12 orang atau 12 % dan bahkan ada yang menyatakan kurang baik 11 orang atau 11 % serta tidak baik berjumlah 6 orang atau 6 %.

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat jawaban dari responden adalah didominasi dalam kriteria baik artinya latar belakang pendidikan sudah sesuai dengan jabatannya. Namun masih ada yang menyatakan dalam kategori cukup baik tidak baik ini berarti bahwa masih latar belakang pendidikan belum sesuai dengan jabatannya.

Berikut hasil wawancara penulis dengan Kepala Administrasi Umum Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Bengkalis yakni Ibu Geminiawati, S.H.. Beliau menyatakan

“Seseorang itu memang harusnya diletakkan pada jabatan yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, misalnya logikanya begini, ketika seseorang basic nya A maka harus A juga, atau misalnya orang sarjana pendidikan diletakkan pada bagian teknis pertanian sebenarnya kan tidak cocok, maka saya menjawab kurang baik termasuk pengalaman pribadi.

saya pun tidak tahu apa penyebabnya cuman kita tidak tau entah apa keinginan atasan, mungkin atasan punya keinginan untuk bisa dimanapun bisa diletakkan sehingga kita dituntut untuk siap untuk diletakan dimanapun. sebenarnya saya kurang puas karena selama ini sudah belajar dibangku kuliah hukum tapi diletakan pada jabatan administrasi umum jadi macam sia- sia ilmu yang kita pelajari dulunya”  
(Kamis, 17 November 2011)

Hal ini juga sejalan yang disampaikan oleh salah seorang pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bengkalis, yakni Kabag Administrasi Umum Bapak Suratman, SP. beliau mengatakan :

“Seseorang yang dengan latar belakang pendidikan sarjana pertanian harusnya diletakkan pada bagian teknis pertanian, tapi kan kenyataaan tidak, kami pun kurang tau kenapa begitu, itu tugas orang BKD dan atasan yang mengesahkan, dan memang jabatan itu harus sesuai dengan formasi, itu menyangkut keputusan atasan yang mengesahkan, terus mengapa saya menjawab kurang baik, itu tadi orang pertanian kan harusnya diletakkan di bagian pertanian. Promosi ini masih adanya kaitannya dengan politik atasan”. (Kamis, 17 November 2011)

Kemudian tanggapan responden mengenai tingkat selalunya BKD Kabupaten Bengkalis untuk mendapatkan orang sesuai dalam mengisi kekosongan jabatan dilingkungan pemerintah kabupaten bengkalis, yaitu pada tabel 5.8 :

**Tabel 5.8. Tanggapan Responden Mengenai Orang Sesuai dalam Mengisi Kekosongan Jabatan**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	19	19%
2	Baik	21	21%
3	Cukup Baik	36	36%
4	Kurang Baik	22	22%
5	Tidak Baik	2	2%
<b>Total</b>		100	100%

Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa reponden paling banyak menyatakan cukup baik berjumlah 36 orang atau 36 %, meskipun ada yang menyatakan sangat baik berjumlah 19 orang atau 19 %, menyatakan baik 21 orang atau 21 %, namun ada menyatakan kurang baik 22 orang atau 22%, bahkan ada yang menyatakan tidak baik berjumlah 2 orang atau 2 %.

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat jawaban didominasi dengan tanggapan responden cukup baik. Hal ini dapat terlihat jelas bahwa belum sepenuhnya orang yang menduduki jabatan telah benar-benar sesuai dengan syarat jabatan yang ada dilihat dari persyaratan jabatan, kompetensinya, latar belakang pendidikan, dan juga pengalaman kerja.

Penulis menyempatkan diri untuk berbincang langsung dengan Bapak Amri, S.H. Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis, beliau mengatakan :

“Pada teoritisnya Analisis Jabatan itu memang sangat perlu namun kita belum sepenuhnya bisa menerapkan 100%”. (Senin, 12 September 2011)

Diharapkan BKD agar lebih independen dan memperhatikan analisis jabatan (AnJab) untuk mempromosikan pegawai agar menghasilkan kualitas pegawai yang unggul dan komperatif dalam prestasi kerja.

Dalam wawancara penulis dengan Kepala Bidang Sub Mutasi Kepegawaian Kabupaten Bengkalis Bapak Rahmad Efendi, S.IP,. M.H, beliau mengatakan :

“ Dalam pelaksanaan promosi jabatan di Badan Kepegawaian Daerah ini tidak pernah ada informasi yang cukup mengenai kekosongan sesuatu jabatan. Terkadang tiba-tiba saja ada pengangkatan Pegawai Negeri Sipil ke dalam suatu jabatan struktural tanpa adanya pengusulan secara hierarki”. (Senin, 12 September 2011)

Kemudian Tanggapan Responden mengenai tingkat selalunya BKD dalam memberikan kesempatan seluruh pegawai dalam mengembangkan karir (promosi jabatan), yaitu pada tabel 5.9. :

**Tabel 5.9. Tanggapan Responden Pegawai Selalu Diberikan Kesempatan dalam Mengembangkan Karir (Promosi Jabatan)**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	24	24%
2	Baik	36	36%
3	Cukup Baik	35	35%
4	Kurang Baik	5	5%
5	Tidak Baik	-	-
<b>Total</b>		100	100%

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011*

Dari tabel diatas dapat dilihat, bahwa paling banyak menyatakan baik dengan jumlah 36 orang atau 36 %, namun ada juga menyatakan sangat baik berjumlah 24 orang atau 24 %, namun ada responden yang menyatakan cukup baik adalah berjumlah 35 orang atau 35 %, bahkan ada juga yang menyatakan kurang baik 5 orang atau 5%, namun tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak baik.

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jawaban didominasi adalah yang menyatakan baik. Ini berarti bahwa BKD telah memberikan kesempatan yang seluas- luasnya kepada para pegawai dalam hal promosi jabatan. Diharapkan agar kesempatan para pegawai dalam hal promosi jabatan selalu terbuka luas sehingga tidak ada anggapan bahwa promosi berjalan tidak adil dan tidak transparan karena masih ada responden yang merasa bahwa dirinya belum mendapatkan kesempatan dalam mengembangkan karirnya.

Berikut Hasil wawancara Penulis dengan salah seorang Responden yakni Ibu Geminiwati, SH Jabatan Kabag Administrasi Umum Dinas Pertanian dan Perternakan Kabupaten Bengkalis beliau mengatakan :

”Kalau mengenai kesempatan dalam memperoleh promosi jabatan selama ini tidak ada masalah, terbuka luas artinya pada masing- masing satker melalui atasan kita pada masing satuan kerja (SKPD) melihat siapa yang nanti siapa yang cocok tentunya dengan melihat dana yang ada pengajuan untuk ikut workshop, bimtek, patut untuk diajukan dalam hal promosi dengan tetap melihat formasi yang ada” (Kamis 17 November 2011)

Kemudian tanggapan responden mengenai tingkat selalunya atasan bertidak tepat dalam memberikan jabatan yang sesuai dengan kemampuan para pegawai, yaitu pada tabel 5.10. sebagai berikut :

**Tabel 5.10. Tanggapan Responden Atasan Bertidak Tepat Dalam Memberikan Jabatan yang Sesuai dengan Kemampuan Para Pegawai**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	23	23%
2	Baik	46	46%
3	Cukup Baik	28	28%
4	Kurang Baik	3	3%
5	Tidak Baik	-	-
<b>Total</b>		100	100%

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011*

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa responden paling banyak menyatakan baik yakni berjumlah 46 orang atau 46 %, ada juga yang menyatakan sangat baik berjumlah 23 orang atau 23 %, namun masih ada menyatakan cukup baik berjumlah 28 orang atau 28 %, bahkan ada yang menyatakan kurang baik berjumlah 3 orang atau 3 %, sementara tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak baik.

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa jawaban responden didominasi oleh jawaban baik. Atasan dalam hal ini adalah pejabat yang memegang wewenang untuk mengesahkan dan menetapkan dan mengangkat pejabat yang akan menduduki jabatan. Bahwa responden merasa atasannya telah tepat namun masih ada juga responden yang menyatakan bahwa atasannya ada yang belum tepat mempromosikan pegawai yang menduduki jabatan. Namun perlu diketahui bahwa atasan tentu hanya menerima laporan kelengkapan administrasi promosi jabatan tentu BKD yang terlebih dahulu yang mengajukan calon- calonn pejabat yang menduduki jabatan.

Berikut Hasil Wawancara dengan Bapak Suratman, SP Kabag Administrasi Umum Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bengkalis Beliau mengatakan :

“Itulah tadi bahwa meletakkan seseorang pada seserang pegawai itu memang atas keinginan BKD dan juga atasan yang mengesahkan, makanya kadang- kadang ada juga yang tidak tepat sebenarnya untuk duduk pada jabaatan tertentu, misalnya pada kinerja nya kurang bagus tetapi malah memegang jabatan yang lebih tinggi jadi macam terkesan atasan memaksanakan kehendak dimanapun kita harus siap, susah untuk dikatakan tetapi yang jelas sangat erat kaitannya dengan politik.”  
(Kamis, 17 November 2011)

Kemudian tanggapan responden mengenai pelaksanaan Promosi Jabatan Oleh BKD Kabupaten Bengkalis apakah telah dilakukan secara objektif, yaitu pada tabel 5.11 sebagai berikut :



**Tabel 5.11. Tanggapan Responden Mengenai Pelaksanaan Promosi Jabatan Telah Dilakukan Secara Objektif**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	18	18%
2	Baik	25	25%
3	Cukup Baik	32	32%
4	Kurang Baik	9	9%
5	Tidak Baik	16	16%
<b>Total</b>		100	100%

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa responden paling banyak memberikan tanggapan cukup baik berjumlah 32 orang atau 32 %, meskipun ada responden yang menyatakan baik adalah 25 orang atau 25 %, dan sangat baik berjumlah 18 Orang atau 18 %, namun ada yang menyatakan kurang baik berjumlah 16 orang atau 16 %, bahkan ada responden menyatakan kurang baik 9 orang atau 9 %.

Dari tabel diatas dapat lihat, bahwa jawaban didominasi oleh yang menyatakan cukup baik. Dari kenyataan ini dapat dianalisa pelaksanaan promosi jabatan belum sepenuhnya berjalan sesuai asas- asas promosi jabatan atau aturan kepegawaian. Padahal pada Undang- undang No 43 tahun 1999 Jo. Undang- undang No 8 Tahun 1974 tentang pokok- pokok kepegawaian. Bahwa pelaksanaan manajemen kepegawaian harus berjalan dengan efektif, efisien dan profesionalisme dalam penyelenggaraan tugas-tugas, fungsi dan kewajiban yang salah satunya tentang promosi jabatan. Masih adanya masalah yang ditemukan bahwa pelaksanaan promosi jabatan belum sepenuhnya berjalan objektif artinya masih ada unsur membeda-bedakan pegawai, unsur kedekatan dengan atasan,

unsur suku, agama, jenis kelamin dan bahkan terciumnya kepentingan politik atasan.

Hal ini dapat dilihat masih adanya responden yang menyatakan bahwa pelaksanaan promosi jabatan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis kurang baik dan tidak baik artinya belum objektif.

Berikut hasil wawancara dengan ibu Geminiawati, SH Kabag Administrasi Umum Dinas Pertanian dan Perternakan Kabupaten Bengkalis beliau mengatakan:

“Yang mempromosikan itu dari BKD, kami ada merasa bahwa promosi itu tidak sesuai dengan yang diinginkan dari latar belakang pendidikan, dan juga pengalaman kerja, terkait masalah objektif atau tidak nya, itu patut diakui memang selama ini ada pejabat yang dipromosikan BKD tidak objektif, dengan berbagai sebab bisa terjadi mungkin karena dekat dengan atasan”. (Kamis, 17 November 2011)

Selanjutnya, untuk mengetahui pelaksanaan asas-asas promosi jabatan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis dapat dilihat pada Tabel Rekapitulasi 5.12. berikut :

**Tabel 5.12 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Asas- asas Promosi Jabatan**

No	Sub Indikator	Pengukuran					Jumlah
		SB	B	CB	KB	TB	
1	Kesesuaian Jabatan dengan Latar Belakang Pendidikan	29	42	12	11	6	100
		29%	42%	12%	11%	6%	100%
2	Orang yang Sesuai Dalam Mengisi Kekosongan Jabatan	19	21	36	22	2	100
		19%	21%	36%	22%	2%	100%
3	Kesempatan para Dalam Mengembangkan Karir (Promosi Jabatan)	24	36	35	5	-	100
		24%	36%	35%	5%	-	100%
4	Atasan Bertindak Tepat dengan Memberikan Jabatan Sesuai dengan Kemampuan Pegawai	23	46	28	3	-	100
		23%	46%	28%	3%	-	100%
5	Pelaksanaan Promosi Jabatan telah dilakukan Secara Objektif	18	25	32	9	16	100
		18%	25%	32%	9%	16%	100%
<b>Jumlah</b>		113	170	143	50	24	500
		22,6%	34%	28,6%	10%	4,8%	100%
<b>Rata- rata</b>		22,6	34	28,6	10	4,8	100
		22,6%	34%	28%	10%	4,8%	100%

Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011

**Keterangan :**

SB : Sangat Baik

B : Baik

CB : Cukup Baik

KB : Kurang Baik

TB : Tidak Baik

Dari tabel 5.10 diatas dapat diketahui bahwa kebanyakan responden yaitu 34 % menilai asas- asas promosi jabatan dalam pelaksanaan promosi jabatan pada

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis sudah baik, ada juga yang menilai sangat baik yakni 22,6 %, namun masih ada responden menilai cukup baik yaitu : 28,68%, bahkan ada responden yaitu : 10% menilai kurang baik, dan juga Tidak baik yaitu 4,8%.

Menurut uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa asas- asas promosi jabatan pada Badan Kepegawian Daerah Kabupaten Bengkalis dalam kategori baik. Dengan tolak ukur bahwa jabatan dengan latar belakang pendidikan relatif baik, kesempatan dalam mengembangkan karir baik, walaupun pada kriteria berkaitan dengan orang tepat dalam memegang jabatan cukup baik dan juga berkaitan belum sepenuhnya objektif dalam pelaksanaan promosi jabatan, namun dilihat dalam angka presentase menunjukkan 34% baik.

#### **5.2.1.2. Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan**

Dalam setiap kebijakan yang diambil oleh suatu organisasi pada prinsipnya harus memperhatikan dasar pertimbangan atau ketentuan yang berlaku. Begitu juga halnya pada instansi pemerintah yang ingin mempromosikan pegawainya pada jabatan struktural harus ada ketentuan yang mendasarinya sehingga program promosi tersebut benar- benar tepat sasaran.

Badan Kepegawaian Daerah sebagai instansi pemerintah yang memiliki tugas pokok dan fungsinya dalam manajemen kepegawaian ditingkat daerah kabupaten maka selayaknya pelaksanaan promosi jabatan yang efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan para pejabat yang kompeten dibidangnya pada jenjang pekerjaan yang lebih tinggi.

Untuk melihat selalu tidaknya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis dalam mempertimbangkan hasil penilaian yang telah dicapai oleh pegawai dalam melakukan promosi jabatan, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 5.13. Tanggapan Responden Hasil Penilaian Pegawai Telah Dijadikan Sebagai Bahan Pertimbangan Promosi Jabatan**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	22	22%
2	Baik	24	24%
3	Cukup Baik	38	38%
4	Kurang Baik	16	16%
5	Tidak Baik	-	-
<b>Total</b>		100	100%

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa responden paling banyak menyatakan cukup baik berjumlah 38 orang atau 38 %, ada juga yang menyatakan baik berjumlah 24 orang atau 24 %, dan sangat baik 22 orang atau 22 %, namun ada responden yang menyatakan kurang baik berjumlah 16 orang atau 16 %. Sementara itu tidak satu pun responden yang menyatakan tidak baik.

Dari tabel diatas, dapat dilihat jawaban didominasi oleh jawaban cukup baik. Artinya dalam hal segi penilaian yang telah dicapai atau hasil kerja para pegawai belum maksimal dapat berjalan dengan baik. Karena realitasnya administrasi kepegawaian diinstansi pemerintah hasil penilaian cenderung hanya diatas selembor kertas artinya masih lemahnya tolak ukur DP3 (Daftar Penilaian Prestasi Pegawai) yang ini disebabkan hasil penilaian cenderung subjektif meskipun sebenarnya rahasia namun hal ini juga dirasakan oleh pejabat yang dipromosikan.

Berikut Hasil wawancara dengan Bapak Suratman Kabag Administrasi Umum Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bengkalis Beliau mengatakan :

“Tidak bisa kita menilai idealnya seperti itu bahwa hasil penilaian atau hasil kinerja kita serta merta jadi bahan pertimbangan promosi jabatan yang cocok dengan jabatan kita, karena Badan Kepegawaian Daerah Masih erat kaitannya dengan politik atasan, kalau dalam hasil penilaian berarti berkaitan dengan kinerja, terkadang banyak tidak sesuai dengan kinerja kita, karena jabatan itu amanah namun masih ada yang tidak sesuai. kita hanya bisa mengikuti saja. Intinya tidak sesuai dengan kinerja masing pegawai, apalagi yang tidak loyal pada atasan padahal kinerja bagus nanti bisa mutasi atau lambat naik pangkat atau naik jabatan misalnya guru bisa menjadi camat bisa karena dekat dengan pejabat atasan, atau pejabat yang baru”. (Kamis, 17 November 2011)

Selanjutnya, untuk melihat selalunya atasan dalam memberikan dukungan kepada bawahannya untuk melakukan promosi jabatan dapat dilihat pada tabel 5.14 berikut :

**Tabel 5.14. Tanggapan Responden Atasan Memberikan Dukungan Kepada Bawahannya untuk Melakukan Promosi Jabatan.**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	32	32%
2	Baik	37	37%
3	Cukup Baik	28	28%
4	Kurang Baik	3	3%
5	Tidak Baik	-	-
<b>Total</b>		100	100%

Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa responden paling banyak menyatakan baik berjumlah 37 orang atau 37 %, ada juga yang menyatakan sangat baik 32 orang atau 32 %, namun ada yang menyatakan cukup baik adalah berjumlah 28

orang atau 28 %, bahkan ada yang menyatakan kurang baik yaitu 3 orang atau 3 %, Sementara itu tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak baik.

Dari tabel diatas dapat lihat, jawaban responden didominasi oleh jawaban baik. Atasan pada masing- masing instansi pemerintah dilingkungan kabupaten Bengkalis selama ini kepada para stafnya telah memberikan dukungan promosi. Namun perlu juga diketahui bahwa ada juga responden yang selama ini tidak mendapatkan dukungan dari atasannya. Tentu kedepannya diharapkan dukungan yang mengalir tidak hanya bersifat lisan tetapi juga dukungan moril, sehingga para pegawai merasa keberadaan atasan untuk memberikan dukungan dalam melakukan promosi jabatan secara profesional.

Berikut Hasil Wawancara dengan salah seorang pejabat dengan Ibu Geminiawati,SH Kabag Administrasi Umum Dinas Pertanian dan Perternakan Kabupaten Bengkalis beliau mengatakan :

“Atasan ada memberikan dukungan. Atasan disini pada masing- masing instansi. Atasan akan melihat siapa yang patut untuk diajukan memegang jabatan dengan melihat formasi yang ada memperhatikan dana yang tersedia, apakah pernah mengikuti workshop, bimtek atau pelatihan yang sejenisnya” (Kamis, 17 November 2011)

Selanjutnya tanggapan responden mengenai pegawai yang cakap/ahli dalam pekerjaannya menjadi prioritas pertama Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis dalam memberikan kesempatan promosi jabatan.

**Tabel 5.15. Tanggapan Responden Mengenai Pegawai yang Cakap/ Ahli Dalam Pekerjaannya Menjadi Prioritas Pertama Promosi Jabatan**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	25	25%
2	Baik	30	30%
3	Cukup Baik	33	33%
4	Kurang Baik	10	10%
5	Tidak Baik	2	2%
<b>Total</b>		100	100%

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011*

Dari tabel 5.12. dapat lihat bahwa, jawaban responden paling banyak menyatakan cukup baik sebanyak 33 orang atau 33 %, ada juga yang menyatakan baik berjumlah 30 orang atau 30 %, bahkan menyatakan sangat baik sebanyak 25 orang atau 25 %, namun masih ada yang menyatakan kurang baik 10 orang atau 10 %, bahkan lagi ada responden menyatakan tidak baik hanya 2 orang atau 2 %.

Dari angka presentase diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan mengenai pegawai yang cakap menjadi prioritas utama dalam hal promosi jabatan menyatakan cukup baik. Kenyataan ini dirasakan oleh pegawai bahwa pelaksanaan promosi jabatan terkadang tidak sepenuhnya memihak atau memprioritaskan kepada pegawai atau pejabat yang cakap atau ahli dalam pekerjaannya begitu juga responden masih ada yang menilai kurang baik dan tidak baik.

Sebagaimana juga diungkapkan oleh salah seorang responden Bapak Efendi, S.Sos, M.Si menjabat selaku Sekretaris Dinas Pariwisata Kabupaten Bengkalis, melalui wawancara bahwa beliau menyatakan :



“Kalau mengenai apakah selama pegawai yang dipromosikan BKD telah meletakkan priotas pertama bagi yang ahli/cakap pada bidangnya atau pekerjaannya sebenarnya yang paling mengetahui tentu BKD sendiri, idealnya tentu orang mampu mengemban amanah jabatan. Kalau saya merasa jabatan saya sudah sesuai, cuman ada juga penempatan pejabat yang sebenarnya patut diangkat pada jabatan termasuk pada bidang ahlinya namun tidak juga. itu tergantung BKD. Misalnya ada juga yang sudah mengikuti diklatpim, track recordnya bagus, pendidikannya memenuhi jabatan namun tidak juga angkat jabatan, maka itu tugas baperjakat untuk menjalankan fungsinya.” (Selasa, 22 November 2011)

Selanjutnya berikut ini tanggapan responden mengenai promosi jabatan dengan berdasarkan pengalaman dan kecakapan pegawai dalam bekerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis

**Tabel 5.16. : Responden Mengenai Promosi Jabatan sudah Berdasarkan Pengalaman dan Kecakapan Pegawai**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	5	5%
2	Baik	20	20 %
3	Cukup Baik	62	62 %
4	Kurang Baik	10	10 %
5	Tidak Baik	3	3%
<b>Total</b>		100	100%

Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011

Dari tabel diatas dapat dilihat dapat diperhatikan bahwa responden paling banyak menyatakan cukup baik berjumlah 62 orang atau 62 %, ada juga menyatakan baik 20 orang atau 20 %, dan menyatakan sangat baik adalah 5 orang atau 5 %, namun masih ada yang menyatakan kurang baik berjumlah 10 orang atau 10 %, bahkan ada responden yang menyatakan tidak baik sebanyak 3 orang atau 3 %.

Dari tabel diatas dapat dipahami, mayoritas jawaban responden 62 orang atau 62 % menyatakan cukup baik. Hal ini sangat terlihat jelas bahwa akan pentingnya kecakapan pegawai dan pengalaman kerja pegawai dalam menduduki jabatan harus sesuai atau sejalan dengan kecakapan dan latar belakang pengalaman kerjanya. Namun dalam kenyataan yang ada responden mayoritas beranggapan cukup baik artinya masih belum semuanya pejabat yang menduduki jabatan telah sesuai kecakapan dan pengalaman kerjanya. Oleh sebab itu diharapkan BKD agar lebih memperhatikan hal tersebut agar dalam pelaksanaan tugas- tugas administrasi pemerintahan berjalan efektif dan efisien. Jangan sampai tercium kepentingan-kepentingan politik hal ini juga telah dikonfirmasi sebagaimana hasil wawancara penulis dengan responden dengan Bapak Amri, S.H sekretaris BKD Kabupaten Bengkalis Menurutnya :

“Kita sebagai lembaga teknis dibidang kepegawaian tidak memungkiri masih adanya kepentingan-kepentingan politik atasan dalam menentukan orang- orang yang akan menduduki jabatan- jabatan strategis, karena fenomena ini susah untuk dihindari.

Makanya ada juga beberapa pejabat yang terkadang tidak sejalan lagi dengan pengalaman kerjanya. Ketika seorang bakal calon (balon) kepala daerah ingin duduk pada jabatan kepala daerah bukan tidak mungkin rakan- rakan teman baik PNS juga sebenarnya ikut mendukung meskipun susah untuk diketahui siapa-siapa oknum tersebut. Jadi kami sebagai lembaga teknis bidang kepegawaian hanya mengikut saja apa yang menjadi keputusan atasan”. (Senin, 12 September 2011)

Selanjutnya, untuk mengetahui pelaksanaan asas- asas promosi jabatan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis dapat dilihat pada Tabel Rekapitulasi 5.17. berikut :

**Tabel. 5.17 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Pelaksanaan Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan**

No	Sub Indikator	Pengukuran					Jumlah
		SB	B	CB	KB	TB	
1	Hasil Penilaian Pegawai Telah Dijadikan Sebagai Bahan Pertimbangan Promosi Jabatan	22	24	38	16	-	100
		22%	24%	38%	16%	-	100%
2	Atasan Memberikan Dukungan Kepada Bawahannya untuk Melakukan Promosi Jabatan.	32	37	28	3	-	100
		32%	37%	28%	3%	-	100%
3	Pegawai yang Cakap/ Ahli Dalam Pekerjaannya Menjadi Prioritas Pertama Promosi Jabatan	25	30	33	10	2	100
		25%	30%	33%	10%	2%	100%
4	Promosi Jabatan sudah Berdasarkan Pengalaman dan Kecakapan Pegawai	5	20	62	10	3	100
		5%	20%	62%	10%	3%	100%
<b>Jumlah</b>		84	111	161	39	5	400
		21%	27,75%	40,25%	9,75%	1,25%	100%
<b>Rata- rata</b>		21	27,75	40,2 5	9,75	1,25	100
		21%	27,75%	40,25%	9,75%	1,25%	100%

Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011

**Keterangan :**

SB : Sangat Baik

B : Baik

CB : Cukup Baik

KB : Kurang Baik

TB : Tidak Baik

Dari tabel 5.15. dapat diketahui bahwa kebanyakan responden yaitu 40,25 % menilai dasar- dasar promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis cukup baik, ada juga responden menilai baik yakni 27,75 %

dan sangat baik 21%, namun masih ada responden yang menilai kurang baik yakni 9,75 %, bahkan ada responden yang menilai tidak baik yakni 1,25 %.

Dari uraian data diatas, dapat disimpulkan bahwa dasar- dasar promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis dalam kriteria cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari beberapa sub indikator responden mayoritas menilai cukup baik, yakni dilihat dari hasil penilaian, skala prioritas bagi pegawai yang dipromosikan dan juga pertimbangan pengalaman dan juga kompetensi pegawai dinilai cukup baik.

#### **5.2.1.3. Syarat- Syarat Promosi Jabatan**

Pada setiap organisasi biasanya memiliki persyaratan promosi yang tidak selalau sama. Tergantung pada kebutuhan organisasi masing- masing. Namun secara umum persyaratan promosi jabatan dapat diuraikan hasil pengumpulan data berikut ini.

Begitu juga pegawai atau pejabat dilingkungan pemerintah Kabupaten Bengkalis yang dipromosikan melalui Badan Kepegawaian Daerah tentu harus memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis.

Untuk melihat tingkat mengetahui syarat-syarat promosi jabatan bagi pegawai atau pejabat yang dipromosikan yang diberlakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis

**Tabel 5.18: Tanggapan Responden Mengenai Pegawai Mengetahui Syarat-Syarat Promosi Jabatan.**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	29	29 %
2	Baik	47	47%
3	Cukup Baik	15	15%
4	Kurang Baik	9	9%
5	Tidak Baik	-	-
<b>Total</b>		100	100%

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011*

Dari tabel 5.14. tersebut dapat dilihat bahwa paling banyak responden menyatakan baik berjumlah 47 orang atau 47 %, ada juga yang menyatakan sangat baik berjumlah 29 orang atau 29 %, namun ada yang menyatakan cukup baik adalah 15 orang atau 15 %, bahkan ada yang menyatakan kurang baik 9 orang atau 9 %, Sementara tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak baik.

Dari tabel tersebut dapat dianalisa dominan responden menyatakan baik. Pegawai pada kenyataannya banyak yang mengetahui informasi persyaratan promosi jabatan. Di samping itu juga persyaratan promosi jabatan atau pengangkatan jabatan struktural secara umum telah diatur pada PP No 100 Tahun 2000 jo. PP No 13 Tahun 2002 tentang pengangkatan jabatan struktural. Tentu mudah bagi para pegawai atau pejabat untuk mengetahuinya bisa melalui buku atau media internet.

Hal ini juga sejalan dengan yang diungkapkan oleh salah seorang responden penulis yakni Ibu Sumarni Kepala Bidang Penyuluhan Badan Ketahanan Pangan Kabupaten Bengkalis beliau mengatakan :

“Kalau tentang syarat-syaratnya secara umum mengetahui, namun pastinya, tentu BKD lebih paham. Namun apabila ada atasan memberi tahu akan ada formasi untuk promosi jabatan apabila disuruh melengkapi persyaratan administrasi maka harus dilengkapi”.  
(Rabu, 16 November 2011)

Selanjutnya untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Sudah Menetapkan disiplin sebagai syarat dalam promosi jabatan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.19. Tanggapan Responden Mengenai Disiplin Sebagai Syarat Dalam Promosi Jabatan.**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	14	14%
2	Baik	31	31 %
3	Cukup Baik	50	50 %
4	Kurang Baik	3	3 %
5	Tidak Baik	2	2 %
<b>Total</b>		100	100 %

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011*

Berdasarkan tabel 5.15 dapat dilihat responden paling banyak menyatakan cukup baik berjumlah 50 orang atau 50 %, ada juga yang menyatakan baik adalah 31 orang atau 31 %, dan sangat baik berjumlah 14 orang atau 14 %, namun masih ada responden yang menyatakan kurang baik berjumlah 3 orang atau 3 %, bahkan ada yang menyatakan tidak baik berjumlah 2 orang atau 2 %.

Dari uraian diatas sangat jelas bahwa jawaban responden dominan dengan jawaban cukup baik. Hal ini dikarenakan bahwa responden menganggap betapa pentingnya arti kedisiplinan terhadap sikap kerja dalam menjalankan tugas kedinasan sesuai dengan amanat Undang-undang sehingga pelaksanaan kinerja pegawai/ aparatur negara yang berdaya guna dan produktif. Namun kenyataannya

masih ada pegawai/ pejabat yang dipromosikan masih belum sepenuhnya menjalankan aturan disiplin pegawai sebagai mana diatur pada PP No 30 Tahun 1980 jo. PP No 53 Tahun 2010.

Contohnya “dalam observasi penulis masih ada pejabat yang menduduki jabatan tidak tepat waktu masuk jam kerja yang memberikan contoh kurang baik terhadap bawahan atau stafnya. Lebih mementingkan kepentingan keluarga atau pribadi dibandingkan dengan kepentingan publik/masyarakat. (Senin, 12 September 2011)

Dari hasil wawancara dengan Plt. Kepala Bidang Mutasi Jabatan Bapak Ramuddin Syah, S.Sos Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis mengatakan :

“Sebenarnya disiplin kerja bagi para pegawai itu sangat penting namun itu tergantung pada pribadi kita masing-masing namun sungguh naif jika seseorang pejabat tetap memberikan jabatan kepada orang yang jelas-jelas tidak disiplin kepadanya tugasnya maupun organisasi”. Disiplin itu setidaknya bisa dinilai dari sikap dan perilakunya sehari-hari ataupun ada tidaknya hukuman disiplin yang pernah dikenakan kepadanya. Disamping itu juga beliau mengatakan : “Salah satu sifat yang layak dipertimbangkan untuk mengangkat pegawai menjadi pejabat adalah kedisiplinan. (Senin, 12 September 2011)

Selanjutnya tanggapan responden mengenai pegawai atau pejabat yang dipromosikan merasa prestasi kerja telah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis sebagai syarat promosi jabatan

**Tabel 5.20. Tanggapan responden Mengenai Prestasi Kerja Telah Ditetapkan sebagai Syarat Promosi Jabatan**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	10	10%
2	Baik	24	24 %
3	Cukup Baik	56	56 %
4	Kurang Baik	10	10%
5	Tidak Baik	-	
<b>Total</b>		100	100%

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011*

Dari tabel diatas dapat dilihat juga, bahwa paling banyak responden menyatakan cukup baik berjumlah 56 orang atau 56 %, ada juga menyatakan baik 24 orang atau 24 %, dan menyatakan sangat baik 10 orang atau 10 %, namun masih ada responden yang menyatakan kurang baik 10 orang atau 10 %, sementara tidak ada satupun responden yang menyatakan tidak baik.

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa, mayoritas responden menilai cukup baik, hal ini dikarenakan penilaian prestasi kerja cukup berjalan dengan baik. Penetapan prestasi kerja adalah hal yang sangat penting hal ini dikarenakan prestasi kerja adalah upaya untuk menjaga kinerja, memperbaiki, dan mendorong pegawai agar dapat bekerja lebih baik lagi. Dengan meningkatnya prestasi kerja tersebut, dapat diketahui sampai sejauhmana sikap dan perilaku kerja pegawai, keberhasilan pelaksanaan tugas pegawai (prestasi kerja) dan potensi pengembangan individual dan organisasi tempat pegawai itu bekerja.

Salah seorang Responden yakni Bapak Suratman, SP beliau mengatakan :



“Prestasi kerja itu kan dilihat dari hasil kerja masing- masing pegawai, kalau masalah sudah ditetapkan atau tidak. Aturannya nya prestasi menjadi syarat dalam promosi jabatan, Cuma itu tadi kalau prestasi bagus terkadang tidak terlalu berpengaruh terhadap jabatan yang akan diduduki”.  
(Kamis, 17 November 2011)

Selanjutnya tanggapan responden mengenai loyalitas sudah ditetapkan Oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis sebagai syarat dalam promosi jabatan.

**Tabel. 5.21. Tanggapan Responden Mengenai Loyalitas Sebagai Syarat dalam Promosi Jabatan.**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	13	13%
2	Baik	49	49%
3	Cukup Baik	29	29%
4	Kurang Baik	7	7%
5	Tidak Baik	2	2%
<b>Total</b>		100	100%

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011*

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa responden paling banyak menyatakan baik berjumlah 49 orang atau 49 %, ada juga sangat baik 13 orang atau 13 %, namun masih ada juga menyatakan cukup baik 29 Orang atau 29 %, bahkan ada yang menyatakan kurang baik 7 orang atau 7 %., dan juga menyatakan tidak baik ada 2 orang atau 2 %.

Dari tabel tersebut dapat dianalisa bahwa kecendrungan penilaian dari responden yakni pada kategori baik. Artinya responden menilai selama ini loyalitas para pegawai baik. Namun masih ada juga responden yang menilai cukup baik bahkan kurang baik dan tidak baik. Perlu dipahami loyalitas dalam pemahaman manajemen organisasi secara umum terbagi 3 yakni loyalitas

terhadap organisasi (dalam arti terhadap aturan organisasi, loyalitas kepada Tugas (pekerjaan) dan kepada pimpinan (atasan). Namun dalam kenyataan Penulis mewawancarai kepada salah seorang responden bapak Efendi, S.Sos, M.Si selaku sekretaris Dinas Pariwisata Kab. Bengkalis. Beliau menyatakan ;

“Bahwa loyalitas selama ini hanya dipahami sebatas pada pimpinan yang sifatnya individu belum sepenuhnya kepada loyalitas kepada organisasi dan tugas pekerjaan. Loyalitas kepada pimpinan memiliki titik kelemahan karena hanya takut pada pimpinan bukan pada aturan yang berlaku. Disamping beliau mengatakan” misalnya ketika ada inspeksi mendadak barulah dengan sangat tergesa para pegawai mengisi absen kerja. Padahal sebelumnya malas untuk mengisinya. Disini artinya mereka takut pada atasan belum sepenuhnya sadar terhadap aturan yang berlaku”.  
(Senin, 19 September 2011)

Hal ini juga sejalan dengan yang diungkapkan oleh salah seorang responden penulis dari hasil wawancara yakni Bapak Sumardi SE, M.Si selaku Kasubid Bidang Pemberdayaan Ekonomi Rakyat Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Bengkalis, beliau mengatakan :

“Selama ini loyalitas hanya pada atasan bukan pada aturan yang berlaku. Beliau menceritakan pengalaman pribadinya ketika memegang jabatan. Dan sebagai ketua panitia pelaksanaan proyek pemberdayaan desa. Dengan tegas beliau katakan seharusnya pelaksanaan proyek itu harus dilelangkan bukan pesanan dari atasan supaya menetapkan bahwa CV atau PT X yang mengambil proyek. Ketika sangat itu beliau tidak mau mengikuti kata pimpinannya sempat diberhentikan dari jabatannya namun beliau pernah mengadakan perkara mengirimkan surat ke Kemenpan, singkat cerita akhirnya beliau bisa memegang jabatan kembali’.  
(Senin, 19 September 2011)

Selanjutnya, untuk mengetahui tanggapan responden terhadap pelaksanaan Syarat- Syarat promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis, dapat dilihat pada tabel 5.22 berikut :

**Tabel 5.22 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Syarat- Syarat Promosi Jabatan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis**

No	Sub Indikator	Pengukuran					Jumlah
		SB	B	CB	KB	TB	
1	Pegawai Mengetahui Syarat-Syarat Promosi Jabatan	29	47	15	9	-	100
		29%	47%	15%	9%	-	100%
2	Disiplin Sebagai Syarat Dalam Promosi Jabatan	14	31	50	3	2	100
		14%	31%	50%	3%	2%	100%
3	Prestasi Kerja Telah Ditetapkan sebagai Syarat Promosi Jabatan	10	24	56	10	-	100
		10%	24%	56%	13%	-	100%
4	Loyalitas Sebagai Syarat dalam Promosi Jabatan.	13	49	29	7	2	100
		13%	49%	29%	7%	2%	100%
<b>Jumlah</b>		66	151	150	29	4	400
		16,5%	37,75%	37,5%	7,25%	1%	100%
<b>Rata- rata</b>		16,5	37,75	37,5	7,25	1	100
		16,5%	37,75%	37,5%	7,25%	1%	100%

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011*

**Keterangan :**

SB : Sangat Baik

B : Baik

CB : Cukup Baik

KB : Kurang Baik

TB : Tidak Baik

Dari tabel 5.20 diatas dapat diketahui bahwa responden paling banyak menyatakan baik berjumlah 37,75%, ada juga yang menyatakan sangat 16,5%, namun masih ada yang menilai cukup baik sebanyak 37,5%, bahkan ada juga

responden yang menilai kurang baik berjumlah 7,25% dan ada juga menyatakan tidak baik hanya 1 %.

Menurut uraian diatas dapat disimpulkan bahwa syarat-syarat promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis sudah berjalan baik. Hal ini ditandai dengan syarat-syarat promosi jabatan yang berlaku pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis telah diketahui oleh pegawai dilingkungan pemerintah daerah kabupaten bengkalis termasuk beberapa unsur kriteria yang menjadi penilaian berkaitan pengembangan sikap dan prestasi kerja pegawai meskipun dalam realitas pelaksanaannya belum sepenuhnya maksimal masih ada responden yang menyatakan kurang baik dan juga tidak baik.

## **5.2.2. Penempatan Jabatan Struktural**

### **5.2.2.1. Prosedur Promosi Jabatan**

Setiap pelaksanaan kegiatan dan program organisasi terutama dalam agenda prioritas atau dalam skala penting sebuah organisasi pasti ada tata cara, pedoman, dan prosedur yang diatur untuk proses kelancaran dalam pelaksanaan tugas atau kegiatan tertentu sehingga mencapai target atau tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Termasuk dalam pelaksanaan promosi jabatan pada pejabat dilingkungan pemerintah daerah yang dimotori oleh Badan Kepegawaian Daerah.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis dalam menetapkan prosedur pelaksanaan promosi jabatan mulai dari tahap transparansi prosedur, waktu pelaksanaan, yang harus diketahui oleh para pegawai dilingkungan

kabupaten baik yang pernah memegang jabatan sehingga hasil dicapai idealnya berjalan dengan efektif dan efisien.

Untuk melihat proses prosedur yang telah dijalankan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis yang diketahui oleh Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis dan juga kepada para pegawai dan juga pejabat yang dipromosikan dilingkungan pemerintahan Kabupaten Bengkalis.

**Tabel 5.23. Tanggapan Responden Mengenai Pegawai Dipromosikan Mengetahui Prosedur Promosi Jabatan**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	20	20%
2	Baik	41	41%
3	Cukup Baik	23	23%
4	Kurang Baik	16	16%
5	Tidak Baik	-	-
<b>Total</b>		100	100%

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011*

Dari tabel diatas terlihat jelas bahwa responden paling banyak yang menyatakan baik berjumlah 41 orang atau 41 %, dan sangat baik berjumlah 20 orang atau 20 %, namun masih ada responden yang menilai cukup baik berjumlah 23 orang atau 23 %, bahkan ada menilai kurang baik 16 orang atau 16 %, sementara tidak ada responden yang menyatakan tidak baik.

Dari tabel diatas dapat dilihat responden paling dominan menyatakan baik. Bahwa pegawai yang telah mengetahui prosedur promosi jabatan meskipun masih ada juga yang belum mengetahui prosedur promosi jabatan. Untuk itu BKD harus

lebih proaktif untuk mensosialisasikan prosedur yang berlaku baik secara umum maupun sampai prosedur yang lebih spesifik.

Berikut hasil wawancara dengan salah seorang pegawai yang menjabat Kepala Bidang Penyuluhan Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Pertanian Kabupaten Bengkalis, Ibu Sumarni beliau mengatakan :

“Kalau berkaitan dengan prosedur promosi jabatan yang kami tahu ada pemberitahuan tentang formasi jabatan yang lowong setelah itu atasan memerintahkan kami untuk melengkapi beberapa persyaratan administrasinya, seperti apa proses prosedurnya terjadi promosi kami tidak sampai disana atau kurang tahu”. (Rabu, 16 November 2011)

Untuk melihat tingkat mengetahui tidaknya pegawai/pejabat yang di promosikan mengenai waktu pelaksanaan promosi jabatan pada instansi masing-masing satuan kerja. Dapat terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel. 5.24. Tanggapan Responden Pegawai Mengetahui Waktu Pelaksanaan Promosi Jabatan**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	2	7%
2	Baik	5	9%
3	Cukup Baik	50	41%
4	Kurang Baik	32	32%
5	Tidak Baik	11	11%
<b>Total</b>		100	100%

Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa responden paling banyak menyatakan cukup baik 50 orang atau 50 %, ada juga yang menyatakan baik 5 orang atau 5%, sangat baik 2 orang atau 2%, namun banyak juga yang menyatakan kurang baik yang berjumlah 32 orang atau 32%, bahkan ada yang menyatakan tidak baik yakni berjumlah 11 orang atau 11 %.

Dari tabel diatas dapat dilihat jawaban paling dominan dari responden menyatakan cukup baik. Berarti selama ini tidak ada pemberitahuan secara resmi tentang waktu pelaksanaan promosi jabatan, maka secara tiba-tiba promosi jabatan dilaksanakan. Ini tentu berarti kurang menciptakan iklim yang kurang sehat terhadap organisasi karena dapat menimbulkan dugaan kepentingan dari pemegang kekuasaan. Namun hal ini telah dikonfirmasi kepada Bapak Amri, S.H. sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis beliau mengatakan :

“Memang ada pemberitahuan secara resmi tentang promosi jabatan kepada satker dilingkungan pemerintah kabupaten bengkalis namun beliau mengatakan hanya pemberitahuan resmi pada formasi yang ada kapan dilaksanakan promosi jabatan tidak ada pemberitahuan karena memang tergantung keinginan atasan yang memberikan pengesahan”.  
(Senin, 12 September 2011)

Sejalan dengan yang ungkapkan oleh Bapak Syahril beliau mengatakan :

“kami banyak yang tidak tahu pelaksanaan promosi jabatan, jadi promosi jabatan itu terjadi secara tiba-tiba saja, padahal kami sudah mengajukan orang yang sesuai dengan formasi yang ada tapi kenyataannya itu tidak berlaku, keinginan atasan yang memberikan pengesahan ditingkat Baperjakat”. (Senin, 21 November 2011)

Selanjutnya tanggapan responden mengenai pelaksanaan prosedur promosi jabatan sudah efektif dan efisien Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis dapat terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel. 5.25. Tanggapan Responden Mengenai Pelaksanaan Prosedur Promosi Jabatan Sudah Efektif dan Efisien**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	5	5%
2	Baik	21	41%
3	Cukup Baik	63	33%
4	Kurang Baik	8	18%
5	Tidak Baik	3	3%
<b>Total</b>		100	100%

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011*

Dari tabel diatas dapat dilihat responden paling banyak menyatakan cukup baik berjumlah 63 orang atau 63 %, dan menyatakan baik 21 orang atau 21 % dan juga sangat baik 5 orang atau 5 % bahkan ada yang menyatakan kurang baik kurang baik berjumlah 8 atau 8%, bahkan ada yang menyatakan tidak baik berjumlah 3 orang atau 3%.

Dari tabel diatas dapat lihat bahwa respoden kebanyakan menyatakan cukup baik. Disamping itu juga pegawai ada juga menyatakan belum berjalan efektif dan efisien pelaksanaan promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah masih adanya terdapat beberapa titik kelemahan dari pelaksanaan promosi jabatan. Namun diharapkan terus melakukan evaluasi, dan perencanaan karier pegawai yang matang dalam pelaksanaan promosi jabatan agar lebih efektif dan efisien.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Syahril Badan Ketahan Pangan dan Penyuluhan Pertanian Kabupaten Bengkalis Beliau mengatakan :

“Sebenarnya kalau dilihat-lihat dari pelaksanaan prosedur belum efektif. Karena itu pengajuan usulan dari kami terkait dengan formasi terhadap jabatan yang lowong sama sekali tidak diperduli atau tidak berlaku”.



(Senin, 12 September 2011)

Selanjutnya, untuk mengetahui tanggapan responden terhadap Pelaksanaan Prosedur Promosi Jabatan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis, dapat dilihat pada tabel Tabel 5.26 berikut

**Tabel 5.26 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Pelaksanaan Prosedur Promosi Jabatan**

No	Sub Indikator	Pengukuran					Jumlah
		SB	B	CB	KB	TB	
1	Pegawai Dipromosikan Mengetahui Prosedur Promosi Jabatan	20	41	23	16	-	100
		20%	41%	23%	16%	-	100%
2	Pegawai Mengetahui Waktu Pelaksanaan Promosi Jabatan	2	5	50	32	11	100
		2%	5%	50%	32%	11%	100%
3	Pelaksanaan Prosedur Promosi Jabatan Sudah Efektif dan Efisien	5	21	63	8	3	100
		5%	21%	63%	8%	3%	100%
<b>Jumlah</b>		27	67	136	56	14	300
		9%	22,33%	45,33%	18,67%	4,67%	100%
<b>Rata- rata</b>		9	22,3	45,33	18,67	4,67	100
		9%	22,33%	45,33%	18,67%	4,67%	100%

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011*

**Keterangan :**

SB : Sangat Baik

B : Baik

CB : Cukup Baik

KB : Kurang Baik

TB : Tidak Baik

Dari tabel 5.24 diatas tentang rekapitulasi tanggapan pelaksanaan promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah mayoritas responden yaitu 45,33%

menilai dalam kriteria cukup baik, ada juga responden yang menyatakan baik yakni 22,33 %, sangat baik berjumlah 9%. Namun masih ada yang menilai kurang baik yakni 18,67%, bahkan ada juga yang menilai tidak baik hanya 4,67%.

Dari uraian rekapitulasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa prosedur promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis dalam masuk dalam kategori cukup baik. Sesuai dengan tolak ukur bahwa terkait dengan waktu pelaksanaan promosi jabatan telah cukup diketahui oleh pegawai dan pelaksanaan promosi jabatan juga berjalan cukup baik.

#### **5.2.2.2. Tujuan Promosi Jabatan**

Setiap organisasi dalam kegiatan umum dan juga pokoknya yang sudah memiliki prioritas tertentu dan memiliki tujuan serta sasaran yang akan dicapai terutama pada ditingkat organisasi swasta, publik, yayasan, dan apapun bentuk organisasinya. Namun dalam hal ini berbicara dalam ranah organisasi publik dilingkungan pemerintahan daerah pada prinsipnya dalam menjalankan promosi jabatan dilingkungan pemerintah daerah. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis haruslah menempatkan tujuan dalam pelaksanaan promosi jabatan tepat sasaran karena menempatkan seseorang pada jabatan tertentu sangat berpengaruh pada pelaksanaan roda pemerintahan. Karena berbicara tujuan promosi jabatan harus mampu memberikan dampak positif baik para pegawai yang dipromosikan dan juga satuan kerja tempat kerja sebab ketika para pelaksana kerja dapat meningkatkan kinerja yang baik otomatis dapat memberikan citra positif terhadap pelayanan publik/ masyarakat.

Berikut ini dapat dilihat tanggapan responden terhadap tujuan promosi jabatan dalam pelaksanaan promosi jabatan.

**Tabel 5.27. Tanggapan Responden Pegawai Mengetahuinya Tujuan Diadakan Promosi Jabatan**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	16	16%
2	Baik	40	40%
3	Cukup Baik	25	25%
4	Kurang Baik	19	18%
5	Tidak Baik	-	-
<b>Total</b>		100	100%

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa responden paling banyak menyatakan baik berjumlah 40 orang atau 40 %, ada juga menilai cukup baik 25 atau 25 %, sangat baik 16 orang atau 16 %, dan menilai kurang baik berjumlah 18 orang atau 18 %, sementara itu tidak ada satu orang pun responden yang menyatakan tidak baik.

Maka dari tabel diatas dapat dilihat bahwa responden mayoritas menilai baik. Ini menandakan bahwa sebagian besar responden mengetahui tujuan Badan Kepegawaian Daerah Mengadakan Promosi Jabatan.

Berikut hasil wawancara dengan salah responden Ibu Geminiawati, SH Kabag Administrasi Umum Dinas Pertanian dan Perternakan Kabupaten Bengkalis beliau mengatakan :

“Diadakan promosi jabatan selama ini yang saya ketahui adalah untuk penyegaran saja”. (Kamis, 17 November 2011)

Namun salah seorang dari responden berikut menyatakan berbeda dari hasil wawancara dengan Bapak Zulkifli Kasubbid Pertanian Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bengkalis mengatakan :

“Saya tidak mengetahui persis diadakan promosi jabatan, biasanya kalau penyegaran saja itu kan diadakan mutasi jabatan, selama ini apabila ada kesempatan ada lowongan untuk dipromosikan, kita mengikuti saja. Yang jelas ketika dipromosikan tentu merasa senang dengan kenaikan jabatan.”  
(Selasa, 22 November 2011)

Dari pernyataan tersebut terlihat jelas bahwa pejabat yang pernah dipromosikan belum sepenuhnya memahami di dakan promosi jabatan sehingga Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis harus memberikan informasi yang sejelas-jelasnya mengenai tujuan di adakan promosi jabatan bukan sekedar penyegaran karena hal tersebut kurang menyentuh dalam unsur peningkatan kinerja pegawai yang lebih baik.

Kemudian tanggapan responden mengenai dengan adanya promosi jabatan, responden merasa keberadaannya oleh instansi tempat kerja

**Tabel 5.28. Tanggapan Responden Mengenai Adanya Promosi Jabatan Pegawai Merasa diakui Keberadaannya di Instansi Tempat Kerja**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	11	11%
2	Baik	44	44%
3	Cukup Baik	34	34%
4	Kurang Baik	11	11%
5	Tidak Baik	-	-
<b>Total</b>		100	100%

Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011

Dari tabel diatas dapat bahwa responden yang meniali paling banyak dimulai dari kategori baik yakni 44 orang atau 44 %, ada yang menyatakan sangat baik berjumlah 11 orang atau 11 %, namun ada juga yang menyatakan cukup baik dengan jumlah 34 orang atau 34 %, bahkan ada responden yang menyatakan kurang baik berjumlah 11 orang atau 11 %, sementara itu tidak ada satu orang pun responden yang menyatakan tidak baik.

Dari tabel tersebut dapat dianalisa jawaban dari responden paling banyak menyatakan dengan jawaban baik. Hal ini memang suatu kenyataan yang dirasakan responden karena juga berkaitan dengan kondisi emosional pegawai atau pejabat yang baru di promosikan pada jabatan baru atau baru pertama kalinya dipromosikan. Hal ini terlihat bahwa responden relatif mudah dalam melakukan interaksi dan beradaptasi terhadap lingkungan kerjanya. Namun ada juga responden yang selama dipromosikan kurang mendapatkan perhatian keberadaanya ketika dipromosikan pada unit kerja yang baru yakni dalam hal melihat cara kerja yang baru.

Berikut hasil wawancara dengan salah seorang responden ibu sumarni Kepala Bidang Penyuluhan Pertanian dan Perkebunan Kabupaten Bengkalis beliau mengatakan :

“saya memang ada menyatakan kurang baik namun bukan berarti tidak diakui secara langsung di instansi tempat bekerja saya, kita kalau di PNS mau atau tidak mau harus dijalani karena struktur orang dan tatalaksana kerja sudah mengacu pada job description dan kita harus pelajari itu. Cuma kalau berkaitan dengan basic bukan di situ kita harus mulai dari nol dan belajar lagi”. (Rabu, 16 November 2011)

Kemudian lagi dapat juga lihat bagaimana dengan diadakannya promosi jabatan membuat responden lebih bersemangat dan senang terhadap pekerjaan

yang dilakukan sehingga dapat meningkatkan produktivitasnya. Dapat terlihat pada tabel berikut ini

**Tabel 5.29. Tanggapan Responden Promosi Jabatan Membuat Pegawai Lebih Bersemangat dan Senang Terhadap Pekerjaan Dalam Meningkatkan Produktivitasnya**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	24	24%
2	Baik	48	48%
3	Cukup Baik	24	24%
4	Kurang Baik	4	4%
5	Tidak Baik	-	-
<b>Total</b>		100	100%

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa responden menilai paling banyak pada kategori baik sebanyak 48 Orang atau 48 %, ada yang menyatakan sangat baik berjumlah 24 orang atau 24 %, namun ada juga yang menyatakan cukup baik berjumlah 24 orang 24 %. Bahkan ada responden yang menyatakan kurang baik dengan jumlah 4 orang atau 4 %. sementara itu tidak ada satu orang pun responden yang menyatakan tidak baik.

Dapat dianalisa dari uraian angka presentase diatas bahwa didominasi dalam kategori baik. Berarti dengan adanya promosi jabatan sangat memberikan pengaruh yang besar terhadap motivasi kerja pegawai untuk meningkatkan produktivitasnya. Perlunya menjadi perhatian utama dalam mengatur jadwal promosi jabatan secara lebih efektif dan memberikan kesempatan yang seluasnya kepada para pegawai dilingkungan pemerintah kabupaten bengkalis yang pantas dan sesuai untuk dipromosikan sesuai dengan tingkat kompetensi dan pretasi kerjanya. Namun perlu juga menjadi perhatian bahawa ada juga responden yang

menyatakan kurang baik atau kurang bersemangat dan senang dengan adanya promosi jabatan.

Sebagai hasil wawancara dengan salah seorang responden Bapak Efendi, S.Sos., M.Si Sekretaris Dinas Pariwisata Kabupaten Bengkalis beliau mengatakan:

“Dari amanah jabatan yang kami terima terkait masalah senang dan bersemangat dalam meningkatkan kinerja itu tergantung dari masing-masing pegawai. Dan memang ada pegawai yang merasa kurang senang dengan jabatan yang ia terima dengan tidak puas dengan hasil program promosi itu. Contohnya dalam hal latar belakang pendidikan, dan juga pengalaman kerja yang tidak cocok dengan riwayat sebelumnya maka terkadang mereka kurang bersemangat dalam meningkatkan produktifitasnya (Selasa, 22 November 2011)

Selanjutnya tanggapan responden mengenai promosi jabatan yang telah diterima membuat responden merasa puas, bangga dan menyebabkan status sosial yang semakin tinggi

**Tabel 5.30. Tanggapan Responden Mengenai Promosi Jabatan Membuat Pegawai Merasa Puas, Bangga dan Meningkatkan Status Sosial Semakin Tinggi**

No	Pengukuran	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	12	12%
2	Baik	25	25%
3	Cukup Baik	34	34%
4	Kurang Baik	26	26%
5	Tidak Baik	3	3%
<b>Total</b>		100	100%

Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011

Dari tabel 5.24. diatas dapat terlihat jelas bahwa responden menilai paling banyak dalam kategori cukup baik yakni 34 orang atau 34 %, ada juga yang menyatakan baik berjumlah 25 orang atau 25%, sangat baik berjumlah 12 orang

atau 12 %, namun ada responden yang menyatakan kurang baik 26 orang atau 26 %, bahkan ada responden menyatakan tidak baik berjumlah 3 orang atau 3%.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa responden paling banyak menyatakan cukup baik. Hal ini disebabkan bahwa responden belum sepenuhnya puas terhadap pelaksanaan promosi jabatan. Penempatan terhadap jabatan yang diemban terkadang tidak sesuai dengan kompetensinya, latar belakang pendidikannya, dan juga pengalaman kerjanya, dan bahkan ada juga yang beranggapan kurang baik.

Berkut ini hasil wawancara dengan salah seorang responden Ibu Geminiawati, SH Kabag Administrasi Umum Dinas Pertanian dan Perternakan Kabupaten Bengkalis beliau mengatakan :

“Saya merasa kurang puas sebenarnya yang sebelumnya saya katakan bahwa dengan latar belakang pendidikan saya yang tidak sesuai dengan jabatan saya, sehingga saya pun tidak tahu atasa keputusan BKD dan pejabat yang berwenang yang telah mengesahkan sehingga kami sebagai PNS harus loyal dan menerima dimanapun harus diletakkkkan”.  
(Kamis, 17 November 2011)

Selanjutnya lagi tanggapan responden mengenai dengan adanya promosi jabatan, pendapatan dan nilai finansial menjadi semakin tinggi



**Tabel 5.31. Tanggapan Responden Mengenai dengan Adanya Promosi Jabatan, Pendapatan dan Nilai Finansial menjadi Semakin Tinggi**

No	Tingkat Pelaksanaan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Sangat baik	14	14%
2	Baik	51	51%
3	Cukup Baik	29	29%
4	Kurang Baik	6	6%
5	Tidak Baik	-	-
<b>Total</b>		100	100%

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011*

Dari tabel 5.25 diatas dapat dilihat bahwa responden paling banyak menyatakan baik dengan jumlah 51 orang atau 51% , ada yang menyatakan sangat baik berjumlah 14 orang atau 14%, namun masih ada responden yang menyatakan cukup baik dengan jumlah 29 orang atau 29% menyatakan sangat baik. Bahkan ada responden yang menyatakan kurang baik berjumlah 6 orang atau 6%. sementara itu tidak ada satu orang pun responden yang menyatakan tidak baik.

Berdasarkan keterangan diatas sebagian besar responden menyatakan baik terhadap pendapatan dan nilai finansial dalam hal pelaksanaan promosi jabatan yang dilaksanakan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis. Hal ini memang terlihat jelas bahwa pada kenyataannya mereka yang memegang jabatan struktural nilai finansial semakin tinggi yakni adanya kenaikan gaji dan tunjangan jabatan dengan disesuaikan pangkat/golongan dan jabatan yang emban. Namun ada juga yang merasa kurang baik yang berarti belum sesuai pendapatan finansialnya dengan jabatannya hal ini disebabkan dengan tingginya dab resiko beban kerja.

Berikut hasil wawancara dengan salah seorang responden Bapak Efendi.

S.Sos., M.Si Sekretaris Dinas Pariwisata Kabupaten Bengkalis beliau mengatakan

“Saya rasa semua kita mengetahui kalau seseorang itu dipromosikan tentu pendapatan naik baik dari gaji, dan tunjangan dan itu ditandai dengan naiknya pangkat, kedudukan yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar. Cuman kalau sebagian ada yang merasa kurang itu tergantung pada pribadi masing-masing karena kebutuhan ekonomi setiap orang kan lain-lain. (Selasa, 22 November 2011)

Selanjutnya, untuk mengetahui tanggapan responden terhadap pelaksanaan tujuan promosi jabatan pada badan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis, dapat dilihat pada tabel 5.32 berikut

**Tabel 5.32 : Rekapitulasi Tanggapan Tentang Pelaksanaan Tujuan Promosi Jabatan**

No	Sub Indikator	Pengukuran					Jumlah
		SB	B	CB	KB	TB	
1	Pegawai Mengetahuinya Tujuan Diadakan Promosi Jabatan	16	40	25	19	-	100
		16%	40%	25%	19%	-	100%
2	Adanya Promosi Jabatan Pegawai Merasa diakui Keberadaanya di Instansi Tempat Kerja	11	44	34	11	-	100
		11%	44%	34%	11%	-	100%
3	Promosi Jabatan Membuat Pegawai Lebih Bersemangat dan Senang Terhadap Pekerjaan Dalam Meningkatkan Produktivitasnya	24	48	24	4	-	100
		24%	48%	24%	4%	-	100%
4	Promosi Jabatan Membuat Pegawai Merasa Puas, Bangga dan Meningkatkan Status Sosial Semakin Tinggi	12	25	34	26	3	100
		12%	25%	34%	26%	3%	100%
5	Adanya Promosi Jabatan, Pendapatan dan Nilai Finansial menjadi Semakin Tinggi	14	51	29	6	-	100
		14%	51%	29%	6%	-	100%
Jumlah		77	208	146	66	3	500
		15,4%	41,6%	29,2%	13,2%	0,6%	100%
Rata- rata		15.4	41,6	29,2	13,2	0,6	100
		15,4%	41,6%	29,2%	13,2%	0,6%	100%

Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011

**Keterangan :**

SB : Sangat Baik

B : Baik

CB : Cukup Baik

KB : Kurang Baik

TB : Tidak Baik

Dari tabel 5.30. tentang rekapitulasi tujuan dilaksanakan promosi jabatan Pada Badan Kepegawaian Daerah terutama dilingkungan pemerintah kabupaten bengkalis bahwa kebanyakan responden yaitu 41,6% menilai baik, ada responden yang menilai sangat baik yakni pada level angka 15,4%, namun masih ada responden yang menyatakan 29,2% menilai cukup baik, bahkan ada responden yang menilai kurang baik 13,2%, bahkan lagi responden menilai 0,6% pada kriteria tidak baik.

Dari uraian data presentase diatas secara umum dapat disimpulkan bahwa tujuan dilaksanakan promosi jabatan yakni dalam ketegori baik. Yakni tercapai tujuan dilaksanakan promosi jabatan ditandai adanya rasa kepuasan tersendiri dari pegawai bila dipromosikann yang mampu memberikan stimulus/rangsangan untuk peningkatan produkfitas kerjanya dan hampir semuanya pegawai mengetahui tujuan diadakan promosi jabatan, ditambah lagi dengan adanya promosi jabatan dapat meningkatkan nilai financial bagi para pegawai, namun banyak pegawai yang menilai bahwa promosi jabatan yang diterima ada yang menyatakan kurang puas. Hal ini disebabkan salah satunya adalah masalah kesesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan, pengalaman kerja sebelumnya yang mengalami perubahan bidang kerjanya yang terkadang menyulitkan untuk melakukan adaptasi sehingga butuh waktu yang relatif lama ditambah nuansa subjektif terhadap pelaksanaan promosi jabatan masih ada.

Dari beberapa uraian tabel sebelumnya mengenai tanggapan responden terhadap pelaksanaan promosi jabatan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis Terdiri dari :

1. Tanggapan Responden terhadap Asas- Asas Promosi Jabatan yaitu :
  - 1) Kesesuaian Latar Belakang pendidikan dengan jabatan
  - 2) Orang yang sesuai untuk mengisi kekosongan jabatan
  - 3) Pegawai selalu diberikan kesempatan dalam mengemabangkan karir (promosi jabatan)
  - 4) Atasan bertindak tepat memberikan jabatan yang sesuai kepada pegawai
  - 5) Pelaksanaan Promosi jabatan telah dilakukan secara objektif
2. Tanggapan responden terhadap Dasar- Dasar promosi jabatan yaitu :
  - 1) Hasil Penilaian Pegawai telah dijadikan sebagai bahan pertimbangan promosi jabatan
  - 2) Atasan memberikan dukungan kepada bawahannya untuk melakukan promosi jabatan
  - 3) Pegawai yang cakap/ ahli yang menjadi prioritas pertama dalam promosi jabatan
  - 4) Promosi jabatan sudah berdasarkan pengalaman dan kecakapan pegawai
3. Tanggapan responden terhadap syarat- syarat promosi jabatan
  - 1) Pegawai mengetahui syarat- syarat promosi jabatan
  - 2) Disiplin sebagai syarat promosi jabatan
  - 3) Pretasi kerja sebagai syarat promosi jabatan
  - 4) Loyalitas sebagai syarat dalam promosi jabatan.
4. Tanggapan Responden terhadap Prosedur promosi jabatan yaitu :

- 1) Pegawai mengetahui prosedur promosi jabatan
  - 2) Pegawai mengetahui waktu pelaksanaan promosi jabatan
  - 3) Pelaksanaan Promosi Jabatan sudah efektif dan efisien
5. Tanggapan responden terhadap tujuan promosi jabatan yaitu :
- 1) Pegawai mengetahui tujuan dilaksanakan promosi jabatan
  - 2) Adanya promosi jabatan pegawai merasa diakui jabatannya oleh instansi tempat bekerja
  - 3) Adanya promosi jabatan membuat pegawai lebih bersemangat dan senang terhadap pekerjaan yang dilakukan
  - 4) Adanya promosi jabatan membuat pegawai merasa puas, bangga dan menyebabkan status sosial saya semakin tinggi
  - 5) Adanya promosi jabatan pendapatan dan nilai finansial yang semakin meningkat.

Secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel rekapitulasi jawaban responden tentang promosi jabatan dibawah ini.

**Tabel 5.33 : Rekapitulasi Jawaban Responden Tentang Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada Badan Kepegawaian Daerah.**

NO	Sub Variabel	Pengukuran					Jumlah
		SB	B	CB	KB	TB	
	<b>Proses Pengangkatan Jabatan Struktural</b>						
1	Asas- Asas Promosi Jabatan	113 22,6%	170 34%	143 28,6%	50 10%	24 4,8%	500 100%
2	Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan	84 21%	111 27,75%	161 40,25%	39 9,75%	5 1,25%	400 100%
3	Syarat- Syarat Promosi Jabatan	66 16,5%	151 37,75%	150 37,5%	29 7,25%	4 1	400 100%
	<b>Penempatan Jabatan Struktural</b>						
1	Posedur Promosi Jabatan	27 9%	67 22,33%	136 45,33%	56 18,67%	14 4,67%	300 100%
2	Tujuan Promosi jabatan	77 15,4 %	208 41,6%	146 29,2%	66 13,2%	3 0,6%	500 100%
Total		367 17,47%	707 33,67%	736 35,04%	240 11,42%	50 2,38%	2100 100%
		17,47 17,47%	33,67 33,67%	35,04 <b>35,04%</b>	11,42 11,42%	2,38 2,38%	100 100%
Rata- rata		17,47 17,47%	33,67 33,67%	35,04 <b>35,04%</b>	11,42 11,42%	2,38 2,38%	100 100%
		17,47 17,47%	33,67 33,67%	35,04 <b>35,04%</b>	11,42 11,42%	2,38 2,38%	100 100%

Sumber : Data Olahan Penelitian, 2011

**Keterangan :**

SB : Sangat Baik

B : Baik

CB : Cukup Baik

KB : Kurang Baik

TB : Tidak Baik

Dari tabel diatas tentang tanggapan responden terhadap promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis, ternyata responden paling banyak berjumlah 35,04 % menilai cukup baik, ada juga responden berjumlah : 33,67 % menilai baik, dan 17,47 % menilai sangat baik, namun masih ada responden yang menilai kurang baik yaitu 11,42 %, bahkan ada responden yang menilai tidak baik yaitu : 2,38 %.

Menurut Uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah, kebanyakan responden menilai pada kategori cukup baik.



## **BAB VI**

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis data penelitian, maka dalam BAB VI ini penulis akan menyajikan kesimpulan dari hasil penelitian tersebut selain menyajikan kesimpulan, dalam bab akhir ini penulis akan memberikan saran yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis.

#### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan tabel 5.33 sebelumnya. Hasil penelitian dan pembahasan mengenai promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Pelaksanaan Promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis pada umumnya berjalan cukup baik hal ini dapat dilihat dari

1. Asas-Asas Promosi Jabatan, dimana pelaksanaan asas- asas ini pada umumnya sudah berjalan berjalan dengan baik hal ini bisa dilihat sebagian bahwa sebagian responden merasa jabatannya telah sesuai dengan latar belakang pendidikannya walaupun sebenarnya masih ada sebagian yang merasa kurang sesuai dan bahkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Hal ini penting bahwa dalam teori manajemen sumberdaya manusia bahwa segala bentuk tugas atau pekerjaan haruslah diserahkan pada yang ahli dibidangnya disamping itu juga berkaitan

dengan jabatan yang lowong belum sepenuhnya Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Bengkalis menempatkan orang sesuai dengan apabila terjadi kekosongan jabatan sehingga pelaksanaan promosi jabatan masih adanya pengakuan dari beberapa pegawai bahwa pelaksanaan promosi jabatan selama ini tingkat objektivitasnya belum optimal dalam arti masih kental adanya suasana kesukuan, hubungan kedekatan dan lain sebagainya. Masalah yang timbul dalam pengangkatan jabatan pada pejabat kabupaten bengalis Dengan adanya pemilihan kepala daerah secara langsung maka sangat dimungkinkan adanya dampak kebijakan pengangkatan jabatan struktural yang tidak lepas dan pengaruh nuansa politis khususnya yang menyangkut dari tingkat dukungan partai politik pengusung calon kepala daerah. "*Politik balas budi*" pasca pilkada karena adanya dukungan tertentu dari partai politik maupun pegawai negeri sipil yang mendukung salah satu calon kepala daerah dalam pilkada akan mewarnai pengangkatan pegawai negeri dalam jabatan struktural. Begitu pula yang terjadi di Kabupaten Bengkalis, pengisian jabatan jabatan struktural yang strategis untuk diisi oleh pegawai yang dianggap mendukung visi dan misi Kepala Daerah pada saat pelaksanaan Pemilihan Kepala Daerah secara langsung dan inilah kenyataan yang langsung dirasakan oleh pegawai kabupaten bengalis, ketika masa periode baru seluruh pejabat di tingkat

2. Dasar Pertimbangan promosi jabatan, dimana pemahaman dan pelaksanaan promosi jabatan yang mendasari setiap kebijakan promosi

jabatan secara umum dapat disimpulkan berjalan cukup baik, Hal ini dikarenakan : Berkaitan dalam sistem penilaian pegawai menjadi salah satu syarat untuk menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan telah dilaksanakan dengan cukup baik meskipun sebenarnya dengan metode penilaian pada Lembaran DP3. Memang sifatnya rahasia tapi pada kenyataannya sifat penilaian tersebut cenderung subjektif namun ada juga yang sudah sesuai dengan kompetensi pegawai yang akan dipromosikan. Namun perlu menjadi pusat perhatian bahwa dalam penilaian dalam lembaran DP3 penilaian yang dilakukan atasan terkadang tidak adil, makanya terkadang pejabat yang pernah dipromosikan merasa bahwa sebenarnya masih banyak pegawai yang layak untuk dipromosikan yang sesuai dan cakap/ahli dibidangnya

3. Syarat- syarat promosi jabatan, dimana secara umum dapat disimpulkan sudah berjalan baik, namun perlu juga dilihat bahwa ketetapan beberapa syarat yang ada seperti
  - a) Disiplin Kerja
  - b) Prestasi kerja
  - c) Loyalitas, dan lain sebagainya

Harus benar- benar teralisasi secara baik dan benar, karena sudah tidak menjadi rahasia umum lagi banyak pegawai yang tidak disiplin terhadap waktu kerjanya, terutama atasan yang seharusnya memberikan contoh dan teladan yang baik bagi stafnya, pegawai kurang termotivasi untuk meningkatkan motivasi kerjanya dengan

tujuan untuk meningkatkan prestasi kerjanya, disamping itu juga loyalitas hanya dipahami loyal kepada atasan yang sifatnya takut kepada atasan bukan loyal kepada organisasi dan tugas atau pekerjaan. Sehingga timbul anggapan ABS (Asal Bapak Senang). Pegawai Negeri Sipil ketika pemilihan Kepala Daerah yang dianggap tidak mendukung atau berseberangan secara bertahap disingkirkan. Sebagai gambaran adalah diangkatnya seorang pegawai dalam jabatan struktural yang strategis, meskipun pegawai tersebut tidak memiliki kompetensi untuk menduduki jabatan tersebut, sehingga pada akhirnya kinerjanya tidak profesional lagi tetapi hanya untuk mendukung kepentingan golongan tertentu, dan pada gilirannya banyak Pegawai Negeri Sipil yang berurusan dengan pihak penegak hukum karena harus menjalankan kebijakan pimpinan tersebut dan kenyataan ini fakta terjadi pada kabupaten bengkalis dalam pengakatan jabatan struktural seperti halnya pergantian tampuk kepemimpinan dari samsurizal ke herlian saleh.

4. Prosedur Promosi jabatan, secara umum dapat disimpulkan berjalan cukup baik. Dimana dapat dilihat bahwa transparansi prosedur, dan juga waktu pelaksanaa promosi jabatan cukup diketahui oleh pegawai, meskipun terkadang juga tidak diketahui oleh sebagian pegawai hal ini juga disebabkan kurangnya sosialisasi yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah atau pemberitahuan secara resmi sehingga kenyataan yang ada, promosi jabatan tersebut terjadi secara tiba-tiba hal

ini tentu tidak sehat dalam pelaksanaan promosi jabatan yang pada akhirnya tingkat efektifitas dan efisiensi pelaksanaan promosi jabatan belum sepenuhnya optimal.

5. Tujuan promosi jabatan secara umum dapat dikategorikan baik. Walaupun demikian masih ada sebagian yang kurang baik yakni berkaitan jabatan yang diterima pegawai (pada tabel 5.30). Dimana pegawai merasa kurang senang dan bangga dengan jabatan yang diterima karena disebabkan tidak sesuai dengan tingkat kompetensinya.

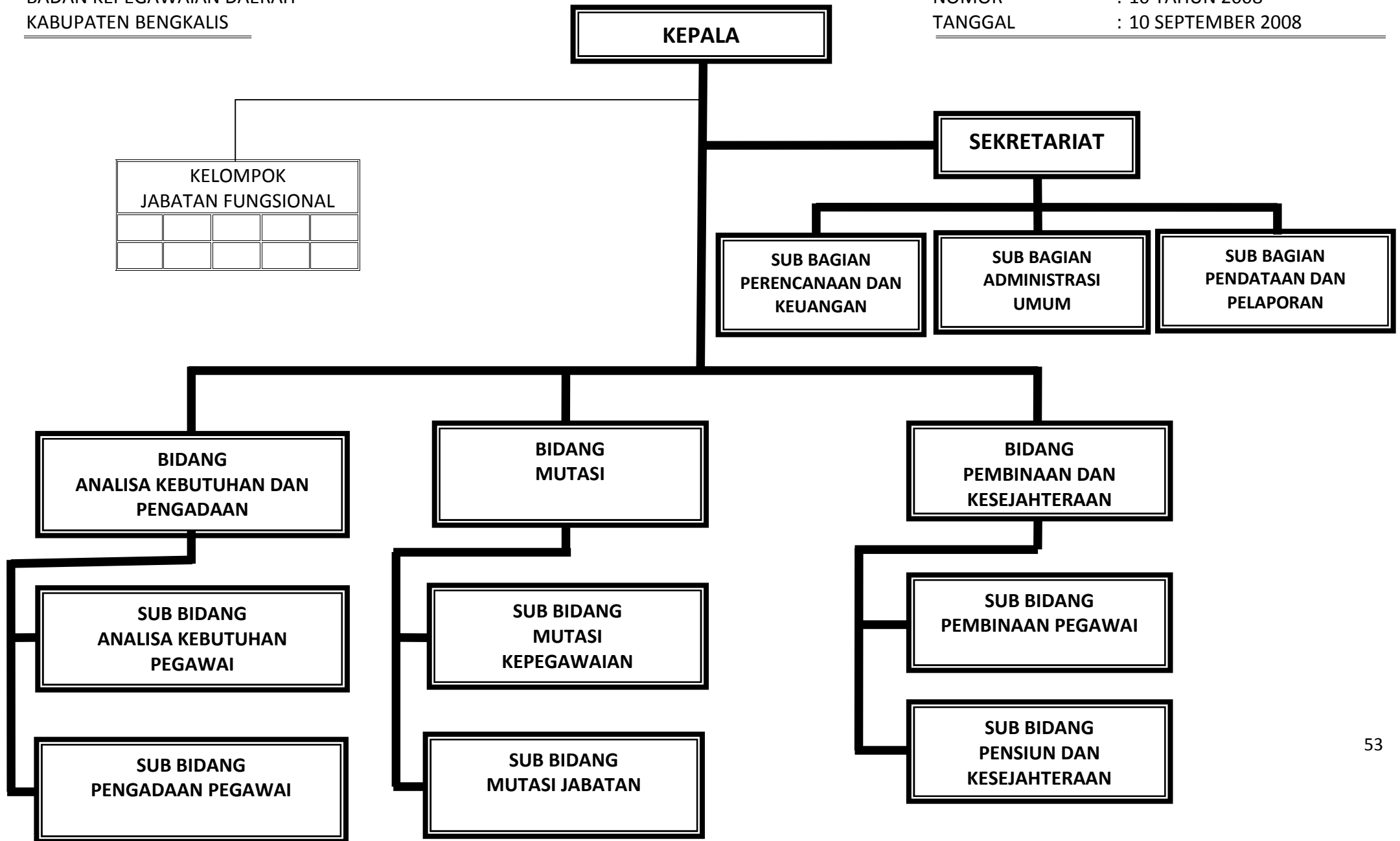
## 6.2. Saran

Demi terlaksanannya promosi jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis yang lebih baik dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Penulis ingin memberikan saran kepada pemerintah, Manajemen Lembaga Teknis Kepegawaian Daerah Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis, sebagai berikut :

1. Informasi jabatan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis harus dilakukan secara lebih terbuka dan transparan
2. Dalam pengajuan usulan calon pejabat yang akan dipromosikan Kepada Atasan yang berwenang harus secara optimal berpatokan pada syarat jabatan dan dan sistem prestasi kerja yang berbasis kinerja pegawai yang objektif agar pelaksanaan promosi jabatan efektif dan efisien
3. Beberapa diantaranya belum optimalnya sistem perencanaan karir (*carrier planning*) pegawai, harus diupayakan sistem penataan sistem perencanaan karir yang berbasis prestasi kinerja pegawai dengan sangat

jeli dan komperatif dengan melihat kompetensi dan potensi masing-masing pegawai.

4. Pentingnya penempatan Pejabat yang telah dipromosikan dengan latar belakang pendidikan, tingkat kompetensi, pengalaman kerja, yang sesuai dengan tetap memprioritaskan pada pegawai yang cakap dan ahli dibidangnya, karena sangat mempengaruhi proses output kerja pemerintah yang dapat menunjang terselenggaranya pembangunan daerah yang lebih baik.
5. Demi tercapainya program promosi jabatan yang objektif dan akuntabilitas, transparan, maka perlunya adanya audit kepegawaian sebagai bentuk evaluasi kinerja manajemen dalam tata kerja kepegawaian



## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku- buku

- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Reka Cipta, 1990.
- Bungin, Burhan. *Metedologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Prenada Media Group, 2008.
- Fathoni, Abdurrahman. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Rineka Cipta, 2006.
- Mantra, Bagus ida. *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2004.
- Manulang, AMH Marihot. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2006
- Moekijat, *Perencanaan dan Pengembangan Karir Pegawai*. Bandung : CV Remadja Karya, 1986.
- Pasolong, Harbani. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta, Bandung, 2008.
- Raharjo, Tri Budi. W dkk. *Manajemen Untuk Pekerja Sosial*, Pusat Informasi dan Penerbitan. Bagian Ilmu Penyakit Dalam. Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia, 2000.
- Sastrohardiwiryo, Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta PT Bumi Aksara, 2003.
- Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta, 2007
- Suradji, *Manajemen Kepegawian Negara*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara, 2006
- Suryabrata, Sumadi. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT Bumi Aksara, 2005
- SP Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Thoha, Miftah. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media, 2005



\_\_\_\_\_, *Manajemen Kepegawian Sipil Indonesia*. Jakarta : Kencana Press, 1999

Tjiptoherijanto P. dan SZ. Abidin. *Reformasi Administrasi dan Pembangunan Nasional*. Jakarta : Universitas Indonesia Press, 1993

Umar, Husein, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2004

[www.bengkalis.go.id](http://www.bengkalis.go.id)

## **B. Peraturan Perundang- undangan**

Undang- undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang perubahan undang- undang Nomor 8 tahun 1994 tentang pokok- pokok kepegawaian

Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1979 Tentang Daftar Urut Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil

Keputusan Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Jabatan Struktural Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002

Peraturan Bupati Bengkalis Nomor 07 Tahun 2009 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis