

ANALISIS PROMOSI JABATAN PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DI KOTA MEDAN*

Reza Khairina

Pemerintah Kota Medan,
Jl. Kapten Maulana Lubis No. 2 Medan 20112, Telp. (061) 4512412

Analysis of Personnel Promotion at Medan City Civil Service Office

This research aims at analyzing procedures, processes and constraints concerning personnel promotion at Medan City Civil Service Office. It also tries to identify efforts done to overcome the constraints. It is a descriptive, qualitative research. Data are gathered through observation, interviews and literature study. Data processing is conducted through reduction, arrangement and triangulation.

The result shows that the implementation of personnel promotion at Medan City Civil Service Office is yet to be in accordance with performance-based promotion system. Therefore, the writer recommends that: (a) Job information at Medan City Civil Service Office should be open and accessible; (b) Baperjakat (Rank and Post Consideration Board) provides fair evaluation for all structural official candidates, not only for echelon II structural posts; dan (c) Proposals of structural official candidates by users (direct senior officers) should be based on job requirements and performance-based system.

Keywords: job promotion, career system, work performance.

A. LATAR BELAKANG

Faktor manusia diakui merupakan faktor yang pokok dalam setiap organisasi. Walaupun perkembangan teknologi sekarang bertambah pesat, akan tetapi faktor manusia masih tetap memegang peranan yang penting di dalamnya. Oleh karena itu, jika pengurusan dan penataan manusia tidak diperhatikan dengan baik, pencapaian tujuan organisasi nicaya akan terganggu. Penataan SDM ini tidak hanya berlaku di Pusat, akan tetapi juga di Daerah.

Dalam rangka otonomi daerah, Kepala Daerah diberi hak, wewenang dan kewajiban mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah Pasal 1 ayat (5) sebagai berikut: "Otonomi daerah adalah kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan".

Untuk mengatur rumah tangganya sendiri, satu aspek yang sangat penting ialah penataan kepegawaian daerah yang dalam pelaksanaannya dilakukan baik oleh bagian kepegawaian maupun Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dengan pembinaan dari pemerintah. Hal ini diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dimana pada Pasal 129 disebutkan sebagai berikut:

* ditulis di bawah bimbingan Rahmat, S.Pd, M.A dan Ir. Euis Nurmalia

- (1) Pemerintah melaksanakan pembinaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam kesatuan penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil secara nasional.
- (2) Manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban kedudukan hukum, pengembangan kompetensi, dan pengendalian jumlah.

Kemudian dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, pada Pasal 1 ayat (8) disebutkan:

Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian.

Dalam manajemen PNS tersebut, promosi merupakan hal yang dinanti-nantikan oleh setiap pegawai untuk membuktikan kepada organisasi mengenai kemampuannya dalam bekerja. Namun demikian, pengangkatan PNS dalam sesuatu jabatan harus dilakukan secara obyektif dan selektif, sehingga menumbuhkan kegairahan untuk berkompetisi bagi semua PNS dalam meningkatkan kemampuan profesionalismenya dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

Sejalan dengan pernyataan tersebut, dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 17 disebutkan:

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan.

BKD Kota Medan merupakan lembaga teknis daerah yang dibentuk untuk kelancaran pelaksanaan manajemen PNS daerah dan dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota Medan melalui Sekretaris Daerah. Untuk mengembangkan pegawai dan memperlancar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) BKD Kota Medan, maka perlu dilakukan promosi pegawai ke dalam jabatan-jabatan yang ada pada struktur organisasinya.

Namun pada kenyataannya, terdapat beberapa masalah dalam pelaksanaan promosi jabatan pegawai BKD Kota Medan. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa fenomena sebagai berikut: pertama, masih ditemukan ketidaksesuaian pendidikan dengan jabatan baru yang akan diemban pegawai. Hal ini dapat dilihat dari adanya pegawai dengan tingkat pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) dipromosikan menjadi Kepala Sub Bidang. Kedua, masih ditemukan ketidaksesuaian pengalaman dalam jabatan lama dengan jabatan baru yang akan diemban pegawai. Kenyataan ini terlihat dari adanya pegawai suatu lembaga teknis non kepegawaian dipromosikan ke dalam jabatan yang berkaitan dengan kepegawaian di BKD. Ketiga, masih ditemukan pegawai yang sudah mengikuti pendidikan kepemimpinan, tetapi belum mendapatkan jabatan yang sesuai. Fenomena ini bisa dilihat dari adanya pegawai yang sudah mengikuti SPAMA bahkan jauh sebelum dipromosikan menjadi pejabat eselon IIIa.

Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut penulis merumuskan pokok permasalahan sebagai berikut: Promosi jabatan di BKD Kota Medan belum berjalan secara optimal.

B. LANDASAN TEORITIS

Untuk memahami masalah yang diteliti, maka perlu didukung teori-teori terkait dengan masalah penelitian. Oleh karena itu, penulis menyajikan pendapat beberapa ahli mengenai konsep administrasi kepegawaian, konsep manajemen sumber daya manusia dan konsep promosi. Menurut pandangan penulis, konsep-konsep tersebut perlu dipahami terlebih dahulu sebelum melakukan analisis promosi jabatan pegawai.

1. Konsep Administrasi Kepegawaian

Thoha (Silalahi, 2005: 92) mengemukakan adanya delapan unsur administrasi, yaitu organisasi, manajemen, komunikasi, kepegawaian, keuangan, perbekalan, tata usaha dan perwakilan atau hubungan masyarakat. Sementara itu, The Liang Gie (Silalahi, 2005: 93) mengemukakan yang termasuk cabang ilmu administrasi adalah: (1) ilmu organisasi; (2) ilmu manajemen; (3) ilmu komunikasi administrasi; (4) ilmu administrasi keuangan; (5) ilmu administrasi kepegawaian; (6) ilmu administrasi perbekalan; dan (7) ilmu hubungan masyarakat

Appley (Thoha, 1983: 15), mengutip pernyataan Thomas G. Spates, seorang wakil manajer kepegawaian dari *General Foods Corporation* pada tahun 1937 dalam suatu konferensi Asosiasi Manajemen di Philadelphia khusus membicarakan mengenai kepegawaian. Dia mengatakan sebagai berikut:

Manajemen itu hakikatnya adalah administrasi kepegawaian." Maksudnya seorang manajer yang baik itu adalah seorang administrator kepegawaian yang baik pula. Seorang administrator kepegawaian yang baik itu seharusnya sebagai manajer yang baik. Dengan perkataan lain seorang pejabat eksekutif yang kompeten seharusnya ia bersikap "*personel-minded*", dan seorang kepala kepegawaian yang baik seharusnya ia menjadi "*management-minded*".

Adapun administrasi kepegawaian menurut Felix A. Nigro dan Lloyd G. Nigro (Thoha, 1983: 18) adalah: "... kegiatan pengangkatan dan seleksi, pengembangan yang meliputi latihan jabatan (*in service training*), promosi dan pemberhentian". Sedangkan Jucius (Thoha, 1983: 19) menyatakan bahwa bidang kegiatan administrasi kepegawaian meliputi: "Pengadaan, pengembangan, pembinaan dan penggunaan". Selain itu, Flippo (Thoha, 1983: 19) membagi administrasi kepegawaian atas dua pola kegiatan pokok yakni: "Kegiatan manajemen dan kegiatan operatif dari kepegawaian. Kegiatan manajemen meliputi perencanaan, pengaturan, pengarahan dan pengendalian. Adapun kegiatan operatifnya meliputi pengadaan, pengembangan, penggajian dan integrasi".

Dari beberapa pendapat tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa lingkup kegiatan administrasi kepegawaian meliputi: pertama, kegiatan pengadaan dan seleksi tenaga kerja/pegawai, meliputi pengadaan, seleksi, ujian pelamar untuk menjadi calon pegawai serta pengangkatan menjadi calon pegawai. Kedua, kegiatan penempatan dan penunjukan, meliputi penempatan calon pegawai pada jabatan tertentu yang telah ditetapkan. Ketiga, kegiatan pengembangan, meliputi proses latihan (*training*) baik latihan sebelum menduduki jabatan ataupun latihan setelah menduduki jabatan. Latihan ini biasanya sering dikaitkan dengan promosi bagi pegawai-pegawai yang diberi pelatihan. Keempat, kegiatan pemberhentian, meliputi proses pemberhentian tenaga kerja/pegawai, baik pemberhentian sebelum masanya maupun setelah sampai saatnya berhenti (pensiun).

Adapun tujuan administrasi kepegawaian dikelompokkan oleh Pigors dan Myers (Thoha, 1983: 20) ke dalam tiga kelompok tiga kelompok besar, yaitu: "(1) *Effective utilization of human resources*; (2) *Desirable working relationship among all members of the organization*; (3) *Maximum individual development*". Dari pendapat Pigors dan Myers Dapat dikatakan bahwa administrasi kepegawaian bertujuan menggunakan, menciptakan hubungan kerja dan mengembangkan pegawai dalam organisasi secara maksimal. Hal ini

dimaksudkan untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting di dalam organisasi. Hal ini disebabkan oleh manusia sebagai sumber daya organisasi memiliki sifat dan karakter yang sangat kompleks. Handoko (Yudiati, 2005: 11) memaknai MSDM sebagai berikut: "Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi". Sementara itu, Mangkunegara (2005: 2) menyatakan: "Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai)". Selanjutnya Mangkunegara (2005: 2) mengatakan bahwa MSDM mempunyai enam fungsi operatif yaitu:

(1) Pengadaan, meliputi perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan, penarikan pegawai, penempatan kerja dan orientasi kerja; (2) Pengembangan, meliputi pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir serta penilaian prestasi kerja; (3) Pemberian balas jasa, meliputi balas jasa langsung (gaji/upah, insentif) dan balas jasa tak langsung (keuntungan, pelayanan/kesejahteraan); (4) Integrasi, meliputi kebutuhan pegawai, motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja dan partisipasi kerja; (5) Pemeliharaan, meliputi komunikasi kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik kerja serta konseling kerja; dan (6) Pemisahan atau pemberhentian pegawai.

Salah satu fungsi operatif seperti dikatakan oleh Mangkunegara adalah pengembangan SDM. Dalam kaitannya dengan pengembangan pegawai, Irawan (1997: 92) berpendapat seperti berikut:

... pengembangan pegawai ini seringkali disalahfahami. Pertama, pengembangan pegawai dianggap hanya dapat dilakukan melalui jalur diklat (pendidikan dan latihan). Ini tidak benar. Pengembangan pegawai dapat dilakukan baik melalui jalur (cara) diklat maupun jalur nondiklat. Jalur diklat misalnya berbentuk kegiatan seminar, lokakarya, dan lain-lain. Jalur nondiklat misalnya dapat berbentuk promosi jabatan, pemberian bonus dan insentif, teguran dan hukuman, dan lain-lain.

Sementara itu, menurut Manullang (1992: 200), berbagai kegiatan yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi guna pengembangan sumber daya manusia terdiri dari: "Rotasi jabatan, latihan atau pendidikan, delegasi tugas, penugasan dalam keanggotaan suatu panitia, promosi, pemindahan, konselling, dan konferensi.

Dari kedua pendapat tersebut, terlihat bahwa promosi merupakan bagian dari pengembangan SDM. Hal ini sejalan dengan pendapat Saydam (1996: 67) sebagai berikut:

Memang sebagian para ahli sering terperangkap dalam istilah yang menyamakan seolah-olah pengembangan sama dengan pelatihan. Padahal pelatihan bukanlah merupakan satu-satunya alat untuk pengembangan SDM dalam suatu perusahaan. Pengembangan (*development*) SDM mempunyai dimensi luas yang bertujuan untuk meningkatkan potensi yang dimiliki oleh SDM, sebagai upaya meningkatkan profesionalisme dalam perusahaan.

3. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Istilah promosi (*promotion*) dapat diartikan sebagai kemajuan, maju ke depan, pemberian status dan penghargaan yang lebih tinggi. Sastrohadiwiryo (2003: 258) mendefinisikan promosi sebagai berikut: "Proses perubahan dari satu pekerjaan ke

pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya". Sedangkan Flippo (Hasibuan, 1997: 121) memaknai promosi sebagai berikut: *"A promotion involves a change from one job to another job that is better in terms status and responsibility. Ordinary the change to the higher job is accompanied by increased pay and privileges, but not always"*. Selanjutnya Sikula (Hasibuan, 1997: 121) menyatakan: *"Technically, a promotion is a movement within an organization from one position to another that involves either an increase in pay or an increase in status"*. Adapun menurut Wursanto (1989: 68) pengertian promosi dapat dikatakan sebagai berikut:

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

Dari beberapa pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa promosi adalah suatu kenaikan jabatan yang dialami oleh seorang pegawai. Kenaikan jabatan tersebut disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar pula.

Mengingat promosi merupakan salah satu aspek penting dalam kepegawaian, maka tentu terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi agar promosi tersebut menghasilkan kesesuaian posisi dengan kompetensi pegawai yang dipromosikan. Menurut Hasibuan (1997: 125) syarat-syarat promosi pada umumnya adalah sebagai berikut: *"Kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif, dan pendidikan"*. Sedangkan menurut Wursanto (1989: 69), promosi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dapat dilakukan jika memenuhi persyaratan sebagai berikut:

Pertama, ada formasi atau lowongan jabatan, lowongan jabatan dapat terjadi karena ada pegawai yang mengundurkan diri, pindah pekerjaan, pensiun atau meninggal dunia. kedua, pegawai yang bersangkutan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dalam analisis jabatan. Ketiga, pegawai yang bersangkutan lulus dari seleksi (ujian dinas).

Selain itu, Wursanto melanjutkan bahwa program promosi sebaiknya juga mencakup syarat-syarat berikut:

Pertama, promosi hendaknya dilakukan atas dasar kecakapan (*merit*). Promosi hendaknya diberikan kepada pegawai yang paling cakap dari antara para pegawai. Kedua, promosi hendaknya diselenggarakan menurut program promosi yang telah dibuat, dan sesuai dengan kebijaksanaan promosi dari urusan kepegawaian. Ketiga, promosi hendaknya dilaksanakan atas dasar alasan-alasan yang tepat. Keempat, program promosi hendaknya dilaksanakan berdasarkan metode-metode penilaian yang objektif. Kelima, semua informasi yang berhubungan dengan pelaksanaan program promosi sebaiknya disampaikan kepada para pegawai, sehingga mereka semua mengetahui kebijaksanaan pimpinan dalam melaksanakan program promosi.

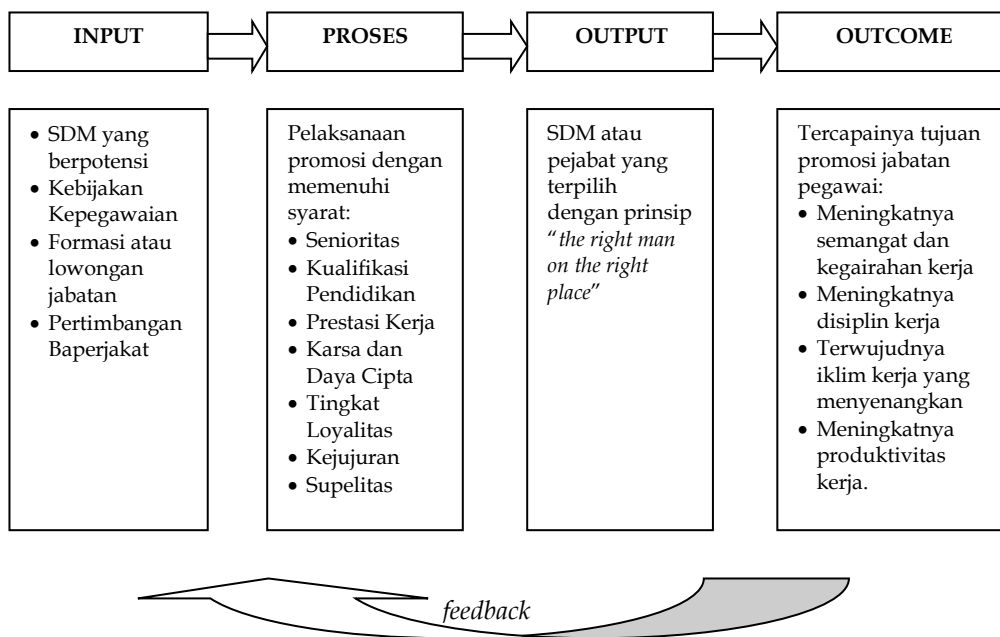
Dalam kaitannya dengan promosi, Sastrohadiwiryono (2003: 260) menyatakan beberapa kriteria umum yang perlu dipertimbangkan yaitu: *"senioritas, kualifikasi pendidikan, prestasi kerja, karsa dan daya cipta, tingkat loyalitas, kejujuran, dan supelitas"*. Sedangkan Sitorus (Yudiati, 2005: 26) mengatakan bahwa untuk menempatkan seseorang pegawai

perlu diperhatikan:

Pertama, jabatan/pekerjaan/tugas yang tersedia. Kedua, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, dan keterampilan yang dimiliki calon. Ketiga, rasa tanggung jawab, disiplin, dan kejujuran calon. Keempat, berbagai norma yang berlaku antara lain hukum, agama, sosial. Kelima, komunikasi, *human relations*, *industrial relations* antar sesama personalia, pimpinan, serta antara pimpinan dan personalia.

Syarat tersebut hanya merupakan sebagian kecil saja dari sekian syarat yang sering ditetapkan oleh organisasi. Masih banyak syarat lain yang biasanya digunakan oleh organisasi tertentu dan disesuaikan dengan bobot kecenderungan pada pekerjaan/jabatan yang bersangkutan. Makin tinggi jabatan/pekerjaan makin banyak syarat yang diperlukan, demikian pula sebaliknya.

Berdasarkan beberapa landasan teoritis yang telah dikemukakan sebelumnya, penulis mencoba untuk menggambarkan keterkaitan antar teori dalam kaitannya dengan penelitian yang dilakukan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 1.



GAMBAR
MODEL BERPIKIR PROMOSI JABATAN PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH DI KOTA MEDAN

C. METODE

Menurut Sugiyono (2007: 1):

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Selanjutnya Sugiyono (2007: 5) menyatakan:

Dalam penelitian kualitatif suatu realitas atau obyek tidak dapat dilihat secara parsial dan dipecah ke dalam beberapa variabel. Penelitian kualitatif memandang obyek sebagai sesuatu yang dinamis, hasil konstruksi pemikiran, dan utuh (*holistic*) karena setiap aspek dari obyek itu mempunyai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

Sugiyono (2007: 22) kemudian melanjutkan dengan menyatakan sebagai berikut:

Bila masalah penelitian belum jelas, masih remang-remang atau mungkin malah masih gelap. Kondisi semacam ini cocok diteliti dengan metode kualitatif, karena peneliti kualitatif akan langsung masuk ke obyek, melakukan penjelajahan dengan *grand tour question*, sehingga masalah akan dapat ditemukan dengan jelas. Melalui penelitian model ini, peneliti akan melakukan eksplorasi terhadap suatu obyek. Ibarat orang akan mencari sumber minyak, tambang emas dan lain-lain.

Berikutnya Erickson (Sugiyono, 2007: 10) menyatakan bahwa ciri-ciri penelitian kualitatif adalah:

First, intensive, long term participation in field setting. Second, careful recording of what happens in the setting by writing field notes and interview notes by collecting other kinds of documentary evidence. Third, analytic reflection on the documentary records obtained in the field. Fourth, reporting the result by means of detailed descriptions, direct quotes from interview, and interpretative commentary

Grand tour question maksudnya adalah pertanyaan penjelajahan umum. Penulis tertarik menganalisis pelaksanaan promosi jabatan pegawai pada BKD Kota Medan, akan tetapi penulis belum pernah terlibat langsung dalam proses promosi tersebut. Penulis merasa bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode yang tepat untuk digunakan dalam penelitian sehingga nantinya masalah penelitian semakin jelas.

Mengingat pendekatan yang penulis gunakan adalah pendekatan kualitatif, maka teknik data dikumpulkan melalui beberapa informan yang penulis tentukan dengan teknik purposif. Informan kunci yang dimaksud penulis terkait langsung dengan obyek penelitian adalah Kepala BKD, Kepala Bagian Sekretariat, Kepala Bidang Analisis Kebutuhan dan Mutasi Pegawai, Kepala Sub Bidang Mutasi dan Pensiun digolongkan ke dalam narasumber kelompok A, pegawai yang dipromosikan dalam kurun waktu tahun 2002-2006 digolongkan ke dalam narasumber kelompok B serta 7 orang Staf Sub Bidang Mutasi dan Pensiun digolongkan dalam narasumber kelompok C.

Dalam penelitian ini nantinya penulis menggunakan data yang bersumber dari observasi partisipatif, wawancara dan studi dokumentasi. Marshall (Sugiyono, 2007: 64) menyatakan bahwa *'through observation, the researcher learn about behaviour and the meaning attached to those behaviour'*. Melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut. Sedangkan Soehartono (2002: 70) mengatakan bahwa:

Dalam observasi partisipan, pengamat ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh subjek yang diteliti atau yang diamati, seolah-olah merupakan bagian dari mereka. Sementara pengamat terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan subjek penelitian, ia tetap waspada untuk mengamati kemunculan tingkah laku tertentu.

Sedangkan studi dokumentasi dilakukan saat penulis melakukan pra penelitian. Dokumen-dokumen yang digunakan diantaranya adalah Daftar Urut Kepangkatan (DUK) pegawai BKD Kota Medan T.A. 2007, syarat jabatan struktural dan contoh lampiran pertimbangan Baperjakat. Adapun teknik wawancara yang penulis gunakan adalah wawancara semi terstruktur sebagai sumber data yang utama untuk menarik kesimpulan dengan tidak mengenyampingkan hasil pengamatan dan dokumen-dokumen terkait. Penentuan sumber data melalui wawancara akan dilakukan penulis secara *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu.

Data yang penulis peroleh kemudian diolah dengan melalui serangkaian aktivitas yang menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2007: 91) adalah adalah reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting untuk selanjutnya dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas sehingga mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya jika diperlukan. Dalam proses reduksi data, setiap peneliti berpatokan pada tujuan penelitian yang ingin dicapai.

Penyajian data dapat dilakukan melalui uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Menurut Miles dan Huberman yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Selain itu, penyajian data dapat dilakukan dengan grafik, matrik, *network* (jejaring kerja) dan *chart*. Dengan menyajikan data, maka akan mudah untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

Pada penelitian kuantitatif dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian untuk mendapatkan data yang valid dan reliabel. Dalam hal ini, uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas) dan *confirmability* (obyektifitas). Perbedaan-perbedaan tersebut dapat dilihat secara jelas dalam Tabel 1.

TABEL
PERBEDAAN ISTILAH DALAM PENGUJIAN KEABSAHAN
DATA ANTARA METODE KUANTITATIF DAN
KUALITATIF

Aspek	Metode Kuantitatif	Metode Kualitatif
Nilai Kebenaran	Validitas Internal	Kredibilitas (<i>credibility</i>)
Penerapan	Validitas Eksternal (generalisasi)	<i>Transferability</i> / keteralihan
Konsistensi	Reliabilitas	<i>Auditability, dependability</i>
Netralitas	Obyektifitas	<i>Confirmability</i> (dapat dikonfirmasi)

Sumber : Sugiyono (2007: 20)

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Sesuai dengan model berfikir yang penulis susun pada bagian sebelumnya, analisis dilakukan terhadap terhadap beberapa aspek yang terdiri dari aspek input, proses, ouput, dan outcome. Selain itu, diulas pula beberapa faktor penghambat dalam proses promosi di lokus penelitian.

1. Input

Untuk memulai sebuah proses diperlukan masukan (*input*) yang dapat dijadikan alat

dalam pelaksanaan kegiatan. Begitu pula halnya dengan kegiatan promosi jabatan pegawai BKD di Kota Medan. Dari model berpikir yang penulis tampilkan pada bagian sebelumnya, maka yang menjadi *input* kegiatan promosi jabatan pegawai BKD di Kota Medan adalah sumber daya manusia yang berpotensi, kebijakan kepegawaian, formasi atau lowongan jabatan serta pertimbangan Baperjakat.

a. Sumber Daya Manusia yang Berpotensi

Telah disinggung sebelumnya bahwa promosi merupakan kenaikan jabatan disertai dengan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar daripada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Dapat dikatakan kegiatan promosi jabatan ini pada hakekatnya memberikan kepercayaan kepada seseorang untuk mengemban tugas yang lebih berat. Tentunya tidak semua pegawai yang bisa dipercaya mengemban suatu jabatan. Oleh karena itu, dipandang perlu untuk menginventarisir sumber daya manusia atau pegawai yang memiliki potensi menduduki jabatan tersebut ditilik dari syarat jabatan yang tercantum dalam analisis jabatan.

Seyogyanya, pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Syarat objektif lainnya antara lain disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, kerjasama dan dapat dipercaya.

Dari wawancara yang penulis lakukan terhadap narasumber A2 di BKD Kota Medan, yang bersangkutan mengatakan sebagai berikut:

Dalam pandangan saya, hal yang paling utama untuk menentukan promosi jabatan pegawai adalah kepercayaan. Seorang pegawai yang dapat dipercaya adalah orang yang tepat untuk diamanahkan sesuatu jabatan. Tentunya syarat kepangkatan, kompetensi dan pengalaman kerja juga perlu dipertimbangkan ditambah dengan sifat pribadi pegawai melalui penilaian atasan langsung.

Senada dengan pendapat tersebut, narasumber A4 juga menyebutkan:

Cara yang selama ini digunakan untuk menentukan seseorang layak dipromosikan adalah atas dasar pangkat, kepercayaan dan pengalaman kerja. Pangkat minimal suatu jabatan harus terpenuhi. Disamping itu hal terpenting adalah kepercayaan dari pimpinan untuk memangku sesuatu jabatan dengan modal pengalaman kerja.

Selanjutnya, narasumber B10 yang penulis wawancarai mengatakan: "Ketika akan mempromosikan bawahan, yang perlu menjadi pertimbangan atasan adalah faktor loyalitas, kemampuan bekerja sama, kepemimpinan dan pengalaman kerja pegawai yang akan dipromosikan".

Dari ketiga pendapat tersebut dapat dikatakan sebenarnya para pejabat di BKD Kota Medan sudah memahami bahwa untuk mempromosikan seseorang ke dalam suatu jabatan perlu dipertimbangkan antara lain kompetensi, pengalaman kerja, pangkat dan kepercayaan. Kompetensi merupakan kemampuan dan karakteristik milik seseorang berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugasnya. Tentunya orang yang memiliki kompetensi di bidangnya akan menghasilkan prestasi kerja baik. Mengenai pengalaman kerja, ada pepatah yang menyebutkan bahwa "pengalaman adalah guru yang paling berharga". Seseorang yang berpengalaman kerja biasanya mampu menghadapi hal-hal penghambat tugasnya. Pangkat diartikan sebagai kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang pegawai negeri berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Pangkat seseorang yang akan menduduki jabatan harus sesuai dengan pangkat yang disyaratkan untuk jabatan tersebut atau paling tidak satu tingkat di bawah pangkat terendah.

Sedangkan menyangkut kepercayaan, ada anggapan bahwa penilaian mengenai hal ini sangatlah subyektif. Kepercayaan ini sangat rentan berhubungan dengan nepotisme, *spoil system* dan *like and dislike*. Oleh karena itu kepercayaan perlu didefinisikan dengan jelas dan diberikan batasan-batasan yang membedakannya dengan ketiga hal tersebut. Boleh saja membatasi definisi kepercayaan itu sebatas kemampuan memegang amanah, jujur dan sanggup menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.

b. Kebijakan Kepegawaian

Setiap kegiatan yang ada dalam organisasi pasti berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku. Dari studi dokumentasi yang penulis lakukan, kegiatan promosi jabatan pegawai BKD di Kota Medan selalu berpedoman kepada:

1. UU (drt) Nomor 8 Tahun 1956, tentang Pembentukan Daerah Otonom Kota-kota Besar Dalam Lingkungan Daerah Propinsi Sumatera Utara jo. PP Nomor 22 Tahun 1973 tentang Perluasan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Medan;
2. UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 43 Tahun 1999;
3. UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
4. PP Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah;
5. PP Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas PP Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural;
6. PP Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil;
7. PP Kota Medan Nomor 29 Tahun 2002 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Medan.

PP Nomor 84 Tahun 2000 sebenarnya telah diubah dengan PP Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah yang dalam Bab I, Pasal 1 ayat (5) dijelaskan bahwa setiap daerah otonom memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sedangkan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menyiratkan bahwa pelaksanaan pembinaan manajemen PNS daerah berada dalam kesatuan penyelenggaraan secara nasional yang meliputi penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban kedudukan hukum, pengembangan kompetensi dan pengendalian jumlah.

PP Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural terkait tentang penyempurnaan sistem pengangkatan PNS dalam jabatan struktural. Hal ini meliputi pengaturan kembali eselon tertinggi s/d eselon terendah, pendidikan dan latihan serta pengangkatan untuk menduduki jabatan setingkat lebih tinggi dan keanggotaan Baperjakat. Selanjutnya PP Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil memberikan definisi mengenai PNS daerah yang gajinya dibebankan pada APBD dan bekerja pada Pemerintah Propinsi/Kabupaten/Kota atau dipekerjakan di luar instansi induknya.

Kemudian UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menunjukkan bahwa manajemen PNS meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian. Undang-undang ini juga menerangkan bahwa pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan serta syarat objektif lainnya tanpa ada perbedaan gender dan SARA (Suku, Agama, Ras dan Golongan). Jadi dapat disimpulkan

bahwa kebijakan kepegawaian yang mendasari kegiatan promosi jabatan pegawai BKD Kota Medan sudah memadai sebagai payung hukum yang kuat.

c. Formasi atau Lowongan Jabatan

Promosi jabatan pegawai hanya dapat dilakukan ketika ada formasi jabatan yang lowong sehingga nantinya pegawai tersebut memiliki uraian pekerjaan atau jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakannya. Jadi sebaiknya promosi jabatan disesuaikan dengan formasi yang ada dalam organisasi. Formasi atau lowongan jabatan ini dapat terjadi karena ada pegawai yang mutasi ke jabatan lain, pensiun dan meninggal dunia.

Dari studi dokumentasi, formasi jabatan yang ada di BKD Kota Medan saat ini terdiri dari Kepala Badan, Sekretaris, 6 Kepala Bidang, 3 Kepala Sub Bagian dan 18 Kepala Sub Bidang.

Narasumber B6 yang penulis wawancarai mengatakan: “Kosongnya suatu jabatan hanya diketahui begitu saja oleh orang-orang dalam Badan Kepegawaian Daerah itu sendiri tanpa pemberitahuan secara resmi kepada masing-masing pimpinan unit kerja”. Pernyataan itu ternyata disetujui oleh para narasumber lainnya yaitu pejabat-pejabat yang dipromosikan tahun 2002-2006.

Sedangkan prosedur pengangkatan PNS dalam jabatan struktural mengisyaratkan bahwa seharusnya pejabat yang membidangi kepegawaian menginventarisir lowongan jabatan struktural yang ada disertai persyaratan jabatannya. Kemudian lowongan formasi jabatan struktural tersebut segera diinformasikan kepada seluruh pimpinan satuan organisasi di lingkungan masing-masing. Selanjutnya para pejabat struktural secara hierarki mengajukan calon yang memenuhi syarat guna mengisi lowongan jabatan kepada pejabat yang berwenang dengan tembusan disampaikan kepada ketua Baperjakat melalui Sekretaris.

Narasumber C2 yang merupakan staf sub bidang Mutasi dan Pensiun diperoleh informasi yang menyatakan:

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.

Senada dengan informasi tersebut, narasumber C5 juga menyebutkan: “Tidak pernah ada surat pemberitahuan kepada para pimpinan unit kerja tentang kekosongan sesuatu jabatan”.

Dalam pandangan penulis ketidakjelasan informasi mengenai lowongan jabatan ini akan berdampak kurang baik pada *output* dari pelaksanaan promosi jabatan. Hal ini disebabkan oleh semakin sedikitnya alternatif calon pejabat yang akan dipromosikan sehingga mempersempit kemungkinan memperoleh pejabat yang memiliki kompetensi sesuai dengan jabatan tersebut.

d. Pertimbangan Baperjakat

Untuk menjamin kualitas dan obyektifitas pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah maka dibentuklah Baperjakat. Pembentukan Baperjakat ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota untuk Baperjakat Instansi Daerah Kabupaten/Kota.

Untuk menjamin obyektifitas dan kepastian dalam pengambilan keputusan, anggota Baperjakat ditetapkan dalam jumlah ganjil. Ketua Baperjakat Instansi Daerah Kabupaten/Kota adalah Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota dengan anggota para pejabat

eselon II, dan Sekretaris dijabat oleh pejabat eselon III yang membidangi kepegawaian. Masa keanggotaan Baperjakat adalah paling lama 3 (tiga) tahun, dan dapat diangkat kembali untuk masa keanggotaan berikutnya. Dalam hal Ketua Baperjakat Instansi Pusat dan Daerah kosong, maka Pejabat Pembina Kepegawaian menunjuk salah seorang anggota Baperjakat yang senior untuk menjadi Ketua Baperjakat.

Baperjakat bersidang sekurang-kurangnya sekali dalam sebulan atau sewaktu-waktu sesuai keperluan. Sidang Baperjakat dinyatakan sah apabila dihadiri oleh Ketua, sekurang-kurangnya 2 (dua) orang Anggota dan Sekretaris. Hasil persidangan atau pertimbangan Baperjakat disampaikan secara tertulis kepada pejabat yang berwenang. Adapun pertimbangan Baperjakat dalam pemindahan dari jabatan struktural harus dijelaskan alasan atau pertimbangan obyektif baik dari aspek juridis dan/atau aspek lainnya. Dalam memberikan pertimbangan perpanjangan batas usia pensiun, Baperjakat harus mempertimbangkan aspek kompetensi, kaderisasi dan kesehatan. Hasil pertimbangan Baperjakat bersifat rahasia.

Dari wawancara penulis dengan narasumber terungkap bahwa selama ini Baperjakat belum melakukan perannya dengan baik. Tugasnya sebagai pemberi pertimbangan bagi promosi jabatan hanya sebatas di atas kertas tanpa realisasi yang berarti. Seperti yang diungkapkan narasumber A4 sebagai berikut:

Dari yang saya perhatikan, pelaksanaan promosi jabatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah ini masih belum dapat dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja. Peran dari Baperjakat sebagai pemberi masukan dan pertimbangan kepada pembuat keputusan mengenai kualifikasi calon pejabat yang akan dipromosikan juga belum berfungsi maksimal.

Kemudian narasumber B8 menyatakan: "Menurut prosedur, seharusnya Baperjakat memberi pertimbangan calon pemangku jabatan dengan memperhatikan DP3, Tetapi seringkali pelaksanaan tidak sesuai prosedur".

Memang benar bahwa dalam prosedur promosi jabatan, Sekretaris Baperjakat menyiapkan data calon yang diusulkan untuk diajukan dalam sidang dengan melampirkan daftar riwayat hidup dan DP3 dua tahun terakhir dari para calon. Akan tetapi realisasi tidak sesuai dengan apa yang seharusnya. Baperjakat yang selayaknya bersidang minimal sekali dalam sebulan dengan bahan pertimbangan yang telah disediakan hanya melakukan sidang ketika ada promosi jabatan eselon II. Selebihnya untuk promosi eselon III dan IV, Baperjakat jarang melakukan sidang dan memberikan pertimbangan. Narasumber C5 menyebutkan bahwa "menurut saya komitmen Baperjakat yang belum solid menjadi hambatan bagi promosi jabatan yang sesuai prosedur". Oleh karena itu, untuk menghasilkan pejabat dengan prinsip "*the right man on the right place*" dari prosedur yang benar, maka Baperjakat hendaklah menunaikan tugasnya dalam memberikan pertimbangan jabatan dengan komitmen yang solid.

2. Proses

Kegiatan promosi pada dasarnya diartikan sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada wewenang dan tanggung jawab yang diberikan sebelumnya kepada pegawai tersebut. Idealnya, ada beberapa kriteria umum yang layak untuk dipertimbangkan dalam pelaksanaan promosi jabatan. Kriteria yang dimaksud tersebut antara lain adalah senioritas, kualifikasi pendidikan, prestasi kerja, karsa dan daya cipta, tingkat loyalitas, kejujuran dan supelitas. Observasi dan wawancara penulis dengan beberapa responden yang pernah dipromosikan ke dalam jabatan eselon III dan IV di lingkungan BKD Kota Medan terungkap beberapa hal mengenai kriteria-kriteria tersebut.

a. Senioritas

Senioritas adalah posisi seorang pegawai di dalam DUK suatu organisasi yang disusun berdasarkan tingkatan pangkat, jabatan, masa kerja, latihan jabatan serta latar belakang pendidikannya. Narasumber B3 menjelaskan: "senioritas merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Ini terkait dengan syarat jabatan yang tertera dalam analisis jabatan".

Dari studi yang penulis lakukan terhadap analisis jabatan pegawai BKD Kota Medan, memang tercantum bahwa pejabat yang akan menduduki sesuatu jabatan di BKD Kota Medan harus memiliki pengalaman kerja minimal dua tahun di bidang kepegawaian. Selama observasi berlangsung penulis juga melihat bahwa salah satu tugas atasan adalah mengarahkan dan membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas agar hasil yang dicapai nantinya lebih maksimal. Tentu saja kemampuan membimbing dan mengarahkan ini membutuhkan pengalaman yang notabene merupakan guru terbaik. Hal ini dijelaskan oleh narasumber B2 dan disetujui oleh narasumber B4, B6 dan B9 sebagai berikut: "... pegawai yang lebih senior tentunya memiliki pengalaman lebih banyak dalam menjalankan tugas dibandingkan dengan pegawai yang mempunyai masa kerja lebih sedikit".

Penulis mengamati di lapangan terlihat jelas bahwa pemahaman pegawai senior terhadap tugas pokok yang diembannya relatif lebih baik daripada pegawai junior (istilah untuk pegawai dengan masa kerja lebih sedikit) walaupun terkadang ada juga pegawai junior dikarenakan intelegensi dan wawasannya mampu menguasai tugas pokok dengan mudah. Oleh karena itu, memang layak mempertimbangkan senioritas atau pengalaman kerja dari calon pejabat yang akan dipromosikan ke dalam suatu jabatan di BKD Kota Medan. Setidaknya dua tahun pengalaman di bidang kepegawaian cukup untuk mampu membaca situasi dan hal-hal yang berkaitan dengan urusan kepegawaian.

b. Kualifikasi Pendidikan

Sedangkan mengenai kualifikasi pendidikan ada beberapa pendapat yang agak berbeda. Narasumber B1 berpendapat: "... latar belakang pendidikan pegawai harus sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut. Hal ini dimaksudkan agar pegawai tersebut *familiar* dengan tugas yang akan diemban". Berbeda dengan narasumber B1, narasumber B4 berpendapat:

Latar belakang pendidikan tidak harus selalu sesuai dengan spesifikasi jabatan. Mungkin untuk pegawai yang pertama kali diangkat dalam suatu jabatan, latar belakang pendidikan ini menjadi begitu penting. Akan tetapi bagi pegawai senior, latar belakang pendidikan menjadi kurang penting karena dapat ditutupi dengan pengalaman kerja yang telah diperolehnya selama bertahun-tahun menjalankan tugas.

Setelah penulis amati memang ada benarnya juga pendapat yang kedua tersebut. Hal ini juga didukung oleh pernyataan beberapa narasumber lainnya. Sebagai contoh, ada seorang pegawai yang berlatar belakang pendidikan SMA dipromosikan ke dalam jabatan struktural eselon IV di BKD Kota Medan. Jika dipandang dari segi syarat pendidikan, dia tidak memenuhi syarat karena latar belakang pendidikannya masih di bawah tingkat pendidikan minimal untuk mengisi jabatan tersebut.

Dalam analisis jabatan pegawai BKD Kota Medan disebutkan bahwa untuk menduduki jabatan tersebut calon pejabat setidaknya memiliki tingkat pendidikan Diploma III s/d Strata 2 dan diutamakan jurusan Kepegawaian, Manajemen Sumber Daya Manusia, Hukum, Administrasi dan Manajemen. Kemudian tugas pokok dari jabatan yang diembannya adalah merencanakan, mendistribusikan, mengkoordinasikan,

mengendalikan, memantau dan mengevaluasi kegiatan yang meliputi administrasi PNS di bidang tugasnya yang menjadi kewenangan Pemerintah Kota Medan. Keseluruhan tugas itu tentunya membutuhkan pola pikir lebih daripada sekedar cara berpikir tamatan SMA. Tetapi dia memiliki hal lain yang layak dipertimbangkan. Selain menyangkut pangkat yang sudah memenuhi syarat, dia juga memiliki pengalaman kerja lebih baik daripada pegawai manapun untuk menduduki jabatan tersebut.

Dari contoh tersebut penulis dapat memahami bahwa ada baiknya juga memberikan kesempatan kepada pegawai senior untuk menduduki suatu jabatan walaupun latar belakang pendidikannya kurang sesuai dengan jabatan tersebut. Karena bagaimanapun kita semua tentu menyadari bahwa cara berpikir pegawai senior berlatar belakang pendidikan SMA akan sama atau bahkan lebih baik daripada pegawai junior berlatar belakang pendidikan Strata 1 (S1).

c. Prestasi Kerja serta Karsa dan Daya Cipta

Mengenai prestasi kerja serta karsa dan daya cipta, bergulir beberapa pendapat dari para narasumber tersebut. Narasumber B9 yang berpendapat:

Prestasi kerja yang berkaitan erat dengan karsa dan daya cipta merupakan hal penting untuk dipertimbangkan. Hal ini menyangkut tugas dari *middle management* dan *low management* yang dituntut untuk mampu berpikir dan menyusun ide bagaimana agar program dan rencana kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan baik.

Tugas dari *middle management* dan *low management* ini membutuhkan keinginan atau kehendak untuk memacu diri menghasilkan kreasi atau ide inovatif yang bisa diterima atasan dan mudah dilaksanakan oleh bawahan. Sementara itu narasumber B8 berpendapat: "Prestasi kerja serta karsa dan daya cipta menjadi tidak begitu diperhatikan. Ini disebabkan oleh sedikit sekali Pegawai Negeri Sipil yang mau bersusah payah untuk memikirkan cara terbaik dalam melaksanakan tugas".

Memang disadari beberapa dari PNS hanya melaksanakan tugas sesuai dengan cara-cara yang dilakukan oleh pendahulunya. Jadi, cukup sulit mendapatkan PNS yang memiliki prestasi kerja serta karsa dan daya cipta menonjol untuk dipromosikan ke dalam suatu jabatan. Hal ini juga penulis rasakan di lapangan. Kebanyakan PNS kurang termotivasi untuk mengembangkan ide dan gagasan terbaiknya disebabkan oleh adanya kekhawatiran bahwa atasan akan kurang menyukai atau bahkan lebih ekstrim lagi menentang keras ide yang muncul. Ini akan menyebabkan munculnya rasa ketidaksukaan atasan kepada dirinya. Mereka lebih memilih berada di jalur aman dengan memegang prinsip ABS (Asal Bapak Senang).

Prinsip ABS ini tentu tidak sejalan dengan peraturan eprundangan. Dalam Penjelasan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dijelaskan bahwa sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri, pembinaan PNS perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi PNS yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompetisi secara sehat. Dengan demikian pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan pada sistem prestasi kerja yang didasarkan atas penilaian objektif terhadap prestasi, kompetensi dan pelatihan PNS.

Dalam pembinaan kenaikan pangkat, di samping berdasarkan sistem prestasi kerja juga diperhatikan sistem karier. Narasumber A1 yang penulis wawancarai mengatakan:

Salah satu hal yang diperhatikan dalam mempromosikan PNS adalah prestasi kerja pegawai yang bersangkutan ketika melaksanakan tugas-tugas sebelumnya. Jadi,

sebenarnya saat ini tidak perlu lagi ada rasa kekhawatiran untuk mengemukakan ide atau pendapat yang bisa menjadi sebuah prestasi kerja.

d. Tingkat Loyalitas

Berkenaan dengan tingkat loyalitas ada beberapa persepsi yang dimunculkan. Ada narasumber B1 yang menganggap bahwa loyalitas adalah kesetiaan terhadap organisasi. Dia mengatakan: "Seseorang yang akan dipromosikan hendaknya memiliki kesetiaan terhadap organisasi tempat dia bernaung". Ada juga anggapan bahwa loyalitas adalah kesetiaan terhadap tugas atau pekerjaan. Ini dikatakan oleh narasumber B6 sebagai berikut: "Pegawai yang setia dan loyal pada pekerjaan dan berniat tulus dalam melakukan tugasnya sangat baik untuk dipromosikan". Kemudian narasumber B7 menjelaskan: "Loyalitas merupakan hal terpenting yang harus dimiliki pegawai terutama loyalitas terhadap organisasi, tugas dan atasan. Orang yang tidak loyal akan berbahaya bagi organisasi".

Memang idealnya loyalitas seorang PNS menyangkut kesetiaan terhadap organisasi, tugas atau pekerjaan dan atasan. Loyalitas semacam inilah yang harus dimiliki oleh pegawai yang akan dipromosikan. Akan tetapi kenyataan di lapangan berkata lain. Dari pantauan penulis, kebanyakan pegawai mengartikan loyalitas sebagai kesetiaan terhadap atasannya secara individu. Pegawai yang selalu menuruti segala perintah atasannya tanpa membantah sedikitpun dianggap sebagai pegawai yang loyal. Loyalitas juga diartikan dapat dipercaya. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menyiratkan bahwa salah satu syarat objektif mengenai pengangkatan dalam jabatan struktural adalah sifat dapat dipercaya.

Oleh karena itu, kebanyakan pejabat menjadikan loyalitas sebagai unsur yang sangat penting untuk dipertimbangkan dalam rencana promosi jabatan bagi bawahannya. Narasumber B1 yang penulis tanya apa saja hal yang akan dipertimbangkannya ketika akan mempromosikan bawahan menjelaskan bahwa "loyalitas dalam arti sebenarnya yang merupakan kesetiaan terhadap organisasi, tugas atau pekerjaan dan atasan memang layak dijadikan bahan pertimbangan untuk mempromosikan seseorang ke dalam suatu jabatan agar dia dapat melaksanakan tugas dengan amanah".

e. Kejujuran

Akan halnya tentang kejujuran, para narasumber tersebut menyatakan bahwa sifat yang satu ini bisa menjadi salah satu modal penting bagi pegawai yang akan dipercayakan sesuatu jabatan. Narasumber B3 mengatakan: "Sungguh naif jika seseorang pejabat tetap memberikan jabatan kepada orang yang jelas-jelas tidak berlaku jujur kepadanya maupun organisasi". Kejujuran ini setidaknya bisa dinilai dari sikap dan perilakunya sehari-hari ataupun ada tidaknya hukuman disiplin yang pernah dikenakan kepadanya. Sementara itu narasumber B2 mengatakan: "Salah satu sifat yang layak dipertimbangkan untuk mengangkat pegawai menjadi pejabat adalah kejujuran. Kejujuran dari atasan biasanya akan diikuti oleh bawahannya".

Dari pengamatan penulis di lapangan, memang dalam urusan keseharian para pegawai selalu berusaha untuk jujur dengan sesama rekan kerja. Tetapi terkadang mereka merasa perlu untuk menyembunyikan sesuatu hal yang berkaitan dengan tugas demi keberlangsungan jabatannya. Misalnya saja ada atasan atau rekan kerja yang memintanya untuk melakukan sesuatu di luar prosedur kerja, maka mereka akan mencoba berdalih. Mereka memberikan alasan bahwa hal ini dilakukan agar tidak masuk dalam posisi yang terjepit.

f. Supelitas

Dalam hubungan kerja sehari-hari, setiap pegawai dituntut untuk mampu bersosialisasi dan membina hubungan baik dengan atasan dan rekan sejawat. Tentu saja hal ini harus dimiliki oleh semua pegawai, tidak hanya pegawai yang akan dipromosikan. Sebagai salah satu narasumber, B7 menyatakan: "Setiap pegawai apalagi pejabat sebaiknya memiliki kemampuan bergaul dengan siapa saja untuk memudahkannya *menghandle* pekerjaannya". Sedangkan narasumber lainnya yaitu B9 mengatakan: "Sebaiknya para pejabat menggunakan pendekatan manusia dalam kepemimpinannya dan itu membutuhkan sifat supel dan mudah bergaul untuk melakukannya".

Memang benar bahwa dalam menggunakan pendekatan manusia untuk mengendalikan bawahan, seorang atasan harus menganggap bawahan sebagai mitra dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan kemampuan bersosialisasi yang baik untuk melakukannya. Dari hasil observasi penulis, memang semua pejabat yang memangku sesuatu jabatan di BKD Kota Medan adalah orang yang tergolong mudah bergaul dengan bawahan ataupun sesama pejabat. Hal ini setidaknya terlihat dari cara mereka berkomunikasi dan bercanda pada jam istirahat maupun saat memberikan perintah. Mungkin kemampuan bergaul ini tumbuh dengan sendirinya seiring dengan waktu dan lingkungan kerja yang memang tergolong cukup menyenangkan. Atau bisa juga disebabkan karena sebelum memangku jabatan, pejabat tersebut terlebih dahulu bertugas sebagai staf sehingga tidak ada jarak dengan bawahannya. Tentu saja cara ini akan membuat bawahan rileks dan nyaman dalam menjalankan tugas yang diperintahkan.

Berkaitan dengan cara untuk menentukan pegawai yang berhak mendapatkan kesempatan promosi, narasumber A4 menjelaskan:

"Cara yang selama ini digunakan untuk menentukan seseorang layak dipromosikan adalah atas dasar pangkat, kepercayaan dan pengalaman kerja. Pangkat minimal harus terpenuhi. Di samping itu hal terpenting adalah kepercayaan dari pimpinan untuk memangku sesuatu jabatan dengan modal pengalaman kerja".

Narasumber A3 menyebutkan: "Pangkat adalah syarat utama yang tidak dapat diganggu gugat. Setelah itu diperhatikan pengalaman kerja, tingkat pendidikan, prestasi kerja, diklat yang pernah diikuti serta apakah pegawai tersebut dapat dipercayakan sesuatu jabatan". Narasumber A2 menganggapi:

"... hal yang paling utama untuk menentukan promosi jabatan pegawai adalah kepercayaan. Seorang pegawai yang dapat dipercaya adalah orang yang tepat untuk diamanahkan sesuatu jabatan. Tentunya syarat kepangkatan, kompetensi dan pengalaman kerja juga perlu dipertimbangkan ditambah dengan sifat pribadi pegawai melalui penilaian atasan langsung".

Sejalan dengan beberapa pendapat sebelumnya, narasumber A1 mengutarakan sebagai berikut:

"... hal pertama yang diperhatikan adalah pangkat. Seorang pegawai dengan pangkat yang memenuhi syarat dan memiliki prestasi kerja baik, layak untuk dipromosikan. Akan tetapi ada faktor lain yang harus diperhatikan yaitu kepercayaan pimpinan untuk memberikan jabatan kepadanya".

Sayangnya, pengukuran beberapa kriteria seperti prestasi kerja, karsa dan daya cipta, tingkat loyalitas, kejujuran dan supelitas tidak dapat mengandalkan dokumentasi yang ada. DP3 yang memuat indikator kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan tidak dibuat berdasarkan kenyataan yang sebenarnya. Hal ini disebabkan oleh pejabat sebagai atasan langsung yang seharusnya melakukan penilaian tidak memiliki data ataupun catatan yang memuat

laporan hasil pekerjaan sehari-hari para bawahannya selama setahun. Dan ini tidak hanya terjadi di BKD saja, melainkan juga di unit-unit kerja lainnya. Banyak PNS yang menganggap DP3 hanya sebatas syarat administrasi kenaikan pangkat dan gaji berkala sehingga penentuan skor atau nilai dilakukan oleh pegawai itu sendiri dengan *trend* yang cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini dibenarkan oleh narasumber B10 yang mengatakan: "Saya melihat bahwa penilaian prestasi kerja untuk saat ini hanya sebatas formalitas. Sangat jarang penilaian yang berdasarkan kemampuan pegawai". Padahal sebenarnya jika DP3 ini dapat dibuat dengan semestinya oleh atasan langsung dan nilai-nilai yang tercantum dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, maka bisa saja kegiatan promosi jabatan hanya mengandalkan nilai-nilai DP3 calon pejabat sebagai bahan pertimbangan.

3. Output

Setiap kegiatan yang dilaksanakan organisasi tentunya akan memberikan keluaran (*output*) sesuatu produk baik berupa barang maupun jasa. Dalam halnya promosi jabatan, yang diinginkan sebagai *output* adalah SDM atau pejabat terpilih dengan prinsip "*the right man on the right place*". Dari hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber tersirat kesan bahwa promosi jabatan pegawai BKD Kota Medan belum menyentuh kepada prinsip tersebut. Hal ini disebabkan oleh tidak baiknya manajemen pola karier serta pelaksanaan promosi yang kurang berdasarkan atas prestasi kerja. Tidak baiknya manajemen pola karier adalah buah dari perencanaan SDM yang tak terlaksana sebagaimana mestinya. Pengadaan pegawai dilakukan tanpa melihat kebutuhan di masa depan. Pegawai yang memiliki kemampuan tidak diarahkan untuk menduduki jabatan sesuai bakat yang dimilikinya.

Sedangkan mengenai pelaksanaan promosi yang kurang berdasarkan prestasi kerja, Baperjakat juga ikut andil di dalamnya. Seperti yang dikatakan narasumber C1 sebagai berikut: "Menurut saya, dalam pelaksanaan promosi jabatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah ini seringkali tidak berjalan sesuai dengan peraturan. Fungsi dari Baperjakat seringkali diabaikan dan hanya dianggap sebagai pelengkap". Selanjutnya narasumber A4 menjelaskan: "... pelaksanaan promosi jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Medan masih belum dapat dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja. Baperjakat sebagai pemberi masukan dan pertimbangan kepada pembuat keputusan mengenai kualifikasi calon pejabat yang akan dipromosikan juga belum berfungsi maksimal".

Seharusnya berdasarkan fungsi Baperjakat yaitu untuk menjamin kualitas dan obyektifitas pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah maka akan dihasilkan pejabat yang memiliki kompetensi di bidangnya jika ini memang dilaksanakan secara benar. Akan tetapi kebanyakan promosi jabatan bukan berdasarkan pertimbangan obyektif dari Baperjakat, melainkan lebih kepada pertimbangan-pertimbangan subyektif. Narasumber C4 sependapat dengan hal tersebut dengan menyebutkan: "... pelaksanaan promosi jabatan di BKD ini masih mengandalkan pertimbangan subyektif terhadap calon pejabat yang dipromosikan".

Biasanya pertimbangan subyektif tersebut dilatarbelakangi oleh permintaan pihak luar yang ingin menempatkan keluarga atau kerabat dekatnya untuk menduduki jabatan strategis. Walaupun latar belakang pendidikan dan syarat kepegawaian terpenuhi, biasanya pejabat hasil dari pertimbangan subyektif memiliki kompetensi yang kurang terhadap bidang tugasnya. Hal seperti ini menunjukkan kelemahan Baperjakat dalam mempertahankan komitmen untuk memberikan pertimbangan atas calon pejabat dengan prinsip "*the right man on the right place*".

Melalui pengamatan di lapangan, penulis juga menemukan beberapa pejabat di BKD Kota Medan yang penempatannya sepertinya tidak berdasarkan prinsip "*the right man on the right place*". Hal ini terindikasi dari caranya melaksanakan tugas. Terkadang ada pejabat yang bahkan tidak menguasai ruang lingkup tugasnya walaupun masih banyak juga yang paham akan tugas dan tanggung jawabnya. Dan biasanya pejabat yang kurang paham tugasnya tersebut akan bergantung pada staf yang cara dan pengalaman kerjanya bahkan jauh lebih baik daripada si pejabat tersebut. Setelah ditelusuri lebih jauh ternyata si pejabat tersebut merupakan hasil dari promosi jabatan dengan pertimbangan subyektif tadi. Adanya pejabat seperti ini merupakan refleksi dari tidak berjalannya fungsi Baperjakat secara optimal untuk memberikan pertimbangan bijak mengenai calon-calon pejabat yang akan dipromosikan. Tapi walaupun demikian, masih ada segelintir pejabat yang benar-benar berdedikasi terhadap tugas yang diembannya. Mereka merupakan orang-orang berpengalaman yang cara berpikir dan bekerjanya layak ditiru. Seharusnya semua pejabat memiliki kriteria seperti mereka yaitu loyal, jujur, disiplin dan berpengalaman. Jika semua pejabat memiliki kriteria seperti itu, maka prinsip "*the right man on the right place*" dalam promosi jabatan pegawai akan terwujud.

4. Outcome

Kebanyakan pejabat yang penulis tanyakan mengenai perasaannya saat memperoleh kesempatan untuk dipromosikan menjawab bahwa tentunya mereka sangat senang saat diberi kesempatan untuk memangku jabatan yang lebih tinggi. Mereka menganggap bahwa hal itu berarti mereka diberikan kepercayaan untuk mengemban suatu jabatan yang harus dipertanggungjawabkan dengan sebaik-baiknya. Seperti yang dikatakan narasumber B10 : "Tentu saja saya sangat senang. Hal ini berarti saya diberikan kepercayaan untuk mengemban suatu jabatan yang harus saya pertanggungjawabkan dengan sebaik-baiknya". Kemudian narasumber B2 sependapat dengan mengatakan: "Ketika atasan memberikan jabatan kepada kita baik dalam rangka penyesuaian ataupun promosi, tentunya kita wajib melaksanakan dengan sebaik-baiknya". Berkaitan dengan hal ini, narasumber A1 yang penulis wawancarai mengatakan:

Pelaksanaan promosi jabatan pegawai di BKD Kota Medan dilakukan untuk pengembangan pegawai serta penyesuaian dalam instansi sendiri. Promosi jabatan penting dilaksanakan jika ingin meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini juga dapat mengakibatkan meningkatnya kepuasan pegawai terhadap organisasi.

Para staf sub bidang Mutasi dan Pensiun yang penulis temui memberikan pendapatnya masing-masing mengenai manfaat dari kegiatan promosi jabatan pegawai ini. Seperti yang dikatakan C1: "Menurut saya, promosi jabatan penting untuk dilaksanakan karena promosi merupakan hal yang sangat diidam-idamkan setiap pegawai. Promosi dapat dikatakan suatu penghargaan atas kerja keras pegawai selama ini". Kemudian C4 juga mengatakan: "Dalam pandangan saya secara pribadi, promosi penting sebagai pemacu untuk berprestasi dalam bekerja". Selanjutnya mengenai iklim kerja di BKD Kota Medan C4 menjelaskan: "saya merasa suasana dan rekan kerja yang menyenangkan membuat semangat". Senada dengan pendapat C4, dan C7 menyatakan: "saya merasa bersemangat karena lingkungan dan hubungan kerja yang sehat di sini".

Dari pengamatan yang penulis lakukan justru tidak memberikan gambaran yang sama persis seperti pendapat-pendapat tersebut. Memang ada pejabat yang baru dipromosikan menunjukkan seluruh kemampuannya bekerja dengan semangat dan produktivitas tinggi, meningkatkan kedisiplinan dan memperbaiki hubungan kerja dengan atasan, rekan sejawat dan bawahan. Hal ini mencerminkan bahwa dia memang benar-benar layak untuk dipromosikan. Akan tetapi ada juga pejabat yang baru dipromosikan tidak menunjukkan

peningkatan semangat kerja, produktivitas, kedisiplinan maupun hubungan kerja. Pejabat yang seperti ini biasanya bertindak *over acting* dan memiliki kompetensi yang meragukan. Kebanggaan yang berlebihan karena merasa status sosialnya mulai meningkat menjadikannya lupa bahwa jabatan merupakan amanah dan harus dijaga baik-baik. Padahal sewajarnya pejabat yang dipromosikan harus menjadi contoh yang baik, memperlakukan bawahan dengan santun serta memperhatikan kesejahteraan mereka. Karena perlu dipahami bahwa keberhasilan seorang pejabat tergantung pada perlakuannya terhadap bawahan dan hakekatnya semua jabatan menuntut pengabdian, pengorbanan dan tanggung jawab yang sungguh-sungguh.

5. Faktor Penghambat Promosi Jabatan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah di Kota Medan

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan, terdapat beberapa faktor penghambat yang menyebabkan pelaksanaan promosi jabatan pegawai BKD Kota Medan belum sesuai dengan sistem karier PNS Republik Indonesia. Pertama, pertimbangan subyektif lebih dominan dalam menentukan pegawai yang akan terpilih untuk menduduki suatu jabatan yang dipromosikan. Dalam membuat keputusan seringkali terkandung unsur *like and dislike*. Sedangkan Baperjakat sebagai badan yang bertugas menjamin kualitas dan obyektivitas pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS dalam dan dari jabatan struktural eselon II ke bawah belum mampu mempertahankan komitmen untuk memberi pertimbangan secara obyektif kepada calon pejabat yang dipromosikan. Narasumber C4 mengatakan: "Dalam pandangan saya pelaksanaan promosi jabatan di BKD ini masih mengandalkan pertimbangan subyektif terhadap calon pejabat yang dipromosikan". Hal senada dikatakan narasumber C6: "Saya melihat masih ada faktor *like and dislike* dalam memutuskan untuk mempromosikan pegawai". Narasumber C5 juga mengatakan: "Menurut saya komitmen Baperjakat yang belum solid menjadi hambatan bagi promosi jabatan yang sesuai prosedur". Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan narasumber A3 yang menyebutkan: "Terkadang yang menyulitkan adalah pihak-pihak yang mendesak agar kami mau menempatkan kerabatnya dalam suatu jabatan". Jelas saja hal ini tidak sesuai dengan salah satu asas promosi yaitu keadilan. Padahal promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan prestasinya.

Kedua, kurangnya ketersediaan sumber daya manusia dalam organisasi yang memenuhi syarat jabatan sekaligus memiliki prestasi kerja menonjol dibandingkan dengan pegawai lainnya. Ada pegawai yang memenuhi kriteria *job specification* tetapi minim prestasi. Ada pegawai yang mampu berprestasi tetapi tidak memenuhi syarat dari segi pendidikan dan pangkat. Narasumber A2 menjelaskan: "Dari sekian banyak PNS di sini, sangat jarang yang menunjukkan prestasi kerja baik. Hal inilah yang membuat kami kesulitan untuk menggunakan prestasi kerja sebagai tolok ukur promosi". Selanjutnya narasumber B9 mengatakan: "Masih banyak Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah ini yang berpendidikan SMA sehingga tidak memenuhi syarat untuk dipromosikan ke dalam jabatan struktural". Sedangkan narasumber C7 menyebutkan: "Terkadang suatu jabatan harus diisi oleh orang di luar Badan Kepegawaian Daerah karena kurangnya sumber daya manusia yang memenuhi syarat di sini". Oleh karena itu, tidak mudah untuk menemukan pegawai dari dalam organisasi yang benar-benar memenuhi syarat jabatan dan memiliki prestasi kerja memuaskan.

Untuk mengatasi hambatan yang terjadi dalam promosi jabatan pegawai BKD Kota Medan telah dilakukan beberapa upaya. Pertama, tidak menerima uang atau segala bentuk hadiah apapun dengan tujuan agar pelaksana proses promosi mau menerima

titipan pegawai yang akan dipromosikan. Ini dibenarkan oleh narasumber C2 yang mengatakan: “Banyak pihak yang berusaha mempengaruhi keputusan promosi dengan memberikan uang atau pun hadiah. Tetapi kami sebagai pelaksana tidak menerimanya”. Hal senada juga dikatakan oleh narasumber C5 sebagai berikut: “Karena tidak ingin tugas kami dicampuri orang lain, maka kami mengusahakan untuk tidak menggubris permintaan pihak-pihak tertentu untuk menempatkan keluarga atau kerabatnya ke dalam jabatan yang diincarinya”. Lain halnya dengan narasumber B10 yang mengatakan: “Salah satu upaya untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan promosi jabatan adalah dengan mengadakan *fit and proper test* secara transparan. Ini khususnya dilakukan dalam promosi jabatan eselon II”.

Kedua, Bidang Diklat atas perintah dari Kepala BKD Kota Medan berusaha meningkatkan frekuensi pelaksanaan diklat-diklat substantif, frekuensi PNS yang ijin atau tugas belajar serta pelatihan *Emotional Spiritual Quotient (ESQ)* untuk memunculkan keinginan berprestasi dalam diri pegawai. Narasumber C7 mengatakan: “salah satu cara adalah pegawai yang berpendidikan SMA dianjurkan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi”. Narasumber B9 menambahkan bahwa salah satu upaya yang dilakukan yaitu: “Menganjurkan mereka melanjutkan pendidikannya baik melalui ijin belajar maupun tugas belajar”. Sedangkan narasumber B1 menjelaskan: “Untuk merangsang Pegawai Negeri Sipil meningkatkan prestasi kerjanya sehingga mempermudah dalam menentukan calon pejabat yang layak dipromosikan, maka Badan Kepegawaian Daerah mengadakan *ESQ training* yang diikuti oleh seluruh pegawai secara bergiliran”. Sedangkan narasumber A1 menyebutkan: “Badan Kepegawaian Daerah sering mengadakan diklat-diklat yang dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan kerja pegawai”. Jadi sebenarnya BKD sudah berupaya untuk memenuhi ketersediaan sumber daya manusia handal di dalam organisasi yang bisa dipromosikan pada jabatan sesuai ke depannya.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Dari hasil analisis data, disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: pertama, prosedur promosi jabatan pegawai BKD Kota Medan dimulai dengan pengajuan tiga calon oleh *user* yang kemudian dipertimbangkan dalam rapat Baperjakat. Walikota memutuskan calon terpilih berdasarkan pertimbangan tersebut dengan mengeluarkan Keputusan Walikota Medan tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Pejabat Struktural di Lingkungan Pemerintah Kota Medan. Kedua, pelaksanaan promosi jabatan pegawai BKD Kota Medan belum sesuai dengan sistem karir PNS yang berdasarkan sistem prestasi kerja. Ketiga, hambatan dalam promosi jabatan pegawai BKD Kota Medan adalah lebih dominannya pertimbangan subyektif pada keputusan pejabat yang akan dipromosikan dan kurangnya ketersediaan sumber daya manusia dalam organisasi yang memenuhi syarat jabatan. Keempat, upaya dalam mengatasi hambatan tersebut antara lain tidak menerima uang atau segala bentuk hadiah apapun dengan tujuan agar pelaksana proses promosi mau menerima titipan pegawai yang akan dipromosikan. Kemudian upaya lainnya meningkatkan frekuensi pelaksanaan diklat substantif, frekuensi PNS yang ijin atau tugas belajar serta pelatihan *ESQ*.

Adapun saran yang penulis rumuskan adalah: pertama, informasi jabatan di BKD Kota Medan dilakukan secara terbuka. Kedua, Baperjakat benar-benar memberikan pertimbangan terhadap calon pejabat seluruh eselon, tidak hanya untuk eselon II saja. Ketiga, pengajuan usulan calon pejabat yang akan dipromosikan oleh *user* (atasan langsung) berpatokan pada syarat jabatan dan sistem prestasi kerja.

REFERENSI

- Hasibuan, M.S.P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Irawan, P. et al. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LAN Press.
- Mangkunegara A.A.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manullang M. 1992. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sastrohadiwiryono, B.S. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia : Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Saydam, G. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Silalahi, U. 2005. *Studi Tentang Ilmu Administrasi : Konsep, Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Sugiyono. 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, M.. 1983. *Administrasi Kepegawaian Daerah*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- _____. 1983. *Aspek-aspek Pokok Ilmu Administrasi: Suatu Bunga Rampai Bacaan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wursanto I.G. 1989. *Manajemen Kepegawaian 1*. Yogyakarta: Kanisius.
- Yudiati R.A.T.K. 2005. *Restrukturisasi : Menuju Birokrasi Publik yang Efektif*. Bandung: Asli Mandiri.