**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Pengertian Promosi Dan Promosi Jabatan**

**2.1.1 Pengertian Promosi**

**Rivai dan Sagal** yang dikutip **Priansa** dalam bukunya **“Perencanaan dan Pengembangan SDM” (2016 : 127)**, mengemukakan bahwa:

**“Promosi adalah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level”.**

Sejalan dengan **Siagian** yang dikutip **Priansa** dalam bukunya **“Perencanaan dan Pengembangan SDM” (2016 : 127)**, mengemukakan bahwa:

**“Promosi adalah seorang pegawai yang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan dalam hierarki lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar pula”.**

Dari pengertian di atas, promosi merupakan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan atau pegawai yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi dimana promosi jabatan akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar.

**2.1.2 Pengertian Jabatan**

Berdasarkan **Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1994 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural,** jabatan adalah**:**

**“Kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai dalam rangka suatu satuan organisasi”.**

Dari pengertian di atas, jabatan ialah sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan yang pelaksanaannya meminta kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat.

**2.1.3 Pengertian Promosi Jabatan**

Promosi jabatan adalah hal yang menjadi impian setiap pegawai**.** Dengan adanyan promosi jabatan berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

**Flippo** yang dikutip **Hasibuan** dalam bukunya **“Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah”** **(2007 : 108)** mengemukakan bahwa :

**“Promosi berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan lain disertai peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian”.**

Pandangan lain dikemukakan oleh **Sikula** yang dikutip **Hasibuan** dalam bukunya “**“Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah” (2007 : 108 )** yaitu :

**“Secara teknik promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status”.**

 Sejalan dengan hal tersebut, **Hasibuan** dalam bukunya “**“Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah” (2007:108)** mengungkapkan promosi jabatan adalah:

**“Perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak, status dan penghasilannya semakin besar”.**

Berdasarkan pengertian di atas, promosi berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan juga semakin tinggi. Promosi harus dilakukan berdasarkan asas –asas atau prinsip – prinsip tertentu. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Seorang pegawai memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain hal ini disebabkan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama. Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang pegawai dinaikkan jabatannya dari posisi yang rendah ke posisi yang lebih tinggi. Kenaikan gaji dan tanggung jawab biasanya turut menyertai promosi jabatan.

**2.1.4 Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan**

**Simamora** dalam bukunya **“Manajemen Sumber Daya Manusia” (1999:587)** mengemukakanmanfaat dari promosi jabatan adalah, sebagai berikut:

1. **Promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin;**
2. **Promosi jabatan seringkali diberikan mengimbali karyawan yang berkinerja sangat baik. Karyawan yang dihargai promosi jabatan akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi jika mereka merasa bahwa kinerja yang efektif menyebabkan promosi jabatan;**
3. **Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi jabatan dan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi jabatan karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasional yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi;**

Promosi pegawai diarahkan kepada peningkatan dari ketetapan perusahaan dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan dimana peran pegawai tersebut memperoleh kepuasan kerja sehingga memungkinkan seorang pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik kepada perusahaan sehingga dapat ditetapkan tujuan promosi, sebagaimana yang dikemukakan **Hasibuan** dalam bukunya “**“Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah” (2007 : 113)**, yaitu :

1. **Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja lebih tinggi;**
2. **Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggan pribadi, status social yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar;**
3. **Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerja;**
4. **Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur;**
5. **Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.**

**2.1.5 Syarat-syarat Promosi Jabatan**

 Mempromosikan pegawai, harus sudah dipunyai syarat – syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi pada suatu organisasi. Syarat – syarat promosi harus diinformasikan kepada semua pegawai, agar mereka mereka mengetahuinya secara jelas, hal ini penting untuk memotivasi pegawai berusaha mencapai syarat – syarat promosi tersebut. Persyaratan promosi untuk setiap organisasi tidak selalu sama tergantung kepada organisasi masing – masing.

**Hasibuan** dalam bukunya **“Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah” ( 2007 : 111)** mengemukakan syarat-syarat promosi jabatan adalah, sebagai berikut:

1. **Kejujuran**

**Karyawan itu harus jujurpada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian – perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadi;**

1. **Disiplin**

**Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas – tugasnya, serta mentaati peraturan – peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karenahanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal;**

1. **Prestasi kerja**

**Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakannya dengan baik;**

1. **Kerja sama**

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

1. **Kecakapan**

**Karyawan itu cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas - tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus - menerus dari atasan;**

1. **Loyalitas**

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

1. **Kepemimpinan**

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

1. **Komunikatif**

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

1. **Pendidikan**

**Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.**

Promosi jabatan bertujuan untuk menunjang kegiatan perusahaan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.

**2.2 Pengertian Kinerja Dan Kinerja Pegawai**

**2.2.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi, baik itu dalam lembaga pemerintahan maupun swasta. Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari bahasa Inggris, yaitu *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Secara Konseptual, **Robbins** yang dikutip **Sinambela** dalam bukunya **“Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi” (2012:5)**, mengemukakan bahwa :

**“Kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan keriteria yang telah ditetapkan bersama”.**

Sejalan dengan pemikiran di atas **Sinambela** dalam bukunya **“ Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi”**  **(2011:136)**, mengemukan bahwa :

**“Kinerja didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu”.**

Pandangan lain dikemukakan **Prawirosentono** yang dikutip **Sinambela** dalam bukunya **“Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi”** **(2012:5)** yang menterjemahkan kinerja sebagai :

 **“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”.**

Senada dengan yang dikemukakan oleh **Rivai, Basri** yang dikutip **Sinambela** dalam bukunya **“Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi”** **(2012:5)**, bahwa kinerja adalah :

**“Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau keriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.**

Berdasarkan pendapat di atas, kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja sangat konsisten dengan apa yang kita anggap penting untuk memberdayakan pekerja untuk bekerja secara cakap, pekerja membuat prestasi yang bernilai bagi organisasi seraya mengurangi biaya untuk mencapai tujuan.

**2.2.2 Pengertian Pegawai**

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan tergantung dengan kesempurnaan aparatur Negara terutama pegawai atau karyawan. Oleh karena itu, dalam mencapai suatu tujuan pembangunan yakni mewujudkan masyarakat yang makmur, adil dan bermoral tinggi diperlukan pegawai/karyawan yang bertugas memberikan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat.

Berdasarkan **Pasal 1 Undang - undang No. 14 Tahun 1969**, Tenaga Kerja atau Pegawai adalah:

**“Orang yang mampu melakukan pekerjaan lebih baik didalam maupun di luar hubungan kerja, guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat”.**

Pendapat lain dikemukakan oleh **Hasibuan**  dalam bukunya “**Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah” (2006 :34 )**, pengertian pegawai atau karyawan adalah :

**“Seorang pekerja tetap yang bekerja dibawah perintah orang lain dan mendapatkan kompensasi serta jaminan”.**

Dari uraian tersebut diatas, penulis mendapatkan gambaran bahwa pegawai atau karyawan dipandang sebagai individu - individu dalam suatu organisasi yang berhubungan dengan manajemen kepegawaian.Pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. Pegawai merupakan aset utama suatu instansi, karena tanpa mereka aktivitas instansi tidak akan terjadi. Pegawai yang cakap, mampu dan terampil, belum menjamin produktivitas kerja yang baik, terutama kalau moral kerja dan kedisplinanya rendah. Mereka baru bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan instansi jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi.

**2.2.3 Pengertian Kinerja Pegawai**

Dilihat dari perspektif kemampuan kerja seseorang, **Dharma** yang dikutip **Satibi** dalam bukunya **“Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik” (2012 : 103)** mengatakan bahwa :

**“Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja yang dihasilkan”.**

Senada dengan yang dikemukakan oleh **Mangkunegara** yang dikutip **Satibi** dalam bukunya **“Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik” (2012 : 103)** yang menterjemahkan kinerja pegawai sebagai :

“**Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.**

Sedangkan **Benardin** yang dikutip **Satibi“Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik” (2012 : 104)**,menterjemahkan kinerja pegawai adalah :

**“Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai baik secara individu maupun secara kelompok dalam rangka pencapaian visi,misi dan program yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga dapat diketahui kontribusi dari setiap pegawai terhadap organisasinya”.**

Berpijak dari berbagai pendapat di atas, penulis dapat mengemukakan bahwa kinerja pada sektor publik pada hakikatnya merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang aparat pemerintah atau merupakan kontribusi yang diberikan oleh aparatur, baik secara individu maupun kelompok terhadap organisasi pemerintah dalam rangka mencapai visi,misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

**2.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Salah satu persoalan yang cukup sulit dalam menganalisis kinerja sector publik adalah mendeteksi berbagai faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja pada sektor publik itu sendiri. Dikatakan cukup sulit, karena mereka memiliki karakteristik yang berbeda, harapan yang berbeda pula. Oleh karena itu, tidak mengherankan apabila penilaian yang dilakukan tidak atau kurang cermat maka pengukuran yang dihasilkan justru menjadi keliru.

**Rucky** yang dikutip oleh **Satibi** dalam bukunya**“Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik” (2012: 124)** mengidentifikasikan faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja, sebagai berikut:

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi;
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi;
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan;
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan;
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi;
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lain – lain.

Pendapat di atas menggambarkan bahwa dalam mendukung pencapaian kinerja, sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari berbagai faktor yang mempengaruhinya. Faktor – faktor tersebut, secara sinergis dapat memberikan gambaran secara komprehensif kepada manajemen organisasi, untuk menentukan langkah – langkah strategis apa yang perlu dilakukan, agar pencapaian kinerja dapat diraih sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

**2.2.5 Indikator Kinerja Pegawai**

Diperlukan indikator kinerja untuk melakukan pengukuran kinerja aparatur pemerintah. Indikator kinerja pegawai ini sangat dibutuhkan karena merupakan ukuran yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang dapat dihitung atau diukur untuk digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja.

Pandangan yang lebih spesifik dikemukakan oleh **T.R Mitchell** seperti yang dikutip oleh **Mangkunegara (2005: 151)** dalam **Satibi “Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik” (2012 : 118)** yang menandaskan 5 aspek untuk menilai baik buruknya kinerja seorang pegawai, antara lain :

1. ***Quality of work* (kualitas kerja)**, mengandung arti bahwa setiap aparatur dapat dikatakan memiliki kinerja yang tinggi, manakala ia mampu menampilkan hasil kerja terbaik sesuai dengan *job description* yang dimiliki, dengan demikian yang bersangkutan diharapkan dapat memenuhi tuntutan dan kebutuhan publik;
2. ***Promptness* (ketepatan waktu)**, mengandung arti bahwa seorang aparatur yang berkinerja tinggi akan bekerja secara tepat waktu, dengan perkataan lain ia memiliki tingkat disiplin yang tinggi dalam melaksanakan setiap tugas dan pekerjaan setiap tugas dan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya;
3. ***Initiative* (inisiatif)**, mengandung arti bahwa aparatur yang memiliki kinerja tinggi senantiasa memiliki inisiatif atau ide – ide cerdas, sehingga ia mampu melakukan adaptasi terhadap setiap perubahan yang terjadi, baik dilingkungan organisasi maupun di luar organisasi;
4. ***Capability* (kemampuan)**, mengandung arti bahwa aparatur yang berkinerja tinggi akan tercermin dari kemampuan dan kompetensi dalam melaksanakan tugasnya;
5. ***Communication* (komunikasi)**,mengandung arti bahwa seorang pegawai atau aparat tidak saja memudahkan dalam mengambil suatu tindakan yang tepat dan dapat mengetahui kriteria kinerja sesuai dengan standard an tujuan yang telah ditetapkan, juga dapat mengetahui tingkat pencapaian prestasi yang diraih, baik oleh pegawai maupun instansi secara kelembagaan.

Pendapat di atas mengandung makna bahwa untuk menilai baik buruknya kinerja seorang pegawai, suatu organisasi bisa melihat dari sejauh mana kualitas kerja yang dihasilkan, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Berbagai parameter tersebut mencerminkan bahwa pengukuran kinerja seorang pegawai sangat berkaitan dengan upaya untuk mendorong peningkatan potensi seorang pegawai.

**2.3 Kaitan Antara Promosi Jabatan Dan Kinerja Pegawai**

Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai **Ambar** dalam bukunya **“Manajemen Sumber Daya Manusia :Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik” (2000:173)**, menyatakan bahwa kesempatan pengembangan karir yang adil dan transparan dan kepemilikan kemampuan teknis dapat meningkatkan kinerja karyawan.

**Spencer** dalam bukunya **“*Competency work, Model for Superior Perform”* (1993: 285),** perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja karyawannya  melalui program promosi, promosi jabatan dilakukan bagi  karyawan  yang mampu memberikan prestasi kerja lebih di satu pihak dan  memberikan tindakan disiplin sesuai dengan ketentuan yang berlaku bagi mereka  yang tidak mampu melaksanakan kewajibannya sesuai dengan tanggung jawabnya  di  lain pihak.

Peneliti: **Simanjuntak (2015)**. Judul : Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Riau Media Grafika/Tribun Pekanbaru. Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Riau Media Grafika/ Tribun Pekanbaru. Hal ini dapat dilihat dari analisis data yang diperoleh dan diketahui yaitu thitung 12,242 > ttabel 2,003 dan Sig 0,000 < 0,05. Berdasarkan hasil analisis data diatas, maka hipotesa yang menyatakan bahwa adanya pengaruh Promosi Jabatan yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dapat diterima

Peneliti : **Fatmawati (2013)**. Judul: Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset (DPPKA). Hasil: bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset (DPPKA). Hal ini, dapat dilihat dari perhitungan analisis regresi linier sederhana yaitu Y=56,7309 + 0,3640 X, hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel X (promosi jabatan) berpengaruh positif terhadap variabel Y (kinerja). Berdasarkan teori yang di dapat, disajikan dalam sistematika pada Gambar 2.1 :

### ***FEED FORWARD***

Aktivitas - aktivitas pegawai dan keluarannya sama dengan sasaran-sasaran organisasi melalui sistem manajemen kinerja, yaitu:

1. Pendefinisian kinerja pegawai
2. Penilaian kinerja pegawai
3. Pemberian umpan balik

### ***OUTPUT***

Adanya peningkatan kinerja pegawai dengan melihat indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja;
2. Ketepatan waktu;
3. Inisiatif;
4. Kemampuan;
5. Komunikasi.

### ***PROCESS***

Pelaksanaan Promosi Jabatan Berdasarkan Syarat-Syarat Promosi Jabatan

1. Kejujuran;
2. Disiplin;
3. Prestasi kerja;
4. Kecakapan;
5. Kerjasama;
6. Loyalitas;
7. Kepemimpinan;
8. Komunikatif;
9. Pendidikan.

#### **INPUT**

Terdiri dari :

1. Peraturan-peraturan tentang promosi jabatan;
2. Teori promosi jabatan;
3. Teori kinerja pegawai;
4. Kondisi existing promosi dan kinerja pada DISNAKERTRANS.

### **FEED BACK**

Penerapan dan pelaksanaan promosi jabatan :

1. Memperbaiki pelaksanaan promosi jabatan dan kinerja pegawai;
2. Meningkatkan sumber-sumber yang dapat meningkatkan kinerja pegawai

**Gambar 2.1**

**Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai**

**Menggunakan Pendekatan Sistem**

**Sumber:**

* 1. Dimodifikasi oleh **peneliti** berdasarkan masukkan penguji 1 **Dr. Ikin Sodikin M.S,i**;
	2. **Malayu S.P Hasibuan** dalam bukunya **“Manajemen Sumber Daya Manusia” ( 2007 : 111)**;
	3. **T.R Mitchell** seperti yang dikutip oleh **Mangkunegara (2005: 151)** dalam **Satibi “Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik” (2012 : 118)**.

Keterangan :

1. *Feed Forward*

*Feed forward* adalah pengendalian yang dilakukan sebelum aktivitas kerja dilakukan. *Feed forward* mencegah masalah karena pengendalian dilakukan sebelum aktivitas sebenarnya. Kunci dari *feed forward* adalah mengambil tindakan manajerial sebelum terjadi masalah, dengan begitu masalah dapat dicegah dan bukan memperbaiki setelah timbul kerusakan;

1. Pendefinisian kinerja

Sistem manajemen kinerja menentukan aspek-aspek kinerja yang berarti dan relevan dengan organisasi, terutama melalui analisis jabatan. Melalui analisis jabatan, dapat diketahui uraian pekerjaan dan spesifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, sehingga dapat didefinisikan kinerja seperti apa yang harus ditampilkan oleh karyawan;

1. Penilaian kinerja

Sistem manajemen kinerja mengukur aspek-aspek kinerja tersebut melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah proses untuk mendapatkan informasi tentang seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaannya;

1. Pemberian umpan balik

Sistem manajemen kinerja memberikan umpan balik pada karyawan melalui sesi khusus untuk review pemberian umpan balik. Umpan balik kinerja adalah proses pemberian informasi kepada karyawan mengenai efektivitas kinerja mereka sehingga dapat menyesuaikan kinerja mereka dengan tujuan organisasi.

*2. Input*

Maksudnya adalah suatu masukan dalam suatu sistem pendekatan yang dapat dijadikan suatu bahan yang berguna untuk tercapainya suatu tujuan yang dikehendaki;

3. *Process*

Proses ini semua sumber-sumber dalam input diupayakan untuk dimanfaatkan dalam melaksanakan promosi jabatan yang berdasarkan syarat – syarat promosi jabatan yang dilaksanakan oleh Kepala Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kota Bandung;

*4. Output*

Apabila syarat – syarat promosi jabatan telah dilaksanakan dengan memanfatakan input yang ada maka kinerja pegawai akan meningkat hal ini sangat ditentukan oleh pemanfaatan input tersebut dalam pelaksanaan promosi jabatan;

*5. Feed Back*

Usaha untuk mencapai tujuan diperlukan adanya pegawai yang benar-benar memiliki kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kecakapan, kerjasama, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif serta pendidikan yang tinggi dalam pelaksanaan promosi jabatan agar dapat terlaksana dengan baik. Dari uraian diatas, maka akan dapat diketahui bahwa kualitas kerja, ketepatan waktu,inisiatif, kemampuan dan komunikasi akan dapat menunjang terhadap pekerjaan yang diharapkan. Hasil proses promosi jabatan berupa tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat dijadikan umpan balik untuk ditindak lanjuti sebagai bahan masukan bagi proses pada fase selanjutnya setelah didapat masukan lain.

**2.4 Kondisi Eksisting**

**2.4.1 Gambaran Umum Promosi Jabatan Di Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kota Bandung**

Promosi jabatan disini akan berarti perluasan dari tugas, wewenang dan tanggung jawab yang bersangkutan sebelumnya, sekaligus peningkatan kesejahteraan bagi yang menerimanya. Promosi mempunyai nilai sendiri karena merupakan bukti pengukuhan terhadap prestasinya. Promosi jabatan bagi pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi, akan dapat ditingkatkan jabatannya sesuai dengan kemampuannya.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung, dapat dikemukakan potret mengenai pelaksanaan promosi jabatan :

1. **Kejujuran**

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang Pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Hasil penelitian ditemukan bahwa para pegawai yang ada memiliki sikap kejujuran yang baik, hal ini dapat dilihat melalui pelaksanakan tugas mereka. Kejujuran dari para pegawai tersebut dilihat dari kemampuan pegawai melaksanakan tugas dengan ikhlas dan sepenuh hati, dalam melaksanakan tugas setiap hari, para pegawai selalu berusaha untuk dapat melaksanakan tugas mereka dengan ikhlas dan sepenuh hati. Kejujuran pegawai juga dapat dilihat dari pelaporan hasil pekerjaan mereka kepada atasan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, berdasarakan hasil penelitian para pegawai melaporkan hasil pekerjaan mereka kepada atasan sesuai dengan keadaan yang ada, apa yang mereka temukan ketika mereka melaksanakan tugas itu juga yang mereka laporkan kepada atasan sesuai dengan keadaan yang ada. Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur di antara pimpinan, pekerja, dan rekan kerja.

1. **Disiplin**

Disiplin adalah kesanggupan seorang Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung, untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Berdasarkan hasil penelitian, ketaatan dari para pegawai dalam melaksanakan tugas setiap hari, secara umum dapat dikatakan sudah cukup baik tetapi belum maksimal dalam pelaksanaannya. Disiplin dari para pegawai dapat dilihat dari sikap mereka untuk mentaati perintah yang diberikan oleh atasan. Para pegawai yang ada memiliki sikap taat terhadap perintah yang diberikan oleh atasan mengenai pelaksanaan tugas mereka, meskipun juga dalam pelaksanaannya tidak semua yang diperintahkan dapat dilaksanakan, hal ini disebabkan karena ada juga faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sehingga menghambat pelaksanaan tugas tersebut. Ketaatan dari para pegawai dilihat juga dari ketaatan terhadap ketentuan jam kerja, berdasarkan hasil wawancara bahwa masih ada beberapa pegawai yang tidak taat terhadap jam kerja yang ada, tetapi hal tersebut tergantung dengan keadaan dari pegawai tersebut, selain itu ditemukan masih ada pegawai yang belum sepenuhnya menaati jam kerja yang ada entah jam masuk ataupun jam pulang, sehingga hal tersebut dapat mengakibatkan proses pelayanan dalam bidang ketenagakerjaan dan ketransmigrasian kepada masyarakat dapat terhambat.

1. **Prestasi kerja**

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan hasil penelitian secara umum para pegawai Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung tersebut telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Para pegawai yang ada memiliki kecakapan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas mereka serta menguasai bidang tugasnya, dan hasil pekerjaan yang dihasilkan mencapai rata- rata. Kecakapan dan keterampilan dari para pegawai tersebut dapat dilihat dari penempatan pegawai tersebut dalam pekerjaannya.

1. **Kerja sama**

Kerjasama adalah kemampuan seorang pegawai untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar- besarnya. Berdasarkan hasil penelitian bahwa para Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung mampu untuk bekerjasama dengan baik antar sesama rekan kerja maupun bekerjasama dengan atasan, meskipun dalam pelaksanaannya masih ditemukan adanya beberapa pegawai yang masih memiliki sifat egois. Kerjasama dari para pegawai juga dapat dilihat dari sikap para pegawai apakah selalu bersedia menerima keputusan yang diambil. Para pegawai yang ada juga selalu bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah dengan penjelasan-penjelasan yang bisa diterima oleh para pegawai meskipun ia tak sependapat, dan para pegawai juga mampu untuk menghargai pendapat yang diberikan oleh sesama rekan kerja. Kerjasama merupakan strategi kunci untuk memberdayakan orang dan memperbaiki kinerja organisasional.

1. **Kecakapan**

Kecakapan adalah kemampuan seorang Pegawai untuk mengambil keputusan, langkah-langkah, atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Kecakapan yang dimiliki oleh para Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung dapat dikatakan cukup baik. Kecakapan dari para pegawai dapat dilihat dari kemampuan para pegawai dalam memberikan saran kepada atasan dalam pelaksanaan pekerjaan. Para pegawai yang ada selalu berusaha untuk memberikan saran yang dipandang baik dan berguna kepada atasan baik diminta atau tidak diminta memberikan pendapat mengenai atau yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.

1. **Loyalitas**

Loyalitas adalah kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah. Berdasarkan hasil penelitian, sebagian besar Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung telah memiliki kesanggupan dan tekad dalam menaati dan melaksanakan tugas mereka setiap hari, dan para pegawai yang ada untuk lebih mengutamakan kepentingan dalam pekerjaan dan kepentingan pribadi, itu masih bersifat relatif, apakah kepentingan pribadi itu hal yang tidak bisa ditinggalkan. Para pegawai juga tidak melupakan kepentingan pekerjaan, di lain sisi mereka lebih mengerti kesetiaan tersebut lewat kegiatan upacara- upacara.

1. **Kepemimpinan**

Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung tersebut telah mengimpelementasikan upaya kepemimpinan secara maksimal dalam melaksanakan tugas masing-masing. Para pegawai juga mampu menunjukkan sikap kepemimpinan yang di miliki mereka, meskipun mereka hanya pgawai yang menjabat sebagai bawahan tetapi mereka mampu menunjukkan sifat kepemimpinan yang baik karena para pegawai yang ada selalu berusaha untuk memupuk dan mengembangkan kerjasama antara atasan dan bawahan, selain itu juga para pegawai yang ada dalam melaksanakan tugas mereka, mereka mampu untuk dapat bertindak tegas dan tidak memihak, dan para pegawai yang ada mampu untuk saling memberikan motivasi antar sesama rekan kerja dalam menjalankan tugas setiap hari. Kepemimpinan yang efektif juga dapat berdampak pada peningkatkan kinerja pegawai.

1. **Komunikatif**

Masalah komunikasi pimpinan, karena sebagian pegawai beranggapan pimpinan kurang komunikatif. Kurangnya perhatian pimpinan dan kurangnya komunikatif pimpinan kepada Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung dapat berpengaruh pada kinerja pegawai karena kurangnya pengawasan dari pimpinan kepada bawahan sehingga sebagian pegawai menggunakan fasilitas Dinas sebagai miliknya, dengan itu pimpinan perlu menggerakkan bawahan secara komunikatif.

1. **Pendidikan**

Penempatan kerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung belum disesuaikan dengan latar belakang pendidikan pegawai, padahal tingkat pendidikan sangat diperlukan oleh seorang pegawai karena akan dapat membawa pengaruh yang baik terhadap dirinya sendiri maupun terhadap organisasi tempat dia bekerja. Tingkat pendidikan juga akan berpengaruh kuat terhadap kinerja para pegawai untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan dengan baik, karena dengan pendidikan yang memadai pengetahuan dan keterampilan pegawai tersebut akan lebih luas dan mampu untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.

**2.4.2 Gambaran Umum Kinerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kota Bandung**

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi, baik itu dalam lembaga pemerintahan maupun swasta. Kinerja berasal dari bahasa Inggris, yaitu *job performance atau actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau suatu institusi ).

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung, dapat dikemukakan potret mengenai kinerja pegawai:

1. ***Quality of work* (kualitas kerja)**

Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung, masih kurang mendapat perhatian, adanya kendala mengenai pengembangan kemampuan pegawai menyebabkan kualitas kerja cenderung belum dapat diwujudkan. Kualitas kerja pegawai masih kurang terlihat dari segi ketepatan dan kecepatan serta hasil kerja yang dilaksanakan belum sesuai dengan apa yang diharapkan, hal ini menunjukkan terabaikannya aspek efisien dan sudah tentu juga tidak efektif. Menyadari hal tersebut, maka pegawai perlu dikembangkan atau dibina secara berkelanjutan agar mereka dapat secara konsisten memberikan kontribusi sesuai dengan tingkat profesional yang diharapkan serta lebih memiliki perilaku yang dapat diandalkan.

1. ***Promptness* (ketepatan waktu)**

Ketepatan waktu masih dalam tingkat rendah, Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kota Bandung perlu memberikan perhatian khusus untuk lebih menghargai waktu dan semua pegawai berdasarkan golongan dianggap sama sanksi tetap berlaku jika pimpinan kurang memperhatikan ketepatan waktu dalam bekerja agar tidak menghambat tercapainya efektivitas kerja di Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kota Bandung.

1. ***Initiative* (inisiatif)**

Penempatan pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung juga dibutuhkan inisiatif yang tinggi bagi para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaanya agar kinerja pegawai semakin baik. Pegawai yang memiliki inisiatif tinggi tentu juga akan mendapat penilaian bagus dari pimpinan, dalam hal ini para Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian. Inisiatif pegawai masih kurang dalam menyelesaikan pekerjaanya dengan cepat dan tepat, sebagian besar pegawai akan melaksanakan tugas jika mendapatkan petunjuk atau perintah dari atasan.

1. ***Capability* (kemampuan)**

Kemampuan kerja diperlukan mutlak karena dengan kemampuan pegawai maka tujuan organisasi dapat dicapai, beberapa masalah yang terjadi pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung yaitu ada beberapa pegawai yang ditugasi untuk suatu hal ternyata tidak menguasai di bidangnya dan ternyata pegawai yang lain yang bukan menempati possisi tersebut dapat menyelesaikan tugas tersebut, dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa penempatan tidak sesuai dengan kemampuan pegawai, hal ini dapat menyebabkan kinerja pegawai dapat menurun.

1. ***Communication* (komunikasi)**

Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung masih kurang dalam memberikan arahan kepada pegawai yang berakibat juga terhadap kurangnya komunikasi pegawai dengan Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung. Komunikasi di dalam setiap arahan-arahan Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung juga menjadi faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, bagaimana cara pimpinan berkomunikasi dengan pegawai di dalam setiap arahan-arahan tersebut, apakah cukup dimengerti oleh pegawai atau tidak, apakah setiap arahan tersebut dapat dilaksanakan atau tidak tergantung dengan bagaimana cara pimpinan dalam menyampaikan maksudnya tersebut.