

TESIS

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PROMOSI JABATAN PADA PEMERINTAH KOTA BATAM

KK
TE
F
f



FIRMANSYAH
NIM : 090114645M

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
PROMOSI JABATAN PADA
PEMERINTAH KOTA BATAM**

TESIS

**Untuk memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Ilmu Manajemen
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

Oleh :

**FIRMANSYAH
NIM : 090114645M**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

LEMBAR PENGESAHAN

TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL 03 OKTOBER 2005

OLEH
PEMBIMBING KETUA



PROF. Drs. Ec. BUDIMAN CHRISTIANANTA, MA, Ph.D
NIP. 130 206 173

MENGETAHUI

KETUA PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
PROGRAM MAGISTER PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA



DR. SRI GUNAWAN, M.COM
NIP. 131 653 420

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

LEMBAR PENETAPAN PANITIA PENGUJI

Telah diuji pada :

Tanggal 03 Oktober 2005

PANITIA PENGUJI TESIS :

Ketua : Prof.Dr.H.Soedjono Abipraja,SE

Anggota : 1. Prof. Budiman Chr.Drs.Ec.MA.,PhD

2. Prof.Dr.H.Imam Syakir,SE

3. Prof.Dr.H.Sarmanu.drh.MS

4. Dr.Sri Gunawan.MCom



UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan memanjatkan rasa puji dan syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga tesis yang berjudul "Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan Pada Pemerintah Kota Batam" ini dapat penulis selesaikan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata Dua pada Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini tidak mungkin menjadi kenyataan, tanpa dukungan, arahan, dan bimbingan dari berbagai pihak, baik yang penulis terima selama mengikuti perkuliahan pendidikan Strata Dua Program Pascasarjana Universitas Airlangga, dari para dosen pembimbing dan penguji, maupun dari Pemerintah Kota Batam. Untuk itu, pada kesempatan ini, izinkan penulis menghaturkan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof.Dr.Med.H.Puruhito, dr, selaku Rektor Universitas Airlangga Surabaya atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Strata Dua pada Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
2. Bapak Prof. Drs, Ec Budiman Christiananta, MA, Ph.D, selaku pembimbing penulis yang dengan penuh keikhlasan dan kesabaran menunjukajari penulis hampir di setiap waktu dan kesempatan, baik selama di Batam maupun di Surabaya, baik itu di Kampus maupun di Rumah beliau sendiri. Penulis merasa berhutang budi atas berbagai diskusi, koreksi, dan konstruksi pemikiran yang telah beliau berikan untuk lebih memberikan makna terhadap analisis tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. H. Mohammad Amin, dr, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, yang di samping memberikan fasilitas belajar, juga senantiasa memberikan motivasi dan dorongan serta pencerahan bagi penulis untuk mendapatkan kiat dalam penyelesaian studi ini.
4. Bapak Prof. Dr. H. Suroso Iman Zadjuli,SE, selaku mantan Koordinator Pengelola Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya Kelas Khusus Batam, yang juga telah memberikan bimbingan, dorongan dan masukan bagi pengayaan di dalam analisis tesis ini.
5. Bapak Dr. Sri Gunawan, M. Com, selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga, yang sejak mula senantiasa aktif dan tidak pernah alpa memberikan arahan dan masukan guna mempercepat penyelesaian studi penulis.

6. Bapak Prof. Dr. H. Sarmanu, drh, MS, yang secara khusus telah meluangkan waktu membimbing penulis untuk mendalami metodologi, bahkan telah menyediakan banyak waktu dan kesempatan untuk berdiskusi yang intensif dan konstruktif seputar penggunaan analisis statistik.
7. Bapak Drs. H. Manan Sasmita, selaku Penjabat Walikota Batam dengan bijaksana dengan sikap yang tegas dalam memberikan dorongan dan himbangan bagi penyelesaian studi bagi penulis.
8. Dan tidak lupa juga penulis sampaikan kepada Bapak Drs. H. Sadri Khairuddin, MM, Drs.H. Zulkufli, MSi dan Bapak Drs. H. Asyari Abbas, MSi yang telah banyak memberikan banyak kearifan baik dalam pelaksanaan tugas sehari-hari maupun dalam upaya penyelesaian studi ini.
9. Selanjutnya ucapan terima kasih yang tidak terhingga, disampaikan kepada almarhum ayahanda H. Abdul Kadir Abbas, Ibunda tercinta Hj. Haziza, Isteriku tercinta Erdawati dan anak-anakku yang manis nan lucu serta penuh kasih dan sayang, Firda Muthia Elsyanty, Firda Rezkia Utari serta Muhammad Ravie Syahputra. Tak Lupa juga kepada Almarhum dan Almarhumah Mertuaku. Berkat dorongan dan kasih sayang mereka, diri ini termotivasi dan merasa berarti, untuk kebahagiaan ini ingin penulis bagi.
10. Juga yang tak mungkin dapat dilupakan kepada rekan-rekan seperjuangan dan seluruh pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Batam yang telah dengan tulus dan ikhlas mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari, khususnya selama penulis berkonsentrasi untuk penyelesaian studi ini.

Sebagai penutup, penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Hal ini dikarenakan oleh berbagai hal baik keterbatasan yang ada dalam diri penulis, keterbatasan waktu, tenaga, biaya maupun keterbatasan dalam penggunaan referensi. Untuk itu, kritik dan saran yang sifatnya konstruktif demi penyempurnaannya, sangat penulis harapkan. Semoga jerih payah yang tidak seberapa ini, dapat berguna bagi diri penulis sendiri dan menjadi rangsangan bagi keluarga penulis untuk lebih giat dalam menimba ilmu pengetahuan dalam menyongsong hari depan yang lebih baik. Pada akhirnya, hanya kepada Allah lah penulis bermohon dan berserah diri, semoga segala jasa dan bakti yang telah diberikan oleh semua pihak mendapat balasan yang setimpal dari Sang Pencipta.

RINGKASAN

Faktor - faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan Pada Pemerintah Kota Batam

Krisis ekonomi dan politik yang berkepanjangan dewasa ini merupakan salah satu bukti masih banyak hal yang perlu dibenahi dalam kehidupan berbangsa dan bernegara dan salah satunya adalah pembenahan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Pembenahan itu semakin perlu dilakukan manakala rakyat maupun pemerintah kita cenderung tidak memiliki kualitas sumber daya manusia yang mampu menghadapi berbagai krisis yang menimpa Indonesia.

Sistem birokrasi yang menjadi tempat Pegawai Negeri Sipil (PNS) bekerja merupakan sebuah organisasi yang menuntut pada perlunya diterapkan sistem manajerial yang baik. Potensi sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi/institusi memegang kunci pokok terhadap akses organisasi. Selain menjadi kunci pokok organisasi, sumberdaya manusia juga merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kesuksesan sebuah upaya pencapaian tujuan bekerjanya sebuah organisasi. Kualitas sumberdaya manusia yang baik akan menjadi aset yang luar biasa bagi organisasi, dan sebaliknya bila sumberdaya manusia yang terdapat dalam sebuah organisasi buruk akan membawa kehancuran atau malapetaka yang kesemuanya itu berpengaruh pada eksistensi organisasi.

Dalam memberikan kualitas pelayanan yang baik kepada masyarakat, ada dua hal yang perlu diperhatikan pegawai negeri sipil, yaitu: Pertama, perluasan pelayanan agar dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat di semua wilayah; dan Kedua, peningkatan kualitas dengan memberikan pelayanan prima mengingat meningkatnya permintaan-permintaan baru dari masyarakat (*rising demand*).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi, merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif dan elemen kunci yang penting, untuk meraih kesuksesan dalam mencapai tujuan. Oleh karena hal tersebut, maka orang-orang yang berprofesi sebagai pegawai negeri sipil haruslah merupakan hasil dari sebuah manajemen sumber daya manusia yang tepat. Dimulai dari proses perencanaan sumber daya manusia yang tepat, kemudian proses rekrutmen dan seleksi yang benar, penempatan jabatan yang tepat sesuai keahlian dan kemampuan dan penilaian kinerja yang baik harus dilakukan dengan tujuan organisasi.

Adanya proses manajemen sumber daya manusia yang baik tentunya akan semakin meningkatkan kualitas pegawai negeri sipil di masa mendatang. Kualitas sumber daya pegawai negeri sipil haruslah merupakan cerminan jati diri sebagai birokrat profesional dalam tanggungjawab masing-masing, memegang prinsip netralitas dan diskriminatif sedikitpun dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat,

mempunyai moralitas terjaga, efektif atau berdayaguna, produktivitas tinggi dengan kualitas yang tinggi pula, transparan serta akuntabel, menjauhi dan bersih dari segala macam bentuk KKN sehingga dapat menciptakan tata pemerintahan yang baik, serta memosisikan diri sebagai insan aparatur pemerintah yang sanggup mempersatukan multikulturalisme bangsa.

Hal ini juga menunjukkan adanya permasalahan dari dalam sebuah organisasi atau pemerintahan di samping permasalahan luar, yaitu masalah kestrukturannya dan penempatan pegawai yang nantinya akan berpengaruh terhadap pelayanan terhadap masyarakat. Sehingga prinsip *the right man in the right place* dapat dijalankan yang akhirnya dapat mendorong profesionalisme Pegawai Negeri Sipil yang secara langsung akan mengacu kepada profesionalisasi pelayanan kepada masyarakat.

Seorang pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang baik, keahlian yang dapat diandalkan dan telah memenuhi persyaratan jabatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, akan tidak bergairah jika ia tidak pernah dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Namun perlu diketahui bahwa orientasi dan tujuan pegawai untuk menjabat suatu jabatan adalah tidak sama.

Pemberian promosi kepada pegawai akan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang pada akhirnya akan dapat memajukan organisasi. Dalam pelaksanaan promosi ini tentunya tidak lepas dari program mutasi.

Pada era reformasi dan otonomi ini, pelaksanaan promosi jabatan kemungkinan masih berbau kolusi, korupsi dan nepotisme seperti yang terjadi pada era orde baru. Promosi jabatan yang seharusnya memperhatikan tingkat senioritas, pendidikan dan latihan serta prestasi kerja kemungkinan belum sepenuhnya dilakukan, karena masih banyak faktor-faktor lain yang juga menentukan seperti nepotisme, spoil system, like and dislike dan kepercayaan serta loyalitas.

Setiap penelitian dilakukan mempunyai tujuan tersendiri. Sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan di atas, maka tujuan secara umum yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Batam.

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah dipunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut.

Menurut konsep pemikiran penulis promosi jabatan di lingkungan Organisasi Pemerintah sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, faktor-faktor itu telah dikelompokkan sesuai dengan penilaian atau penekanan penilaian, seperti faktor internal maupun faktor external dan ada juga faktor obyektif dan faktor subyektif.

Namun pada penelitian ini, terutama pada Pemerintah Kota Batam faktor-faktor itu dapat dibagi ke dalam dua faktor, yaitu faktor obyektif dan faktor subyektif. Untuk faktor obyektif penulis membatasi hanya empat

faktor yaitu : **senioritas, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan.** Sedangkan untuk faktor subyektif penulis membatasi kepada empat faktor yaitu ***nepotisme, spoil system, like and dislike*** serta **kepercayaan**, dengan hipotesis sebagai berikut :

1. Faktor-faktor obyektif (senioritas, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan) serta faktor-faktor subyektif (*nepotisme, spoil system, like and dislike* serta kepercayaan) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Batam.
2. Faktor-faktor obyektif prestasi kerja berpengaruh dominan terhadap promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Batam

Berdasarkan jenis-jenis penelitian tersebut, maka jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksplanasi (***explanatory research***), yaitu menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti, serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.

Dari hasil pengumpulan data dilakukan deskripsi terhadap variabel-variabel penelitian dan pembuktian hipotesis menggunakan uji statistik yang didukung dengan uji ekonometrika yaitu evaluasi penyimpangan asumsi klasik dari model regresi linier. Pengolahan data dibantu dengan program SPS 2000 (Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih) .

Dari hasil analisis menunjukkan untuk hipotesis pertama, berdasarkan analisis regresi berganda ditemukan bahwa $p < 0,01$ sangat signifikan. Oleh karena itu hipotesis pertama yang berbunyi "Faktor-faktor obyektif (senioritas, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan) serta faktor-faktor subyektif (*nepotisme, spoil system, like and dislike* serta kepercayaan) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Batam, dapat diterima. Koefisien determinasi $R^2 = 37,29\%$, ini berarti variabel-variabel independen dalam hipotesis tersebut mempunyai kontribusi sebesar 37,29 % terhadap variabel independen, Sisanya sebesar 62,71 % dipengaruhi oleh variabel-variabel diluar model. Sedangkan untuk hipotesis kedua, hasil uji statistik membuktikan bahwa variabel faktor obyektif prestasi kerja berpengaruh dominan terhadap terhadap promosi jabatandi lingkungan Pemerintah Kota Batam. Dengan demikian hipotesis kedua dapat diterima.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan terlebih dahulu dengan menggunakan perhitungan statistik, menunjukkan faktor senioritas (X_1), faktor prestasi kerja (X_2), faktor pendidikan dan pelatihan (X_3), faktor nepotisme (X_4), faktor spoil system (X_5), faktor like and dislike (X_6), dan faktor kepercayaan (X_7) dengan promosi jabatan struktural (Y) memberikan hasil yang berhubungan. Hal ini tampak kecenderungan sentral rerata (M), median (Me), modus (Mo), dan simpangan baku (SD)

SUMMARY

Some Factors Influencing Post Promotion in Batam Municipal Government

The lengthy economy and political crises recently show us that everything needs to be improved in our country. One way to do so is enhancing the quality of Indonesian human resources. The need for the improved human resources becomes more evident when the people and government do not have adequate capability to cope with those crises.

Bureaucratic system in which the Civil Servants work represents an organization that requires a good management system. Human resources potential in the organization/institution play a vital role in access of organization. Besides as the key factor in organization, human resources constitute a factor which significantly affects some efforts in achieving the objectives of organization. It can be said that good quality of human resources will be invaluable asset for organization. On the contrary, poor human resources have a detrimental impact on the future of the organization.

In the efforts of providing satisfactory service to public, the civil servants should consider the following: First, service scope must be extended considerably to reach people in entire areas; and second, the quality of service given must be expanded by providing better service because of the rising of new demands from community.

According to perspective of human resource management, the people working in an organization become the source of competitive advantage and key element in accomplishing the objectives. Therefore, people who work as the civil servant should reflect as the proper result of human resource management. This starts from appropriate planning process in human resources which proceed with proper recruitment and selection as well as the reasonable post placement in accordance with their competencies and skills. In addition, the performance appraisal must be done accordingly.

The better human resource management process will lead to an improvement of civil servant quality in the future. The qualities of civil servant

should reflect the self-identity of professional bureaucrats in their respective areas. They must strongly adhere to principle of neutrality in providing service to the public, have high moral integrity, perform their tasks effectively and efficiently, possess high productivity, undertake their tasks transparently and in responsible manner. Furthermore, they are not involved in corruption, spoils system and nepotism. Ultimately, this condition will create the good governance and the civil servant position themselves as the state apparatuses that are able to integrate our multicultural and multiethnic nation.

The condition as mentioned above also indicates internal and external problems in the organization. The internal problems lie in the structure and the employee placement resulting in significant effect on the public service. Thus, the principle of *the right man on the right place* can be implemented. In turn, this encourages a professionalism of the civil servant which is directly associated with the service provision in professional way.

A staff with a good performance and reliable skills and has satisfied all requirements as needed in post promotion will be highly discouraged to do their tasks when he is never promoted to higher post. But it is important to note that people have different orientations and objectives in pursuing higher post.

The promotion given to the staff can enhance their performance which ultimately improves the organizational performance. However, in practice, the promotion program is also dependent on mutation program.

Within the reform and autonomy era, the implementation of promotion may be closely related to collusion, corruption and nepotism that invariably occur in the new order era. The post promotion which should take into consideration of seniority level, education, training and job performance has not been fully undertaken since there are also some factors such as nepotism, spoils system, the like and dislike, trust and loyalty generating a very strong impact on the actual promotion.

Regarding the description above, the objective of this research was to find out some factors that significantly affected the post promotion in Batam Municipal Government.

Moreover, the post promotion must be done on the basis of some requirements as set forth in the prevailing regulation and promotion program. The requirements for promotion should be informed to the relevant employees. This is the case with the purpose of motivating them to accomplish those requirements.

In the author's pinion, the post promotion in the governmental institution is much influenced by several factors. There are internal and external factors, as well as objective and subjective factors.

However, in the research, particularly in Batam Municipal Government, those factors could be classified into objective and subjective factors. The objective factors are limited to four factors: **seniority, job performance, education and training**, while the subjective factors are confined to four factors: **nepotism, spoils system, like and dislike** and **trust** with the following hypotheses:

1. The objective factors (seniority, job performance, education and training) and the subjective factors (nepotism, spoils system, like and dislike and trust) simultaneously generate a significant impact on the post promotion in Batam Municipal Government.
2. The objective factors bring about a dominant influence on the post promotion in Batam Municipal Government.

Based on this condition, the research is an explanatory research that explaining the position of some variable to be investigated and relationship between one variable and other variables.

After the data have been collected in sufficient number, the variables are described. The hypotheses are tested using statistical tests supported by econometric test, namely evaluation of classical assumption deviation from the linear regression model. The data are processed using SPS 2000 program (Sutrisno Hadi and Yuni Pamardiningsih).

The results show that the first hypothesis saying that "The objective factors (seniority, job performance, education and training) and the subjective factors (nepotism, spoils system, like and dislike and trust) simultaneously generate a significant impact on the post promotion in Batam Municipal Government" is

accepted, as seen from $p < 0.01$. Determination coefficient of $R^2 = 37.29\%$, suggesting that the independent variables in the hypothesis have a contribution of 37.29% to the dependent variables. The remaining 62.71% are influenced by variables outside the model. With respect to the second hypothesis, the results of statistical test show that the objective factors dominantly influence the post promotion in Batam Municipal Government. Thus, the hypothesis is accepted.

The results of the hypothesis test using statistical calculation indicate that the seniority (X1), job performance (X2), education and training (X3), nepotism (X4), spoils system (X5), like and dislike (X6) and trust (X7) are significantly correlated with the structural post promotion (Y). This could be seen from tendencies in central mean (M), median (Me), modus (Mo) and standard deviation (SD).



ABSTRACT

Some Factors Influencing Post Promotion in Batam Municipal Government

The post promotion should be executed based on the principle of *the right man on the right place* and consistent regulation as stipulated in the governmental institution.

This research is conducted based on the fact that the number of researches regarding the Batam City administration is still very limited. Batam city consists of eight subdistricts (*kecamatan*) and 51 *Kelurahan* with 562.661 people according to population registration in 2003. This suggested a growth rate of 5.46% compared to the figure in 2002 in which number of registered workers amounted to 187.842 people. The average population density is one of indicators to measure welfare in a region. Income per capita and Gross Domestic Product (GDP) of Batam city in 2003 is Rp. 17.117 million and Rp. 9,337,750.50, respectively with the economic growth rate of 7.73% in 2003. However, there is no manual in the post promotion in Batam government.

The data is collected through questionnaire in the range of 1 up to 5 scores. The questionnaire is developed according to the Likert scale, including (1) strongly agree, (2) agree, (3) no comment, (4) disagree and (5) strongly disagree.

With regard to the multiple regression analysis, it appeared that $p < 0.01$ is very significant. Therefore, the hypothesis saying that "the objective factors (seniority, job performance, education and training) and the subjective factors (nepotism, spoil system, like and dislike, and also trust) simultaneously raise a significant impact on the post promotion in Batam Municipal Government" is accepted. Determination coefficient of $R^2 = 37.29\%$, suggesting that the independent variables in the hypothesis have a contribution of 37.29% to the dependent variables. The remaining 62.71% are influenced by variables outside the model. The most dominant variables affecting the promotion are education and training with mean = 3.7379 and sd = 0.4396.

Key words: objective factor, subjective factor, promotion post factor, welfare factor, Income per capita

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Prasyarat Gelar	iii
Lembar Pengesahan	iv
Lembar Penetapan Panitia Penguji	v
Ucapan Terima Kasih	vi
Ringkasan	viii
Summary	xi
Abstract	xv
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR GAMBAR	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.3.1 Tujuan Umum	14
1.3.2 Tujuan Khusus	14
1.4 Manfaat Penelitian	14
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 Pengertian Organisasi	16
2.2 Unsur-unsur dan Fungsi Manajemen	19
2.3 Pengertian Prestasi Kerja	22
2.3.1 Penilaian/Pengukuran Prestasi Kerja	24
2.3.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja	29
2.3.3 Metode Penilaian Prestasi Kerja	31
2.4 Pengertian Promosi	34
2.5 Pengertian Jabatan	36
2.6 Pengertian Jabatan Eselon	37
2.7 Tujuan Promosi	37
2.8 Syarat-syarat Promosi Jabatan	39
2.9 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan	44
2.9.1 Faktor Obyektif	44
2.9.1.1 Senioritas	44
2.9.1.2 Prestasi Kerja	46
2.9.1.3 Pendidikan dan Pelatihan	48
2.9.2 Faktor Subyektif	50
2.9.2.1 Faktor Nepotisme	50
2.9.2.2 Faktor Spoil Sistem	51

2.9.2.3	Faktor Like and Dislike.....	52
2.9.2.4	Faktor Kepercayaan.....	52
BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	56
3.1	Kerangka Proses Berfikir	56
3.2	Kerangka Konseptual.....	57
3.3	Hipotesis.....	57
BAB 4	MATERI DAN METODE PENELITIAN	59
4.1	Rancangan Penelitian	59
4.2	Populasi dan Sampel Penelitian	59
4.2.1	Populasi Penelitian	59
4.2.2	Sampel Penelitian	60
4.2.3	Teknik Pengambilan Sampel	60
4.3	Variabel Penelitian.....	61
4.3.1	Klasifikasi Variabel.....	61
4.3.2	Definisi Operasional Variabel	62
4.4	Instrumen Penelitian	67
4.4.1	Validitas	67
4.4.2	Reliabilitas	68
4.5	Lokasi dan Waktu Penelitian	69
4.5.1	Lokasi Penelitian.....	69
4.5.2	Waktu Penelitian.....	69
4.6	Sumber dan Prosedur Pengumpulan Data	69
4.6.1	Sumber Data	69
4.6.2	Prosedur Pengumpulan Data	69
4.7	Cara Pengolahan dan Analisis Data	70
4.7.1	Cara Pengolahan Data	70
4.7.2	Analisis Data	70
4.7.2.1	Model Analisis	70
4.7.2.2	Teknik Analisis	71
BAB 5	HASIL PENELITIAN.....	75
5.1	Gambaran Umum Kota Batam	75
5.1.1	Gambaran Umum	75
5.1.2	Susunan Organisasi dan Tata Kerja	77
5.2	Deskripsi Profil Responden	77
5.2.1	Tingkatan Usia	77
5.2.2	Jenis Kelamin	79
5.2.3	Tingkat Pendidikan	80
5.2.4	Pangkat Golongan Ruang	82
5.2.5	Masa Kerja Keseluruhan	83
5.2.6	Masa Kerja Golongan	84
5.2.7	Tempat Tinggal	85
5.3	Deskripsi Variabel Penelitian	87
5.3.1	Faktor Senioritas	87

5.3.2	Faktor Prestasi Kerja	90
5.3.3	Faktor Pendidikan dan Pelatihan	92
5.3.4	Faktor Nepotisme	93
5.3.5	Faktor Spoil System	95
5.3.6	Faktor Like and Dislike	97
5.3.7	Faktor Kepercayaan	99
5.3.8	Promosi Jabatan Struktural	101
5.4	Analisis Hasil Penelitian	103
5.4.1	Hasil Uji Validitas	103
5.4.2	Hasil Uji Reliabilitas	104
5.4.3	Pengujian Hipotesis	106
BAB 6	PEMBAHASAN	107
6.1	Faktor Senioritas	108
6.2	Faktor Prestasi Kerja	108
6.3	Faktor Pendidikan dan Pelatihan	108
6.4	Faktor Nepotisme	108
6.5	Faktor Spoil System	109
6.6	Faktor Like and Dislike	110
6.7	Faktor Kepercayaan	111
6.8	Promosi Jabatan Struktural	111
6.9	Keterbatasan Penelitian	113
BAB 7	KESIMPULAN DAN SARAN	115
7.1	Kesimpulan	115
7.2	Saran	116
7.3	Saran Bagi Peneliti Lain	119
DAFTAR PUSTAKA	121
LAMPIRAN	124

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Jumlah PNS Menurut Golongan Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam	11
Tabel 1.2 : Jumlah Jabatan Struktural Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam	12
Tabel 5.1 : Tingkat Usia Responden Pejabat Eselon II Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	78
Tabel 5.2 : Tingkat Usia Responden Pejabat Eselon III Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	78
Tabel 5.3 : Tingkat Usia Responden Pejabat Eselon IV Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	78
Tabel 5.4 : Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Pejabat Eselon II Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	79
Tabel 5.5 : Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Pejabat Eselon III Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	79
Tabel 5.6 : Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Pejabat Eselon IV Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	80
Tabel 5.7 : Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir Pejabat Eselon II Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	80
Tabel 5.8 : Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir	81
Tabel 5.9 : Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir	81
Tabel 5.10 : Distribusi Responden Menurut Pangkat/Golongan Ruang Pejabat Eselon II Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	82
Tabel 5.11 : Distribusi Responden Menurut Pangkat/Golongan Ruang Pejabat Eselon III Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	82
Tabel 5.12 : Distribusi Responden Menurut Pangkat/Golongan Ruang Pejabat Eselon IV Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	82
Tabel 5.13 : Distribusi Responden Menurut Lamanya Masa Kerja Keseluruhan Sebagai Pegawai Negeri Sipil Pejabat Eselon II Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	83
Tabel 5.14 : Distribusi Responden Menurut Lamanya Masa Kerja Keseluruhan Sebagai Pegawai Negeri Sipil Pejabat Eselon III Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	83

Tabel 5.15 :	Distribusi Responden Menurut Lamanya Masa Kerja Keseluruhan Sebagai Pegawai Negeri Sipil Pejabat Eselon IV Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	84
Tabel 5.16 :	Distribusi Responden Menurut Masa Kerja Pangkat/Golongan Pejabat Eselon II Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	84
Tabel 5.17 :	Distribusi Responden Menurut Masa Kerja Pangkat/Golongan Pejabat Eselon III Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	85
Tabel 5.18 :	Distribusi Responden Menurut Masa Kerja Pangkat/Golongan Pejabat Eselon IV Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	85
Tabel 5.19 :	Distribusi Responden Menurut Status Tempat Tinggal Pejabat Eselon II Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	86
Tabel 5.20 :	Distribusi Responden Menurut Status Tempat Tinggal Pejabat Eselon III Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	86
Tabel 5.21 :	Distribusi Responden Menurut Status Tempat Tinggal Pejabat Eselon IV Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	86
Tabel 5.22 :	Rekapitulasi Deskripsi Data Penelitian.....	87
Tabel 5.23 :	Tanggapan Responden Terhadap Faktor Senioritas, Maret 2005	88
Tabel 5.24 :	Tanggapan Responden Terhadap Faktor Prestasi Kerja, Maret 2005	90
Tabel 5.25 :	Tanggapan Responden Terhadap Faktor Pendidikan Dan Pelatihan, Maret 2005	92
Tabel 5.26 :	Tanggapan Responden Terhadap Faktor Nepotisme, Maret 2005	94
Tabel 5.27 :	Tanggapan Responden Terhadap Faktor Spoil System, Maret 2005.....	96
Tabel 5.28 :	Tanggapan Responden Terhadap Faktor Like And Dislike, Maret 2005	97
Tabel 5.29 :	Tanggapan Responden Terhadap Faktor Kepercayaan, Maret 2005	99
Tabel 5.30 :	Tanggapan Responden Terhadap Promosi Jabatan Struktural, Maret 2005	101
Tabel 5.31 :	Validitas Kuesioner Penelitian Pejabat Struktural Eselon II, III, Dan IV Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005	104
Tabel 5.32 :	Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas, Maret 2005	105
Tabel 5.33 :	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian Pada Pejabat Eselon II, III, Dan IV Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam, Maret 2005.....	105

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Skema Promosi Jabatan	53
Gambar 2.2 : Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan	55
Gambar 3.1 : Kerangka Proses Berfikir	56
Gambar 3.2 : Kerangka Konseptual Penelitian	57



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	: KUESIONER PENELITIAN.....	124
LAMPIRAN 2	: HASIL TABULASI JAWABAN RESPONDEN...	145
LAMPIRAN 3	: UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS.....	147
LAMPIRAN 4	: HASIL STATISTIK	159



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Krisis ekonomi dan politik yang berkepanjangan dewasa ini merupakan salah satu bukti masih banyak hal yang perlu dibenahi dalam kehidupan berbangsa dan bernegara dan salah satunya adalah membenahan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Pembenahan itu semakin perlu dilakukan manakala rakyat maupun pemerintah cenderung tidak memiliki kualitas sumber daya manusia yang mampu menghadapi berbagai krisis yang menimpa Indonesia.

Bergulirnya era reformasi memberikan sedikit angin segar bagi upaya perbaikan kondisi Indonesia. Perbaikan di segala bidang segera dilakukan termasuk di antaranya penyempurnaan sumber daya manusia khususnya sumber daya manusia di dalam tubuh birokrasi Indonesia. Ini disebabkan upaya penyempurnaan dan pembenahan dalam birokrasi menuju Indonesia Baru sangat penting, terutama agar birokrasi mampu melanjutkan cita-cita pendiri bangsa yaitu menciptakan suatu masyarakat yang sejahtera, adil, dan makmur melalui tahapan-tahapan pembangunan yang telah ditetapkan secara sistematis yang saat ini sedang terhambat dikarenakan berbagai krisis multidimensional yang melanda bangsa ini.

Sumber daya manusia yang terdapat di dalam birokrasi merupakan abdi masyarakat dan abdi negara. Disebut sebagai pegawai negeri, yaitu mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan peraturan dalam perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-



undangan dan digaji menurut perundang-undangan yang berlaku (UU RI No. 43 tahun 1999 tentang perubahan atas UU RI No. 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Bab I Pasal 1).

Sistem birokrasi yang menjadi tempat Pegawai Negeri Sipil (PNS) bekerja merupakan sebuah organisasi yang menuntut pada perlunya diterapkan sistem manajerial yang baik. Potensi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi/institusi memegang kunci pokok terhadap akses organisasi. Selain menjadi kunci pokok organisasi, sumber daya manusia juga merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kesuksesan sebuah upaya pencapaian tujuan bekerjanya sebuah organisasi. Kualitas sumber daya manusia yang baik akan menjadi aset yang luar biasa bagi organisasi, dan sebaliknya bila sumberdaya manusia yang terdapat dalam sebuah organisasi buruk akan membawa kehancuran atau malapetaka yang kesemuanya itu berpengaruh pada eksistensi organisasi.

Kinerja organisasi yang baik selalu ditunjukkan dengan meningkatnya produktivitas anggota atau bertambahnya jumlah *output* yang bisa dihasilkan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi termasuk sumber daya manusia. Pemerintahan Daerah sebagai sebuah organisasi kiranya juga sangat perlu memperhatikan aspek kinerja kerja ini. Kinerja kerja yang juga dapat diukur dalam organisasi pemerintahan daerah juga sangat berkaitan dengan rekrutmen, beban kerja, efektifitas jam kerja serta kemampuan atau kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Hingga saat ini pegawai negeri sipil (termasuk di daerah) belum mampu menunjukkan kemampuannya sebagai aparatur birokrasi dalam melaksanakan pembangunan. Profil pegawai negeri sipil saat ini sudah sangat buruk di mata masyarakat, karena dianggap tidak mampu menjalankan tugasnya, yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat

dengan tujuan memperlancar segala kepentingan masyarakat. Namun yang terjadi sebaliknya, pegawai negeri sipil sangat lamban dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Bahkan yang terjadi adalah pegawai negeri sipil menjadi abdi bagi dirinya sendiri. Semua kewenangan dan tanggung jawabnya digunakan untuk mengurus keperluan yang menyangkut kebutuhan mereka sendiri, sehingga akhirnya dapat melahirkan tindakan korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Banyak keluhan yang datang dari masyarakat menunjukkan masih adanya berbagai keterbatasan pada aparatur pemerintah, khususnya pegawai negeri sipil. Kalau melihat rasio antara penduduk dengan pegawai negeri sipil dapat dikatakan bahwa angkanya tidak terlalu besar, akan tetapi sering terdengar keluhan masyarakat, terutama tentang pelayanan dari pegawai negeri sipil terhadap masyarakat.

Berbicara tentang pelayanan akan merujuk pada kualitas. Baik kualitas dari hasil layanan maupun kualitas dari proses dalam memberikan pelayanan tersebut. Yang kemudian akan menunjukkan kualitas dari pegawai negeri sipil. Kualitas sumber daya pegawai negeri sipil saat ini memang sangat memprihatinkan, hal ini dikarenakan keterbatasan skill atau keahlian, tidak menjunjung prinsip-prinsip profesionalisme dan netralitas, tidak mampu melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif, serta tidak memiliki nilai moralitas yang luhur dalam menjalankan perannya sebagai tulang punggung penyelenggaraan negara dan pemerintahan. Dengan segala kekurangan tersebut tentu saja menjadikan kualitas pegawai negeri sipil sangat buruk.

Istilah kualitas dapat diartikan suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan. Sejalan dengan pengertian kualitas tersebut, maka fungsi pegawai negeri sipil haruslah merujuk pada

apa yang dilakukannya, bagaimana pegawai negeri sipil melakukannya, dan kepada siapa pegawai negeri sipil memberikannya dalam kaitannya memberikan pelayanan.

Dalam memberikan kualitas pelayanan yang baik kepada masyarakat, ada dua hal yang perlu diperhatikan pegawai negeri sipil, yaitu: Pertama, perluasan pelayanan agar dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat di semua wilayah; dan Kedua, peningkatan kualitas dengan memberikan pelayanan prima mengingat meningkatnya permintaan-permintaan baru dari masyarakat (*rising demand*).

Pegawai negeri sipil dalam menghadapi tugas-tugas yang semakin luas dan kompleks di masa depan menuju Indonesia Baru, di mana suatu era yang tidak lagi mengenal batas ruang atau wilayah, ekonomi, politik, maupun budaya, maka pelaksanaan kebijakan pendayagunaan pegawai negeri sipil haruslah dilakukan secara cermat dan tepat. Pada era keterbukaan ini, kualitas sumber daya pegawai negeri sipil dituntut untuk lebih kreatif, disiplin, berdedikasi dan loyal. Hal ini menyangkut perubahan yang bukan hanya bersifat mekanistik hubungan-hubungan antar bangsa tetapi lebih mendasar lagi yaitu proses universalisasi nilai-nilai.

Kualitas sumber daya pegawai negeri sipil tercermin dalam perilaku-perilaku mereka sebagai aparatur birokrasi. Perilaku-perilaku ini akan berbeda-beda pada masing-masing individu pegawai negeri sipil, karena setiap individu memiliki persepsi, nilai, sikap, kapasitas kemampuan dan kepribadian (*personality*) yang berbeda-beda dan seringkali unik. Selain itu juga tergantung bagaimana setiap individu pegawai negeri sipil memandang tujuan dari organisasi. Apakah tujuan organisasi tersebut dapat diterima ataupun sejalan dengan tujuan dari individu pegawai negeri sipil tersebut. Dan hal ini sangat berkaitan dengan motivasi yang dimiliki oleh masing-masing individu pegawai negeri sipil.

Karena itu proses manajemen dalam organisasi pemerintahan atau birokrasi tempat pegawai negeri sipil bekerja adalah mutlak diperlukan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi, merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif dan elemen kunci yang penting, untuk meraih kesuksesan dalam mencapai tujuan. Oleh karena hal tersebut, maka orang-orang yang berprofesi sebagai pegawai negeri sipil haruslah merupakan hasil dari sebuah manajemen sumber daya manusia yang tepat. Dimulai dari proses perencanaan sumber daya manusia yang tepat, kemudian proses rekrutmen dan seleksi yang benar, penempatan jabatan yang tepat sesuai keahlian dan kemampuan dan penilaian kinerja yang baik harus dilakukan dengan tujuan organisasi.

Pengembangan sumber daya pegawai negeri sipil harus dilakukan sejak awal yaitu melalui penentuan formasi yang didahului dengan analisis jabatan dan analisis kebutuhan pegawai sedangkan pengadaannya harus dilaksanakan secara transparan sehingga dapat merekrut sebanyak-banyaknya calon pegawai negeri sipil yang potensial dan berkualitas melalui suatu sistem seleksi yang ketat dan objektif.

Kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan dalam organisasi pemerintahan tercermin pada *job description* (deskripsi jabatan/pekerjaan) dari setiap jabatan/pekerjaan pegawai negeri sipil yang ada dalam organisasi pemerintahan. Dalam kaitan ini kompetensi, motivasi dan komitmen dari pegawai negeri sipil yang menjalankan kegiatan-kegiatan yang tertera dalam deskripsi jabatan/pekerjaan pegawai negeri sipil yang ada merupakan faktor yang esensial dalam menjalankan fungsi sebagai pemberi pelayanan.

Karakteristik kompetensi yang diperlukan dari orang-orang yang terlibat dalam organisasi tercermin pada spesifikasi jabatannya. Proses

memformulasikan deskripsi dan spesifikasi jabatan ini, disebut sebagai analisis jabatan. Analisis jabatan secara lengkap didefinisikan sebagai: "Proses pemeriksaan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggungjawab-tanggungjawab dalam jabatan dari organisasi". Analisis jabatan merupakan salah satu aktivitas penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena hasil dari analisis bagi penentuan strategi penarikan, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, desain dan desain ulang jabatan, dan perencanaan sumber daya manusia. Dalam penentuan jabatan pegawai negeri sipil, analisis jabatan sangat diperlukan agar diperoleh kualitas sumber daya pegawai negeri sipil yang baik dan berdedikasi tinggi dalam melaksanakan tugasnya sebagai abdi masyarakat dan abdi negara. Dikarenakan perilaku individu yang berbeda-beda, maka keberhasilan tugas dari setiap jabatan pegawai negeri sipil yang ada dipengaruhi oleh sejauh mana individu yang memegang jabatan mempunyai persepsi positif terhadap jabatan yang menjadi tanggungjawabnya.

Adanya proses manajemen sumber daya manusia yang baik tentunya akan semakin meningkatkan kualitas pegawai negeri sipil di masa mendatang. Kualitas sumber daya pegawai negeri sipil haruslah merupakan cerminan jati diri sebagai birokrat profesional dalam tanggungjawab masing-masing, memegang prinsip netralitas dan diskriminatif sedikitpun dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, mempunyai moralitas terjaga, efektif atau berdayaguna, produktivitas tinggi dengan kualitas yang tinggi pula, transparan serta akuntabel, menjauhi dan bersih dari segala macam bentuk KKN sehingga dapat menciptakan tata pemerintahan yang baik, serta memposisikan diri

sebagai insan aparatur pemerintah yang sanggup mempersatukan multikulturalisme bangsa.

Gerakan reformasi yang menggelinding bagaikan bola salju membawa arus perubahan yang fundamental - dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia dari tingkat pusat sampai ke daerah. Konsekwensi yang harus ditanggung oleh setiap komponen bangsa adalah terjadinya perubahan pada keseluruhan elemen kehidupan berbangsa dan bernegara. Rangkaian perubahan yang diawali dengan penggantian kepemimpinan nasional dan bongkar pasang peraturan perundang-undangan, perubahan pola hubungan pemerintahan pusat dan daerah dengan harapan dapat terwujudnya *Good Governance*.

Dalam kenyataan setelah berjalan hampir lima tahun reformasi belum juga menunjukkan hasil secara optimal serta belum dapat menjawab dan memenuhi apa yang menjadi tuntutan dan aspirasi masyarakat secara memuaskan. Kondisi ini kemudian memunculkan berbagai reaksi kekecewaan dari masyarakat. Hal ini berdampak lebih lanjut dengan krisis kepercayaan terhadap aparatur negara.

Sesuai dengan kenyataan empirik di lapangan sebagaimana dikemukakan di atas, sejalan dengan yang dikemukakan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (2002) bahwa secara umum kondisi aparatur negara saat ini, dari segi organisasi dan jumlah pegawai negeri sipil belum proporsional, kualitas pegawai negeri sipil belum memadai, sistem dan prosedur kerja belum optimal, tingkat akuntabilitas masih rendah dan pengawasan belum efektif serta pelayanan publik masih belum sesuai dengan keinginan masyarakat.

Memperhatikan pernyataan Men.PAN, dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap aparatur negara sebagaimana yang dikemukakan di

atas, sangat mendesak untuk dicarikan solusinya agar fungsi aparaturnegara sebagai penyelenggara kegiatan pemerintah dapat terlaksana dengan baik dan masyarakat dapat merasakan akan pentingnya keberadaan aparaturnegara sebagai jembatan penghubung utama kepentingan negara dengan kepentingan masyarakat.

Kritik yang sering dilontarkan terhadap aparaturnegara, adalah besarnya organisasi pemerintah yang mengakibatkan besarnya penyerapan sumber-sumber daya baik manusia maupun keuangan sedangkan hasil kerja birokrasi tidak maksimal. Hal tersebut pernah pula dinyatakan oleh Bank Dunia, bahwa dalam pemberian dana bantuan, Bank Dunia akan mempertimbangkan untuk mereduksi jumlah organisasi pelayanan publik. Alasannya sederhana adalah bahwa terlalu banyak orang yang bekerja sebagai pegawai pemerintah. Selain itu, beberapa fungsi pemerintahan perlu diserahkan kepada masyarakat dan pemerintah seharusnya berkonsentrasi pada fungsi-fungsi utama pengaturan (*care regulatory functions*). Tidak ada formula yang sederhana untuk menentukan seberapa besar suatu organisasi pemerintah seharusnya. Dengan adanya praktek-praktek yang berbeda di lapangan dalam menempatkan atau masalah penempatan pegawai dalam suatu struktur atau jabatan tertentu. Hal ini akan berpengaruh terhadap apa yang masyarakat harapkan dari pemerintah dan apa yang pemerintah rencanakan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Hal ini juga menunjukkan adanya permasalahan dari dalam sebuah organisasi atau pemerintahan di samping permasalahan luar, yaitu masalah kestrukturannya dan penempatan pegawai yang nantinya akan berpengaruh terhadap pelayanan terhadap masyarakat. Sehingga prinsip ***the right man in the right place*** dapat dijalankan yang akhirnya dapat

mendorong profesionalisme Pegawai Negeri Sipil yang secara langsung akan mengacu kepada profesionalisasi pelayanan kepada masyarakat.

Seorang pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang baik, keahlian yang dapat di andalkan dan telah memenuhi persyaratan jabatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, akan tidak bergairah jika ia tidak pernah dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Namun perlu diketahui bahwa orientasi dan tujuan pegawai untuk menjabat suatu jabatan adalah tidak sama.

Lebih lanjut Nitisemito (1982:16) mengatakan bahwa persyaratan jabatan mengikhtisarkan syarat-syarat seperti tingkat pendidikan dan pengalaman yang ada hubungan dengan jabatan. Dengan memenuhi persyaratan jabatan ini, maka pegawai dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi

Pemberian promosi kepada pegawai akan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang pada akhirnya akan dapat memajukan organisasi. Dalam pelaksanaan promosi ini tentunya tidak lepas dari program mutasi. Khusus untuk pegawai negeri yang berada di daerah bisa saja ia dipromosikan menjadi Kepala Dinas ataupun Kepala Badan walaupun ia belum pernah bekerja di tempat tersebut. Hal ini sebenarnya kurang baik untuk dilaksanakan karena pegawai yang dipromosikan tersebut harus menyesuaikan dulu dengan pekerjaan yang baru.

Pada era reformasi dan otonomi ini, pelaksanaan promosi jabatan kemungkinan masih berbau kolusi, korupsi dan nepotisme seperti yang terjadi pada era orde baru. Promosi jabatan yang seharusnya memperhatikan tingkat senioritas, pendidikan dan latihan serta prestasi kerja kemungkinan belum sepenuhnya dilakukan, karena masih banyak

faktor-faktor lain yang juga menentukan seperti nepotisme, *spoil system*, *like and dislike* dan kepercayaan serta loyalitas.

Nepotisme di lingkungan birokrasi sangat sulit untuk dihilangkan, apalagi pegawai-pegawai yang berada di daerah. Rasa kekeluargaan dirasakan masih sangat kuat. Mulai dari rekrutmen pegawai sampai pada promosi jabatan masih sering terjadi nepotisme, mulai dari jabatan eselon terendah sampai dengan eselon yang tertinggi. Seseorang yang memenuhi syarat untuk dipromosikan seringkali harus kalah bersaing dengan calon yang lain yang mempunyai ikatan tertentu dengan seorang pejabat. Penempatan pejabat juga selalu bermotifkan pada teman dekat, rekan seperjuangan, rekan satu alumni atau sering disebut *spoil system*.

Jika calon yang dipromosikan tersebut dapat diandalkan dan mempunyai prestasi kerja yang baik, hal ini tidak akan menimbulkan permasalahan. Tetapi sebaliknya jika calon yang dipromosikan itu tidak kualified maka akan timbul persoalan baru. Namun demikian dampak negatif yang terasa adalah timbulnya persaingan yang tidak sehat dikalangan pegawai negeri sipil.

Jabatan adalah kepercayaan, jika pimpinan tidak mempercayai seseorang untuk menduduki jabatan eselon II, III dan IV maka jangan harap ia akan dipromosikan ke jabatan eselon tersebut. Walaupun calon tersebut cakap, punya prestasi kerja yang bagus tetapi dianggap tidak loyal pada atasan maka ia tidak pernah dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Dengan adanya faktor subyektif ini maka pola karier yang telah ditetapkan seringkali dilanggar. Seringkali pegawai yang berambisi untuk suatu jabatan, akan melakukan dan meghalalkan segala cara untuk

mendapatkan jabatan tersebut. Akibatnya pola pembinaan karier pegawai negeri menjadi rusak dan terdapat rasa ketidakadilan dan kecemburuan di antara pegawai.

Ada pegawai yang sudah memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan dan mempunyai prestasi kerja yang baik kalah bersaing, karena faktor subyektif dominan dari faktor obyektif. Untuk promosi jabatan harus dilakukan seobyektif mungkin untuk menjamin kualitas personil pegawai negeri yang mantap demi kelancaran pelaksanaan tugasnya.

Tabel 1.1
JUMLAH PNS MENURUT GOLONGAN DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KOTA BATAM

NO	Gol	Ruang				Jumlah
		a	b	c	d	
1	I	7	6	14	11	38
2	II	311	217	264	193	985
3	III	590	458	393	144	1441
4	IV	129	28	4	0	161
J u m l a h						2.625

Sumber : Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Batam Agustus 2004

Dari Tabel 1.1 tersebut di atas dapat dilihat bahwa kondisi pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kota Batam dominan pada golongan III yang berada pada posisi menengah dan pada posisi tenaga pelaksana atau golongan II dan I, jumlahnya lebih sedikit.

Tabel 1.2
JUMLAH JABATAN STRUKTURAL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
KOTA BATAM

NO	ESELON	FORMASI	TERISI	KURANG
1	II.A	1	1	X
2	II.B	24	23	1
3	III.A	113	104	9
4	III.B	8	8	X
5	IV.A	314	291	23
6	IV.B	338	45	293
Jumlah		798	472	326

Sumber : Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Batam, Agustus 2004.

Dari Tabel 1.2 tersebut di atas, dapat dilihat bahwa masih terdapat beberapa jabatan struktural yang belum terisi dan hal ini tentunya akan sangat mempengaruhi kinerja.

Secara administrasi Pemerintah Kota Batam terdiri atas 8 (delapan) Kecamatan, 51 (limapuluh satu) Kelurahan, dengan jumlah penduduk hasil registrasi penduduk tahun 2003 adalah 562.661 jiwa dengan laju pertumbuhan 5,46 % dibanding tahun 2002, dengan jumlah tenaga kerja terdaftar pada Desember 2003 adalah sebanyak 187.842 jiwa. Rata-rata kepadatan penduduk merupakan salah satu indikator untuk mengukur kesejahteraan suatu daerah. Pendapatan perkapita penduduk Kota Batam Batam tahun 2003 adalah sebesar Rp 17,117 juta, sedangkan Produk Domestik Bruto (PDRB) Kota Batam Tahun 2003 sebesar Rp 9.337.750,60 dengan tingkat pertumbuhan ekonomi sebesar 7,73 % pada tahun 2003.

Dari uraian di atas, maka diambil pokok-pokok permasalahan yang dirumuskan ke dalam suatu judul penelitian, yaitu :

**“FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PROMOSI
JABATAN PADA PEMERINTAH KOTA BATAM”**

1.2. Rumusan Masalah

Mengingat begitu pentingnya kualitas sumberdaya manusia bagi kelangsungan hidup sebuah organisasi pemerintah, maka perhatian terhadap perilaku pegawai dan kebijakan yang dikeluarkan dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas sumberdaya pegawai perlu dilakukan. Berkenaan dengan kondisi tersebut, hal yang kiranya perlu dirumuskan menjadi masalah berdasarkan pemaparan di atas adalah bagaimana mengoptimalkan pembinaan terhadap aparatur negara agar dapat melaksanakan fungsinya untuk menjembatani kepentingan negara dengan masyarakat secara baik dan benar.

Agar penelitian membawa hasil yang diinginkan dan sesuai dengan arah penelitian (Kelley, and McGrath, (1985), maka perlu perumusan masalah. Menurut Nawawi (1990 : 5), setiap penelitian dimulai dari perumusan masalah yaitu yang memberikan berbagai gambaran bahwa ada sesuatu yang perlu diselesaikan dalam arti dicari jawabannya.

Secara umum rumusan masalah ini akan lebih mudah dimengerti bila dirumuskan dalam bentuk pertanyaan yaitu sebagai berikut :

1. Apakah faktor-faktor obyektif (senioritas, prestasi kerja dan pendidikan dan pelatihan) serta faktor-faktor subjektif (nepotisme, *spoil system*, *like and dislike* dan kepercayaan) secara simultan berpengaruh

signifikan terhadap promosi jabatan eselon IV, III dan II di lingkungan Pemerintah Kota Batam?

2. Di antara faktor - faktor di atas manakah yang berpengaruh dominan terhadap promosi jabatan eselon III, dan II di lingkungan Pemerintah Kota Batam? :

1.3. Tujuan Penelitian

1.3.1. Tujuan Umum

Setiap penelitian dilakukan mempunyai tujuan tersendiri. Sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan di atas, maka tujuan secara umum yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Batam.

1.3.2. Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh faktor-faktor obyektif dan subyektif terhadap promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Batam.
2. Untuk menganalisis dan membuktikan faktor objektif mana yang dominan pengaruhnya terhadap promosi jabatan eselon III, dan II di lingkungan Pemerintah Kota Batam.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

a. Manfaat teoritis

1. Sebagai bahan informasi tentang data empiris yang dapat digunakan sebagai bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya.
2. Dapat digunakan untuk menambah khasanah perpustakaan.

b. Manfaat praktis

1. Secara aplikatif penelitian ini diharapkan akan bisa memberi kontribusi bagi penataan dan pengelolaan kelembagaan organisasi pemerintahan Kota Batam yang kemudian bisa berpengaruh pada upaya meningkatkan profesionalisme aparat pemerintahan sebagai public service di daerah otonomi dan tertatanya prosedur kerja di lingkungan pemerintah Kota Batam yang berdampak langsung pada produktifitas layanan yang bisa dilakukan.
2. Sebagai bahan masukan atau informasi kepada Pemerintah Kota Batam dalam rangka pengambilan kebijakan dimasa yang akan datang dalam hal pelaksanaan promosi jabatan Eselon III dan II.
3. Sebagai bahan acuan bagi peneliti berikutnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Untuk menganalisis fenomena pada permasalahan di atas, sebagai dasar penulisan digunakan beberapa teori organisasi dan manajemen yang relevan dengan permasalahan tersebut.

2.1. Pengertian Organisasi

Menurut E. Wight Bakke (Mufiz, 1986 : 136), organisasi adalah suatu kesinambungan sistem aktifitas manusia yang terdeferensiasi dan terkoordinasi yang menggunakan, mentransformasikan dan mengikat secara bersama sejumlah manusia, materi, kegiatan, sumber ide, dan alami kedalam suatu keadaan yang bersifat khusus dan ada pemecahan masalah secara menyeluruh, yang fungsinya adalah untuk memuaskan kebutuhan manusia tertentu dalam interaksi dengan sistem aktifitas dan sumber manusiawi yang lain dalam satu lingkungan tertentu.

Sedangkan menurut Ralf Currier Davis (Sutarto, 1992:23) organisasi adalah sesuatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja kearah tujuan bersama dibawah kepemimpinan.

Lebih lanjut Louis A. Allen (Sutarto, 1992:26) mengatakan organisasi formal adalah suatu sistem dari pekerjaan-pekerjaan yang dirumuskan dengan baik, masing-masing pekerjaan itu mengandung sejumlah wewenang, tugas dan tanggung jawab tertentu, keseluruhannya disusun secara sadar untuk memungkinkan orang-orang dari badan usaha itu bekerjasama secara paling efektif dalam mencapai tujuan mereka.

Selanjutnya menurut William G. Scott (Sutarto, 1992:30) mengatakan bahwa suatu organisasi formal merupakan suatu sistem

mengenai aktifitas-aktifitas yang dikoordinasikan dari sekelompok orang yang bekerjasama kearah suatu tujuan bersama dibawah wewenang dan kepemimpinan.

Dari pendapat tersebut di atas untuk memudahkan penangkapan pengertian daripada organisasi, maka secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu atau dengan kata lain organisasi dapat dikatakan juga sebagai proses membagi-bagi pekerjaan, mengatur para pegawai untuk memikul pekerjaan dari badan-badan.

Dari defenisi yang sederhana tersebut dapat diketemukan adanya berbagai faktor yang dapat menimbulkan organisasi, yaitu : orang-orang, kerjasama dan tujuan tertentu.

Setiap organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta tentu menghadapi masalah bagaimana organisasinya dapat berjalan dengan baik. Salah satu sarana agar organisasi dapat berjalan dengan baik dan struktur organisasi yang bersangkutan sehat dan efisien haruslah melaksanakan asas-asas organisasi.

Menurut James D. Mooney dan Alan C. Rely (Sutarto, 1992:41), asas-asas organisasi adalah :

1. Asas Koordinasi
2. Asas Jenjang
3. Asas Penyusunan Fungsi
4. Asas Staff

Selanjutnya Richard N. Owen (Sutarto, 1992:44) menyebutkan asas-asas organisasi dengan "*attributes of organization*", yaitu :

1. Penyesuaian kepada organisasi
2. Wewenang bertindak
3. Saluran pengawasan dan komunikasi
4. Penunjukkan garis-garis promosi
5. Penugasan logis tanggung jawab
6. Menghormati kemampuan pribadi
7. Pembagian kerja yang seharusnya
8. Keseimbangan
9. Pemusatan wewenang
10. Koordinasi

Dari pendapat ahli tersebut dapat dikatakan bahwa asas staff dan asas penunjukan garis-garis promosi merupakan salah satu dari asas organisasi yang harus dilaksanakan untuk pencapaian tujuan organisasi.

Organisasi merupakan wadah atau tempat orang bekerja melakukan kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Biasanya seseorang yang masuk menjadi anggota organisasi baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan non materiil lainnya seperti kepuasan dan aktualisasi diri. Orang yang menjadi pegawai/karyawan pada salah satu organisasi tersebut akan berusaha menggunakan tenaga, pikiran, pengetahuan, keahlian, kemampuan serta keterampilan yang dimiliki untuk kemajuan organisasi dan kesejahteraan dirinya.

2.2. Unsur-unsur dan Fungsi Manajemen

G.R.Terry (Moekijat, 1980:147) mengatakan unsur-unsur manajemen ada enam yaitu :

1. *Men* (manusia)
2. *Materials* (alat perlengkapan)
3. *Machines* (mesin-mesin)
4. *Methods* (metode-metode)
5. *Money* (uang)
6. *Market* (pemasaran)

Sedangkan menurut Siagian (2003:5), manusia merupakan unsur terpenting karena unsur-unsur lainnya yang dimiliki oleh suatu organisasi seperti uang, materi, mesin, metode kerja, waktu dan kekayaan lainnya hanya dapat memberi manfaat bagi organisasi jika manusia yang ada di dalamnya bisa mengelola dengan efektif dan efisien.

Jadi dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi itu sangat ditentukan oleh manusia yang ada didalamnya. Karena sebaik apapun perencanaan, teknologi dan peralatan yang dimiliki oleh suatu organisasi tidak akan memiliki arti apa-apa jika tidak ada manusia yang mampu mengendalikan dan mempergunakannya.

Menyadari begitu pentingnya manusia atau pegawai/karyawan dalam suatu organisasi, sudah seharusnya organisasi memperhatikan dengan sungguh-sungguh baik dalam hal pembinaan pegawai maupun dari segi kesejahteraannya. Dengan program pembinaan pegawai maka akan diperoleh tenaga kerja yang mempunyai kecakapan, kemampuan, prestasi kerja dan dedikasi yang tinggi. Dengan tenaga kerja yang cakap tersebut organisasi akan bertambah maju.

Menurut Musanef (a.1996:18) tujuan pembinaan pegawai mencakup kegiatan :

1. Diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna baik dalam sektor-sektor pemerintahan maupun Badan Usaha Milik Negara/Daerah.
2. Untuk meningkatkan mutu keahlian/profesionalisme dan keterampilan **serta memupuk kegalrahan bekerja, ketaatan dan kepatuhan, kesetiaan dan kesadaran serta disiplin pribadi** sehingga dapat menjamin terwujudnya kesempatan berpartisipasi dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan secara menyeluruh.
3. Diarahkan kepada terwujudnya suatu komposisi pegawai, baik dalam kuantitas maupun kualitas yang memadai, serasi dan harmonis sehingga mampu menghasilkan prestasi kerja yang optimal.
4. Diarahkan kepada terwujudnya pegawai-pegawai yang setia dan taat kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, negara dan masyarakat, demi terwujudnya aparatur yang bersih dan berwibawa.
5. Ditujukan kepada terwujudnya suatu iklim kerja yang serasi menjamin terciptanya kesejahteraan kehidupan yang layak, bukan saja untuk makan, tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan sekolah anak-anak, membayar sewa rumah berikut penerangan dan air, pemeliharaan kesehatan dan kebutuhan rekreasi yang sederhana sehingga mampu melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
6. Diarahkan kepada penempatan pegawai secara teratur, terpadu dan berimbang atas dasar kriteria-kriteria obyektif baik secara individu maupun secara kelompok sehingga dapat memberikan manfaat bagi instansi/organisasi yang bersangkutan.
7. Diarahkan pada pembinaan sistem karier prestasi kerja, yang dalam pelaksanaannya daat diwujudkan dalam bentuk :
 - a. Pembinaan tertib administrasi
 - b. Pembinaan mutu keahlian/profesionalisme dan keterampilan
 - c. Pembinaan sistem karier dan prestasi kerja
 - d. Pembinaan kesejahteraan

Dengan tujuan pembinaan tersebut diharapkan bahwa setiap pegawai yang ada dalam organisasi yang bersangkutan dapat memberikan prestasi kerja sebaik-baiknya sehingga benar-benar dapat berfungsi sebagai penghasil kerja yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran dan tuntutan tugas organisasi yang hendak dicapai.

Jika dilihat dari fungsinya G.R. Terry (Moekijat, 1980:141), mengatakan ada 4 fungsi manajemen, yaitu :

1. *Planning* (perencanaan)
2. *Organizing* (pengorganisasian)
3. *Actuating* (pemberian perintah)
4. *Controlling* (pengawasan)

Sedangkan Harold Koontz dan Cyril O'Donnel (Moekijat, 1980:142) mengatakan ada lima fungsi dari manajemen, yaitu :

1. *Planning*
2. *Organizing*
3. *Staffing*
4. *Directing*
5. *Controlling*

Jadi dapat dikatakan bahwa landasan teori permasalahan bisa berasal dari teori organisasi dan teori manajemen. Menurut Dwight Waldo (Manila, 1996:16) suatu organisasi itu menunjukkan struktur organisasi, sedangkan manajemen menunjukkan pada fungsinya. Dilbaratkan pula bahwa organisasi merupakan tubuh dari dalam sedangkan manajemen adalah jiwanya. Keduanya saling tergantung, tidak dapat dipisahkan sebagaimana tubuh dan jiwa makhluk hidup.

Fungsi *staffing* pada fungsi-fungsi manajemen merupakan sumber dari pengembangan pegawai dalam organisasi. Hal ini dapat dilihat pada pendapat Handoko (2003:24) di bawah ini :

"*Staffing* (penyusunan personalia) adalah penarikan (recruitmen), latihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif".

Dalam pelaksanaan fungsi ini manajemen menentukan persyaratan-persyaratan mental, fisik dan emosional untuk posisi-posisi yang ada melalui analisa jabatan, deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan, kemudian menarik karyawan yang diperlukan dengan karakteristik-karakteristik personalia tertentu seperti, keahlian, pendidikan, umur, latihan dan pengalaman. Fungsi ini mencakup kegiatan-kegiatan seperti pembuatan sistem penggajian untuk pelaksanaan kerja yang efektif, penilaian karyawan untuk promosi, transfer bahkan demosi dan pemecatan serta latihan dan pengembangan karyawan.

Dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa promosi merupakan bagian dari fungsi manajemen yang harus dilaksanakan. Dalam pelaksanaan promosi jabatan ini harus diperhatikan jumlah jabatan yang tersedia, karena makin tinggi jabatan makin sedikit jumlahnya. Untuk itu diperlukan juga pengendalian jabatan.

Menurut Widjaja (1990:61), tujuan dari pengendalian jabatan adalah:

1. Sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat. (*the right man on the right place*)
2. Untuk menghindarkan adanya kesenjangan pada suatu waktu.

2.3. Pengertian Prestasi Kerja

Maier (As'ad, 2003:47) memberikan batasan prestasi kerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Atas pendapat tersebut As'ad menyimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Suprihanto (2001:7) Prestasi kerja adalah : “hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya, standar, target/sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja seseorang pegawai/pekerja dapat dilihat dari adanya hasil yang dicapai baik kuantitas maupun kualitasnya, waktu untuk mencapainya dan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan untuk suatu pekerjaan.

Seorang pegawai yang menunjukkan prestasi kerja jelek, pada umumnya akan tampak dari hasil kerja yang dicapainya. Sedangkan pegawai yang berprestasi tinggi menurut Luthans yang dikutip Thoha (1993:230) mempunyai karakteristik :

1. Suka mengambil resiko yang moderat
2. Memerlukan umpan balik yang segera
3. Memperhatikan keberhasilan
4. Menyatu dengan tugas.

Seorang pegawai yang mempunyai karakteristik sebagaimana tersebut diatas akan mudah mengatasi persoalan karena kemungkinan resiko yang timbul sudah diperhitungkan. Kesalahan – kesalahan yang mungkin pernah dilakukan tidak akan terulang lagi, dan dapat berkonsentrasi untuk mencapai hasil yang optimal dengan kemampuan yang ada, sehingga dimungkinkan akan memiliki prestasi yang baik.

2.3.1. Penilaian / Pengukuran Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja adalah kegiatan yang sangat penting dilakukan oleh seorang pimpinan. Menurut Suprihanto (2001:7) bahwa penilaian prestasi kerja adalah:

"Suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing – masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan berarti hanya dilihat/dinilai dari fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan pekerjaan, disiplin hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang level pekerjaan yang dijabatnya".

Selain itu untuk mengetahui prestasi kerja pegawai menurut As'ad (2003:63) mengutip pendapat Maeir menjelaskan " bahwa aspek – aspek penilaian yang dipakai meliputi kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas.

Dari pendapat tersebut diatas yang menjadi ukuran penilaian prestasi kerja adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan baik kualitas maupun kuantitas, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, waktu yang dipakai, absensi dan kepemimpinan.

Menurut Megginson (1983:300) prestasi kerja seorang pegawai negeri dapat diamati dari :

1. *Quality and Thoroughness of Work* (mutu dan kemampuan kerja)
2. *Volume of work* (Volume pekerjaan)
3. *Knowledge of job, methods and procedures* (Pengetahuan tentang tugas, metode, dan prosedur)
4. *Intiative and resourcefulness* (prakarsa dan daya nalar)
5. *Cooperation, attitude and team work* (kerjasama, sikap dan kebersamaan)
6. *Adaptibility and ability to learn quickly* (kemampuan menyesuaikan diri dan kemampuan belajar secara cepat)
7. *Ability to express self clearly in speaking and writing* (kemampuan mengeluarkan pendapat secara jelas dalam ucapan maupun tulisan)

8. *Plainning, organizing, and making work assignments* (Perencanaan, pengorganisasian dan penyelesaian pekerjaan yang diwajibkan)
9. *Selection and development of subordinates* (seleksi dan pengembangan bawahan)
10. *Marale and legality of subordinates* (semangat kerja dan kesetiaan bawahan).

Dari kriteria prestasi kerja yang dikemukakan oleh Megginson tersebut dapatlah diberikan ulasan sebagai berikut :

1. Mutu dan kesempurnaan kerja. Untuk mengetahui mutu dan kesempurnaan kerja seorang pegawai dapat dilihat dari kerapian dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Volume pekerjaan yaitu jumlah (volume) yang dapat ditangani oleh seorang pegawai, baik pekerjaan yang bersifat rutin maupun pekerjaan – pekerjaan tambahan yang diterimanya. Dengan demikian jumlah atau volume pekerjaan yang dapat diselesaikan adalah merupakan indikator tingkat prestasi seorang pegawai.
3. Pengetahuan tentang tugas, metode dan prosedur. Hal ini sangat penting bagi seorang Pegawai Negeri Sipil didalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Seorang pegawai yang mempunyai pengetahuan tentang tugas, metode dan prosedur kerja yang tinggi dalam pelaksanaan tugasnya akan memberikan hasil yang baik dalam pelaksanaan tugasnya. Demikian sebaliknya, seorang pegawai yang tidak mengetahui tentang tugas, metode maupun prosedur dalam kerja maka sudah dapat diramalkan bahwa pegawai yang bersangkutan tidak akan mencapai hasil kerja yang baik pula.

4. **Prakarsa dan daya nalar.** Seorang pegawai yang mempunyai prakarsa dan nalar tinggi, berarti mempunyai kreativitas dan pemikiran yang matang didalam pelaksanaan tugasnya, dengan demikian akan memberikan sumbangan yang nyata dalam organisasi. Tumbuhnya kreativitas kerja tersebut yang mendorong untuk mencapai hasil kerja yang baik.
5. **Kebersamaan, sikap, dan kerjasama.** Seorang Pegawai yang merupakan bagian dari anggota organisasi harus mempunyai sikap kebersamaan, yaitu mempunyai rasa tanggung jawab bersama akan organisasinya. Demikian juga sikapnya yang harus mendukung kelancaraan pelaksanaan tugas, bukan sebaliknya sikap yang menghambat pelaksanaan tugas . Sikap yang mendukung pelaksanaan tugas tersebut misalnya sikap bersedia bekerjasama dengan pegawai lainnya. Rasa kebersamaan, sikap dan kerjasama yang tersebut akan menimbulkan kelancaran dan keberhasilan didalam pelaksanaan tugas secara individu maupun secara kelompok.
6. **Kemampuan menyesuaikan diri dan kemampuan belajar secara cermat.** Seorang Pegawai yang mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, berarti pegawai yang bersangkutan mempunyai kematangan kerja yang tinggi, hal yang demikian ini menambah konsentrasinya dalam pekerjaannya, yang selanjutnya akan memberikan hasil kerja yang baik. Demikian juga kemampuan belajar secara cepat, khususnya belajar

lingkungan kerjanya akan memberikan pengaruh positif terhadap keberhasilan pelaksanaan tugasnya.

7. Kemampuan mengeluarkan pendapat secara jelas dalam ucapan dan tulisan. Seorang Pegawai yang mempunyai ide yang baik dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya, tetapi pegawai yang bersangkutan tidak dapat mengutarakannya atau menyampaikan ide tersebut maka ide yang bagaimanapun tidak ada artinya. Sumbangan pemikiran yang baik dari Pegawai akan merupakan kontribusi bagi berhasilnya suatu organisasi.
8. Perencanaan, pengorganisasian dan penyelesaian tugas yang diwajibkan. Perencanaan dan tata cara pelaksanaan pekerjaan yang baik yang dilakukan seorang pegawai, akan memudahkan ia menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik.
9. Selektif dan pengembangan bawahan. Seorang Pegawai yang telah mampu menunjukkan prestasi yang baik maka pegawai yang bersangkutan akan mendapatkan pengembangan lebih lanjut atau setidaknya yang bersangkutan mendapat perhatian tersendiri. Untuk memperoleh pengembangan lebih lanjut tersebut, berarti pegawai yang bersangkutan telah lolos dari seleksi yang diadakan. Seleksi tersebut biasanya didasarkan prestasi kerja dari para pegawai. Dengan demikian seorang pegawai yang mendapat seleksi berarti pegawai yang bersangkutan adalah berprestasi.
10. Semangat kerja dan kesetiaan bawahan. Seorang pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya disertai dengan

semangat yang baik serta mengikuti ketentuan yang ada akan menimbulkan hasil kerja yang baik pula. Seorang Pegawai mempunyai semangat kerja yang baik, tetapi tidak mematuhi ketentuan yang berlaku maka akan menciptakan suasana yang kurang baik dilingkungan kerjanya.

Birokrasi Pemerintah Indonesia juga telah mengeluarkan pedoman/kreteria untuk menilai prestasi kerja yaitu PP 10 tahun 1979 bahwa penyebutan penilaian prestasi kerja seorang pegawai adalah : amat baik, baik, cukup, sedang dan kurang.

Dalam hal ini prestasi kerja diukur dari :

1. Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang yang berhubungan dengan tugasnya.
2. Mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugasnya.
3. Mempunyai pengalaman yang luas dibidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya.
4. Selalu bersungguh – sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya.
5. Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik.
6. Selalu melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna.
7. Hasil kerjanya melebihi rata – rata yang ditentukan baik dalam arti maupun jumlahnya.

Kriteria/ukuran prestasi tersebut diatas apabila dikaji dan dihubungkan dengan dimensi prestasi kerja yang dikeluarkan oleh pemerintah tersebut sudah tercakup dalam dimensi prestasi kerja yang telah dikemukakan di depan yaitu mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya serta mempunyai pengalaman yang luas dibidang tugasnya dan dibidang lain yang berhubungan dengan bidang tugasnya, mempunyai keterampilan yang sangat baik dalam melaksanakan tugasnya, mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani dan selalu melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna baik kualitas dan kuantitasnya.

2.3.2. Tujuan dan manfaat penilaian prestasi kerja

Byars dan Rue (1984 : 531) menyatakan bahwa tujuan umum dari penilaian prestasi kerja adalah untuk membuat keputusan – keputusan administrasi mengenai kenaikan gaji, promosi dan kadang – kadang untuk penurunan jabatan atau bahkan untuk pemecatan.

Handoko (2001:135-137) mengatakan ada sepuluh manfaat dari penilaian prestasi kerja yaitu :

1. Perbaikan prestasi kerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan – kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.

2. Penyesuaian – penyesuaian kompensasi.

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi yang lainnya.

3. Keputusan – keputusan penempatan.

Promosi, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan – keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

5. Kebutuhan latihan dan pengembangan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan dan demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

6. Mendekati penyimpangan – penyimpangan proses *staffing*.

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Melihat ketidakseriusan informasional.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana – rencana sumber daya manusia atau komponen – komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan keputusan – keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

8. Mendeteksi kesalahan – kesalahan desain pekerjaan.

9. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan – kesalahan tersebut.

10. Menjamin kesempatan yang adil.

Penilaian kerja secara akurat akan menjamin keputusan – keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

11. Melihat tantangan – tantangan eksternal.

Kadang – kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti : keluarga, kesehatan, kondisi keuangan atau masalah – masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja tersebut, departemen personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawannya yang membutuhkan atau diperkirakan memerlukan.

Jadi setiap penilaian prestasi kerja bagi karyawan harus benar – benar memiliki tujuan yang jelas agar manfaat penilaian lebih dirasakan oleh karyawan itu sendiri maupun oleh perusahaan.

Dari uraian tentang penilaian prestasi kerja tersebut di atas maka, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi terhadap kerja karyawan haruslah dilaksanakan secara obyektif, sehingga manfaat dari penilaian prestasi kerja tersebut dapat dirasakan oleh dinas/instansi atau organisasi dan karyawan yang bersangkutan.

2.3.3. Metode penilaian prestasi kerja

Handoko (2001:142), mengatakan metode penilaian prestasi kerja terdiri dari beberapa metode antara lain :

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. *Checklist*, yang dimaksud dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat – kalimat atau kata – kata yang menggambarkan prestasi kerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot dengan diskor. Metode ini dapat memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, biasanya daftar penilaian berisi item – item memadai.
3. Metode peristiwa kritis (*Critical incident method*), penilaian yang berdasarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan – catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesalahan – kesalahan terakhir.
4. Metode peninjauan lapangan (*Field review method*), seorang ahli departemen turun ke lapangan dan membantu para penilai mereka. Spesialis personalia mendapat informasi khusus dari atas langsung tentang prestasi kerja karyawan, kemudian ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut evaluasi dikirim kepada penilai untuk direview. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.
5. Tes observasi kerja, bila jumlah pekerja diatas, penilaian prestasi kerja didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan agar berguna, tes harus reliable dan valid.

6. Metode evaluasi kelompok ada tiga : Metode *ranking*, *grading* dan *point allocation method*.

Metode *ranking*, Penilaian membandingkan seorang karyawan dengan karyawan yang lain. Siapa yang paling baik menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor – faktor pembanding, subyek kesalahan – kesalahan terakhir dan halo effect, kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya.

Metode grading, Penilaian ini memisahkan atau menyortir para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proposi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

Point allocation method, merupakan bentuk lain dari *grading* metode, penilaian diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dengan prestasi lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif diantara para karyawan meskipun kelemahan – kelemahan halo effect dan bias berakhir masih ada.

As'ad (2003:24) menyatakan ada 3 kategori untuk menilai prestasi kerja karyawan yaitu :

1. *Subjective Procedures*, yaitu penilaian ataupun pertimbangan – pertimbangan terhadap kecakapan kerja karyawan yang dilakukan oleh supervisor (atasannya), sub ordinates (bawahannya) peers (kelompok kerja) rekan sekerja, pada observasi dari luar dan diri

sendiri. Penilaian ini sangat tergantung pada pertimbangan dan opini manusia, maka sering diwarnai dengan *human error*.

2. *Direct Measures* , yaitu evaluasi atau penilaian terhadap kecakapan/keahlian kerja seseorang yang dilakukan secara langsung, misalnya mengukur/menilai jumlah produk yang dihasilkan dalam waktu tertentu, jumlah produk yang tidak terpakai dan sejumlah kejadian yang tidak diinginkan selama jangka waktu tertentu.
3. *Proficiency testing*, yaitu merupakan suatu pendekatan dalam evaluasi kecakapan karyawan. Ini dimaksudkan untuk menguji keterampilan karyawan dan pengetahuan yang perlu dimiliki seorang karyawan dalam pekerjaannya.

2.4. Pengertian Promosi

Umumnya promosi jabatan merupakan hal yang dinantikan oleh setiap pegawai, karena biasanya diikuti dengan peningkatan upah dan jenjang karier seseorang. Menurut Moenir (1983:73) promosi berarti perubahan kedudukan seseorang pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaian, kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula, baik dari segi tanggung jawab, syarat-syarat kerja atau penghasilan.

Moekijat (1989:101), mengatakan bahwa promosi adalah kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan upah atau gaji.

Menurut Moekijat (1989:101), *Upgrading* merupakan istilah yang sangat berhubungan dengan promosi. *Upgrading* adalah perubahan seseorang pegawai dari pekerjaan yang kurang memerlukan kecakapan dalam suatu kesatuan organisasi yang sama dan dalam arti ini maka *upgrading* suatu promosi kecil.

Sedangkan menurut Wursanto (a, 2001:68) promosi (*promotion*) berarti kemajuan, maju ke depan, pemberian status dan penghargaan yang lebih tinggi. Pengertian promosi dapat pula dikatakan sebagai berikut:

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

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

2.5. Pengertian Jabatan

Menurut Filippo (1961:166) jabatan adalah sekelompok posisi yang mirip baik jenis maupun tingkat pekerjaannya.

Sedangkan menurut Bellows (1961:18), jabatan adalah sekelompok posisi yang mirip dalam suatu badan atau perusahaan.

Selanjutnya dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka susunan suatu organisasi negara.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka secara keseluruhan pengertian promosi jabatan adalah kenaikan dari suatu jabatan tertentu ke jabatan yang lebih tinggi dan mempunyai akibat bertambahnya tanggung jawab, wewenang bidang tugas maupun hak seorang pegawai.

Karena promosi jabatan berusaha untuk mengembangkan pegawai agar lebih berprestasi dan lebih bertanggung jawab maka dalam mengadakan promosi haruslah bersifat objektif, artinya tidak bersifat subyektif atau sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Untuk mencegah seorang pegawai yang kurang cakap dipromosikan dan agar promosi bersifat obyektif maka harus dibuat pedoman promosi sebagai dasar pelaksanaan promosi pada jabatan tersebut.

Moekijat (1989:104), memberikan batasan tentang promosi sebagai berikut :

1. Buatlah lapangan seleksi yang seluas-luasnya untuk menjamin adanya persediaan calon yang cukup banyak
2. Jangan mengangkat seorang pegawai dari luar kesatuan organisasi yang belum jelas lebih baik dari setiap calon dalam kesatuan organisasi itu.

2.6. Pengertian Jabatan Eselon

Menurut Widjaja (1990:202), jabatan eselon atau sering disebut eselonering adalah tingkatan dan kedudukan seseorang dalam jabatan struktural yang secara tegas dan jelas terdapat di dalam struktur organisasi.

Sedangkan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam jabatan Struktural, jabatan eselon adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.

2.7. Tujuan Promosi

Pada hakekatnya tidak ada organisasi khususnya organisasi modern yang tidak memberikan peluang kepada pegawainya untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Oleh Hasibuan (2003:113), dikatakan bahwa pelaksanaan promosi pada gilirannya bertujuan untuk :

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

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

Sedangkan Wursanto (a, 2001:69) mengatakan bahwa promosi sangat penting dalam rangka pembinaan dan pengembangan pegawai, seperti hal-hal berikut ini :

1. Promosi merupakan motivasi bagi pegawai untuk lebih maju dan lebih mengembangkan bakat dan kariernya.
2. Promosi merupakan usaha meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai.
3. Promosi merupakan usaha mengisi formasi jabatan dengan mempergunakan sumber tenaga kerja dari dalam.
4. Bagi pegawai promosi lebih penting daripada kenaikan gaji, meskipun pada umumnya promosi disertai pemberian gaji yang lebih tinggi.
5. Promosi dapat menjamin keyakinan para pegawai, bahwa setiap pegawai selalu diberi kesempatan untuk maju dan mengembangkan karier.
6. Promosi merupakan salah satu usaha menciptakan persaingan yang sehat di antara pegawai.

2.8. Syarat-syarat Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah dipunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut.

Menurut Hasibuan (2003:111), syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut :

1. Kejujuran
2. Disiplin
3. Prestasi Kerja
4. Kerja sama
5. Kecakapan
6. Loyalitas
7. Kepemimpinan
8. Komunikatif
9. Pendidikan

Sedangkan menurut Wursanto (a, 2001:69), seorang pegawai dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Ada formasi dan lowongan jabatan. Lowongan jabatan dapat terjadi karena ada pegawai yang mengundurkan diri, pindah pekerjaan, dipensiun atau meninggal dunia.
2. Pegawai yang bersangkutan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dalam analisis jabatan
3. Pegawai yang bersangkutan lulus dalam seleksi (ujian dinas)

Selanjutnya menurut Moekijat (1991:45), syarat-syarat promosi jabatan adalah sebagai berikut :

1. Ada lowongan jabatan
2. Menduduki jabatan paling tinggi dalam daftar urut jabatan
3. Memenuhi masa kerja minimum
4. Cakap dan praktis
5. Lulus ujian jabatan apabila disyaratkan

Sedangkan Nitisemito (1986:135-136) mengatakan, agar pegawai yang menduduki suatu jabatan adalah orang yang tepat, maka harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. Pengalaman
2. Tingkat Pendidikan
3. Loyalitas
4. Kejujuran
5. Tanggung jawab
6. Kepandaian bergaul
7. Prestasi kerja
8. Inisiatif dan kreatif

Khusus untuk pegawai negeri sipil, menurut Musanef (b, 1996:78-80), pegawai negeri sipil yang diangkat dan menduduki suatu jabatan harus memenuhi persyaratan sesuai dengan ketentuan dan kebijaksanaan yang telah digariskan dalam kriteria umum maupun kriteria khusus. Kriteria umum berlaku untuk semua jenis jabatan dan tingkat eselonering jabatan, sedangkan kriteria khusus/teknis disesuaikan dengan bidang jabatan dimana yang bersangkutan ditempatkan. Kriteria umum tersebut adalah sebagai berikut :

1. Senioritas, yaitu ketuaan yang dipandang dari segi :
 - a. Pangkat
 - b. Jabatan
 - c. Diklat struktural yang dipersyaratkan
 - d. Masa Kerja
 - e. Umur/Usia
2. Loyal dan berdedikasi
 - a. Penuh kesetiaan terhadap Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah.

- b. Dengan penuh kesadaran memberikan dharma baktinya kepada tugas pemerintahan dan pembangunan sesuai dengan ruang lingkup jabatannya.
 - c. Patuh dan taat terhadap pimpinan, serta melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku walaupun fasilitas dari dinas belum memadai.
3. Memiliki sifat kepemimpinan
- a. Mempunyai kemampuan membimbing dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi
 - b. Dapat bertindak adil. Dalam mengambil keputusan/langkah-langkah sesuai dengan peraturan dan norma-norma yang berlaku.
 - c. Dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat
 - d. Dapat menjadi teladan. Mewujudkan sikap perilaku yang baik sesuai norma-norma kepribadian bangsa Indonesia.
 - e. Berinisiatif :
 - 1). Dapat mengambil keputusan dan tindakan yang diperlukan yang tidak bertentangan dengan peraturan dan kebijaksanaan tanpa menunggu perintah atau petunjuk
 - 2). Dapat menciptakan dan meningkatkan tata kerja dan suasana kerja baru untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebaik-baiknya.
 - 3). Selalu berusaha memberikan saran yang dipandang baik dan berguna bagi pimpinan baik diminta maupun tidak.
 - f. Mempunyai kewibawaan yang disegani oleh lingkungan.
4. Mempunyai pengetahuan yang luas.

5. Tanggung jawab.
 - a. Mempunyai rasa tanggung jawab dengan penuh kesadaran sehingga mempunyai pengaruh yang positif ke arah tercapainya tujuan organisasi, sesuai dengan tugas dan wewenang yang dibebankan kepada yang bersangkutan.
 - b. Dapat dan sanggup melakukan sesuatu aktivitas yang telah ditugaskan dan menerima segala konsekuensi dari aktivitas-aktivitas tersebut.
6. Kondisi fisik dan penampilan
Mempunyai kondisi fisik dan penampilan yang sesuai dengan tuntutan tugas yang akan dibebankan kepadanya.
7. Menguasai prinsip-prinsip manajemen/administrasi dan mempunyai kemampuan untuk menerapkannya sesuai dengan eselon dan jabatan yang akan dipangku oleh yang bersangkutan.
8. Mampu mengadakan koordinasi secara horizontal dan vertikal menurut tingkat eselon/jabatan yang diduduki oleh yang bersangkutan.
9. Konduite baik.

Untuk pelaksanaan kriteria umum diatas maka diperlukan informasi dan data dari pegawai yang dapat diperoleh antara lain dari :

1. Masalah security (*clearance*) yang bersangkutan
2. Hasil DP3 (daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan)
3. DUK (daftar urut kepangkatan)
4. Persyaratan jabatan
5. Keahlian dalam bidang yang diperlukan

6. Perhatian (*interest*) terhadap bidang tersebut
7. Kemampuan mengembangkan tugas kearah yang lebih efisien
8. Faktor-faktor politis, psikologis dan ekologis

2.9. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Glenn O.Stahl (Moekijat, 1983:80), mengatakan faktor-faktor dari pelaksanaan promosi jabatan adalah pendidikan dan pengalaman, lamanya masa kerja, hasil pekerjaan, hasil ujian tertulis dan hal-hal yang tidak dapat dirasakan seperti kepemimpinan, kepribadian, dan kerjasama.

Menurut Widjaja (1990:55), dalam praktek promosi jabatan sering terjadi bukan hanya faktor obyektif (prestasi kerja, kecakapan dan lain-lain) yang menjadi ukuran tetapi faktor subyektiflah yang dominan (penilaian sang pimpinan apakah seorang pegawai dapat dipercaya atau tidak, loyal atau tidak, dan faktor lain yang serupa dengan itu).

Jadi dari dua pendapat ahli tersebut diatas dapat dikatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi promosi jabatan yaitu faktor obyektif dan faktor subyektif.

2.9.1. Faktor Obyektif

Faktor-faktor obyektif yang mempengaruhi promosi jabatan adalah sebagai berikut :

2.9.1.1. Senioritas

Menurut Moenir (1987:177), senioritas adalah sejumlah masa kerja pegawai secara terus menerus dalam suatu organisasi di tempat ia bekerja.

Sedangkan Moekijat (1983:80), mengatakan senioritas berarti lamanya masa kerja, masa dinas (*length of service*)

Dari pengertian ini dapat dikatakan bahwa promosi atau kenaikan jabatan diberikan berdasarkan pada masa kerja pegawai. Faktor senioritas ini termasuk faktor yang mendukung seseorang untuk menjadi pejabat dan menjadi bahan pertimbangan. Dengan sistem ini pegawai yang memiliki masa kerja yang paling lama dan pegawai yang paling tinggi pangkatnya diprioritaskan terlebih dahulu untuk memperoleh jenjang karier yang lebih tinggi.

Menurut Glenn Stahl (Kadar, 1994:43), karier adalah kemajuan seseorang yang diperolehnya dalam suatu lapangan pekerjaan selama waktu ia bekerja.

Jadi dapat dikatakan, bahwa faktor senioritas ini digunakan dengan alasan :

- a. Semakin lama masa kerja seorang pegawai maka ia akan semakin berpengalaman sehingga prestasi kerjanya juga meningkat
- b. Senioritas ini menunjukkan kesetiaan dan loyalitas pegawai kepada organisasi
- c. Lebih mudah dan lebih obyektif, karena pengukuran senioritas ini bisa menunjukkan seseorang itu mempunyai pengalaman

Namun faktor senioritas ini mengandung kelemahan, karena kurang memperhatikan kecakapan dan kemampuan pegawai. Di samping itu faktor senioritas juga bisa mengurangi kegairahan pegawai-pegawai yang lebih junior yang potensial dan kemampuan yang lebih dari seniornya untuk bekerja dengan baik. Karena sudah tentu promosi tersebut akan diperoleh seniornya kemudian nanti kalau ada kesempatan promosi barulah ia akan dipromosikan.

Sedangkan untuk Pegawai negeri sipil aturan untuk dipromosikan berdasarkan prestasi kerja terdapat dalam penjelasan pasal 20 UU Nomor 8 Tahun 1974 sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 43 Tahun 1999, yaitu :

Untuk menjamin obyektifitas dalam rangka pengangkatan dalam jabatan, maka perlu dibuat Daftar Urut Kepangkatan (ranglijst). Ukuran yang digunakan untuk menentukan DUK ini adalah :

- ketuaan dalam pangkat
- ketuaan dalam jabatan
- pendidikan dan latihan jabatan
- masa kerja
- umur

2.9.1.2. Prestasi kerja

Menurut Musanef (a, 1996:59), prestasi kerja adalah suatu system kepegawaian dimana pengangkatan seseorang untuk menduduki suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dicapai oleh pegawai yang bersangkutan. Oleh karena itu sistem prestasi kerja adalah obyektif.

Pegawai yang dipromosikan untuk mengisi suatu jabatan yang lowong adalah mereka yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi, artinya mempunyai kecakapan kerja, kreatif, inovatif, mempunyai sifat manajerial yang handal dan berbudi pekerti yang baik. Sekalipun ia masih belum senior dan masih ada senior yang lain tetapi prestasi kerjanya kalah dibanding junior maka tetap yang dipromosikan adalah pegawai yang junior tadi asalkan persyaratan jabatan telah lengkap.

Menurut Dharma (1985:1), kecakapan kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk dan jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang.

Dari pengertian diatas jelas bahwa prestasi kerja merupakan kecakapan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan diukur dari kuantitas maupun kualitas pekerjaan kemudian ditambah dengan kemampuan memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi.

Bagi seorang Pegawai Negeri Sipil prestasi kerja merupakan salah satu syarat untuk menduduki suatu jabatan, sebagaimana tercantum dalam UU No. 8 Tahun 1974 sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 pasal 20, yaitu : menyatakan bahwa untuk menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja.

Menurut Moenir (Abdullah, 1986:89), untuk mengetahui seseorang itu mempunyai kecakapan kerja yang tinggi dapat dilihat sebagai berikut :

1. Mereka jadi semangat jika unggul dan berprestasi
2. Mereka menentukan tujuan secara realistis dan mengambil resiko yang diperhitungkan, mereka tidak percaya pada nasib baik.
3. Mereka bertindak sebagai wirausaha, memilih tugas yang menantang dan memajukan perilaku yang lebih berinisiatif dari kebanyakan orang.
4. Mereka menghendaki umpan balik yang kongkrit, yang cepat terhadap prestasi kerja.
5. Mereka bekerja tidak terutama untuk mendapatkan uang dan kekuasaan.

Sedangkan menurut Saksono (1995:88), prestasi kerja merupakan kewajiban seorang pegawai, disamping harus berprestasi pegawai juga wajib untuk bersifat setia, bertanggung jawab, taat, jujur, kerjasama dan mempunyai prakarsa.

Jadi dapat dikatakan bahwa prestasi merupakan kewajiban seorang pegawai, dan dengan prestasi yang baik inilah pegawai dapat dipromosikan. Karena dengan prestasi kerja yang tinggi maka organisasi akan bertambah maju. Dan seorang yang tidak mempunyai prestasi berarti merupakan parasit bagi organisasi dan bisa merugikan organisasi.

Menurut Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 pasal 20 pada penjelasannya mengatakan bahwa dalam rangka menjamin obyektifitas dalam mempertimbangkan dan menetapkan kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan, maka perlu Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Unsur-unsur dalam DP3 ini antara lain : prestasi kerja, tanggung jawab, kesetiaan, prakarsa, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan.

Jadi sistem pembinaan karier PNS yang dianut adalah berdasarkan sistem senioritas dan prestasi kerja. Kedua sistem digabung sehingga dengan demikian unsur-unsur yang baik dari sistem-sistem tadi dipadukan secara serasi.

2.9.1.3. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan prasyarat penting untuk seseorang dapat dipromosikan. Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan untuk memperluas ilmu dan keahlian pegawai agar bisa melaksanakan

tugas dengan baik dan lancar. Melalui pendidikan dan pelatihan diharapkan pegawai dapat memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan serta keterampilan yang akan berdampak pada pelaksanaan pekerjaan.

Lebih jelasnya menurut Siagian (1991:178-180), pendidikan dan latihan adalah sebagai berikut :

“Pendidikan adalah : keseluruhan proses teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan latihan adalah proses belajar mengajar yang menggunakan metode tertentu dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya sasarannya adalah seseorang atau sekelompok orang yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisien, efektifitas dan produktifitasnya perlu ditingkatkan secara terarah dan pragmatig”.

Sedangkan menurut Widjaja (1990:75), pendidikan dan latihan adalah : Proses memberi bantuan kepada pegawai agar dapat memiliki efektifitas dalam pekerjaannya yang sekarang maupun di kemudian hari, dengan jalan mengembangkan pada dirinya kebiasaan berfikir dan bertindak, keterampilan dan pengetahuan, sikap serta pengertian yang tepat untuk melaksanakan pekerjaannya.

Selanjutnya menurut Musanef (b, 1996:82), pendidikan pegawai negeri adalah pendidikan yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan kepribadian, pengetahuan dan kemampuannya sesuai dengan tuntutan persyaratan jabatan dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri, sedangkan latihan pegawai negeri adalah bagian daripada pendidikan yang dilakukan bagi pegawai negeri untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, sesuai dengan tuntutan persyaratan pekerjaannya sebagai pegawai negeri dimana yang bersangkutan ditempatkan.

Pembinaan pegawai negeri melalui pendidikan dan pelatihan ini perlu ditangani secara terencana dan berkelanjutan. Pengertian pendidikan dan pelatihan yang dimaksud adalah penjurangan yang terdiri dari berbagai tingkatan disesuaikan dengan kualifikasi yang diperlukan untuk memelihara kontinuitas pembinaan aparatur pemerintah. Tujuannya untuk meningkatkan kemampuan jabatan yang sama dan perpindahan jabatan yang setingkat dan persiapan bagi pejabat yang akan dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Tingkatan pendidikan dan pelatihan struktural bagi pegawai negeri adalah sebagai berikut :

1. Diklatpim Tk. IV untuk persyaratan jabatan eselon IV
2. Diklatpim Tk. III untuk persyaratan jabatan eselon III
3. Diklatpim TK.II untuk persyaratan jabatan eselon II
4. Diklatpim Tk.I untuk persyaratan jabatan eselon I

2.9.2. Faktor-faktor Subyektif

2.9.2.1. Faktor Nepotisme

Menurut Kadar (1994:42), nepotisme adalah sistem pengangkatan dan penempatan pegawai untuk memangku jabatan-jabatan tertentu didasarkan pada adanya hubungan yang bersifat pribadi dan tidak bersifat politis antara yang diangkat dengan yang mengangkat.

Pada pelaksanaan promosi jabatan telah ditetapkan syarat-syarat secara tegas dan jelas. Kader-kader harus dipersiapkan oleh organisasi, namun pegawai harus bersifat aktif untuk segera melengkapi persyaratan yang ditentukan, agar nantinya mereka siap untuk dipromosikan.

Namun kenyataan sering ditemukan bahwa selain syarat-syarat telah dipenuhi terdapat faktor lain yang ikut bermain, yaitu faktor

nepotisme atau kedekatan dengan pejabat. Jika ternyata calon yang disiapkan memang mempunyai prestasi kerja yang baik dan telah memenuhi persyaratan yang cukup dan telah diuji kemampuannya dengan yang lain, ini dapat dibenarkan dan hanya bersifat kebetulan. Namun hal ini jarang sekali ditemukan, yang sering ditemukan adalah jika ada promosi untuk memegang suatu jabatan yang penting, maka calon yang mempunyai hubungan keluarga atau kedekatan dengan pejabat tersebutlah yang terlebih dahulu dipromosikan.

Dengan mempersiapkan kader atau calon pejabat berarti organisasi akan dapat memilih mana calon yang unggul dan tepat untuk suatu jabatan, baik disiplin ilmunya maupun prestasi kerja dan kepemimpinannya. Kadangkala disiplin ilmu yang dimiliki pejabat yang dipromosikan tidak sesuai dengan jabatan yang disandangnya.

Berdasarkan pernyataan ini maka jika promosi tetap dilakukan, maka telah terjadi kesalahan promosi, prinsip "*the right man on the right place*" tidak terlaksana, yang bisa berakibat kepada kemunduran suatu organisasi. Efektifitas dan efisiensi sulit dilakukan karena pejabat yang dipromosikan tersebut kurang memahami pekerjaannya.

2.9.2.2. Faktor Spoil System

Menurut Kadar (1994:36), *Spoil system* berarti sistem pengangkatan dan penempatan pegawai yang didasarkan hubungan politis.

Hal ini terjadi pada Negara Amerika dan Inggris, dimana jika salah satu partai berkuasa dan memenangkan pemilihan umum maka orang-

orang dari partai yang menanglah yang menduduki jabatan-jabatan pada organisasi pemerintahan.

Pada jajaran birokrasi pemerintahan khususnya pemerintahan di daerah hal ini sering ditemukan walaupun sulit untuk dibuktikan. Misalnya pada pemilihan Bupati/Walikota, terdapat tim sukses yang berusaha menggalang anggota DPRD dan masyarakat untuk mendukung calonnya. Setelah calon tersebut menang, maka anggota tim sukses ini sering diberikan jabatan-jabatan yang strategis.

2.9.2.3. Faktor *Like and Dislike*

Faktor suka dan tidak suka ini dapat merusak karier pegawai. Ada pejabat yang disukai pimpinan dan ada yang tidak. Ada pejabat yang menjadi anak emas dan ada anak perak. Hal ini akan menimbulkan sifat iri hati dan kecemburuan diantara para pejabat yang ada.

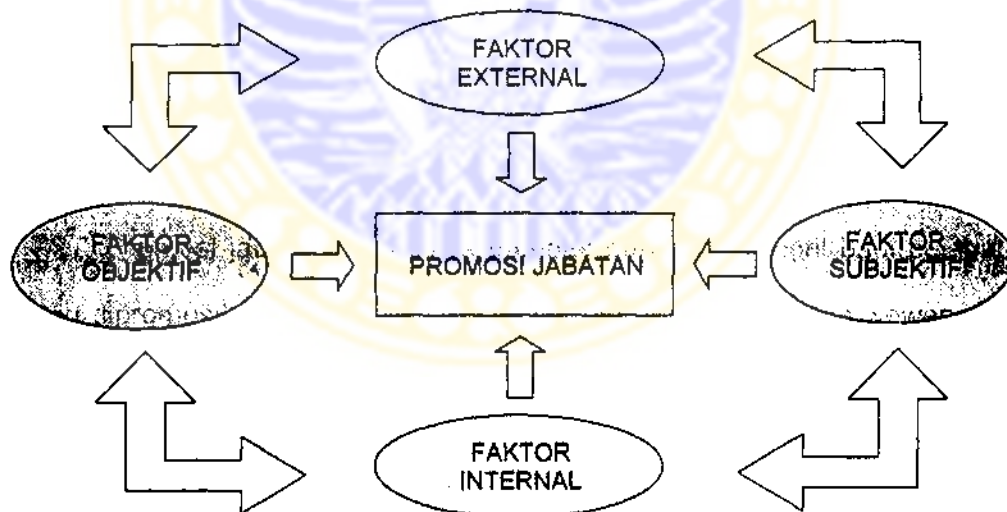
Nitisemito (1986:137), mengatakan, bila pilih kasih dalam melaksanakan promosi dan hal itu dirasakan oleh karyawan maka dapat menimbulkan iri hati dan cemburu antara pegawai, dan pada akhirnya akan menimbulkan persaingan yang tidak sehat.

2.9.2.4. Faktor Kepercayaan

Menurut Widjaja (1990:56), faktor kepercayaan merupakan faktor subyektif, sering memegang peranan dalam menempatkan seseorang pegawai terutama dalam kedudukan penting. Karena walaupun seseorang itu cakap dan mempunyai keahlian yang tinggi, tetapi tidak dapat dipercaya, maka hal ini akan menimbulkan kekacauan dalam organisasi.

Promosi jabatan membawa dampak dan beban moral bagi pejabat yang dipromosikan. Karena bidang tugas, tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki menuntut kerja yang lebih dari jabatan sebelumnya. Promosi membutuhkan kepercayaan yang tinggi dari pimpinan kepada pejabat yang diberi jabatan. Kerena hal ini penting untuk kelangsungan dan kelancaran organisasi. Bisa saja terjadi walaupun syarat-syarat untuk jabatan telah dipenuhi seseorang tapi karena belum dipercaya oleh pimpinan maka ia tidak akan dipromosikan.

Menurut konsep pemikiran penulis promosi jabatan dilingkungan Organisasi Pemerintah sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, faktor-faktor itu telah dikelompokkan sesuai dengan penilaian atau penekanan penilaian, seperti faktor internal maupun faktor external dan ada juga faktor obyektif dan faktor subyektif.

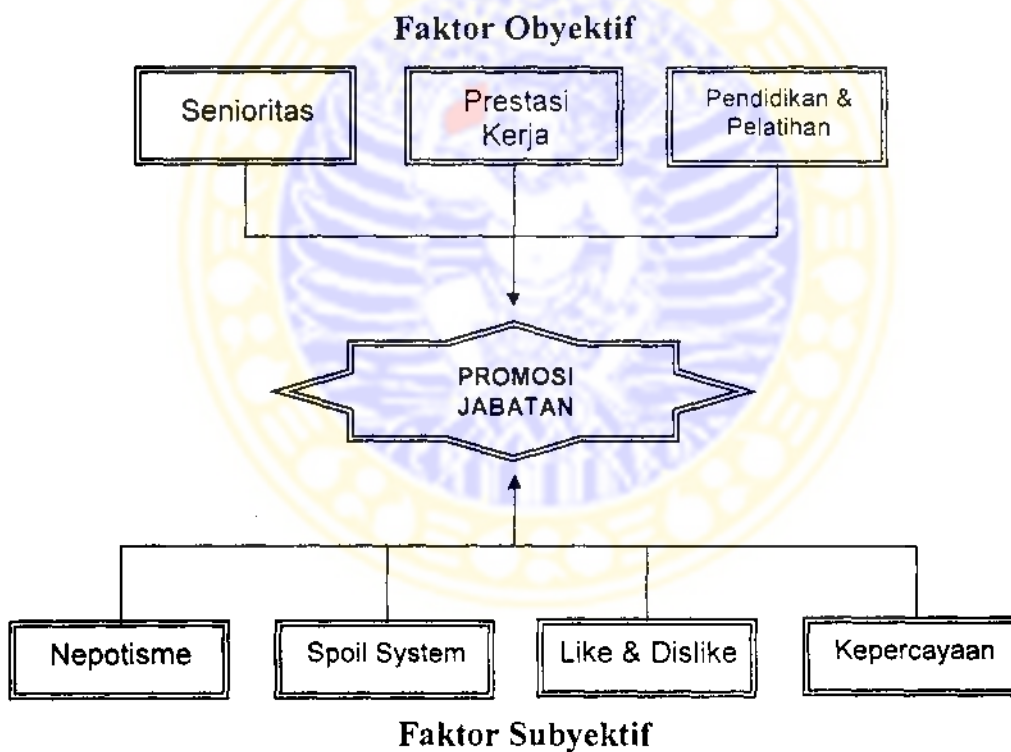


Gambar 2.1 : SKEMA PROMOSI JABATAN

Namun pada penelitian ini, terutama pada Pemerintah Kota Batam faktor-faktor itu dapat dibagi ke dalam dua faktor, yaitu faktor obyektif dan

faktor subyektif. Untuk faktor obyektif penulis membatasi hanya empat faktor yaitu : **senioritas, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan.** Sedangkan untuk faktor subyektif penulis membatasi kepada empat faktor yaitu ***nepotisme, spoil system, like and dislike*** serta **kepercayaan.** Walaupun dalam satu faktor, misalnya faktor obyektif, penekanan pengaruh yang diberikan oleh senioritas tidaklah sama dengan pengaruh yang diberikan oleh prestasi kerja, begitu juga dengan pendidikan dan pelatihan. Sebagai ilustrasi, seorang pegawai yang dikatakan senior baik itu senior dalam arti lamanya bekerja (masa kerja), pangkat dan golongan yang telah tinggi seharusnya mendapat promosi jabatan. Namun promosi jabatan bisa tidak diberikan kepada pegawai tersebut setelah dilihat prestasi kerja atau lain sebagainya yang termasuk pada faktor obyektif. Belum lagi pengaruh yang diberikan oleh faktor subyektif. Jadi adanya hal yang boleh dikatakan tidak pasti dalam proses promosi jabatan dalam suatu jenjang pemerintahan. Hal yang sama juga akan terjadi pada faktor subyektif. Penekanan pengaruh yang diberikan nepotisme tidaklah sama seperti yang diberikan *spoil system* terhadap promosi jabatan, juga pengaruh *like and dislike* serta kepercayaan terhadap promosi jabatan. Dan ada kalanya item-item faktor obyektif saling berhubungan dan memberi pengaruh dalam satu faktor obyektif, namun juga item-item dalam satu faktor obyektif dapat juga tidak saling mempengaruhi tetapi berpengaruh kepada faktor subyektif. Begitu juga kebalikannya pada faktor subyektif. Meskipun demikian, peneliti akan melihat dan tergambar nantinya item faktor obyektif yang paling berpengaruh besar terhadap promosi jabatan, juga item faktor subyektif yang paling berpengaruh besar

terhadap promosi jabatan. Dari kedua faktor ini juga akan terlihat faktor mana yang paling berpengaruh terhadap promosi jabatan di Pemerintahan Kota Batam. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada skema kerangka konseptual yang dipaparkan. Dalam hal ini peneliti telah membuat dua skema kerangka konseptual, yang pertama adalah skema dari pengelompokan faktor-faktor yang mempengaruhi promosi jabatan, yaitu faktor obyektif dan faktor subyektif. Dan skema yang kedua menggambarkan bahwa akan dilihat pengaruh mana yang lebih mendominasi terhadap promosi jabatan, khususnya di Pemerintahan Kota Batam.



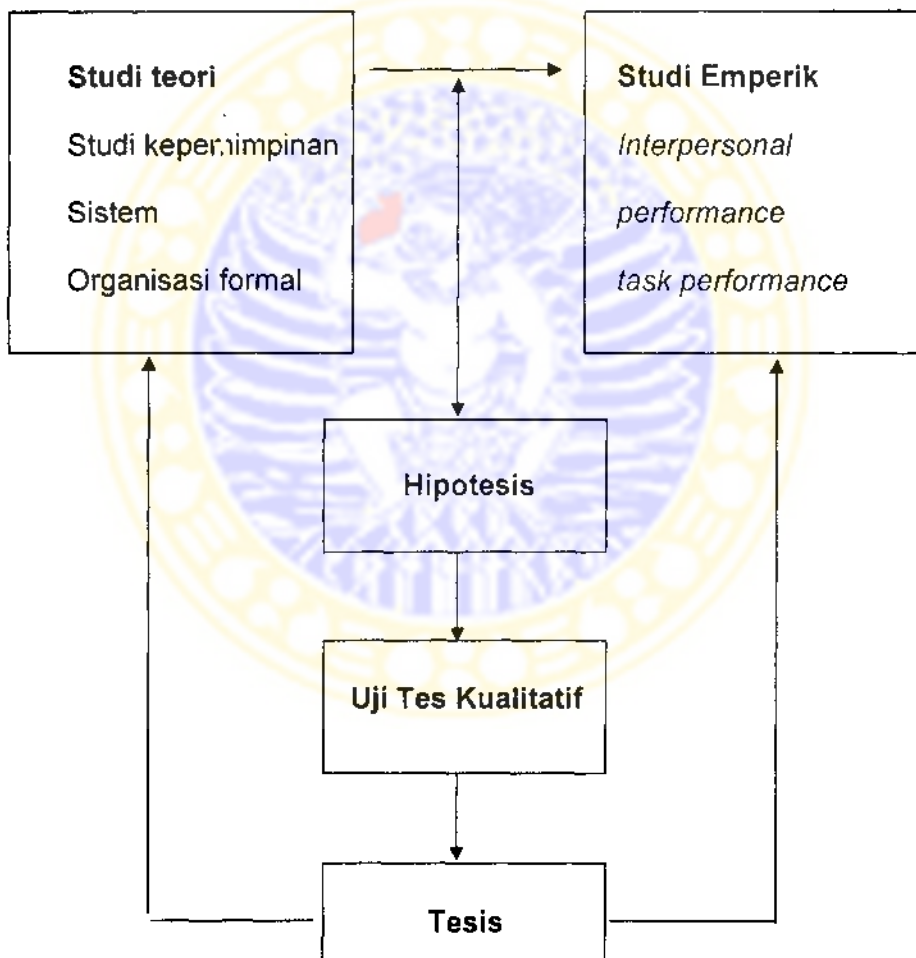
Gambar 2.2 : FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PROMOSI JABATAN (Kelley,J.R., and McGrath,J.E. (1985))

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian, disajikan, kerangka proses berfikir, kerangka konseptual dan hipotesis sebagai berikut :

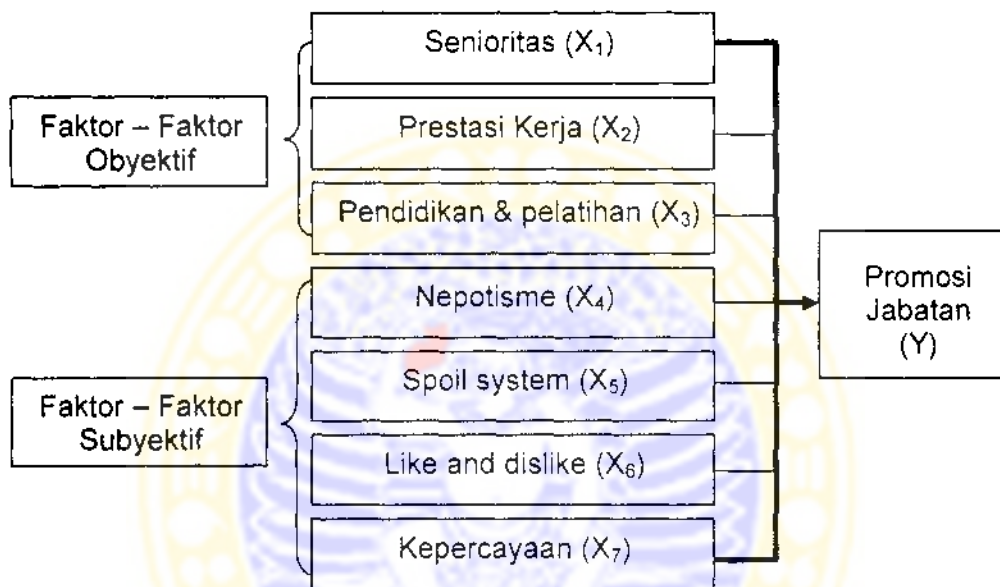
3.1. Kerangka Proses Berfikir



Gambar 3.1. KERANGKA PROSES BERFIKIR

3.2. Kerangka Konseptual

Selanjutnya seperti yang telah dikatakan tadi bahwa masing-masing kelompok faktor, maupun item dari kelompok faktor dimungkinkan tidak berdiri sendiri sehingga saling mempengaruhi pengelompokan faktor dan item-item pada faktor. Maka dari itu kerangka konseptualnya adalah sebagai berikut :



Gambar 3.2 : KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

3.3. Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan atau jawaban sementara yang masih perlu dibuktikan kebenarannya.

Dari latar belakang dan tujuan yang akan diteliti maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Faktor-faktor obyektif (senioritas, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan) serta faktor-faktor subyektif (nepotisme, *spoil system*, *like*

and dislike serta kepercayaan) secara simultan berpengaruh terhadap promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Batam.

2. Faktor pendidikan dan pelatihan berpengaruh dominan terhadap promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Batam



BAB 4

MATERI DAN METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Penentuan jenis penelitian sangat diperlukan untuk memudahkan memilih metode yang paling tepat dalam mendapatkan informasi untuk memecahkan masalah yang diteliti. Menurut Sugiyono (2003:5) bahwa dengan mengetahui jenis-jenis penelitian tersebut, maka peneliti dapat memilih metode yang paling efektif dan efisien untuk mendapatkan informasi yang akan digunakan untuk memecahkan masalah yang diteliti.

Berdasarkan jenis-jenis penelitian tersebut, maka jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksplanasi (*explanatory research*), yaitu menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti, serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.

4.2. Populasi dan Sampel Penelitian

4.2.1. Populasi Penelitian

Populasi yang dijadikan fokus dalam penelitian ini, adalah seluruh pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Kota Batam yang seluruhnya berjumlah 450 orang yang terdiri dari beberapa eselonisasi.

Adapun pembagian eselon jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kota Batam sebagai lokasi penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Eselon II : 24 orang.
- b. Eselon III : 117 orang.
- c. Eselon IV : 309 orang.

4.2.2. Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi. Penelitian sampel dilakukan karena jumlah populasi penelitian cukup besar. Ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 90 orang. Alasan penentuan jumlah 90 orang adalah untuk memperoleh informasi lebih banyak tentang promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Batam yang berjumlah 450 jabatan struktural.

4.2.3. Teknik Pengambilan Sampel

Mantra (dalam bukunya Singarimbun 1995,106) mengatakan bahwa : "besarnya sampel suatu penelitian tidak boleh kurang dari 10 %."

Berdasarkan hal tersebut di atas maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$\text{Sampel} = \frac{10}{100} \times \text{Jumlah Populasi}$$

$$\text{Jadi Sampelnya} = \frac{10}{100} \times 450 = 45 \text{ orang}$$

Namun Hadi (1987-73) mengatakan bahwa :

"Menetapkan jumlah sampel kelewat banyak selalu lebih baik daripada kurang. Hal ini berarti bahwa semakin banyak sampel yang diambil akan semakin baik."

Bertitik tolak dari pendapat tersebut di atas maka besarnya sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah : 90 orang atau 20 %, yang digunakan sebagai responden. Sampel yang dijadikan responden dalam penelitian ini sudah cukup representatif atau sudah mewakili seluruh populasi yang ada, dan melebihi target minimal 10 %.

Untuk menentukan besarnya sampel tiap-tiap golongan akan dipergunakan metode *proportional stratified random sampling* (sampel acak berstrata) dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Sampel (tiap strata)} = \frac{\text{Jumlah orang tiap Eselon}}{\text{Jumlah Populasi}} \times \text{sampel}$$

Berdasarkan rumus di atas maka sampel untuk tiap-tiap eselon adalah sebagai berikut :

$$\text{Eselon II} = \frac{24}{450} \times 90 = 4,7 \text{ dibulatkan } 5 \text{ orang}$$

$$\text{Eselon III} = \frac{117}{450} \times 90 = 23,4 \text{ dibulatkan } 23 \text{ orang}$$

$$\text{Eselon II} = \frac{309}{450} \times 90 = 61,7 \text{ dibulatkan } 62 \text{ orang}$$

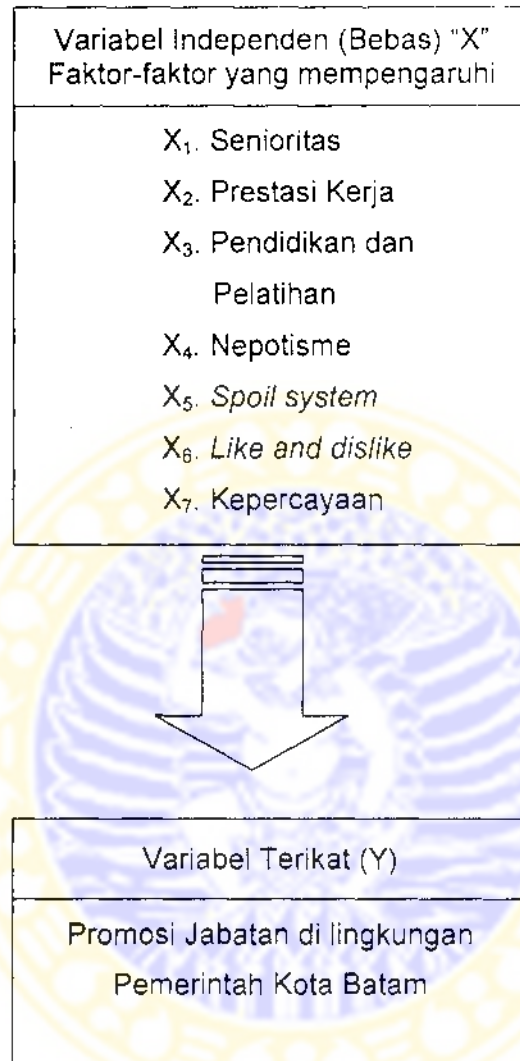
4.3. Variabel Penelitian

4.3.1. Klasifikasi Variabel

Variabel dalam penelitian ini, dapat diklasifikasikan ke dalam variabel independen dan dependen.

1. Variabel independen (bebas) "X", yang terdiri dari faktor senioritas (X_1), faktor prestasi kerja (X_2), faktor pendidikan dan pelatihan (X_3), faktor nepotisme (X_4), faktor *spoil system* (X_5), faktor *like and dislike* (X_6), dan faktor kepercayaan (X_7), yang mempengaruhi berubahnya variabel dependen (terikat) "Y".

2. Variabel dependen (terikat) "Y" adalah promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Batam.



4.3.2. Definisi Operasional Variabel

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi (X)

- a. Senioritas (X₁) yaitu ;

lamanya/pengalaman kerja seorang pegawai dengan indikator :

(X_{1,1}). Pangkat/golongan ruang minimal dan masa kerja untuk jabatan eselon II dan III.

(X_{1,2}). Pegawai senior mempunyai pengalaman yang lebih sehingga lebih diutamakan untuk dipromosikan.

(X_{1,3}). Ada atau tidak pegawai yang lebih junior dipromosikan sehingga melangkahi pegawai senior.

b. Prestasi Kerja (X₂), yaitu ;

penilaian kecakapan/kemampuan kerja dengan indikator :

(X_{2,1}). Nilai dari DP3 baik dan prestasi kerja baik.

(X_{2,2}). Penyelesaian tugas-tugas.

(X_{2,3}). Semangat kerja

(X_{2,4}). Kualitas hasil kerja

c. Pendidikan dan Pelatihan (X₃), yaitu ;

Kemampuan teoritis, moral kerja, pengetahuan dan keterampilan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan indikator :

(X_{3,1}). Telah Lulus Diklat PIM IV

(X_{3,2}). Telah Lulus Diklat PIM III

(X_{3,3}). Telah Lulus Diklat PIM II

(X_{3,4}). Pengaruh Diklat Fungsional

(X_{3,5}). Jenis Diklat Teknis yang diikuti

d. Nepotisme (X₄), yaitu ;

faham yang selalu mementingkan faktor hubungan, baik itu kekeluargaan maupun kedaerahan dalam melakukan promosi jabatan seseorang dengan indikator :

(X_{4,1}). Tanggapan terhadap nepotisme

(X_{4,2}). Kadar nepotisme

- (X_{4.3}). Nepotisme secara kebetulan dan bersifat positif
- (X_{4.4}). Dominasi marga/keluarga dalam jabatan tertentu
- (X_{4.5}). Tanpa dilakukan analisis kompetensi
- (X_{4.6}). Hubungan nepotisme dengan pelaksanaan tugas

e. *Spoil System* (X₅), yaitu ;

Sistem promosi yang didasarkan pada faktor kedekatan hubungan antara yang mempromosikan dengan yang dipromosikan berdasarkan kedekatan hubungan secara aliran politik, etnik, keagamaan dan almamater dengan indikator :

- (X_{5.1}). Pelowongan jabatan sengaja dilakukan dengan maksud tertentu
- (X_{5.2}). Pengangkatan pejabat yang merupakan teman seperjuangan dan satu alumni

f. *Like and dislike* (X₆), yaitu ;

Adalah promosi jabatan yang dilakukan dengan faktor senang dan tidak senang terhadap pegawai dengan indikator :

- (X_{6.1}). Terdapat rasa suka dan tidak suka terhadap bawahan
- (X_{6.2}). Terdapat rasa pilih kasih
- (X_{6.3}). Dominasi unsur suka atau tidak suka
- (X_{6.4}). Dominasi unsur perasaan dalam promosi
- (X_{6.5}). Kepatuhan terhadap orang, bukan organisasi
- (X_{6.6}). Banyaknya promosi terhadap pegawai dari luar instansi

g. *Kepercayaan* (X₇), yaitu ;

Suatu pandangan positif tentang integritas seseorang terhadap seorang atasan dengan indikator :

- (X_{7.1}). Perlunya kepercayaan dari pimpinan

(X_{7.2}). Kejujuran pribadi

(X_{7.3}). Frekwensi melaporkan tugas

(X_{7.4}). Keberanian menunjukkan kekeliruan

2. Promosi Jabatan (Y)

Definisi konseptual promosi jabatan adalah proses perubahan kedudukan seorang pegawai dari keadaan semula ke jabatan yang lebih tinggi. Variabel/unsur-unsur yang menjadi bagian dari konsep ini, adalah :

a. Menggunakan prinsip "*The right man on the right place*"

Yaitu proses pengangkatan pegawai yang tepat untuk posisi yang tepat, artinya sesuai dengan keahlian yang dimiliki dengan jabatan yang akan diduduki.

- Kesesuaian pelaksanaan promosi jabatan eselon II dan III dengan latar belakang pendidikan dan memenuhi standar kompetensi untuk jabatan tersebut.
- Kesesuaian pelaksanaan promosi jabatan eselon II dan III dengan pengalaman tugas dengan jabatan yang akan dijabat.

b. Konsistensi pelaksanaan peraturan dalam promosi jabatan

Yaitu adanya asas dalam pemberlakuan peraturan dan hubungan jelas yang telah ditetapkan oleh institusi dalam hal melakukan promosi jabatan pegawai.

- Penerapan peraturan promosi

c. Tersedianya jabatan untuk promosi jabatan

4.4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk memperoleh data dan digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner, wawancara dan observasi.

a. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab.

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti.

c. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data dan dokumentasi.

4.4.1. Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data. Validitas yang digunakan dalam penelitian ini, adalah validitas konstruksi. Penentuan validitas konstruksi dilakukan berdasarkan pendapat Sugiyono (2003:140) bahwa instrumen yang mempunyai validitas konstruksi, jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur gejala sesuai didefinisikan (Hackman, J.R., and Morris, C.G. (1975).

Sebuah item dikatakan valid, jika mempunyai dukungan yang besar terhadap skor total. Artinya, satu item memiliki validitas yang tinggi,

jika skor pada item mempunyai kesejajaran dengan skor total. Untuk pengujian validitas penulis berpedoman pada pendapat Singarimbun dan Effendi (1995:137) yang mengatakan bahwa menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi *product moment* pada $\alpha = 5\%$ seperti berikut :

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

- R = Korelasi *product moment*
- N = Jumlah responden
- X = Jumlah skor butir
- Y = Jumlah skor faktor

4.4.2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas instrumen menggunakan uji Alpha-Cronbach dengan $\alpha = 5\%$ dengan rumusnya :

$$r_t = \frac{M}{M-1} \left(\frac{V_t - V_x}{V_t} \right)$$

$$= \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{V_x}{V_t} \right)$$

- Dimana :
- V_x = Variasi butir-butir
 - V_t = Variasi faktor
 - M = Jumlah butir

4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

4.5.1. Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian di lingkungan Pemerintah Kota Batam, Provinsi Kepulauan Riau.

4.5.2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan mulai tanggal 1 Pebruari sampai dengan 30 Maret 2005.

4.6. Sumber dan Prosedur Pengumpulan Data

4.6.1. Sumber Data

- a. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dari responden melalui jawaban pertanyaan dalam kuesioner.
- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui dokumentasi dan studi kepustakaan.

4.6.2. Prosedur Pengumpulan Data

a. Data Primer

Prosedur pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara yang berpedoman pada kuesioner untuk memperoleh data yang akurat tentang obyek penelitian. (Hackman, J.R., and Morris, C.G. (1975).

b. Data Sekunder

Prosedur pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen di Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Batam dan melalui studi kepustakaan.

4.7. Cara Pengolahan dan Analisis Data

4.7.1. Cara Pengolahan Data.

Cara pengolahan data dalam penelitian ini, dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

a. Pemeriksaan Data (*Editing*)

Editing dilakukan dengan cara meneliti kembali data yang terkumpul dari angket yang telah diisi oleh responden. Langkah ini, dilakukan untuk mengetahui kelengkapan pengisian jawaban kuesioner.

b. Pemberian Skor

Pemberian skor pada alternatif jawaban responden dilakukan untuk mengkuantitatifkan data kualitatif, yang dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut (Hackman,J.R., and Morris,C.G. (1975).

c. Tabulasi

Tabulasi data dilakukan untuk mengetahui jumlah skor jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan untuk masing-masing variabel-variabel yang digunakan untuk dianalisis lebih lanjut. Skor jawaban responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini seperti pada lampiran 1.

4.7.2. Analisis Data

4.7.2.1. Model Analisis

Mursinto (1990:12) menyatakan pendapatnya berkaitan dengan model analisis adalah sebagai berikut : "Penyusunan model analisis bertujuan untuk menyederhanakan masalah dari dunia nyata, sehingga

bukti-bukti kuantitatif yang mendukung hubungan fenomena ekonomi dapat diperoleh dan diamati, dengan adanya pembatasan ini kendala waktu dan biaya dapat diperkecil". Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dan uji t dua sampel bebas (*Difference Between Two Group Means*). Analisis dengan model ini merupakan analisis yang bersifat kuantitatif yang akan digunakan untuk membuktikan hipotesis. Model analisis ini dipilih untuk mengetahui besarnya pengaruh beberapa faktor promosi jabatan pada pemerintah kota batam baik secara serempak maupun secara parsial.

Data yang telah ditabulasikan diolah dengan menggunakan model regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + e$$

Keterangan :

Y	= Promosi jabatan
a	= Konstanta
b_1, \dots, b_n	= Koefisien regresi
X_1	= Senioritas
X_2	= Prestasi kerja
X_3	= Pendidikan dan latihan
X_4	= <i>Nepotisme</i>
X_5	= <i>Spoil system</i>
X_6	= <i>Like and dislike</i>
X_7	= Kepercayaan
e	= <i>Error</i>

4.7.2.2. Teknik Analisis

Dari hasil pengumpulan data dilakukan deskripsi terhadap variabel-variabel penelitian dan pembuktian hipotesis menggunakan uji statistik

yang didukung dengan uji ekonometrika yaitu evaluasi penyimpangan asumsi klasik dari model regresi linier. Pengolahan data dibantu dengan program SPS 2000 Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih dengan teknik analisis sebagai berikut :

1. Uji Regresi Secara Simultan (Uji F)

Uji simultan (serempak) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas ($X_1 \dots X_7$) secara bersama-sama berpengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel tergantung (Y) dan sekaligus juga untuk membuktikan hipotesis pertama dan ketiga. Dalam pengujian ini F_{hitung} dibandingkan dengan F_{tabel} pada derajat signifikansi 5 %.

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti hipotesis yang diajukan dapat diterima atau terbukti benar. Atau dengan melihat probabilitas kesalahannya kurang dari 5 % berarti variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh sangat nyata terhadap variabel tidak bebasnya. Pembuktian hipotesisnya adalah :

H_0 : diterima bila $b_1=b_2=b_3=b_4=b_5=b_6=b_7=0$ atau ($b_n = 0$), artinya variabel bebas secara serentak tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel variabel tergantung (Y).

H_a : diterima bila minimal satu variabel bebas tidak sama dengan nol ($b_1 \neq 0$), artinya mempunyai pengaruh terhadap variabel tergantung (Y).

Apabila di dalam perhitungan dengan pendekatan *full regression* nantinya terdapat variabel bebas yang tidak bermakna (signifikan), maka variabel bebas tersebut tidak tepat digunakan atau dimasukkan

ke dalam model untuk tujuan estimasi. Sebagai jalan keluarnya harus dilakukan pendekatan dengan menggunakan analisis regresi bertahap (*stepwise regression*), dan selanjutnya analisis hasil penelitian dan pembahasan akan difokuskan pada variabel-variabel hasil analisis regresi bertahap (*stepwise regression*).

Dari pengujian serempak ini sekaligus dapat diketahui besarnya pengaruh faktor-faktor tersebut secara bersama-sama dengan melihat koefisien determinasi (R^2). Dari koefisien determinasi (R^2) dapat diketahui derajat ketepatan dari analisis linier berganda. R^2 juga menunjukkan besarnya variasi seumbangan seluruh variabel bebas terhadap variasi variabel tidak bebasnya. Interpretasi terhadap hasil koefisien determinasi (R^2) berarti, apabila :

- a. Nilai koefisien (R^2) semakin dekat dengan 1 (satu), berarti variabel dependen (tergantung) dapat dijelaskan secara linier oleh variabel bebas. Jadi semakin besar nilai koefisien determinasi (R^2), maka semakin tepat model regresi yang dipakai sebagai alat untuk peramalan, karena total variasi dapat menjelaskan variabel dependen.
- b. Sebaliknya koefisien determinasi (R^2), mendekati 0 (nol) berarti model yang digunakan masih dianggap lemah untuk maksud yang sama.

2. Uji Regresi Secara Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui kemaknaan pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantung dan

sekaligus untuk membuktikan hipotesis kedua dan keempat. Pengujian dengan membandingkan t_{hitung} masing-masing variabel bebas dengan t_{tabel} pada derajat signifikansi 5 % ($\alpha = 0,05$). Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti hipotesis yang diajukan dapat diterima atau terbukti benar. Atau dengan melihat probabilitas yang diperoleh atau probabilitas kesalahannya kurang dari 5 % berarti variabel bebas secara parsial berpengaruh sangat nyata terhadap variabel tidak bebasnya. Pembuktian hipotesisnya adalah :

H_0 : diterima bila $b_1 = 0$, artinya variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel tergantung (Y).

H_a : diterima bila $b_1 \neq 0$, artinya variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel tergantung (Y)

Dari analisis ini sekaligus dapat diketahui besarnya kontribusi masing-masing faktor tersebut terhadap promosi jabatan, yaitu dari koefisien determinasi secara parsial (r^2) dari masing-masing faktor dan variabel dengan r^2 yang terbesar dan nilai probabilitas terkecil merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap variabel tidak bebas.

BAB 5

HASIL PENELITIAN

5.1. Gambaran Umum Kota Batam

5.1.1. Gambaran Umum

Terbentuknya Pemerintah Kota Batam sebagai institusi Eksekutif yang melaksanakan roda pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan, menjadi harapan untuk dapat menjawab setiap permasalahan maupun tantangan yang muncul sesuai dengan perkembangan sosial ekonomi, sosial budaya, politik dan lainnya dalam masyarakat.

Pemerintah Kotamadya Batam dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 34 Tahun 1983 dan diresmikan pada tanggal 24 Desember 1983 yang bersifat Administratif dipimpin oleh Waliota yang berkedudukan setingkat dengan Kabupaten/Kotamadya Daerah Tingkat II lainnya. Eksistensinya berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Riau.

Keberadaan Kotamadya Batam adalah merupakan implementasi atas dasar dekonsentrasi sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan Di Daerah. Motivasi dibentuknya Kotamadya Batam adalah dalam rangka peningkatan pelayanan masyarakat dan pembangunan wilayah tersebut sebagai akibat berkembangnya daerah Pulau Batam menjadi Daerah Industri, Perdagangan, Aih Kapal dan Pariwisata. Oleh karena itu dengan

adanya peningkatan status Kecamatan Batam yang dulunya termasuk wilayah Kabupaten Daerah Tingkat II Kepulauan Riau menjadi wilayah tersendiri dalam bentuk pemerintahan Kotamadya Administratif Batam, yang terdiri atas 3 (tiga) Kecamatan.

Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 53 Tahun 1999, maka Kotamadya Administratif Batam berubah menjadi Kota Batam yang bersifat Otonom dengan membawahi 8 Kecamatan dan 35 Kelurahan serta 16 Desa.

Sumber daya manusia khususnya Pegawai Negeri Sipil di daerah, yang merupakan abdi Negara dan abdi masyarakat, harus menyukseskan peningkatan pelayanan pada masyarakat dan pelaksanaan pembangunan di daerah. Tanpa adanya sumber daya manusia (Pegawai Negeri Sipil) yang memiliki kompetensi, maka program pembangunan yang telah dirumuskan secara matang tidak akan dapat dilaksanakan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 53 Tahun 1999, luas wilayah Kota Batam keseluruhannya adalah 1.570,35 Km², yang terdiri dari 329 pulau besar dan kecil, yang letaknya satu dengan lainnya dihubungkan dengan perairan. Kota Batam terletak antara 0^o.55' – 1^o.55' Lintang Utara dan 103^o.45' – 104^o.10' Bujur Timur. Wilayah Kota Batam secara administratif berbatasan langsung dengan dengan Kabupaten Kepulauan Riau dan Kabupaten Karimun. Batas-batas wilayah Kota Batam tersebut meliputi : sebelah Utara dengan Selat Singapura, sebelah Selatan dengan Kecamatan Senayang Kabupaten Lingga, sebelah Barat dengan Kecamatan Karimun dan Moro Kabupaten Karimun serta sebelah Timur

dengan Kecamatan Bintang Utara dan Bintang Selatan Kabupaten Kepulauan Riau. Permukaan tanah di Kota Batam pada umumnya dapat digolongkan data: dengan variasi disana-sini berbukit-bukit dengan ketinggian maksimum 160 M di atas permukaan laut. Sungai-sungai kecil banyak mengalir dengan aliran pelan dan dikelilingi hutan-hutan serta semak belukar yang lebat. Dilihat dari perputaran arus yang ada maka perairan di Kota Batam yang berada di Selat Malaka ini merupakan daerah subur bagi kehidupan perikanan dan biota lainnya.

5.1.2. Susunan Organisasi dan Tata Kerja

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 4, 5 dan 6 Tahun 2003 tentang Pembentukan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Kota Batam, Badan dan Kantor serta Dinas. Maka unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Batam terdiri atas 6 Badan, 4 Kantor dan 14 Dinas.

5.2. Deskripsi Profil Responden

Hasil data kuesioner yang disampaikan kepada responden pada 3 (tiga) strata jabatan eselon di lingkungan Pemerintah Kota Batam (Eselon II, Eselon III dan Eselon IV) diperoleh data umum tentang responden masing-masing sebagai berikut :

5.2.1. Tingkatan Usia

Gambaran responden berdasarkan tingkatan usia untuk masing-masing eselon dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.1
TINGKAT USIA RESPONDEN PEJABAT ESELON II DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KOTA BATAM, MARET 2005.

No	Usia (thn)	Frekuensi	Persentase
1	26 – 30	-	0
2	31 – 35	-	0
3	36 – 40	-	0
4	41 – 45	1	20
5	46 – 50	1	20
6	51 – 56	3	60
Jumlah		5	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.2
TINGKAT USIA RESPONDEN PEJABAT ESELON III DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KOTA BATAM, MARET 2005.

No	Usia (Th)	Frekuensi	Persentase
1	26 – 30	-	0
2	31 – 35	1	4,35
3	36 – 40	3	13,04
4	41 – 45	9	39,13
5	46 – 50	8	34,78
6	51 – 56	2	8,70
Jumlah		23	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.3
TINGKAT USIA RESPONDEN PEJABAT ESELON IV DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KOTA BATAM, MARET 2005.

No	Usia (Th)	Frekuensi	Persentase
1	26 – 30	4	6,45
2	31 – 35	10	16,13
3	36 – 40	23	37,10
4	41 – 45	15	24,19
5	46 – 50	7	11,29
6	51 – 56	3	4,84
Jumlah		62	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.1, 5.2, dan 5.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden eselon II yaitu 60 % berusia antara 51 s/d 56 tahun. Hal ini menunjukkan usia pejabat eselon II berada pada kondisi yang cukup matang dan memiliki pengalaman manajerial yang cukup sehingga mempunyai kecenderungan kepemimpinan yang baik. Adapun untuk responden eselon III sebanyak 39,13% berada pada usia 41 s/d 45 tahun, sedangkan untuk eselon IV sebanyak 37,10 % berada pada usia 36 s/d 40 tahun. Hal ini menunjukkan pejabat tersebut berada pada tingkat usia yang sangat produktif dan mempunyai kecenderungan kreatif, inovasi, kesadaran, memiliki peningkatan karier yang tinggi serta semangat yang tinggi untuk melakukan pekerjaan.

5.2.2. Jenis Kelamin

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin masing jabatan eselon di Lingkungan Pemerintah Kota Batam dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.4
DISTRIBUSI RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN
PEJABAT ESELON II DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BATAM,
MARET 2005.

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Pria	5	100
2	Wanita	-	0
Jumlah		5	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.5
DISTRIBUSI RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN
PEJABAT ESELON III DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BATAM,
MARET 2005.

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Pria	16	69,57
2	Wanita	7	30,43
Jumlah		23	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.6
DISTRIBUSI RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN
PEJABAT ESELON IV DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BATAM,
MARET 2005

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Pria	40	64,52
2	Wanita	22	35,48
Jumlah		62	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.4, 5.5, dan 5.6 menunjukkan bahwa sebagian besar responden baik itu pejabat eselon II, eselon III dan eselon IV yaitu 100 %, 69,57 % dan 64,52 % berjenis kelamin laki-laki (pria). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai laki-laki lebih banyak yang memenuhi syarat untuk memegang jabatan tersebut dan selain itu juga dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan atau pun kebutuhan lembaga yang lebih luas.

5.2.3. Tingkat Pendidikan

Gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir untuk masing-masing Jabatan Eselon dapat di lihat pada tabel berikut :

Tabel 5.7
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN
TERAKHIR PEJABAT ESELON II DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
KOTA BATAM, MARET 2005

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	SLTA	-	0
2	Sarjana Muda	-	0
1	Sarjana	2	40
2	Pascasarjana	3	60
Jumlah		5	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.8
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN
TERAKHIR PEJABAT ESELON III DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
KOTA BATAM, MARET 2005.

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	SLTA	-	0
2	Sarjana Muda	-	0
3	Sarjana	20	86,96
4	Pascasarjana	3	13,04
Jumlah		23	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.9
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN
TERAKHIR PEJABAT ESELON IV DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
KOTA BATAM, MARET 2005.

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	SLTA	9	14,52
2	Sarjana Muda	6	9,68
3	Sarjana	40	64,51
4	Pascasarjana	7	11,29
Jumlah		62	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.7, 5.8, dan 5.9 menunjukkan bahwa sebagian besar responden masing-masing jabatan eselon yaitu : 40 %, 86,96% dan 64,51 % mempunyai tingkat pendidikan Sarjana, selain itu ada juga yang memiliki tingkat pendidikan Pascasarjana masing-masing eselon yaitu : 60 %, 13,04% dan 11,29 %. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar pejabat eselon memiliki tingkat pendidikan, kemampuan dan keterampilan yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Data ini juga menunjukkan bahwa tingkat kematangan pejabat eselon dari segi kemampuan (ability) relatif tinggi.

5.2.4. Pangkat/Golongan Ruang

Gambaran responden berdasarkan pangkat/golongan ruang untuk masing-masing jabatan eselon dapat di lihat pada tabel berikut :

Tabel 5.10
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT PANGKAT/GOLONGAN RUANG
PEJABAT ESELON II DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BATAM,
MARET 2005

No	Pangkat/Golongan Ruang	Frekuensi	Persentase
1	(IV/c)	2	40
2	(IV/b)	3	60
3	(IV/a)	-	0
Jumlah		5	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.11
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT PANGKAT/GOLONGAN RUANG
PEJABAT ESELON III DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BATAM,
MARET 2005

No	Pangkat/Golongan Ruang	Frekuensi	Persentase
1	(IV/b)	1	4,35
2	(IV/a)	19	82,61
3	(III/d)	3	13,04
Jumlah		23	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.12
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT PANGKAT/GOLONGAN RUANG
PEJABAT ESELON IV DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BATAM,
MARET 2005

No	Pangkat/Golongan Ruang	Frekuensi	Persentase
1	(III/d)	4	6,45
2	(III/c)	34	54,84
3	(III/b)	22	35,48
4	(III/a)	2	3,23
Jumlah		62	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.10, 5.11, dan 5.12 menunjukkan bahwa dari segi kepangkatan semua pejabat eselon telah memenuhi persyaratan untuk diangkat kedalam jabatan tersebut.

5.2.5. Masa Kerja Keseluruhan

Gambaran responden berdasarkan lamanya masa kerja sebagai Pegawai Negeri Sipil untuk masing-masing jabatan eselon dapat di lihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.13
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT LAMANYA MASA KERJA
KESELURUHAN SEBAGAI PEGAWAI NEGERI SIPIL PEJABAT
ESELON II DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BATAM,
MARET 2005

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase
1	<5	-	0
2	6 – 10	-	0
3	11 – 15	-	0
4	16 – 20	1	20
5	> 21	4	80
Jumlah		5	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.14
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT LAMANYA MASA KERJA
KESELURUHAN SEBAGAI PEGAWAI NEGERI SIPIL PEJABAT
ESELON III DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BATAM,
MARET 2005

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase
1	<5	-	0
2	6 – 10	-	0
3	11 – 15	8	34,78
4	16 – 20	12	52,18
5	> 21	3	13,04
Jumlah		23	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.15
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT LAMANYA MASA KERJA
KESELURUHAN SEBAGAI PEGAWAI NEGERI SIPIL PEJABAT
ESELON IV DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BATAM,
MARET 2005

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase
1	<5	4	6,45
2	6 – 10	13	20,97
3	11 – 15	24	38,71
4	16 – 20	12	19,35
5	> 21	9	14,52
Jumlah		62	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.13, 5.14, dan Tabel 5.15 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dari masing-masing jabatan eselon yaitu, 80 %, 52, 18 % dan 38,71 % telah menjadi pegawai dengan memiliki masa kerja 11 s/d 20 tahun. Namun seorang pegawai negeri sipil (PNS) pada saat sekarang ditempatkan pada suatu jabatan, pada suatu saat bisa dipindahkan kejabatan lain atau tidak menduduki jabatan eselon tergantung dari kebutuhan organisasi atau kebijakan Walikota.

5.2.6. Masa Kerja Golongan

Gambaran responden berdasarkan masa kerja pangkat/golongan untuk masing-masing jabatan eselon dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.16
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT MASA KERJA PANGKAT/
GOLONGAN PEJABAT ESELON II DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
KOTA BATAM, MARET 2005

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase
1	1	1	20
2	2	1	20
3	3	2	40
4	4	1	20
Jumlah		5	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.17
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT MASA KERJA PANGKAT/
GOLONGAN PEJABAT ESELON III DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
KOTA BATAM, MARET 2005

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase
1	1	-	0
2	2	5	21,74
3	3	12	52,17
4	4	6	26,09
Jumlah		23	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.18
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT MASA KERJA PANGKAT/
GOLONGAN PEJABAT ESELON IV DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
KOTA BATAM, MARET 2005

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase
1	1	16	25,81
2	2	19	30,65
3	3	15	24,19
4	4	12	19,35
Jumlah		62	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.16, 5.17 dan Tabel 5.18 menunjukkan bahwa sebagian besar responden masing-masing eselon yaitu, eselon II : 40 %, eselon III : 52,17 % memiliki masa kerja golongan 3 tahun, hal ini menunjukkan bahwa pegawai tersebut merupakan yang senior pada jejang tersebut, sedangkan untuk pejabat eselon IV yang memiliki masa kerja golongan 3 tahun adalah 24,19 %.

5.2.7. Tempat Tinggal

Gambaran responden berdasarkan status tempat tinggal untuk masing-masing Pejabat Eselon, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.19
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT STATUS TEMPAT TINGGAL
PEJABAT ESELON II DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BATAM.
MARET 2005

No	Status Tempat Tinggal	Frekuensi	Persentase
1	Rumah Sendiri	-	0
2	Kontrakan	-	0
3	Rumah Dinas	5	100
4	Rumah Orang Tua/Mertua	-	-
Jumlah		5	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.20
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT STATUS TEMPAT TINGGAL
PEJABAT ESELON III DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BATAM.
MARET 2005

No	Status Tempat Tinggal	Frekuensi	Persentase
1	Rumah Sendiri	15	65,22
2	Kontrakan	-	0
3	Rumah Dinas	8	34,78
4	Rumah Orang Tua/Mertua	-	0
Jumlah		23	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.21
DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT STATUS TEMPAT TINGGAL
PEJABAT ESELON IV DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BATAM.
MARET 2005

No	Status Tempat Tinggal	Frekuensi	Persentase
1	Rumah Sendiri	53	85,48
2	Kontrakan	4	6,45
3	Rumah Dinas	5	8,07
4	Rumah Orang Tua/Mertua	-	0
Jumlah		62	100

Sumber : Data Primer Diolah

Tabel 5.19, 5.20 dan Tabel 5.21 menunjukkan bahwa sebagian besar responden masing-masing jabatan eselon yaitu : 100 %, 34,78 % dan 8,07 % yang menempati rumah dinas sedangkan menempati rumah sendiri adalah : 65,22 % dan 85,48 %. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan para pejabat eselon sudah baik, dengan memiliki rumah sendiri, maka dalam bekerja lebih terkonsentrasi.

5.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Adapun deskripsi variabel penelitian terdiri dari variabel bebas faktor senioritas (X_1), faktor prestasi kerja (X_2), faktor pendidikan dan pelatihan (X_3), faktor nepotisme (X_4), faktor spoil system (X_5), faktor like and dislike (X_6), dan faktor kepercayaan (X_7), sedangkan variabel terikat adalah promosi jabatan struktural (Y) dilakukan perhitungan statistik dengan menggunakan SPSS 2004. Hal ini dilakukan, untuk mendapatkan kecenderungan sentral rerata (M), median (Me), modus (Mo), dan simpangan baku (SD). Kecenderungan sentra pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.22.

Tabel 5.22
REKAPITULASI DESKRIPSI DATA PENELITIAN

Karakteristik Data	Variabel Penelitian							
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	Y
Skor Minimum	2.25000	1.6670	2.0000	1.857000	2.00000	2.00000	2.7140	1.8330
Skor Maksimum	4.50000	4.0000	4.7140	4.7140	5.0000	5.0000	5.0000	4.1670
Rerata (M)	3.6929	2.9388	3.7379	3.2240	3.5567	3.3143	3.7097	3.2907
Simpangan Baku (SD)	.3808	.4544	.4396	.4809	.5965	.5893	.4031	.4624

Sumber : Data Primer Diolah.

5.3.1. Faktor Senioritas

Faktor senioritas memperoleh:

- (b) nilai minimum 2.2500 dan
- (c) nilai maksimum 4.5000
- (c) nilai rerata 3.6929 dan
- (d) simpangan baku .3808

Tabel 5.23
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP FAKTOR SENIORITAS,
MARET 2005.

No	Indikator	No Butir	Jawaban	F	S	%
1	Pangkat atau golongan ruang minimal dan masa kerja untuk jabatan eselon II dan III di Kota Batam yang bekerja minimal 5 tahun berturut-turut	1	a. Sangat Setuju	30	150	33,34
			b. Setuju	56	224	62,22
			c. Ragu-ragu	2	6	2,22
			d. Tidak Setuju	2	4	2,22
			e. Sangat Tidak Setuju	0	0	0
2	Pegawai senior mempunyai pengalaman yang lebih dari lima tahun tanpa cacat sehingga lebih diutamakan untuk dipromosikan di kota Batam	2	a. Sangat Setuju	31	155	34,44
			b. Setuju	55	220	61,11
			c. Ragu-ragu	0	0	0
			d. Tidak Setuju	4	8	4,45
			e. Sangat Tidak Setuju	0	0	0

3	Ada atau tidak pegawai yang bekerja lebih dari 5 tahun dipromosikab sehingga melangkahi pegawai yang bekerja lebih dari 10 tahun.	3	a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Sangat Jarang	16 28 40 5 1	80 112 120 10 1	17,78 31,11 44,44 5,56 1,11
4	Pangkat atau golongan ruang minimal dan masa kerja untuk jabatan eselon II dan III di Kota Batam yang bekerja minimal 3 tahun berturut-turut	4	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	31 39 6 12 2	155 156 18 24 2	34,44 43,33 6,67 13,33 2,23
5	Pegawai senior mempunyai pengalaman yang lebih dari tiga tanpa cacat sehingga lebih diutamakan untuk dipromosikan di kota Batam	5	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	26 52 7 5 0	130 208 21 10 0	28,89 57,78 7,78 5,56 0
6	Ada atau tidak pegawai yang bekerja lebih dari tiga tahun dipromosikab sehingga melangkahi pegawai yang bekerja lebih dari 5 tahun.	6	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	11 31 5 38 5	55 124 15 76 5	12,22 34,44 5,56 42,22 5,56
7	Ada atau tidak pegawai yang bekerja lebih dari 2 tahun dipromosikab sehingga melangkahi pegawai yang bekerja lebih dari 5 tahun.	7	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	18 31 12 29 0	90 124 36 58 0	20,00 34,44 13,33 32,23 0
8	Ada atau tidak pegawai yang bekerja lebih dari 2 tahun dipromosikab sehingga melangkahi pegawai yang bekerja lebih dari 4 tahun.	8	a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Sangat Jarang	2 18 53 14 3	10 72 159 28 3	2,22 20,00 58,89 15,56 3,33

Sumber : Pengolahan Data Primer

Indikator analisis faktor senioritas yang di ukur dari pejabat eselon II, III, dan IV di lingkungan Pemerintah Kota Batam, sebagai berikut :

1. Pangkat atau golongan ruang minimal dan masa kerja untuk jabatan eselon II dan III di Kota Batam yang bekerja minimal 5 tahun berturut-turut
2. Pegawai senior mempunyai pengalaman yang lebih dari lima tahun tanpa cacat sehingga lebih diutamakan untuk dipromosikan di kota Batam
3. Ada atau tidak pegawai yang bekerja lebih dari 5 tahun dipromosikan sehingga melangkahi pegawai yang bekerja lebih dari 10 tahun.
4. Pangkat atau golongan ruang minimal dan masa kerja untuk jabatan eselon II dan III di Kota Batam yang bekerja minimal 3 tahun berturut-turut
5. Pegawai senior mempunyai pengalaman yang lebih dari tiga tanpa cacat sehingga lebih diutamakan untuk dipromosikan di kota Batam
6. Ada atau tidak pegawai yang bekerja lebih dari tiga tahun dipromosikan sehingga melangkahi pegawai yang bekerja lebih dari 5 tahun.
7. Ada atau tidak pegawai yang bekerja lebih dari 2 tahun dipromosikan sehingga melangkahi pegawai yang bekerja lebih dari 5 tahun.
8. Ada atau tidak pegawai yang bekerja lebih dari 2 tahun dipromosikan sehingga melangkahi pegawai yang bekerja lebih dari 4 tahun.

5.3.2. Faktor Prestasi Kerja

Faktor prestasi kerja memperoleh

(a) nilai mimum 1.6670 dan nilai maksimum 4.000

(b) rerata 2.9388

(c) simpangan baku .4544

(Data Faktor Prestasi Kerja, Maret 2005)

Tabel 5.24
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP FAKTOR PRESTASI KERJA,
MARET 2005.

No	Indikator	No Butir	Jawaban	f	S	%
1	Nilai dari DP3 baik dan prestasi kerja minimal 70	1	a. Sangat Setuju	45	225	50,00
			b. Setuju	44	176	48,89
			c. Ragu-ragu	1	3	1,11
			d. Tidak Setuju	0	0	0
			e. Sangat Tidak Setuju	0	0	0
2	Penyelesaian tugas-tugas dilakukan tidak lebih dari 2 hari yang semestinya	2	a. Sangat Setuju	1	5	1,11
			b. Setuju	1	4	1,11
			c. Ragu-ragu	6	18	6,67
			d. Tidak Setuju	71	142	78,89
			e. Sangat Tidak Setuju	11	11	12,22
3	Semangat kerja dilihat dari minimal masuk 23 hari kerja perbulan	3	a. Sangat Setuju	12	60	13,33
			b. Setuju	24	96	26,67
			c. Ragu-ragu	15	45	16,67
			d. Tidak Setuju	31	62	34,44
			e. Sangat Tidak Setuju	8	8	8,89
4	Kualitas kerja dilihat dari tingkat kesalahan minimal 5 kali dalam sebulan	4	a. Sangat Setuju	6	30	6,67
			b. Setuju	1	4	1,11
			c. Ragu-ragu	9	27	10,00
			d. Tidak Setuju	66	132	73,33
			e. Sangat Tidak Setuju	8	8	8,89
5	Nilai dari DP3 baik dan prestasi kerja minimal 80	5	a. Selalu	6	30	6,67
			b. Sering	10	40	11,11
			c. Kadang-kadang	48	144	53,33
			d. Jarang	18	36	20,00
			e. Sangat Jarang	8	8	8,89
6	Penyelesaian tugas-tugas dilakukan tidak lebih dari 1 hari dari yang semestinya	6	a. Sangat Setuju	7	35	7,78
			b. Setuju	48	192	53,33
			c. Ragu-ragu	7	21	7,78
			d. Tidak Setuju	24	48	26,67
			e. Sangat Tidak Setuju	4	4	4,44

Sumber : Pengolahan Data Primer

Berdasarkan data Tabel 5.24. di atas dapat dideskripsikan mengenai jawaban responden pejabat eselon II, III, dan IV di lingkungan Pemerintah Kota Batam terhadap faktor prestasi kerja sebagai berikut :

1. Nilai dari DP3 baik dan prestasi kerja minimal 70
2. Penyelesaian tugas-tugas dilakukan tidak lebih dari 2 hari yang semestinya Semangat kerja dilihat dari minimal masuk 23 hari kerja perbulan.
3. Kualitas kerja dilihat dari tingkat kesalahan minimal 5 kali dalam sebulan Nilai dari DP3 baik dan prestasi kerja minimal 80.
4. Penyelesaian tugas-tugas dilakukan tidak lebih dari 1 hari dari yang semestinya.

5.3.3. Faktor Pendidikan dan Pelatihan

Faktor pendidikan dan pelatihan memperoleh

(a) nilai minimum 2, nilai maksimum 4.714,

(b) nilai rerata 3.7379,

(c) simpangan baku .4396,

Berdasarkan data di atas dapat dijelaskan tabel berikut ini :

Tabel 5.25
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP FAKTOR PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, MARET 2005.

No	Indikator	No Butir	Jawaban	f	S	%
1	Telah lulus Diklat PIM IV	1	a. Sangat Setuju	22	110	24,44
			b. Setuju	60	240	66,67
			c. Ragu-ragu	1	3	1,11
			d. Tidak Setuju	7	14	7,78
			e. Sangat Tidak Setuju	0	0	0
2	Telah Lulus Diklat PIM III	2	a. Sangat Setuju	21	105	23,34
			b. Setuju	63	252	70,00
			c. Ragu-ragu	3	9	3,33
			d. Tidak Setuju	3	6	3,33
			e. Sangat Tidak Setuju	0	0	0
3	Telah Lulus Diklat PIM II	3	a. Sangat Setuju	18	90	20,00
			b. Setuju	54	216	60,00
			c. Ragu-ragu	6	18	6,67
			d. Tidak Setuju	10	20	11,11
			e. Sangat Tidak Setuju	2	2	2,22

4	Meliputi Diklat Fungsional	4	a. Selalu	14	70	15,56
			b. Sering	17	68	18,89
			c. Kadang-kadang	46	138	51,11
			d. Jarang	13	26	14,44
			e. Sangat Jarang	0	0	0
5	Mengikuti Diklat Teknis	5	a. Sangat Setuju	5	25	5,56
			b. Setuju	25	100	27,78
			c. Ragu-ragu	12	36	13,33
			d. Tidak Setuju	45	90	50,00
			e. Sangat Tidak Setuju	3	3	3,33
6	Minimal 2 tahun seelah lulus Diklat PIM IV	6	a. Sangat Setuju	9	45	10,00
			b. Setuju	57	228	63,33
			c. Ragu-ragu	12	36	13,33
			d. Tidak Setuju	11	22	12,22
			e. Sangat Tidak Setuju	1	1	1,12
7	Minimal 3 tahun setelah lulus Diklat PIM IV	7	a. Sangat Setuju	22	110	24,44
			b. Setuju	64	256	71,11
			c. Ragu-ragu	1	3	1,11
			d. Tidak Setuju	2	4	2,22
			e. Sangat Tidak Setuju	1	1	1,12

Sumber : Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 5.25. di atas dapat dideskripsikan mengenai jawaban responden pejabat eselon II, III, dan IV di lingkungan Pemerintah Kota Batam terhadap faktor pendidikan dan pelatihan sebagai berikut :

1. Telah lulus Diklat PIM IV
2. Telah Lulus Diklat PIM III
3. Telah Lulus Diklat PIM II
4. Meliputi Diklat Fungsional
5. Mengikuti Diklat Teknis
6. Minimal 2 tahun seelah lulus Diklat PIM IV
7. Minimal 3 tahun setelah lulus Diklat PIM IV

5.3.4. Faktor Nepotisme

Faktor nepotisme memperoleh

(a) nilai minimum 1.8570, nilai maksimum 4.7140

(b) nilai rerata 3.2240

(c) simpangan baku .4809

Data skor faktor nepotisme dapat dilihat pada tabel 5.26

Tabel 5.26
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP FAKTOR NEPOTISME,
MARET 2005

No	Indikator	No Butir	Jawaban	f	S	%
1	Tanggapan terhadap nepotisme	1	a. Sangat Setuju	9	45	10,00
			b. Setuju	13	52	14,44
			c. Ragu-ragu	7	21	7,78
			d. Tidak Setuju	45	90	50,00
			e. Sangat Tidak Setuju	16	16	17,78
2	Kadar nepotisme	2	a. Selalu	34	170	37,78
			b. Sering	27	108	30,00
			c. Kadang-kadang	28	84	31,11
			d. Jarang	1	2	1,11
			e. Sangat Jarang	0	0	0
3	Nepotisme secara kebetulan dan bersifat positif	3	a. Selalu	23	115	25,56
			b. Sering	35	140	38,89
			c. Kadang-kadang	30	90	33,33
			d. Jarang	2	4	2,22
			e. Sangat Jarang	0	0	0
4.	Dominasi marga/keluarga dalam jabatan tertentu	4	a. Sangat Setuju	13	65	14,44
			b. Setuju	63	252	70,00
			c. Ragu-ragu	4	12	4,45
			d. Tidak Setuju	10	20	11,11
			e. Sangat Tidak Setuju	0	0	0
5.	Tanpa dilakukan analisis kompetensi	5	a. Sangat Setuju	2	10	2,22
			b. Setuju	13	52	14,44
			c. Ragu-ragu	5	15	5,56
			d. Tidak Setuju	56	112	62,22
			e. Sangat Tidak Setuju	14	14	15,56
6.	Hubungan nepotisme dengan pelaksanaan tugas	6	a. Sangat Setuju	1	5	1,11
			b. Setuju	16	64	17,78
			c. Ragu-ragu	9	27	10,00
			d. Tidak Setuju	50	100	55,55
			e. Sangat Tidak Setuju	14	14	15,56
7	Tanpa dilakukan analisis kompetensi, kecuali eselon II dan III	7	a. Sangat Setuju	15	75	16,67
			b. Setuju	38	152	42,23
			c. Ragu-ragu	29	87	32,22
			d. Tidak Setuju	4	8	4,44
			e. Sangat Tidak Setuju	4	4	4,44

Sumber : Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 5.26 di atas dapat dideskripsikan mengenai jawaban responden pejabat eselon II, III, dan IV di lingkungan Pemerintah Kota Batam terhadap faktor nepotisme sebagai berikut :

1. Tanggapan terhadap nepotisme
2. Kadar nepotisme
3. Nepotisme secara kebetulan dan bersifat positif
4. Dominasi marga/keluarga dalam jabatan tertentu
5. tanpa dilakukan analisis kompetensi
6. Hubungan nepotisme dengan pelaksanaan tugas
7. Tanpa dilakukan analisis kompetensi, kecuali eselon II dan III

5.3.5. Faktor *Spoil System*

Faktor *spoil system* memperoleh

- (a) nilai minimum 2, nilai maksimum 5,
- (b) nilai rerata 3.5567,
- (c) simpangan baku .4031`

Skor faktor *spoil system* dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.27
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP FAKTOR SPOIL SYSTEM,
MARET 2005.

No	Indikator	No Butir	Jawaban	f	S	%
1	Pelowongan jabatan sengaja dilakukan dengan maksud sesuai dengan kepentingan pribadi atasan	1	a. Sangat Sering	12	60	13,33
			b. Sering	61	244	67,78
			c. Jarang	15	45	16,67
			d. Sangat Jarang	1	2	1,11
			e. Tidak Pernah	1	1	1,11
2	Pengangkatan pejabat yang merupakan teman seperjuangan dan satu alumni	2	a. Sangat Sering	11	55	12,22
			b. Sering	54	216	60,00
			c. Jarang	21	63	23,34
			d. Sangat Jarang	2	4	2,22
			e. Tidak Pernah	2	2	2,22

3	Pelowongan jabatan sengaja dilakukan dengan maksud sesuai dengan kelompok kepentingan atasan	3	a. Sangat Setuju	8	40	8,89
			b. Setuju	28	112	31,11
			c. Ragu-ragu	18	54	20,00
			d. Tidak Setuju	28	56	31,11
			e. Sangat Tidak Setuju	8	8	8,89
4	Pengangkatan pejabat yang merupakan teman seperjuangan dan tanpa memandang alumni	4	a. Selalu	12	60	13,33
			b. Sering	38	152	42,22
			c. Kadang-kadang	35	105	38,89
			d. Jarang	4	8	4,45
			e. Sangat Jarang	1	1	1,11

Sumber : Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 5.27 di atas dapat dideskripsikan mengenai jawaban responden pejabat eselon II, III, dan IV di lingkungan Pemerintah Kota Batam terhadap faktor spoil system sebagai berikut :

1. Pelowongan jabatan sengaja dilakukan dengan maksud sesuai dengan kepentingan pribadi atasan
2. Pengangkatan pejabat yang merupakan teman seperjuangan dan satu alumni
3. Pelowongan jabatan sengaja dilakukan dengan maksud sesuai dengan kelompok kepentingan atasan
4. Pengangkatan pejabat yang merupakan teman seperjuangan dan tanpa memandang alumni

5.3.6. Faktor *Like and Dislike*

Faktor *like and dislike* memperoleh

(a) nilai minimum 2.7140, nilai maksimum 5.000

(b) nilai rerata 3.7097

(c) simpangan baku 3.3143.....

Tabel 5.28
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP FAKTOR LIKE AND DISLIKE,
MARET 2005.

No	Indikator	No Butir	Jawaban	f	S	%
1	Terdapat rasa suka dan tidak suka terhadap bawahan	1	a. Selalu	26	130	28,89
			b. Sering	28	112	31,11
			c. Kadang-kadang	31	93	34,45
			d. Jarang	4	8	4,44
			e. Sangat Jarang	1	1	1,11
2	Terdapat rasa pilih kasih oleh atasan	2	a. Selalu	18	90	20,00
			b. Sering	25	100	27,78
			c. Kadang-kadang	37	111	41,11
			d. Jarang	8	16	8,89
			e. Sangat Jarang	2	2	2,22
3.	Dominasi unsur suka atau tidak suka tidak berdasar perundang-undangan.	3	a. Selalu	17	85	18,89
			b. Sering	35	140	38,89
			c. Kadang-kadang	31	93	34,44
			d. Jarang	6	12	6,67
			e. Sangat Jarang	1	1	1,11
4	Dominasi unsur perasaan dalam promosi	4	a. Selalu	13	65	14,45
			b. Sering	36	144	40,00
			c. Kadang-kadang	35	105	38,89
			d. Jarang	4	8	4,44
			e. Sangat Jarang	2	2	2,22
5	Kepatuhan terhadap orang bukan organisasi	5	a. Selalu	16	80	17,79
			b. Sering	31	124	34,44
			c. Kadang-kadang	37	111	41,11
			d. Jarang	4	8	4,44
			e. Sangat Jarang	2	2	2,22
6.	Banyaknya promosi terhadap pegawai dari luar instansi	6	a. Sangat Setuju	8	40	8,89
			b. Setuju	34	136	37,78
			c. Ragu-ragu	15	45	16,67
			d. Tidak Setuju	32	64	35,55
			e. Sangat Tidak Setuju	1	1	1,11
7	Banyaknya promosi terhadap pegawai dari luar instansi lebih dari 20 persen	7	a. Sangat Setuju	6	30	6,67
			b. Setuju	23	92	25,56
			c. Ragu-ragu	12	36	13,33
			d. Tidak Setuju	44	88	48,89
			e. Sangat Tidak Setuju	5	5	5,55
8	Banyaknya promosi terhadap pegawai dari luar instansi lebih dari 40 persen	8	a. Selalu	10	50	11,11
			b. Sering	32	128	35,56
			c. Kadang-kadang	37	111	41,11
			d. Jarang	11	22	12,22
			e. Sangat Jarang	0	0	0
9	Banyaknya promosi terhadap	9	a. Sangat Setuju	2	10	2,22
			b. Setuju	7	28	7,78

	pegawai dari luar instansi lebih dari 60 persen		c. Ragu-ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	11 65 5	33 130 5	12,22 72,22 5,56
--	---	--	---	---------------	----------------	------------------------

Sumber : Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 5.28 di atas dapat dideskripsikan mengenai jawaban responden pejabat eselon II, III, dan IV di lingkungan Pemerintah Kota Batam terhadap faktor like and dislike sebagai berikut :

1. Terdapat rasa suka dan tidak suka terhadap bawahan
2. Terdapat rasa pilih kasih oleh atasan
3. Dominasi unsur suka atau tidak suka tidak berdasar perundang-undangan.
4. Dominasi unsur perasaan dalam promosi
5. Kepatuhan terhadap orang bukan organisasi
6. Banyaknya promosi terhadap pegawai dari luar instansi
7. Banyaknya promosi terhadap pegawai dari luar instansi lebih dari 20 persen
8. Banyaknya promosi terhadap pegawai dari luar instansi lebih dari 40 persen
9. Banyaknya promosi terhadap pegawai dari luar instansi lebih dari 60 persen

5.3.7. Faktor Kepercayaan

Faktor kepercayaan memperoleh

- (a) nilai minimum 2.7140
- (b) nilai maksimum 5.0000
- (c) nilai rerata 3.7097
- (d) simpangan baku .4031

Tabel 5.29
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP FAKTOR KEPERCAYAAN,
MARET 2005.

No	Indikator	No Butir	Jawaban	f	S	%
1	Pertunya kepercayaan dari pimpinan	1	a. Sangat Setuju	37	185	41,11
			b. Setuju	51	204	56,67
			c. Ragu-ragu	1	3	1,11
			d. Tidak Setuju	0	0	0
			e. Sangat Tidak Setuju	1	1	1,11
2.	Kejujuran pribadi	2	a. Sangat Setuju	12	60	13,33
			b. Setuju	66	264	73,33
			c. Ragu-ragu	6	18	6,67
			d. Tidak Setuju	6	12	6,67
			e. Sangat Tidak Setuju	0	0	0
3.	Frekwensi melaporkan tugas	3	a. Sangat Setuju	18	90	20,00
			b. Setuju	63	252	70,00
			c. Ragu-ragu	3	9	3,33
			d. Tidak Setuju	6	12	6,67
			e. Sangat Tidak Setuju	0	0	0
4.	Keberanian menunjukkan kekeliruan	4	a. Selalu	18	90	20,00
			b. Sering	25	100	27,78
			c. Kadang-kadang	37	111	41,11
			d. Jarang	10	20	11,11
			e. Sangat Jarang	0	0	0
5	Perlunya kepercayaan dari pimpinan secara penuh	5	a. Selalu	24	120	26,67
			b. Sering	38	152	42,22
			c. Kadang-kadang	24	72	26,67
			d. Jarang	3	6	3,33
			e. Sangat Jarang	1	1	1,11
6	Kejujuran pribadi yang disertai faktor tugas	6	a. Selalu	12	60	13,33
			b. Sering	16	64	17,78
			c. Kadang-kadang	40	120	44,44
			d. Jarang	17	34	18,89
			e. Sangat Jarang	5	5	5,56
7	Frekwensi melaporkan tugas tidak usah ditentukan	7	a. Sangat Setuju	5	25	5,56
			b. Setuju	24	96	26,67
			c. Ragu-ragu	35	105	38,89
			d. Tidak Setuju	25	50	27,78
			e. Sangat Tidak Setuju	1	1	1,11

Sumber : Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 5.29. di atas dapat dideskripsikan mengenai jawaban responden pejabat eselon II, III, dan IV di lingkungan Pemerintah Kota Batam terhadap faktor kepercayaan sebagai berikut :

1. Perlunya kepercayaan dari pimpinan
2. Kejujuran pribadi
3. Frekwensi melaporkan tugas
4. Keberanian menunjukkan kekeliruan
5. Perlunya kepercayaan dari pimpinan secara penuh
6. Kejujuran pribadi yang disertai faktor tugas
7. Frekwensi melaporkan tugas tidak usah ditentukan

5.3.8. Promosi Jabatan Struktural

Promosi jabatan struktural di Lingkungan Pemerintah Kota Batam (Jabatan Eselon II, III, dan IV) memperoleh

- (a) skor minimum 1.8330
- (b) skor maksimum. 4.1670
- (c) rerata 3.2907
- (d) simpangan baku .4624

Tabel 5.30 Tanggapan Responden Terhadap Promosi Jabatan Struktural, Maret 2005.

No	Indikator	No Butir	Jawaban	f	S	%
1	Kesesuaian pelaksanaan promosi jabatan eselon II dan III dengan latar belakang pendidikan dan memenuhi standar kompetensi untuk jabatan tersebut.	1	a. Selalu	10	50	11,11
			b. Sering	13	52	14,44
			c. Kadang-kadang	45	135	50,00
			d. Jarang	17	34	18,89
			e. Sangat Jarang	5	5	5,56
2.	Kesesuaian pelaksanaan promosi jabatan eselon II dan III dengan pengalaman tugas dengan jabatan yang akan dijabat.	2	a. Selalu	4	20	4,44
			b. Sering	11	44	12,22
			c. Kadang-kadang	56	168	62,22
			d. Jarang	14	28	15,56
			e. Sangat Jarang	5	5	5,56

3	adanya asas dalam pemberlakuan peraturan dan hubungan jelas yang telah ditetapkan oleh institusi dalam hal melakukan promosi jabatan pegawai	3	a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Sangat Jarang	6 20 55 3 6	30 80 165 6 6	6,67 22,22 61,11 3,33 6,67
4	Adanya lowongan jabatan baik itu yang disebabkan oleh terjadinya rotasi.	4	a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Sangat Jarang	4 15 54 17 0	20 60 162 34 0	4,44 16,67 60,00 18,89 0
5	Adanya lowongan jabatan baik itu yang disebabkan oleh terjadinya mutasi, .	5	a. Selalu b. Sering c. Kadang-kadang d. Jarang e. Sangat Jarang	5 30 45 9 1	25 120 135 18 1	5,56 33,33 50,00 10,00 1,11
6	Adanya lowongan jabatan baik itu yang disebabkan oleh terjadinya rotasi, mutasi, promosi jabatan maupun restruktisasi organisasi.	6	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	36 45 6 3 0	180 180 18 6 0	40,00 50,00 6,67 3,33 0

Sumber : Pengolahan Data Primer

Berdasarkan Tabel 5.30. di atas dapat dideskripsikan mengenai jawaban responden pejabat eselon II, III, dan IV di lingkungan Pemerintah Kota Batam terhadap butir-butir variabel promosi jabatan struktural sebagai berikut :

1. Kesesuaian pelaksanaan promosi jabatan eselon II dan III dengan latar belakang pendidikan dan memenuhi standar kompetensi untuk jabatan tersebut.
2. Kesesuaian pelaksanaan promosi jabatan eselon II dan III dengan pengalaman tugas dengan jabatan yang akan dijabat.

3. Adanya asas dalam pemberlakuan peraturan dan hubungan jelas yang telah ditetapkan oleh institusi dalam hal melakukan promosi jabatan pegawai
4. Adanya lowongan jabatan baik itu yang disebabkan oleh terjadinya rotasi.
5. Adanya lowongan jabatan baik itu yang disebabkan oleh terjadinya mutasi, .
6. Adanya lowongan jabatan baik itu yang disebabkan oleh terjadinya rotasi, mutasi, promosi jabatan maupun restrukturisasi organisasi.

5.4. Analisis Hasil Penelitian

5.4.1. Hasil Uji Validitas

Validitas atau kesahihan, menurut Sugiyono (1999 : 128), hasil penelitian yang valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi product moment pearson dengan level signifikansi 5 % dengan nilai kritisnya, dimana r dapat digunakan rumus (Arikunto, 1998:160).

$$R_{xy} = \frac{N\sum_{xy} - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(N\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{(N\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Keterangan :

N = banyaknya sampel
 x = skor item x
 y = skor item y

Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%), maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid.

Tabel 5.31
VALIDITAS KUESIONER PENELITIAN PEJABAT STRUKTURAL
ESELON II, III, DAN IV DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BATAM,
MARET 2005.

Variabel Penelitian	Jumlah butir		Status
	Angka	Huruf	
Faktor Senioritas	8	Delapan	valid
Faktor Prestasi Kerja	6	Enam	Valid
Faktor Pendidikan dan Pelatihan	7	Tujuh	Valid
Faktor Nepotisme	7	Tujuh	Valid
Faktor Spoil System	4	Empat	Valid
Faktor Like and Dislike	9	Sembilan	Valid
Faktor Kepercayaan	7	Tujuh	Valid
Promosi Jabatan Struktural	6	Enam	Valid

Sumber : Pengolahan Data Primer

Agar lebih jelasnya, hasil uji validitas atau kesahihan yang dilakukan terhadap semua item pertanyaan dalam penelitian ini, menunjukkan semua penelitian adalah :

1. Variabel Faktor Senioritas
2. Variabel Faktor prestasi kerja1
3. Variabel Faktor Pendidikan dan Pelatihan
4. Variabel Faktor Nepotisme
5. Variabel Faktor Spoil System
6. Variabel Faktor Like and dislike
7. Variabel Faktor Kepercayaan
8. Variabel Faktor Promosi Jabatan

5.4.2. Hasil Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur dikatakan reliabel atau keandalan, jika selalu mendapatkan yang tetap sama dari gejala pengukuran tidak berubah. Reliabelitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan untuk mengukur dan menguji digunakan *Alpa Cronbach* dengan rumus :

$$R_n = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_b^2} \right]$$

Keterangan :

R_n = reliabilitas instrumen
 K = banyaknya butir pertanyaan atau banyak soal
 $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir
 σ_b^2 = varians total (Arikunto, 1998:193)

Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel), bila memiliki koefisien keandalan sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto, 1998:192). Menentukan kriteria indeks reliabilitas sebagai berikut :

Tabel 5.32
KRITERIA INDEKS KOEFISIEN RELIABILITAS, MARET 2005

No	Interval	Kriteria
1	< 0,200	Sangat rendah
2	0,200 – 0,399	Rendah
3	0,400 – 0,599	Cukup
4	0,600 – 0,799	Tinggi
5	0,800 – 1,00	Sangat Tinggi

Sumber : Arikunto, (1998:192)

Penyelesaian pengujian reliabilitas terhadap semua variabel menggunakan program SPSS.

Tabel 5.33
REKAPITULASI HASIL UJI RELIABILITAS INSTRUMEN PENELITIAN
PADA PEJABAT ESELON II, III, DAN IV DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KOTA BATAM, MARET 2005.

Variabel Penelitian	Alpha (r_n)	Jumlah butir	Status
Faktor Senioritas	0,6	8	Reliabel
Faktor Prestasi Kerja	0,8	6	Reliabel
Faktor Pendidikan dan Pelatihan	0,67	7	Reliabel
Faktor Nepotisme	0,58	7	Reliabel
Faktor Spoil System	0,7	4	Reliabel
Faktor Like and Dislike	0,7	9	Reliabel
Faktor Kepercayaan	0,7	7	Reliabel
Promosi Jabatan Struktural	0,59	6	Reliabel

Sumber : Pengolahan Data Primer

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan semua item dalam penelitian ini menunjukkan 0.589

5.4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini, membandingkan nilai probabilitas yang diperoleh dengan probabilitas yang telah ditentukan kaidah uji hipotesis dengan R kuadrat 37,26%, membandingkan nilai p, mengikuti kaidah nilai p dalam SPS 2000 Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardingsih (2000 : 95) yaitu :

1. Jika $p \leq 0,01$ sangat signifikan
2. Jika $0,01 < p \leq 0,05$ signifikan
3. Jika $p > 0,05$ tidak signifikan

Hipotesis 1.

Ho ditolak artinya Faktor-faktor obyektif (senioritas, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan) serta faktor-faktor subyektif (nepotisme, *spoil system, like and dislike* serta kepercayaan) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Batam.

Hipotesis 2.

Ho diterima artinya faktor obyektif pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh dominan terhadap promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Batam.



BAB 6

PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini, membandingkan nilai probabilitas yang diperoleh dengan probabilitas yang telah ditentukan kaidah uji hipotesis dengan **R kuadrat 37,26%**, membandingkan nilai p , mengikuti kaidah nilai p dalam SPS 2000 Sutrisno Hadi dan Yuni Pamardingsih yaitu :

1. Jika $p \leq 0,01$ sangat signifikan
2. Jika $0,01 < p \leq 0,05$ signifikan
3. Jika $p > 0,05$ tidak signifikan

Hipotesis 1.

H_0 ditolak berarti: Faktor-faktor obyektif (senioritas, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan) serta faktor-faktor subyektif (nepotisme, *spoil system, like and dislike* serta kepercayaan) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Batam

Hipotesis 2.

H_0 diterima berarti faktor obyektif pendidikan dan pelatihan, tidak berpengaruh dominan terhadap promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Batam karena dengan rerata = 3,7379 dan SD = 0.4396 ternyata masih ada yang lebih dominan yaitu faktor kepercayaan dengan rerata = 3.7097 dan SD = 0.4031

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan terlebih dahulu dengan menggunakan perhitungan statistik, menunjukkan

faktor senioritas (X_1), faktor prestasi kerja (X_2), faktor pendidikan dan pelatihan (X_3), faktor nepotisme (X_4), faktor *spoil system* (X_5), faktor *like and dislike* (X_6), dan faktor kepercayaan (X_7) dengan promosi jabatan struktural (Y) memberikan pengaruh positif. Hal ini tampak kecenderungan sentral rerata (M), median (Me), modus (Mo), dan simpangan baku (SD).

6.1. Faktor Senioritas memperoleh:

- (a) nilai minimum 2.2500
- (b) nilai maksimum 4.5000
- (c) nilai rerata 3.6929 dan
- (d) simpangan baku .3808

6.2. Faktor Prestasi Kerja

Faktor prestasi kerja memperoleh

- (a) nilai mimum 1.6670
- (b) nilai maksimum 4.000
- (c) nilai rerata 2.9388
- (d) simpangan baku .4544

6.3. Faktor Pendidikan dan Pelatihan

Faktor pendidikan dan pelatihan memperoleh

- (a) nilai minimum 2
- (b) nilai maksimum 4.714,
- (c) nilai rerata 3.7379,
- (d) simpangan baku .4396

6.4 Faktor Nepotisme

Faktor nepotisme memperoleh

- (a) nilai minimum 1.8570

- (b) nilai maksimum 4.7140
- (c) nilai rerata 3.2240
- (d) simpangan baku .4809

, dideskripsikan mengenai jawaban responden pejabat eselon II, III, dan IV di lingkungan Pemerintah Kota Batam terhadap faktor nepotisme sebagai berikut :

1. Tanggapan terhadap nepotisme
2. Kadar nepotisme
3. Nepotisme secara kebetulan dan bersifat positif
4. Dominasi marga/keluarga dalam jabatan tertentu
5. tanpa dilakukan analisis kompetensi
6. Hubungan nepotisme dengan pelaksanaan tugas
7. Tanpa dilakukan analisis kompetensi, kecuali eselon II dan III

6.5. Faktor Spoil System

Faktor spoil system memperoleh

- (a) nilai minimum 2
- (b) nilai maksimum 5
- (c) nilai rerata 3.5567
- (d) simpangan baku .5963

, dapat dideskripsikan mengenai jawaban responden pejabat eselon II, III, dan IV di lingkungan Pemerintah Kota Batam terhadap faktor spoil system sebagai berikut :

1. Pelowongan jabatan sengaja dilakukan dengan maksud sesuai dengan kepentingan pribadi atasan

2. Pengangkatan pejabat yang merupakan teman seperjuangan dan satu alumni
3. Pelowongan jabatan sengaja dilakukan dengan maksud sesuai dengan kelompok kepentingan atasan
4. Pengangkatan pejabat yang merupakan teman seperjuangan dan tanpa memandang alumni.

6.6. Faktor Like and Dislike

Faktor like and dislike memperoleh

- (a) nilai minimum 2
- (b) nilai maksimum 5.000
- (c) nilai rerata 3.3143
- (d) simpangan baku .5893

, dapat dideskripsikan mengenai jawaban responden pejabat eselon II, III, dan IV di lingkungan Pemerintah Kota Batam terhadap faktor like and dislike sebagai berikut :

1. Terdapat rasa suka dan tidak suka terhadap bawahan
2. Terdapat rasa pilih kasih oleh atasan
3. Dominasi unsur suka atau tidak suka tidak berdasar perundang-undangan.
4. Dominasi unsur perasaan dalam promosi
5. Kepatuhan terhadap orang bukan organisasi
6. Banyaknya promosi terhadap pegawai dari luar instansi
7. Banyaknya promosi terhadap pegawai dari luar instansi lebih dari 20 persen

8. Banyaknya promosi terhadap pegawai dari luar instansi lebih dari 40 persen
9. Banyaknya promosi terhadap pegawai dari luar instansi lebih dari 60 persen

6.7. Faktor Kepercayaan

Faktor kepercayaan memperoleh

- (a) nilai minimum 2.7140
- (b) nilai maksimum 5.0000
- (c) nilai rerata 3.7097
- (d) simpangan baku .4031

,dideskripsikan mengenai jawaban responden pejabat eselon II, III, dan IV di lingkungan Pemerintah Kota Batam terhadap faktor kepercayaan sebagai berikut :

1. Perlunya kepercayaan dari pimpinan
2. Kejujuran pribadi
3. Frekwensi melaporkan tugas
4. Keberanian menunjukkan kekeliruan
5. Perlunya kepercayaan dari pimpinan secara penuh
6. Kejujuran pribadi yang disertai faktor tugas
7. Frekwensi melaporkan tugas tidak usah ditentukan

6.8. Promosi Jabatan Struktural

Promosi jabatan struktural di Lingkungan Pemerintah Kota Batam (Jabatan Eselon II, III, dan IV) memperoleh

- (a) skor minimum 1.8330
- (b) skor maksimum. 4.1670

(c) rerata 3.2907

(d) Simpangan baku .4624

, dideskripsikan mengenai jawaban responden pejabat eselon II, III, dan IV di lingkungan Pemerintah Kota Batam terhadap butir-butir variabel promosi jabatan struktural sebagai berikut :

1. Kesesuaian pelaksanaan promosi jabatan eselon II dan III dengan latar belakang pendidikan dan memenuhi standar kompetensi untuk jabatan tersebut.
2. Kesesuaian pelaksanaan promosi jabatan eselon II dan III dengan pengalaman tugas dengan jabatan yang akan dijabat.
3. adanya asas dalam pemberlakuan peraturan dan hubungan jelas yang telah ditetapkan oleh institusi dalam hal melakukan promosi jabatan pegawai
4. adanya lowongan jabatan baik itu yang disebabkan oleh terjadinya rotasi.
5. adanya lowongan jabatan baik itu yang disebabkan oleh terjadinya mutasi, .
6. adanya lowongan jabatan baik itu yang disebabkan oleh terjadinya rotasi, mutasi, promosi jabatan maupun restrukturisasi organisasi.

Validitas atau kesahihan, menurut Sugiyono (2003 : 128), hasil penelitian yang valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi product moment pearson dengan level signifikansi 5 % dengan nilai kritisnya, dimana r dapat digunakan rumus

(Arikunto, 1998:160). Suatu alat ukur dikatakan reliabel atau keandalan, jika selalu mendapatkan yang tetap sama dari gejala pengukuran tidak berubah. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan untuk mengukur dan menguji digunakan *Alpha Cronbach* . Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel), bila memiliki koefisien andalan sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto, 1998:192). Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan semua item dalam penelitian ini menunjukkan 0.589

Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0.05 (5%), maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid.. Agar lebih jelasnya, hasil uji validitas atau kesahihan yang dilakukan terhadap semua item pertanyaan dalam penelitian ini, menunjukkan semua penelitian adalah :

1. Variabel Faktor Senioritas
2. Variabel Faktor prestasi kerja1
3. Variabel Faktor Pendidikan dan Pelatihan
4. Variabel Faktor Nepotisme
5. Variabel Faktor Spoil System
6. Variabel Faktor Like and dislike
7. Variabel Faktor Kepercayaan
8. Variabel Faktor Promosi Jabatan

6.9. Keterbatasan Penelitian

Dalam rangka penelitian yang lebih luas cakupannya, bagi para peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi promosi jabatan, perlu mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Membuat item dan jenis penskalaan respon alat ukur yang lebih obyektif, yaitu lebih mengukur perilaku subyek
- b. Rendahnya koefisien validitas item mungkin disebabkan oleh tidak adanya kontrol ketika melakukan pengumpulan data. Oleh karena itu, sebaiknya peneliti selanjutnya melakukan kontrol yang lebih baik, yang bisa dilakukan dengan memberikan kuesioner satu per satu untuk setiap subyek, dan menunggu subyek ketika mengisi jawaban. Hal ini dimaksudkan agar data yang diperoleh benar-benar dapat dipercaya.
- c. Melakukan uji coba alat ukur dengan prosedur yang baik dalam artian mengambil responden yang identik dengan subyek penelitian dan tidak berasal dari dua instansi yang berbeda.
- d. Mencari referensi dan literatur yang lebih banyak, sehingga didapatkan faktor-faktor lain yang mungkin berhubungan dengan kepegawaian.

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Dari analisis dan uraian pada bab – bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Untuk hipotesis pertama, berdasarkan analisis regresi berganda ditemukan bahwa $p < 0,01$ sangat signifikan. Oleh karena itu hipotesis pertama yang berbunyi "Faktor-faktor obyektif (senioritas, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan) serta faktor-faktor subyektif (*nepotisme, spoil system, like and dislike* serta kepercayaan) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Batam, dapat diterima. Koefisien determinasi $R^2 = 37,29\%$, ini berarti variabel-variabel dependen dalam hipotesis tersebut mempunyai kontribusi sebesar 37,29 % terhadap variabel independen, Sisanya sebesar 62,71 % dipengaruhi oleh variabel-variabel di luar model.
2. Untuk hipotesis kedua, lihat hasil uji statistik, yaitu variabel pendidikan dan pelatihan X_7 yang berpengaruh dominan terhadap promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Batam. Dengan demikian hipotesis kedua dapat diterima.
3. Justifikasi untuk dominasi variabel kepercayaan yang diikuti oleh faktor *like and dislike* dapat dijelaskan bahwa : Faktor kepercayaan berarti :
 - a. Perlunya kepercayaan dari pimpinan,
 - b. Kejujuran pribadi,
 - c. Frekwensi melaporkan tugas,
 - d. Keberanian menunjukkan kekeliruan,

- e. Perlunya kepercayaan dari pimpinan secara penuh, f. Kejujuran pribadi yang disertai faktor tugas, dan g. Frekwensi melaporkan tugas tidak usah ditentukan. Sedangkan faktor like and dislike sebagai berikut : a. Terdapat rasa suka dan tidak suka terhadap bawahan, b. Terdapat rasa pilih kasih oleh atasan, c. Dominasi unsur suka atau tidak suka bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, d. Dominasi unsur perasaan dalam promosi jabatan, dan e. Loyalitas terhadap individu bukan kepada organisasi
4. Dalam praktek dominasi variabel kepercayaan, tampaknya disebabkan oleh karena kejujuran pribadi.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan terlebih dahulu dengan menggunakan perhitungan statistik, menunjukkan faktor senioritas (X_1), faktor prestasi kerja (X_2), faktor pendidikan dan pelatihan (X_3), faktor nepotisme (X_4), faktor spoil system (X_5), faktor like and dislike (X_6), dan faktor kepercayaan (X_7) dengan promosi jabatan struktural (Y) memberikan hasil yang berhubungan. Hal ini tampak kecenderungan sentral rerata (M), dan simpangan baku (SD). Adapun yang paling dominan adalah faktor pendidikan dan pelatihan.

7.2 Saran

Berdasarkan pengukuran dan analisis terhadap penelitian ini, perlu juga melihat hubungan orientasi nilai (*Openness to Change*, *Conservation*, *Self Enhancement* dan *Self Transcendence*) instansi pemerintah yang telah dilakukan.

Orientasi nilai yang terdiri dari *Openness to Change*, *Conservation*, *Self Enhancement* dan *Self Transcendence* yang dimiliki PNS di Batam

secara *simultan (bersama-sama)* mempunyai hubungan yang signifikan dan positif (+) dengan tingkat etos kerja PNS di instansi pemerintah.

1. Orientasi nilai *Self Enhancement* yang dimiliki PNS
2. Orientasi nilai *Self Transcendence* yang dimiliki PNS

Mengacu pada hasil penelitian yang mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara orientasi nilai dengan tingkat etos kerja PNS di instansi pemerintah, meskipun secara parsial untuk orientasi nilai *Conservation* dan *Self Transcendence* tidak ditemukan adanya hubungan, maka perlu kiranya instansi pemerintah mengetahui dan akhirnya memahami orientasi nilai apa saja yang bisa mendukung etos kerja yang tinggi.

Dalam hal ini yang lebih ditekankan adalah pada instansi pemerintahnya, dimana instansi tersebut berperan sebagai lingkungan kerja (faktor eksternal). Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa sumbangan efektif yang diberikan oleh faktor eksternal terhadap tingkat etos kerja PNS di Batam lebih besar (dominan).

Pada akhirnya nanti pengetahuan tersebut dapat dijadikan landasan untuk membentuk dan menerapkan nilai organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, nilai yang mendukung terciptanya etos kerja yang tinggi, yang akhirnya terwujud dalam kinerja adalah *Openness to Change*.

- a. Sedangkan untuk orientasi nilai *Self Enhancement*, setiap peningkatan nilai *Self Enhancement* justru akan diikuti oleh penurunan nilai etos kerja dan sebaliknya. Dengan demikian instansi pemerintah sebagai lingkungan kerja perlu mengkaji apakah nilai-nilai mereka benar-benar dapat mendukung orientasi nilai *Self Enhancement* pegawainya.

Selanjutnya, instansi pemerintah perlu melakukan proses penyesuaian terhadap orientasi nilai tersebut, salah satunya diwujudkan dalam bentuk penetapan peraturan (promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja dan bukannya senioritas).

- b. Sehubungan dengan penerapan nilai organisasi yang mendukung etos kerja tinggi tersebut (mengarah kepada orientasi nilai *Openness to Change* dan *Self Enhancement*), maka perlu dimasukkan aspek orientasi nilai ke dalam proses rekrutmen atau untuk keperluan seleksi PNS. Selanjutnya digunakan dalam rangka mengetahui sebenarnya apakah orientasi nilai yang dimiliki oleh masing-masing calon PNS tersebut. Hal ini dimaksudkan agar mendapatkan pegawai yang memiliki orientasi nilai yang sejalan (sesuai) dengan orientasi nilai organisasi.
- c. Tujuan lainnya adalah untuk melakukan penempatan PNS pada jabatan yang sesuai dengan syarat atau kriteria nilai-nilai yang dibutuhkan, sehingga hasil kerjanya dapat optimal. Orientasi nilai ini perlu disesuaikan dikarenakan, ketika terjadi perbedaan orientasi nilai antara organisasi pada umumnya dan jabatan pada khususnya dengan orientasi nilai PNS tersebut, bisa jadi etos kerja maupun kinerja pegawai yang bersangkutan menjadi tidak optimal (tidak memiliki *sense of belonging* terhadap pekerjaannya).
- d. Pada tingkat tertinggi, dapat untuk mengembangkan budaya organisasi yang sesuai dan memiliki kesolidan karena adanya kesamaan antara nilai yang dimiliki instansi kerja dengan nilai yang dimiliki oleh pegawainya. Dengan demikian, pada akhirnya nanti dapat

menerapkan pola-pola kebijakan atau aturan (misalnya dalam: rekrutmen, penilaian kerja, promosi jabatan, penggajian), yang bisa meningkatkan etos kerja serta perilaku kerja (kinerja) serta sekaligus bermanfaat bagi upaya-upaya pengembangan organisasi secara keseluruhan.

7.3 Saran Bagi Peneliti Lain.

Sangat disadari betapa banyak kekurangan yang terdapat dalam penelitian ini. Oleh karena itu ada beberapa saran yang ingin disampaikan penulis pada penelitian selanjutnya demi kesempurnaan hasil penelitian di masa yang akan datang, yaitu sebagai berikut:

- a. Bagi peneliti lain yang berminat untuk melakukan penelitian lebih jauh perlu memperhatikan orientasi nilai yang terdiri dari *Openness to Change*, *Conservation*, *Self Enhancement* dan *Self Transcendence* dengan tingkat etos kerja PNS di instansi pemerintah BATAM maka disarankan perlunya menambah teknik pengumpulan data atau alat ukur lain, misalnya dengan observasi dan wawancara yang mendalam pada subyek atau tempat yang akan diteliti. Hal tersebut dimaksudkan dalam rangka memperoleh data maupun gambaran subyek serta masalah yang lebih lengkap, jelas dan akurat.
- b. Disamping itu, peneliti lain juga diharapkan perlunya mengantisipasi adanya kecenderungan responden untuk memilih jawaban yang secara sosial dianggap baik (*social desirability*) dalam kuesioner yang digunakan melalui observasi yang mendalam baik pada subyek maupun pada lingkungan kerja yang diteliti.

- c. Dalam rangka mengkaji lebih dalam tentang permasalahan yang serupa hendaknya juga memperbanyak jumlah sampel serta gejala yang diteliti sehingga lebih bervariasi, salah satunya dengan melibatkan faktor-faktor dari luar individu (eksternal) seperti jenis pekerjaan maupun lingkungan kerja ke dalam model penelitian lanjutan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Rozali, 1986, ***Hukum Kepegawaian***, Rajawali Press, Jakarta.
- As'ad, M, 2003, ***Psikologi Industri***, Liberty, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 1998, ***Prosedur Penelitian***, Rineka Cipta, Jakarta
- Bellows, Roger, 1961, ***Psychology of Personnel in Business***, Industry Prentice Hall.
- Byars.L.L. and Leslie. W.Rue, 1984, ***Human Resources and Personnel Management***, Richard D Irwin Inc, Home Wood Illinois USA.
- Dharma, Agus, 1985, ***Manajemen Prestasi Kerja***, Rajawali Press, Jakarta.
- Faisal, Sanapiah, 1995, ***Format-format Penelitian Sosial***, Rajawali Press, Jakarta.
- Flippo, Edwin, 1976, ***Principles of Personnel Management***, Mc Grow-Hill Kogakusha Ltd. Tokyo.
- Hackman,J.R., and Morris,C.G. (1975). Group task, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. ***Advances in experimental social psychology*** (vol.8,pp.45-99).Academic Press.New York.
- Hadi Sutrisno, 1997, ***Metodologi Research***, Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko,T. Hani. , 2001, ***Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia***, Cetakan 15 Edisi 2 BPFE Yogyakarta.
- , 2003, ***Manajemen Edisi II***, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, S.P, 2003, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Bumi Aksara, Jakarta.
- Kadar, Lailil, 1994, ***Manajemen Sumber Daya Manusia (Makro)***, Karya Bakti, Jakarta.
- Kelley,J.R., and McGrath,J.E. (1985). Effects of time limits and task type on task performance and interaction of four-person groups. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 49, 395-406.
- Manila, IGK, 1996, ***Manajemen Pemerintahan Negeri***, Gramedia, Jakarta.

- Martell, R.E., Guzzo, R.A., and Willis, C.E. (1995). A methodological and substantive note on the performance-cue effect in ratings of work-group behavior. *Journal of Applied Psychology*, 191-195.
- Meggison, Leon C, 1983, *Management Concept and Application*, Harper and Row INC New York.
- Moats, Marlyn dan Kennedy, 1993, *Promosi Jabatan*, Dahara Prize, Jakarta.
- Moekijat, 1980, *Prinsip-prinsip Administrasi Manajemen Kepemimpinan*, Alumni, Bandung.
- , 1983, *Manajemen Kepegawaian dan Hubungan-hubungan Perusahaan*, Alumni Bandung.
- , 1989, *Manajemen Kepegawaian*, Cetakan Ke-7, Mandar Maju, Bandung.
- , 1991, *Perencanaan Tenaga Kerja*, Cetakan ke-3, Pioner Jaya, Bandung.
- Moenir, AS, 1987, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Gunung Agung, Jakarta.
- Mufiz, Ali, 1986, *Pengantar Administrasi Negara*, Karunika, Jakarta.
- Musanef, 1996 a, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia Jilid I*, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- , 1996 b, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia Jilid II*, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Nawawi, Hendar, 1990, *Metode Penelitian Sosial*, UGM Press, Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex S, 1986, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Riduan, dkk. 1997, *Statistik I*, Alfabeta, Bandung.
- Saksono, Slamet, 1995, *Administrasi kepegawaian*, Kanisius, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P, 1991, *Organisasi, Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- , 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- , 2003, *Filsafat Administrasi Edisi Revisi*, Bumi Aksara, Jakarta.

- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendy, 1995, **Metode Penelitian Survey**, LP3S, Jakarta.
- Sugiyono, 2003, **Metode Penelitian Administrasi**, Alfabeta, Jakarta.
- Suprihanto John, 2001, **Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan**, BPFE, Yogyakarta.
- Sutarto, 1992, **Dasar-dasar Organisasi**, UGM Press, Yogyakarta.
- Syuhadak, Mukhamad, 1996, **Administrasi Kepegawaian Negara**, Gunung Agung, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 1983, **Perilaku Organisasi, Konsep, Dasar dan Aplikasinya**, CV. Rajawali, Jakarta.
- Van Scotter, J.R., and Motowidlo, S.J. (1996). Evidence for two factors of Contextual performance: Job dedication and interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Widjaja, AW, 1990, **Administrasi Kepegawaian**, Rajawali Press, Jakarta
- Wursanto, IG, 2001 a, **Manajemen Kepegawaian I**, Kanisius, Yogyakarta.
- , 2001 b, **Manajemen Kepegawaian II**, Kanisius, Yogyakarta.

Batam, Maret 2005

Kepada Yth :

Bapak/Ibu/Sdr/i : _____

Di –

Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang sedang saya lakukan saat ini guna menyusun tesis sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan, dengan ini saya sampaikan kepada Bapak/Ibu/Sdr/i responden daftar pertanyaan.

Kiranya Bapak/Ibu/Sdr/i berkenan menjawabnya dengan sebenarnya, karena jawaban/pernyataan yang diberikan sangat berpengaruh dalam penulisan nantinya dalam waktu yang tidak terlalu lama.

Demikian saya sampaikan, atas bantuan yang diberikan diucapkan terima kasih.

Hormat saya

Firmansyah

DAFTAR KUESIONER

Untuk Penelitian Faktor-faktor yang Mempengaruhi Promosi Jabatan Di Lingkungan Pemerintah Kota Batam

1. Semua Jawaban tidak ada yang benar ataupun salah, ini hanya merupakan pernyataan.
2. Tuliskan jawaban pertanyaan isian dan berikan tanda silang (x) pada jawaban yang tersedia dan dianggap paling sesuai.
3. Jawaban tidak ada pengaruhnya terhadap kondite ataupun karier anda, karena ini semata-mata untuk kepentingan ilmiah.
4. Keseriusan yang anda berikan sangat berarti bagi saya dalam penelitian ini.
5. * Coret yang tidak perlu

I. Identitas Responden.

1. Responden Nomor :
2. Umur/Usia :
3. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan *
4. Pendidikan Terakhir : SLTA/Sarjana Muda/Sarjana/Pasca Sarjana*
5. Pangkat/Golongan Ruang : (.....)
6. Jabatan : a. Eselon IV b. Eselon III c. Eselon II *
7. Masa Kerja Keseluruhan :Tahun
8. Masa Kerja Golongan :Tahun
9. Status Tempat Tinggal :
10. Jumlah Anggota Keluarga :

4. Menurut Bapak/Ibu pegawai yang lebih senior dan mempunyai pengalaman, harus lebih diutamakan dari pada pegawai junior
- a Sangat Setuju
 - b Setuju
 - c Ragu-ragu
 - d Tidak Setuju
 - e Sangat Tidak Setuju
5. Menurut Bapak/Ibu pegawai yang lebih muda usia tetapi senior menurut golongan boleh menduduki jabatan eselon yang lebih tinggi
- a Sangat Setuju
 - b Setuju
 - c Ragu-ragu
 - d Tidak Setuju
 - e Sangat Tidak Setuju
6. Menurut Bapak/Ibu dalam jalur karier sebaiknya tidak perlu melihat faktor senioritas
- a Sangat Setuju
 - b Setuju
 - c Ragu-ragu
 - d Tidak Setuju
 - e Sangat Tidak Setuju
7. Menurut Bapak/Ibu, untuk menentukan Senioritas seorang pegawai cukup dilihat dari Daftar Urut Kepangkatan (DUK)
- a Sangat Setuju
 - b Setuju
 - c Ragu-ragu
 - d Tidak Setuju
 - e Sangat Tidak Setuju

8. Menurut Bapak/Ibu, dalam implementasinya di jajaran Pemerintah Kota Batam system senioritas ini telah dilaksanakan

- a Selalu
- b Sering
- c Kadang-kadang
- d Jarang
- e Sangat Jarang

(X2). Faktor Prestasi Kerja

9. Menurut Bapak/Ibu, pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang baik perlu mendapat prioritas dalam pengembangan

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

10. Menurut Bapak/Ibu, Pejabat yang dalam prestasi kerjanya pernah mengalami kegagalan tidak perlu diperhatikan lagi dalam pembinaan

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

11. Menurut Bapak/Ibu Prestasi kerja pegawai tercermin dalam DP3, sehingga laporan DP3 diperlukan untuk pengukuran prestasi kerja pegawai
- a Sangat Setuju
 - b Setuju
 - c Ragu-ragu
 - d Tidak Setuju
 - e Sangat Tidak Setuju
12. Menurut Bapak/Ibu pegawai yunior yang berprestasi tidak perlu mendapat prioritas, karena faktor senioritas diutamakan
- a Sangat Setuju
 - b Setuju
 - c Ragu-ragu
 - d Tidak Setuju
 - e Sangat Tidak Setuju
13. Menurut Bapak/Ibu dalam implementasinya sistem prestasi kerja selalu dilaksanakan dengan baik di lingkungan Pemerintah Kota Batam
- a Selalu
 - b Sering
 - c Kadang-kadang
 - d Jarang
 - e Sangat Jarang

11. Menurut Bapak/Ibu Prestasi kerja pegawai tercermin dalam DP3, sehingga laporan DP3 diperlukan untuk pengukuran prestasi kerja pegawai
- a Sangat Setuju
 - b Setuju
 - c Ragu-ragu
 - d Tidak Setuju
 - e Sangat Tidak Setuju
12. Menurut Bapak/Ibu pegawai yunior yang berprestasi tidak perlu mendapat prioritas, karena faktor senioritas diutamakan
- a Sangat Setuju
 - b Setuju
 - c Ragu-ragu
 - d Tidak Setuju
 - e Sangat Tidak Setuju
13. Menurut Bapak/Ibu dalam implementasinya sistem prestasi kerja selalu dilaksanakan dengan baik di lingkungan Pemerintah Kota Batam
- a Selalu
 - b Sering
 - c Kadang-kadang
 - d Jarang
 - e Sangat Jarang

14. Menurut Bapak/Ibu seorang pegawai yang berprestasi dan mempunyai pendidikan yang cukup tidak secara otomatis mendapatkan prioritas untuk sebuah jabatan tertentu

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

(X3). Faktor Pendidikan dan Pelatihan

15. Menurut Bapak/Ibu, Pejabat struktural yang telah/akan menduduki jabatan eselon harus telah lulus dari Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan (Diklatpim) sesuai dengan tingkatannya

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

16. Menurut Bapak/Ibu, Pejabat struktural selain lulus dari pendidikan penjenjangan, juga harus memiliki pendidikan teknis lainnya sesuai dengan jabatan tersebut.

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

17. Menurut Bapak/Ibu, Pendidikan dan Pelatihan Penjenjangan serta fungsional merupakan syarat utama untuk menduduki jabatan eselon

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

18. Menurut Bapak/Ibu, dalam implementasinya di Jajaran Pemerintah Kota Batam, faktor pendidikan dan pelatihan ini selalu dilaksanakan

- a Selalu
- b Sering
- c Kadang-Kadang
- d Jarang
- e Sangat Jarang

19. Menurut Bapak/Ibu Pegawai junior harus lebih diutamakan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

20. Menurut Bapak/Ibu pegawai yang banyak mengikuti pendidikan dan latihan teknis fungsional, lebih mendapat prioritas yang besar untuk pengembangan

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

21. Menurut Bapak/Ibu pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang baik, lebih diutamakan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

(X4) Faktor Nepotisme

22. Menurut Bapak/Ibu senioritas, prestasi kerja dan pendidikan pelatihan yang dimiliki seseorang pegawai tidak mempunyai arti penting, jika tidak mempunyai kenalan dengan pejabat/atasan

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

23. Menurut Bapak/Ibu, Selama ini nepotisme itu masih dominan (kuat) terjadi dilingkungan Pemerintah Kota Batam

- a Selalu
- b Sering
- c Kadang-Kadang
- d Jarang
- e Sangat Jarang

24. Menurut Bapak/Ibu selama ini dalam pengembangan pegawai, masih berlaku harus mengenal dekat pada orang yang akan diberikan jabatan tersebut

- a Selalu
- b Sering
- c Kadang-Kadang
- d Jarang
- e Sangat Jarang

25. Menurut Bapak/Ibu jika nepotisme itu secara kebetulan terjadi dan pejabat tersebut memang benar-benar qualified, berarti nepotisme juga mempunyai akibat yang positif dan ini dapat diterima

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

26. Menurut Bapak/Ibu untuk kebaikan, jabatan diberikan kepada orang yang dikenal

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

27. Menurut Bapak/Ibu nepotisme diperlukan dalam sebuah jaringan kerja, sehingga mempunyai misi yang sama

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

28. Menurut Bapak/Ibu, pada pemerintah kota batam, jabatan dibiarkan kosong untuk waktu lebih kurang 6 s/d 12 bulan untuk mendapatkan orang yang di inginkan

- a Sangat Sering
- b Sering
- c Jarang
- d Sangat Jarang
- e Tidak pernah

(X5). Faktor Spoil Sistem

29. Menurut Bapak/Ibu, saat ini sering terjadi bahwa pejabat yang diangkat itu merupakan teman seperjuangan atau rekan satu alumni dengan salah satu pejabat penting
- a Sangat sering
 - b Sering
 - c Jarang
 - d Sangat
 - e Tidak Pernah
30. Menurut Bapak/Ibu, pada Pemerintah Kota Batam, mantan anak buah dari salah satu pejabat sering mendapat prioritas utama
- a Sangat Sering
 - b Sering
 - c Jarang
 - d Sangat Jarang
 - e Tidak Pernah
31. Menurut Bapak/Ibu prestasi kerja dan senioritas tidak berpengaruh jika tidak memiliki kenalan pejabat atau rekomendasi
- a Sangat Setuju
 - b Setuju
 - c Ragu-ragu
 - d Tidak Setuju
 - e Sangat Tidak Setuju

32. Menurut Bapak/Ibu mereka yang tidak dikenal baik dalam pergaulan maupun lingkungan pejabat tidak akan diperhatikan

- a) Selalu
- b) Sering
- c) Kadang-Kadang
- d) Jarang
- e) Sangat Jarang

(X6). Faktor Like and Dislike

33. Menurut Bapak /Ibu, unsur suka dan tidak suka, memiliki pengaruh dalam pengembangan pegawai

- a) Selalu
- b) Sering
- c) Kadang-Kadang
- d) Jarang
- e) Sangat Jarang

34. Menurut Bapak/Ibu, dalam pengangkatan pejabat struktural, juga selalu mengandung unsur pilih kasih

- a) Selalu
- b) Sering
- c) Kadang-Kadang
- d) Jarang
- e) Sangat Jarang

35. Menurut Bapak/Ibu, dalam pembinaan pegawai unsur suka lebih dominan dari pada unsur tidak suka

- a Selalu
- b Sering
- c Kadang-Kadang
- d Jarang
- e Sangat Jarang

36. Menurut Bapak/Ibu pegawai yang diberi jabatan adalah pegawai yang disenangi

- a Selalu
- b Sering
- c Kadang-Kadang
- d Jarang
- e Sangat Jarang

37. Menurut Bapak/Ibu senioritas, prestasi kerja dan pendidikan pelatihan yang dimiliki seorang pegawai tidak mempunyai arti penting, jika tidak disenangi oleh atasan

- a Selalu
- b Sering
- c Kadang-Kadang
- d Jarang
- e Sangat Jarang

38. Menurut Bapak/Ibu disenangi atasan adalah syarat mutlak harus dimiliki oleh pegawai
- a Sangat Setuju
 - b Setuju
 - c Ragu-ragu
 - d Tidak Setuju
 - e Sangat Tidak Setuju
39. Menurut Bapak/Ibu walaupun pegawai itu senior namun tidak disenangi, sehingga tidak akan berfungsi walaupun masa kerja dan prestasi kerja memungkinkan
- a Sangat Setuju
 - b Setuju
 - c Ragu-ragu
 - d Tidak Setuju
 - e Sangat Tidak Setuju
40. Menurut Bapak/Ibu peluang pendidikan merupakan sebagai modal dasar, namun tidak akan diberikan apabila pegawai tersebut tidak disenangi
- a Selalu
 - b Sering
 - c Kadang-Kadang
 - d Jarang
 - e Sangat Jarang

41. Menurut Bapak/Ibu walaupun pegawai itu merupakan kenalan, tetapi tidak disenangi tidak perlu diperhatikan

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

(X7). Faktor Kepercayaan

42. Menurut Bapak/Ibu dalam praktek faktor kepercayaan sangat diperlukan

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

43. Menurut Bapak/Ibu, dalam pengangkatan pejabat struktural, apabila calon tersebut tidak dapat dipercayai maka ia dapat ditukar dengan calon yang lain

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

44. Menurut Bapak/Ibu dalam pengangkatan pejabat struktural kepercayaan dari pimpinan sangat diperlukan ?

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

45. Menurut Bapak/Ibu apakah pegawai yang memenuhi syarat seperti golongan/pangkat minimal, masa kerja, pendidikan penjenjangan dan mempunyai prestasi kerja yang baik (faktor obyektif) selalu mendapat prioritas dalam pengembangan pegawai

- a Selalu
- b Sering
- c Kadang-Kadang
- d Jarang
- e Sangat Jarang

46. Menurut Bapak/Ibu, dalam pembinaan pegawai selain faktor obyektif diatas, apakah faktor subyektif ikut menentukan seperti nepotisme, spoil sistem, unsur suka tidak suka, kenal tidak kenal, serta kepercayaan

- a Selalu
- b Sering
- c Kadang-Kadang
- d Jarang
- e Sangat Jarang

47. Menurut Bapak/Ibu, di lingkungan Pemerintah Kota Batam, selama ini faktor obyektif lebih dominan dari faktor subyektif

- a Selalu
- b Sering
- c Kadang-Kadang
- d Jarang
- e Sangat Jarang

48. Menurut Bapak/Ibu, selama ini dalam pelaksanaan pembinaan pegawai telah berjalan dengan obyektif !

- a Sangat Setuju
- b Setuju
- c Ragu-ragu
- d Tidak Setuju
- e Sangat Tidak Setuju

B. Variabel Terikat (Y) Promosi Jabatan Struktural

49. Menurut Bapak/Ibu, dalam pelaksanaan di lingkungan Pemerintah Kota Batam calon/kader itu selalu diperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang tepat dengan jabatan yang akan dipegangnya

- a Selalu
- b Sering
- c Kadang-Kadang
- d Jarang
- e Sangat Jarang

50. Menurut Bapak/Ibu, dalam pelaksanaan di lingkungan Pemerintah Kota Batam, peraturan perundang-undangan yang mengatur selalu diterapkan dengan tegas

- a Selalu
- b Sering
- c Kadang-Kadang
- d Jarang
- e Sangat Jarang

51. Menurut Bapak/Ibu, dalam pelaksanaannya, di lingkungan Pemerintah Kota Batam selalu sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku

- a Selalu
- b Sering
- c Kadang-Kadang
- d Jarang
- e Sangat Jarang

52. Menurut Bapak/Ibu, dalam praktek di lingkungan Pemerintah Kota Batam, calon/kader pejabat yang telah memenuhi syarat sulit untuk maju

- a Selalu
- b Sering
- c Kadang-Kadang
- d Jarang
- e Sangat Jarang

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu mengisi Kuesioner ini sehingga membantu memperlancar penyelesaian penelitian yang akan saya lakukan.



HASIL TABULASI JAWABAN
RESPONDEN

RESPONDEN	X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	X 6	X 7	Y
1	4.25	2.833	4.286	2.714	2.75	3.11	4	4
2	4.375	3.5	3.571	3.286	3	2	4.143	4.167
3	3.75	3.5	3.428	2.714	2.75	2.56	3.857	3.833
4	3.5	2.833	3.714	3.143	3.25	3.44	4	3.5
5	3.625	3.333	4	3.143	2.75	2	3.714	4
6	3.375	3	3.428	3	3.5	3	3.571	3.5
7	3.375	2.5	4.286	3.571	3.5	3.78	3.286	3
8	3.375	3.167	3.714	3.857	3.5	3.22	3.714	3.167
9	3.25	3.167	3.714	2.714	2.75	2.44	4.429	3.833
10	3.5	2.667	4.143	3.286	3.75	3.33	4	1.833
11	2.75	2.667	3.286	2.857	3.5	3.67	3.143	3
12	3.75	3.5	3.571	4.143	5	4	3.857	3.333
13	3.5	2.833	3.714	3.143	3.25	3.44	4	3.5
14	3.875	3.333	3.857	2.429	2.75	2.89	4	3.5
15	3.75	3	3.714	3.571	3.5	3.33	3.857	3
16	3.625	3.333	3.714	3.143	3.5	3.78	4	3.333
17	3	3.167	3.571	3	3	3.44	3.571	3.5
18	4.125	2.833	3.857	4	4	3.78	3.429	3.5
19	3.75	3.167	3.571	3	3.5	3.56	3.714	3
20	3.625	3.333	3.857	2.571	3	2.33	3.286	3.167
21	4.125	2.5	3.714	2.857	3.5	3.33	3.571	4
22	3.375	3.167	3.428	3.143	3.5	3.78	3.571	3.167
23	4	3.167	3.857	2.714	3.25	3.11	3.143	3
24	3.625	2.667	2.857	3.143	3.25	3.44	3.571	3.167
25	3.625	2.5	3.571	3.714	4	4	3.857	3
26	3.625	2.833	3.714	3.857	3.75	3.78	3.571	3.167
27	3.375	3	4	3	3.5	3.67	3.571	3
28	4	2.833	3.714	2.857	3.5	2.44	3.857	3.667
29	3.5	2.5	3.714	2.857	3	2.78	3.714	3.167
30	3.5	2.667	4	3.714	3	3.22	3.714	3.5
31	3.375	2.5	3.857	3.429	3	2.89	4	3.333
32	3.375	2.267	3.857	2.266	3.75	3.89	3.143	2.5
33	3.875	3	3.428	3.429	3.75	3.11	3.429	3.5
34	4	2.833	3.857	4	4.5	4.78	3.143	3.167
35	4.125	2.5	3.428	3.286	3	3.56	4.143	3
36	3.25	3.333	4.143	3.571	3.25	3.11	3.429	3.5
37	4.125	3.167	4.143	2.714	3.75	3.11	3.714	3.167
38	4.125	3.333	4.143	2.714	3.75	3.11	3.714	3.5
39	3.75	3.333	3.857	2.714	3	2.78	3.857	3.5
40	3.5	2.267	3.286	3	3.75	2.78	3.286	3.333
41	3.375	3.333	3.428	2.857	3	3	3.857	3.5
42	3.875	3.5	2	3.571	3.25	2.89	3.429	3
43	3.625	3.267	3.571	3.429	3.75	3.33	3.714	3.5
44	3.875	4	3.714	4	4	3.44	3.571	3.833
45	3.5	3.167	3.428	3.143	3.5	2.67	3.429	3.167
46	3.875	3.167	4.428	3.857	3.25	3.33	3	3
47	3.25	2	3.286	3.571	3.25	3	3.857	3.167
48	3.5	2.833	3.428	3.429	3.25	3.33	3.286	3.167
49	4.125	3.667	4.143	1.857	2.25	2.22	4.143	4.167
50	3.625	2.167	4.286	3.429	3.25	2.89	3.429	3.333
51	3.75	3.333	4	3.429	4	4.22	4	3.333

RESPONDEN	X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	X 6	X 7	Y
52	3.5	3.333	3.714	3.429	3.25	3.33	3.714	3.333
53	4.125	3.167	3.714	3.143	3.5	2.33	4	4
54	3.875	3	3.286	3.143	3.5	2.67	4	3.5
55	4	2.833	3.714	3	3.25	3.22	3.857	3.5
56	4	2.267	4.571	2.571	4.75	3.44	3.714	3.167
57	4.125	3.5	3.571	2.714	2	2.67	4	3
58	3.625	3	2.857	3.143	3.25	3.22	3.571	3.333
59	3.5	3.333	4.571	2.571	4	3.56	3.857	3.5
60	3.625	3	3.571	4.571	4.25	3.89	3.571	2.5
61	3.25	2.267	3.143	3.143	3.5	4.11	3.143	2.667
62	3.75	2.833	4	3.286	3.5	3.56	3.714	3.5
63	3.875	3.333	4.571	3.143	4	3.44	4.857	4
64	3.5	2.833	3.286	2.714	3	3	3.857	3.333
65	4	3	3.857	3.143	4.5	3.44	4	3.167
66	3.5	2.5	4.143	2.429	3.5	2.67	2.714	3
67	4.5	1.833	4.429	3.143	4.75	5	4.143	3.333
68	4	1.667	3.571	3.286	4.25	3.74	4.143	2.833
69	4.125	4	4.714	4.714	4.5	4.11	4.429	3.167
70	3.625	3	3.857	2.714	3.25	3.22	3.143	2.833
71	4	3	3.714	3.429	4.25	3.22	3.143	2.833
72	2.25	2.833	3.571	3.429	4	3.67	3.857	3.167
73	3.375	2.5	2.714	3.857	4.75	3.44	3.286	3
74	3.25	2.833	3	2.571	3.25	2.89	3.429	3.167
75	3.375	2.5	3.286	2.857	3.25	3.22	3.571	3.333
76	3.625	2.333	3.143	3	4	3	3.571	3.333
77	3.875	3.5	4.286	3.286	4	4.11	4.571	3.333
78	4	2.5	3.857	3.286	2.25	2.11	4.143	4.167
79	3.125	2.667	4.143	3.571	3.25	4	4.429	4
80	4.125	3.5	3.714	3.571	4.75	4.11	3.143	2
81	4.375	3.5	3.714	3.571	4	3.89	3.286	2
82	4.125	3.5	3.714	3.429	4.75	4.11	3.143	2
83	2.875	2.333	3.143	3.429	4	3.67	3.143	3.333
84	3.75	3	4	3.429	4.5	3.74	3.714	3.333
85	3.625	2.833	3.714	3	3.25	3.22	4	3.5
86	3.375	2.5	4.286	3.571	3.5	3.74	3.286	3
87	4	3.167	4.143	3.429	4.25	3.33	3.286	3.667
88	3.5	3	3.857	3.857	3.25	3.11	4	2.667
89	4.375	3.5	4.286	3.143	3.5	3.78	5	3.833
90	4.125	2.833	3.714	3.857	4.25	4.22	4.429	3.667

UJI VALIDITAS & RELIABILITAS

1. (X) Putaran 1

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X_01	3.0400	.6987	50.0
2.	X_02	3.0600	.7398	50.0
3.	X_03	2.9600	.7814	50.0
4.	X_04	2.9800	.8687	50.0
5.	X_05	2.1200	.8241	50.0
6.	X_06	2.9800	.8204	50.0
7.	X_07	3.0800	.7239	50.0
8.	X_08	2.8400	.8657	50.0
9.	X_09	2.8800	.7183	50.0
10.	X_10	3.1200	.8485	50.0
11.	X_11	3.0400	.7273	50.0
12.	X_12	2.7400	.7775	50.0
13.	X_13	2.5600	.9293	50.0
14.	X_14	2.6600	.9392	50.0
15.	X_15	2.7400	.8283	50.0
16.	X_16	2.7400	.7508	50.0
17.	X_17	2.7800	.7900	50.0
18.	X_18	2.7800	.7637	50.0
19.	X_19	2.6800	.9355	50.0
20.	X_20	3.2600	.7775	50.0
21.	X_21	2.9800	.8204	50.0
22.	X_22	2.7200	.8581	50.0
23.	X_23	2.7400	.7508	50.0
24.	X_24	2.2800	.9485	50.0
25.	X_25	2.9400	.8668	50.0
26.	X_26	2.7800	.7637	50.0
27.	X_27	2.7800	.8401	50.0
28.	X_28	2.8800	.8722	50.0
29.	X_29	3.0000	.7559	50.0
30.	X_30	3.0400	.9026	50.0
31.	X_31	2.8600	.8574	50.0
32.	X_32	2.6400	1.0645	50.0
33.	X_33	2.8400	.6503	50.0
34.	X_34	2.5600	.7602	50.0
35.	X_35	2.8800	.7730	50.0
36.	X_36	2.9400	.8430	50.0
37.	X_37	3.0000	.8330	50.0
38.	X_38	2.6000	.8806	50.0
39.	X_39	3.0200	.7951	50.0
40.	X_40	3.0000	.8330	50.0
41.	X_41	3.0400	.8071	50.0
42.	X_42	3.0200	.8204	50.0
43.	X_43	2.7400	.8762	50.0
44.	X_44	2.7200	.7296	50.0
45.	X_45	3.0000	.8571	50.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	128.0400	243.6718	15.6100	45

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X_01	125.0000	234.6122	.4005	.8925
X_02	124.9800	233.3669	.4317	.8921
X_03	125.0800	232.9731	.4229	.8921
X_04	125.0600	237.6086	.1982	.8953
X_05	125.9200	234.5241	.3355	.8933
X_06	125.0600	232.1800	.4327	.8919
X_07	124.9600	233.4678	.4376	.8920
X_08	125.2000	236.5306	.2400	.8947
X_09	125.1600	237.1167	.2730	.8940
X_10	124.9200	230.5649	.4807	.8912
X_11	125.0000	234.3673	.3941	.8925
X_12	125.3000	239.8469	.1337	.8958
X_13	125.4800	243.7649	-.0330	.8990
X_14	125.3500	229.0159	.4846	.8911
X_15	125.3000	239.2755	.1448	.8959
X_16	125.3000	237.9286	.2236	.8946
X_17	125.2600	228.2371	.6205	.8894
X_18	125.2600	228.3596	.6381	.8893
X_19	125.3600	229.3780	.4736	.8912
X_20	124.7800	242.3792	.0284	.8972
X_21	125.0600	233.2820	.3877	.8926
X_22	125.3200	232.0588	.4160	.8921
X_23	125.3000	233.0714	.4378	.8920
X_24	125.7600	231.2882	.3981	.8924
X_25	125.1000	234.3776	.3219	.8935
X_26	125.2600	234.0331	.3875	.8926
X_27	125.2600	227.4208	.6135	.8893
X_28	125.1600	226.8718	.6104	.8893
X_29	125.0400	233.4269	.4188	.8922
X_30	125.0000	234.5306	.3012	.8939
X_31	125.1800	233.8241	.3475	.8931
X_32	125.4000	226.4898	.5009	.8907
X_33	125.2000	233.6735	.4816	.8917
X_34	125.4800	232.1731	.4714	.8915
X_35	125.1600	232.3004	.4572	.8917
X_36	125.1000	229.3571	.5328	.8905
X_37	125.0400	247.8759	-.1867	.9003
X_38	125.4400	227.9657	.5615	.8900
X_39	125.0200	234.5506	.3485	.8931
X_40	125.0400	235.2637	.3019	.8937
X_41	125.0000	234.6531	.3384	.8932
X_42	125.0200	228.2649	.5943	.8897
X_43	125.3000	227.1939	.5948	.8895
X_44	125.3200	233.3241	.4404	.8920
X_45	125.0400	235.5902	.2792	.8941

Reliability Coefficients

N of Cases = 50.0

N of Items = 45

Alpha = .8948

Putaran 2

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X_01	3.0400	.6987	50.0
2.	X_02	3.0600	.7398	50.0
3.	X_03	2.9600	.7814	50.0
4.	X_05	2.1200	.8241	50.0
5.	X_06	2.9200	.8204	50.0
6.	X_07	3.0800	.7239	50.0
7.	X_08	2.8400	.8657	50.0
8.	X_09	2.8800	.7183	50.0
9.	X_10	3.1200	.8485	50.0
10.	X_11	3.0400	.7273	50.0
11.	X_14	2.6600	.9392	50.0
12.	X_17	2.7800	.7900	50.0
13.	X_18	2.7800	.7637	50.0
14.	X_19	2.6800	.9355	50.0
15.	X_21	2.9800	.8204	50.0
16.	X_22	2.7200	.8581	50.0
17.	X_23	2.7400	.7508	50.0
18.	X_24	2.2800	.9485	50.0
19.	X_25	2.9400	.8668	50.0
20.	X_26	2.7800	.7637	50.0
21.	X_27	2.7800	.8401	50.0
22.	X_28	2.8800	.8722	50.0
23.	X_29	3.0000	.7559	50.0
24.	X_30	3.0400	.9026	50.0
25.	X_31	2.8600	.8574	50.0
26.	X_32	2.6400	1.0645	50.0
27.	X_33	2.8400	.6503	50.0
28.	X_34	2.5600	.7602	50.0
29.	X_35	2.8800	.7730	50.0
30.	X_36	2.9400	.8430	50.0
31.	X_38	2.6000	.8806	50.0
32.	X_39	3.0200	.7951	50.0
33.	X_40	3.0000	.8330	50.0
34.	X_41	3.0400	.8071	50.0
35.	X_42	3.0200	.8204	50.0
36.	X_43	2.7400	.8762	50.0
37.	X_44	2.7200	.7296	50.0
38.	X_45	3.0000	.8571	50.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	108.0200	227.3669	15.0787	38

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X_01	104.9800	219.0812	.3770	.9095
X_02	104.9600	217.0596	.4477	.9087
X_03	105.0600	216.1392	.4621	.9085
X_05	105.9000	218.9082	.3190	.9103
X_06	105.0400	215.5494	.4626	.9084
X_07	104.9400	217.7718	.4245	.9090
X_08	105.1800	221.8241	.1859	.9122
X_09	105.1400	221.6331	.2440	.9110
X_10	104.9000	214.7449	.4786	.9082
X_11	104.9800	219.4486	.3429	.9099
X_14	105.3600	213.7861	.4624	.9085
X_17	105.2400	211.4106	.6674	.9059
X_18	105.2400	211.4514	.6903	.9057
X_19	105.3400	212.5147	.5125	.9077
X_21	105.0400	217.7943	.3675	.9097
X_22	105.3000	217.9286	.3435	.9100
X_23	105.2800	216.8996	.4478	.9087
X_24	105.7400	216.6045	.3533	.9101
X_25	105.0800	218.1976	.3287	.9103
X_26	105.2400	217.8188	.3977	.9093
X_27	105.2400	210.5943	.6590	.9058
X_28	105.1400	211.8371	.5817	.9068
X_29	105.0200	216.2241	.4755	.9083
X_30	104.9800	219.4486	.2656	.9112
X_31	105.1600	217.6473	.3552	.9099
X_32	105.3800	210.4445	.5113	.9078
X_33	105.1800	217.2118	.5077	.9082
X_34	105.4600	215.9678	.4843	.9082
X_35	105.1400	216.8984	.4335	.9088
X_36	105.0800	212.0343	.5956	.9067
X_38	105.4200	211.3506	.5952	.9066
X_39	105.0000	218.4490	.3525	.9098
X_40	105.0200	218.0608	.3501	.9099
X_41	104.9800	218.8771	.3282	.9102
X_42	105.0000	213.0612	.5692	.9071
X_43	105.2800	210.4506	.6352	.9060
X_44	105.3000	217.1122	.4522	.9086
X_45	105.0200	218.6731	.3140	.9104

Reliability Coefficients

N of Cases = 50.0

N of Items = 38

Alpha = .9109

Putaran 3

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X_01	3.0400	.6987	50.0
2.	X_02	3.0600	.7398	50.0
3.	X_03	2.9600	.7814	50.0
4.	X_05	2.1200	.8241	50.0
5.	X_06	2.9600	.8204	50.0
6.	X_07	3.0800	.7239	50.0
7.	X_09	2.8800	.7183	50.0
8.	X_10	3.1200	.8485	50.0
9.	X_11	3.0400	.7273	50.0
10.	X_14	2.6600	.9392	50.0
11.	X_17	2.7800	.7900	50.0
12.	X_18	2.7800	.7637	50.0
13.	X_19	2.6800	.9355	50.0
14.	X_21	2.9800	.8204	50.0
15.	X_22	2.7200	.8581	50.0
16.	X_23	2.7400	.7508	50.0
17.	X_24	2.2800	.9485	50.0
18.	X_25	2.9400	.8668	50.0
19.	X_26	2.7800	.7637	50.0
20.	X_27	2.7800	.8401	50.0
21.	X_28	2.8800	.8722	50.0
22.	X_29	3.0000	.7559	50.0
23.	X_30	3.0400	.9026	50.0
24.	X_31	2.8600	.8574	50.0
25.	X_32	2.6400	1.0645	50.0
26.	X_33	2.8400	.6503	50.0
27.	X_34	2.5600	.7602	50.0
28.	X_35	2.8800	.7730	50.0
29.	X_36	2.9400	.8430	50.0
30.	X_38	2.6000	.8806	50.0
31.	X_39	3.0200	.7951	50.0
32.	X_40	3.0000	.8330	50.0
33.	X_41	3.0400	.8071	50.0
34.	X_42	3.0200	.8204	50.0
35.	X_43	2.7400	.8762	50.0
36.	X_44	2.7200	.7296	50.0
37.	X_45	3.0000	.8571	50.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	105.1800	221.8241	14.8938	Variables 37

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X_01	102.1400	213.7147	.3731	.9108
X_02	102.1200	211.4547	.4565	.9099
X_03	102.2200	210.5833	.4687	.9097
X_05	103.0600	213.7718	.3059	.9118
X_06	102.2000	210.0000	.4690	.9097
X_07	102.1000	212.4184	.4209	.9103
X_09	102.3000	216.1735	.2431	.9123
X_10	102.0600	209.4861	.4730	.9096
X_11	102.1400	214.3678	.3253	.9114
X_14	102.5200	208.7445	.4495	.9100
X_17	102.4000	205.7551	.6815	.9070
X_18	102.4000	205.8776	.7010	.9068
X_19	102.5000	206.7857	.5264	.9088
X_21	102.2000	212.4082	.3656	.9110
X_22	102.4600	212.9065	.3267	.9116
X_23	102.4400	211.3943	.4519	.9099
X_24	102.9000	211.4388	.3439	.9116
X_25	102.2400	212.7167	.3305	.9116
X_26	102.4000	212.1633	.4080	.9104
X_27	102.4000	204.9388	.6727	.9069
X_28	102.3000	206.9082	.5641	.9083
X_29	102.1800	210.3547	.4970	.9094
X_30	102.1400	214.1637	.2591	.9127
X_31	102.3200	212.0996	.3600	.9111
X_32	102.5400	205.1922	.5082	.9092
X_33	102.3400	211.9024	.5017	.9095
X_34	102.6200	210.8527	.4708	.9097
X_35	102.3000	212.0510	.4076	.9104
X_36	102.2400	206.3494	.6096	.9077
X_38	102.5800	205.6771	.6086	.9077
X_39	102.1600	212.9943	.3532	.9111
X_40	102.1800	212.3955	.3598	.9111
X_41	102.1400	213.7555	.3143	.9116
X_42	102.1600	207.6065	.5729	.9083
X_43	102.4400	204.8229	.6473	.9071
X_44	102.4600	211.6412	.4546	.9099
X_45	102.1800	212.9261	.3263	.9116

Reliability Coefficients

N of Cases = 50.0

N of Items = 37

Alpha = .9122

2. (Y)
Putaran 1

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y_01	3.0600	.7117	50.0
2.	Y_02	3.0600	.7931	50.0
3.	Y_03	2.8400	.5841	50.0
4.	Y_04	2.8000	.9035	50.0
5.	Y_05	2.3200	.8676	50.0
6.	Y_06	3.1200	.8953	50.0
7.	Y_07	2.6200	.6354	50.0
8.	Y_08	3.0600	.7931	50.0
9.	Y_09	2.8800	.7990	50.0
10.	Y_10	3.0600	.8184	50.0
11.	Y_11	2.7200	.9267	50.0
12.	Y_12	2.9200	.7239	50.0
13.	Y_13	2.7200	.9697	50.0
14.	Y_14	2.6400	1.0053	50.0
15.	Y_15	2.7800	.9100	50.0
16.	Y_16	3.0400	.8071	50.0
17.	Y_17	2.5400	.7616	50.0
18.	Y_18	2.8200	.7197	50.0
19.	Y_19	2.9000	.6776	50.0
20.	Y_20	3.3600	.5980	50.0
21.	Y_21	3.0200	.8449	50.0
22.	Y_22	2.6800	.9570	50.0
23.	Y_23	2.8400	.7656	50.0
24.	Y_24	2.5600	.9510	50.0
25.	Y_25	2.6600	.8715	50.0
26.	Y_26	3.0600	.5859	50.0
27.	Y_27	2.6800	.8676	50.0
28.	Y_28	2.8800	.9398	50.0
29.	Y_29	3.0400	.5330	50.0
30.	Y_30	3.1200	.5584	50.0
31.	Y_31	3.1000	.6145	50.0
32.	Y_32	2.6600	1.0616	50.0
33.	Y_33	2.3800	.8545	50.0
34.	Y_34	2.5600	.7045	50.0
35.	Y_35	3.1200	.7183	50.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	99.6200	146.8118	12.1166	35

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y_01	96.5600	143.9249	.1394	.8720
Y_02	96.5600	139.8841	.3358	.8683
Y_03	96.7800	140.8282	.4070	.8673
Y_04	96.8200	136.9669	.4269	.8663
Y_05	97.3000	135.3163	.5323	.8638
Y_06	96.5000	137.8469	.3883	.8672
Y_07	97.0000	141.0612	.3543	.8680
Y_08	96.5600	137.8024	.4501	.8659
Y_09	96.7400	135.7065	.5623	.8634
Y_10	96.5600	139.5984	.3384	.8683
Y_11	96.9000	134.7857	.5190	.8640
Y_12	96.7000	140.2959	.3494	.8680
Y_13	96.9000	133.8469	.5359	.8634
Y_14	96.9800	133.6935	.5208	.8638
Y_15	96.8400	136.9943	.4220	.8664
Y_16	96.5800	139.5547	.3464	.8681
Y_17	97.0800	147.0547	-.0445	.8759
Y_18	96.8000	141.9592	.2528	.8699
Y_19	96.7200	141.3078	.3131	.8687
Y_20	96.2600	150.1963	-.2553	.8776
Y_21	96.6000	135.7143	.5275	.8640
Y_22	96.9400	130.8331	.6880	.8594
Y_23	96.7800	148.2976	-.1111	.8772
Y_24	97.0600	131.6086	.6553	.8603
Y_25	96.9600	133.4269	.6270	.8615
Y_26	96.5600	149.8433	-.2353	.8771
Y_27	96.9400	142.0167	.1955	.8717
Y_28	96.7400	132.3596	.6275	.8611
Y_29	96.5800	140.5343	.4743	.8666
Y_30	96.5000	142.0918	.3311	.8686
Y_31	96.5200	142.2547	.2852	.8692
Y_32	96.9600	131.1412	.5982	.8615
Y_33	97.2400	141.6147	.2196	.8711
Y_34	97.0600	138.4249	.4760	.8656
Y_35	96.5000	138.6224	.4537	.8660

Reliability Coefficients

N of Cases = 50.0

N of Items = 35

Alpha = .8708

Putaran 2

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y_02	3.0600	.7931	50.0
2.	Y_03	2.8400	.5841	50.0
3.	Y_04	2.8000	.9035	50.0
4.	Y_05	2.3200	.8676	50.0
5.	Y_06	3.1200	.8953	50.0
6.	Y_07	2.6200	.6354	50.0
7.	Y_08	3.0600	.7931	50.0
8.	Y_09	2.8800	.7990	50.0
9.	Y_10	3.0600	.8184	50.0
10.	Y_11	2.7200	.9267	50.0
11.	Y_12	2.9200	.7239	50.0
12.	Y_13	2.7200	.9697	50.0
13.	Y_14	2.6400	1.0053	50.0
14.	Y_15	2.7800	.9100	50.0
15.	Y_16	3.0400	.8071	50.0
16.	Y_18	2.8200	.7197	50.0
17.	Y_19	2.9000	.6776	50.0
18.	Y_21	3.0200	.8449	50.0
19.	Y_22	2.6800	.9570	50.0
20.	Y_24	2.5600	.9510	50.0
21.	Y_25	2.6600	.8715	50.0
22.	Y_28	2.8800	.9398	50.0
23.	Y_29	3.0400	.5330	50.0
24.	Y_30	3.1200	.5584	50.0
25.	Y_31	3.1000	.6145	50.0
26.	Y_32	2.6600	1.0616	50.0
27.	Y_34	2.5600	.7045	50.0
28.	Y_35	3.1200	.7183	50.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	79.7000	141.7245	11.9048	Variables 28

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y_02	76.6400	134.3984	.3642	.8984
Y_03	76.8600	135.8371	.4073	.8976
Y_04	76.9000	132.5000	.4042	.8978
Y_05	77.3800	130.9751	.5034	.8957
Y_06	76.5800	132.7792	.3947	.8980
Y_07	77.0800	136.3608	.3343	.8987
Y_08	76.6400	132.2351	.4858	.8961
Y_09	76.8200	130.7629	.5649	.8945
Y_10	76.6400	135.0922	.3134	.8994
Y_11	76.9800	129.2445	.5515	.8946
Y_12	76.7800	134.5833	.3940	.8977
Y_13	76.9800	128.2241	.5719	.8941

Y_14	77.0600	129.2412	.5019	.8958
Y_15	76.9200	131.1771	.4662	.8965
Y_16	76.6600	133.6576	.3974	.8977
Y_18	76.8800	137.2098	.2370	.9004
Y_19	76.8000	136.9388	.2728	.8997
Y_21	76.6800	130.5894	.5397	.8949
Y_22	77.0200	126.4690	.6662	.8919
Y_24	77.1400	127.3473	.6277	.8928
Y_25	77.0400	129.6310	.5711	.8942
Y_28	76.8200	127.0894	.6490	.8924
Y_29	76.6600	135.5759	.4725	.8969
Y_30	76.5800	136.4935	.3770	.8981
Y_31	76.6000	136.4898	.3383	.8986
Y_32	77.0400	125.5494	.6326	.8926
Y_34	77.1400	134.2045	.4303	.8971
Y_35	76.5800	132.9424	.4991	.8959

Reliability Coefficients

N of Cases = 50.0

N of Items = 28

Alpha = .8998



Tabel 1, Analisis Regresi Pengaruh Beberapa Variabel Terhadap Promosi Jabatan

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Regresi	T Hitung	Probabilitas
X1		-0,01	-0,05	0,96
X2		0,004	0,04	0,96
X3		0,11	1,06	0,29
X4	Y	-0,03	-0,29	0,77
X5		-0,09	-0,90	0,37
X6		-0,26	-2,64	0,01
X7		0,45	4,09	0,00
Konstanta	2,49			
$R^2 = 37,26$ $P < 0,05$				

Keterangan :

X1 = Senioritas

X2 = Prestasi Kerja

X3 = Pendidikan dan Pelatihan

X4 = Nepotisme

X5 = Spoil System

X6 = Like and Dislike

X7 = Kepercayaan

Y = Promosi Jabatan

Signifikan ($p \leq 0,05$)