

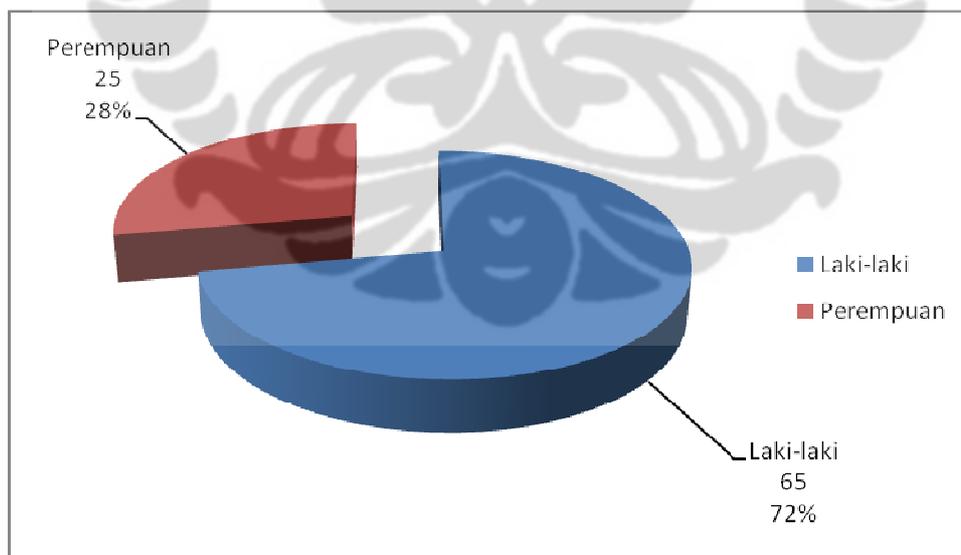
BAB 4

**ANALISIS PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP PROMOSI JABATAN
PADA INSPEKTORAT JENDERAL DEPARTEMEN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA (ITJEN DEPKEU RI)**

4.1 Penyajian Data dan Analisis terhadap Karakteristik Responden

Bab ini akan memberikan analisis data yang diperoleh oleh peneliti melalui survei lapangan (menyebarkan kuesioner) dengan jumlah keseluruhan 90 orang responden. Pada bab ini, peneliti menggunakan analisis deskriptif dengan pengolahan data *software* SPSS 15.0 untuk melakukan analisis terhadap data responden dan data jawaban responden, sebagai upaya memperoleh gambaran akan hasil jawaban responden. Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi menjadi beberapa kategori meliputi: jenis kelamin, usia responden, pendidikan terakhir responden, jabatan responden pada saat ini, dan lama jabatan. Berikut ini akan disajikan data hasil olahan *software* SPSS 15.0.

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Grafik 4.1
Jenis Kelamin
n = 90

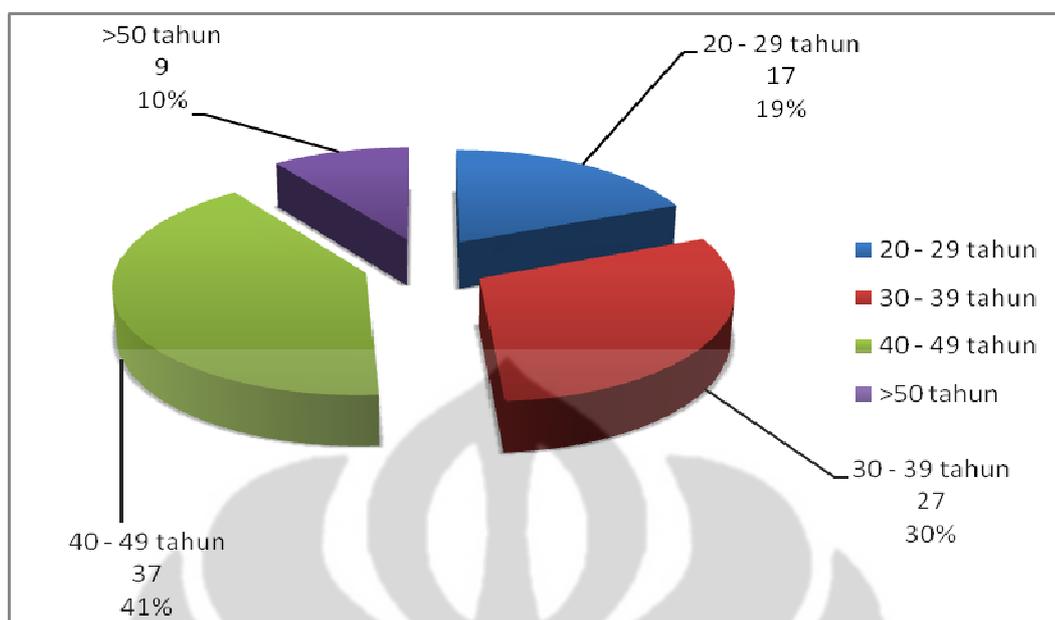
Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan grafik 4.1 di atas, dapat dilihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 65 orang (72,2%). Sedangkan, responden yang berjenis kelamin perempuan hanya sebanyak 25 (27,8%) orang. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI, dari total pegawai/PNS yang berjumlah 572, sebanyak 467 orang adalah berjenis kelamin laki-laki, sedangkan sebanyak 105 orang adalah berjenis kelamin perempuan. Seperti yang diterangkan dalam hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI:

“Dilihat dari rekapitulasi data pegawai pada Itjen memang lebih banyak pegawai laki-laki yah. Sebenarnya, lebih banyak pegawai laki-lakinya daripada perempuan bukan karena ada diskriminasi, tapi karena memang porsinya lebih banyak laki-laki yang melamar ke Depkeu dan lebih banyak yang berhasil lulus tes pada saat rekrutmen atau penerimaan pegawai daripada perempuan. Selain itu, Itjen juga kan menerima lulusan dari Stan, nah rata-rata mereka itu laki-laki. Yah, jadi alasannya kurang lebih seperti itu.”

Melalui data tersebut dapat dilihat bahwa pegawai pada Itjen Depkeu lebih didominasi oleh pegawai laki-laki, karena lebih banyak yang berhasil lulus tes pada saat rekrutmen atau penerimaan dibandingkan dengan pegawai perempuan. Itjen sebagai suatu unit eselon I yang bertugas sebagai pengawas internal dari Depkeu itu sendiri, memiliki dua jabatan yaitu struktural dan fungsional. Berdasarkan pada rekapitulasi data pegawai yang ada, lebih banyak pegawai laki-laki karena jabatan fungsional lebih banyak diduduki oleh pegawai laki-laki. (Sumber: hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI, 2009).

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia



Grafik 4.2
Usia
n = 90

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Karakteristik kedua yang digunakan dalam penyebaran kuesioner dalam penelitian ini adalah berdasarkan usia. Dalam kuesioner, usia responden dikelompokkan menjadi empat bagian, yaitu: rentang usia antara 20 sampai 29 tahun sebagai kategori pegawai negeri sipil baru, yang kedua antara 30 tahun sampai 39 tahun sebagai kategori produktif dalam bekerja, yang ketiga antara 40-49 tahun sebagai kategori masih produktif dalam bekerja, dan yang terakhir adalah lebih dari 50 tahun.

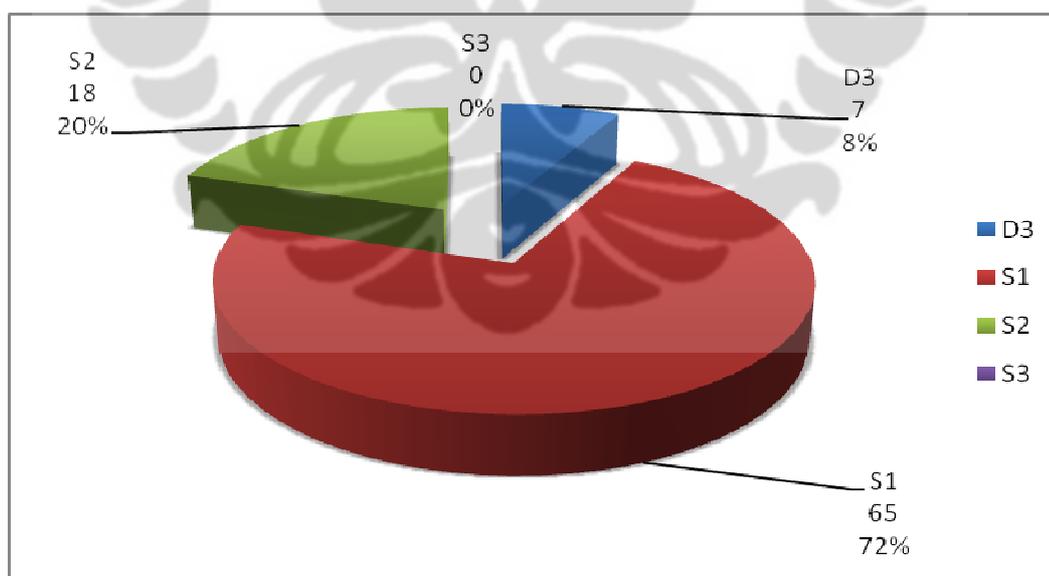
Dilihat dari segi usia pada grafik yang ada, rentang usia yang paling banyak adalah usia 40-49 tahun (41%). Menurut kesimpulan peneliti usia tersebut termasuk kategori dimana seorang pegawai sudah berkembang karir dan jabatannya yang menyebabkan terjadinya perkembangan tugas-tugas dan tanggung jawab sebagai seorang pegawai. Sedangkan, yang paling sedikit adalah responden dengan usia diatas 50 tahun sebanyak 9 orang (10%). Menurut kesimpulan peneliti, usia tersebut termasuk kategori usia kurang produktif dalam bekerja karena akan mengalami masa pensiun.

Seperti yang diterangkan dalam hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI:

“Kalo pertanyaan tentang usia, saya juga kurang paham yah. Kalo, yang usianya 20-29 tahun, jelas mereka adalah pegawai baru, tapi ada juga yang sudah mendapatkan promosi jabatan. Tapi kalo untuk usia yang 40-49 tahun atau bahkan ada yang lebih dari 50 tahun, yah karena kan kalo PNS pensiunnya sekitar usia 56 tahun. Jadi, jelas mereka masih harus tetap bekerja secara maksimal dan setia terhadap tugasnya sebagai PNS. Yah, kurang lebih jawaban saya seperti itu.”

Berdasarkan pada data yang ada, pegawai pada Itjen Depkeu RI memiliki rentang usia yang bervariasi. Ini menunjukkan bahwa selalu ada regenerasi pegawai dan menjaga kestabilan dari Itjen Depkeu itu sendiri agar tidak ada jabatan yang lowong atau kosong. Melalui wawancara tersebut faktor usia tidak mempengaruhi dalam promosi jabatan, sepanjang pegawai tersebut mempunyai kompetensi, dapat melaksanakan tugas serta kewajibannya sebagai Pegawai Negeri Sipil maka akan tetap mendapatkan promosi jabatan (Sumber: hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI, 2009).

4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir



Grafik 4.3
Pendidikan Terakhir
n = 90

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

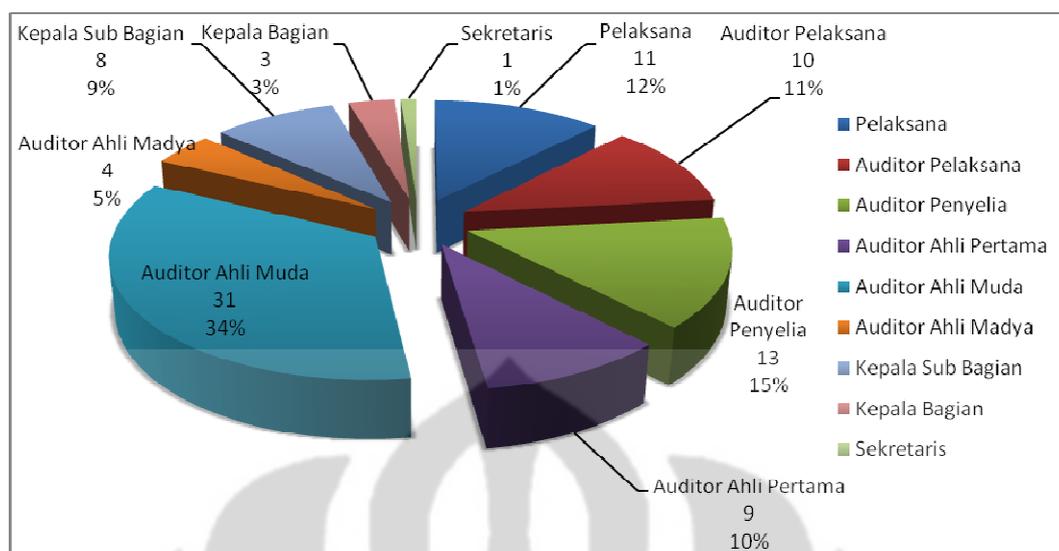
Tingkat pendidikan terakhir yang dimaksud dalam karakteristik ini adalah jenjang pendidikan formal terakhir yang telah dicapai oleh pegawai pada Itjen Depkeu RI. Dalam kuesioner, peneliti membagi karakteristik ini menjadi empat bagian, yaitu: tingkat pendidikan D3, S1, S2, dan S3.

Berdasarkan data pada grafik 4.3 di atas mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 65 orang (72%). Berikut adalah hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI:

“Dari data yang ada, dari 572 pegawai di Itjen memang lebih banyak yang lulusan S1, terus mereka kuliah lagi ada yang dibiayai oleh kantor atau atas biaya mereka sendiri. Kalau untuk jenjang pendidikan S3 sih, menurut data yang ada hanya Pak Inspektur saja yah yang pendidikannya S3. Nah, kalo untuk pertanyaan kenapa masih ada yang pendidikannya D3?! Yah, kan background orang berbeda-beda yah. Pada umumnya sih, yang jenjang pendidikan terakhirnya D3, itu karena Depkeu dari tahun 1985 sampai sekarang masih menerima lulusan dari Stan, dan lulusan itu adalah D3. Tapi hanya lulusan D3 dari Stan saja yah tidak dari universitas lainnya. Kalau dari Universitas lain tentu harus minimal S1. Jadi, untuk jenjang pendidikan terakhir alasannya seperti itu. Tetapi, memang betul bahwa tingkat pendidikan terakhir seorang pegawai dapat menjadi acuan atau pertimbangan dalam pemberian promosi jabatan. Makanya, banyak juga pegawai Itjen yang melanjutkan kuliah lagi minimal untuk mendapatkan S2.

Pendidikan formal yang dimiliki oleh seorang pegawai sangat penting pada sebuah jabatan. Untuk itu, peraturan pada Itjen Depkeu mewajibkan pegawainya memiliki pendidikan terakhir minimal S1. Sesuai pada rekapitulasi data pegawai pada Itjen Depkeu RI dari seluruh jumlah pegawai yang ada yaitu 572, sebanyak 207 pegawai memiliki pendidikan terakhir S1. Kesimpulan yang didapat oleh peneliti bahwa pendidikan formal terakhir seorang pegawai dapat dijadikan acuan dalam menentukan promosi jabatan yang akan diberikan oleh Itjen Depkeu RI karena berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai (Sumber: hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI, 2009).

4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan pada saat ini



Grafik 4.4
Jabatan pada saat ini
n = 90

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Karakteristik keempat yang digunakan dalam penyebaran kuesioner dalam penelitian ini adalah berdasarkan jabatan pegawai pada saat ini. Dalam kuesioner, jabatan pegawai pada saat ini dikelompokkan menjadi sembilan bagian dimulai dari jabatan yang terendah sampai jabatan yang tertinggi. Adapun pilihan jabatannya, yaitu: Pelaksana, Auditor Pelaksana, Auditor Penyelia, Auditor Ahli Pertama, Auditor Ahli Muda, Auditor Ahli Madya, Kepala Sub Bagian, Kepala Bagian, dan Sekretaris.

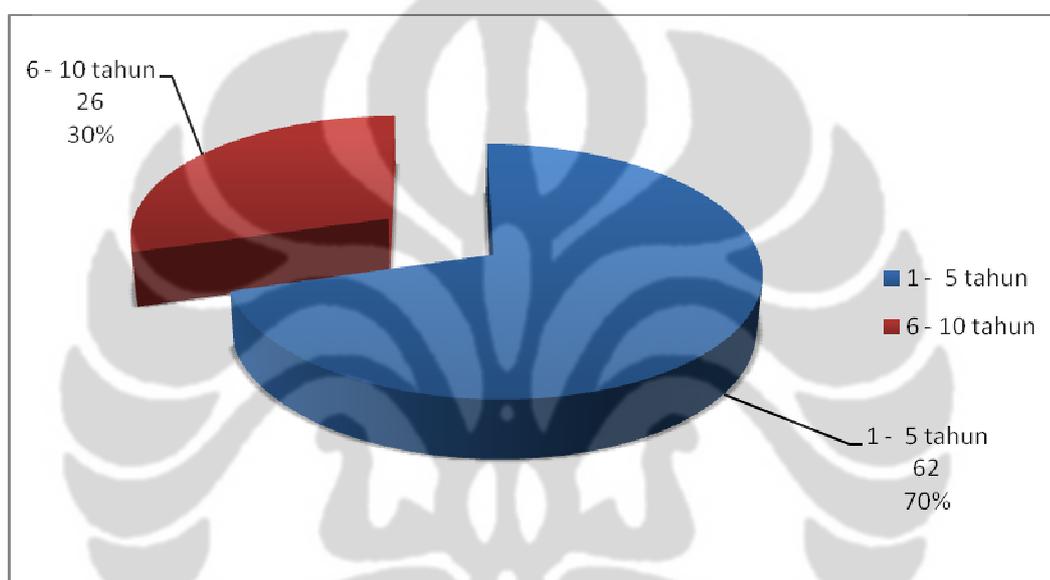
Berdasarkan pada grafik 4.4 di atas dari 90 responden yang ada, sebagian besar pegawai pada Itjen Depkeu RI saat ini menjabat sebagai Auditor Ahli Muda sebanyak 31 (34,4%) responden. Berikut adalah hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen RI:

“Kalau untuk masalah jabatan, yah karena jenjang jabatan yang ada di Depkeu memang seperti itu. Kalo, untuk jabatan pelaksana, itu berarti lulusan D3 dari Stan. Mereka langsung ditempatkan dan golongannya adalah IIC, dan mereka statusnya adalah pegawai struktural dan setelah empat tahun baru dapat kenaikan pangkat. Sedangkan, untuk jabatan semua Auditor, mereka statusnya adalah pegawai fungsional. Di Itjen memang lebih banyak pegawai fungsionalnya daripada pegawai struktural. Di Itjen,

untuk jabatan struktural itu hanya ada di Sekretariat. Sedangkan dari Itjen I sampai Itjen VII dan Itjen Investigasi adalah jabatan fungsional.”

Dari data tersebut, untuk jenjang jabatan pada Itjen Depkeu lebih banyak pegawai fungsional daripada pegawai struktural karena lebih banyak pegawai yang jabatannya sebagai Auditor (Sumber: hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI, 2009).

4.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Jabatan



Grafik 4.5
Lama Jabatan
n = 90

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap karakteristik responden berdasarkan lamanya jabatan, dapat dilihat pada tabel 4.5, dari 90 responden sebanyak 62 (68,9%) responden menjawab telah menjabat jabatan yang sekarang selama antara 1-5 tahun. Sedangkan, sebanyak 26 (28,9%) responden menjawab telah menjabat jabatan yang sekarang selama antara 6-10 tahun.

Berikut adalah hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI:

“Untuk masa jabatan, kalo pada jabatan struktural pasti akan naik jabatan dalam empat tahun sekali, tapi tetap dilihat juga perilaku dari pegawai tersebut, minimal semua unsur penilaian prestasi kerja bernilai baik. Sedangkan, untuk jabatan fungsional dilihat apakah sudah memenuhi angka kredit yang ditetapkan untuk bisa mendapatkan promosi jabatan. Jadi, kalo untuk jabatan semua Auditor tidak tentu kapan akan mendapatkan promosi jabatan atau naik pangkat, karena yah itu tadi tergantung angka kreditnya si pegawai. Jadi, yah bisa dua tahun, lima tahun, atau bahkan yang lebih juga ada.”

Dari data yang ada, untuk lama jabatan tergantung dari masing-masing jabatan, yaitu jabatan fungsional dan jabatan struktural yang mempunyai ketentuan yang berbeda. (Sumber: hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI, 2009).

4.2 Analisis Persepsi Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Inspektorat Jenderal Keuangan Republik Indonesia

Pada bagian ini, peneliti akan menganalisis setiap indikator dari dimensi promosi jabatan. Berdasarkan dari 90 responden yang ada, setiap jawaban yang mencerminkan masing-masing persepsi dari setiap responden dinyatakan dengan alternatif pilihan jawaban: “**sangat setuju**”, “**setuju**”, “**ragu-ragu**”, “**tidak setuju**”, dan “**sangat tidak setuju**”, kemudian setiap jawaban diberi bobot skor yang berbeda-beda sesuai dengan skala pengukuran yang telah ditetapkan dalam penelitian ini yaitu Skala Likert.

Pada penelitian ini, dimensi promosi jabatan diukur berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Carrel, Gilbert, dan Hatfield (1995, p. 200). Di dalam teorinya, Carrel, et.al mengatakan bahwa terdapat empat aspek yang mempengaruhi promosi jabatan, yaitu: kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*), tanggung jawab (*responsibility*), dan status. Jawaban responden terhadap empat dimensi tersebut akan disajikan dalam suatu tabel frekuensi dan dianalisis sesuai dengan tiap-tiap indikator.

4.2.1 Persepsi Pegawai Terhadap Dimensi Kemampuan (*Ability*)

Dimensi Kemampuan (*ability*) merupakan salah satu aspek penting dalam promosi jabatan. Menurut Robbins (2000, hal. 67), kemampuan terdiri dari dua faktor, yaitu: kemampuan intelektual merupakan kemampuan melakukan aktivitas secara mental. Sedangkan, kemampuan fisik merupakan kemampuan melakukan aktivitas berdasarkan stamina kekuatan dan karakteristik fisik.

Pada dimensi kemampuan (*ability*), terdapat lima indikator yang akan dijawab oleh 90 responden pada Itjen Depkeu RI menurut persepsi mereka masing-masing. Kelima indikator tersebut yaitu: mengenai kemampuan pegawai dalam setiap kinerja di Itjen Depkeu RI, kemampuan pegawai dalam mengikuti kegiatan Diklat, kemampuan pegawai dalam mengikuti kegiatan Dinas, kemampuan pegawai untuk menjalin komunikasi yang baik dengan atasan, serta kemampuan pegawai untuk menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan sesama rekan kerja. Berikut ini merupakan hasil dari persepsi responden mengenai kelima indikator tersebut yang akan ditunjukkan dalam sebuah tabel untuk setiap indikator yang ada.

Tabel 4.1
Pernyataan: Para pegawai mampu berpartisipasi
dalam setiap aktivitas kerja di Itjen Depkeu
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	11	12,2%
Setuju	60	66,7%
Ragu-ragu	17	18,9%
Tidak Setuju	2	2,2%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.1 di atas, dari 90 responden, sebanyak 60 responden (66,7%) menyatakan setuju bahwa menurut mereka para pegawai mampu berpartisipasi dalam setiap kinerja di Itjen Depkeu. Indikator tersebut mengungkapkan seberapa besar para pegawai mempunyai keinginan besar untuk berpartisipasi pada setiap aktivitas kerja yang ada di Itjen Depkeu RI serta seberapa aktif para pegawai memberikan masukan postif kepada atasannya. Sedangkan, sisanya sebanyak 17 (18,9) responden menyatakan ragu-ragu. Berikut adalah hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI:

“Kalo menurut saya sih, yang menjawab ragu-ragu, bukan karena pegawai tersebut tidak mampu berpartisipasi dalam setiap aktivitas kerja yah tapi mungkin karena pengetahuannya kurang atau mungkin baru di mutasi dari bagian lain, jadi kurang memahami tugas barunya atau masih belum terlalu menguasai tugas yang ada. Misalnya, ada juga kan tuh pegawai yang dipindahkan dari bagian Anggaran ke Bea Cukai, bisa aja kan mereka masih beradaptasi dengan tugas yang baru. Jadi, bukannya tidak mampu yah, hanya kurang memahami.

Pada dasarnya, para pegawai harus senantiasa mampu berpartisipasi dalam setiap kinerja di Itjen Depkeu RI. Namun, pada kenyataannya ada saja pegawai yang tidak mampu untuk selalu berpartisipasi dalam setiap aktivitas kerja. Jadi kesimpulannya adalah responden yang menjawab ragu-ragu tersebut, bukannya tidak mampu tetapi hanya karena kurang memahami tugas dan kewajibannya yang baru. (Sumber: hasil wawancara Kasubbag Pengembangan Pegawai pada Itjen Depkeu RI, 2009).

Tabel 4.2
Pernyataan: Para pegawai mampu mengikuti kegiatan Diklat
yang diselenggarakan oleh Itjen Depkeu
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	17	18,9%
Setuju	67	74,4%
Ragu-ragu	5	5,6%
Tidak Setuju	1	1,1%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.2 di atas, dari 90 responden yang ada, sebagian besar responden yaitu sebanyak 67 (74,4%) menyatakan setuju bahwa para pegawai diharapkan mampu mengikuti kegiatan Diklat yang diselenggarakan oleh Itjen Depkeu RI. Menurut Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI, adanya kegiatan Diklat yang diselenggarakan oleh Itjen Depkeu RI tentu saja dapat memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk berkembang dan maju dalam kinerja mereka. Misalnya, para pegawai akan mendapatkan pengetahuan, wawasan, dan keterampilan yang baru sesuai dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan untuk masing-masing jabatan. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, mengikuti kegiatan Diklat merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan promosi jabatan. Selain itu, dengan mengikuti kegiatan Diklat, bagi pegawai pada jabatan Fungsional dapat menambah angka kredit yang ditetapkan sebagai salah satu syarat jika ingin mendapatkan promosi jabatan.

Sedangkan, hanya 5 (5,6%) responden saja yang menyatakan ragu-ragu. Menurut Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI, responden yang menyatakan ragu-ragu belum memahami dengan benar apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai negeri sipil.

Tabel 4.3
Pernyataan: Para pegawai mampu mengikuti kegiatan Dinas
dalam kota maupun luar kota dengan baik
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	14	15,6%
Setuju	69	76,7%
Ragu-ragu	6	6,7%
Tidak Setuju	1	1,1%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.3 di atas, dari 90 responden yang ada, sebagian besar responden yaitu sebanyak 69 (76,7%) menyatakan setuju bahwa para pegawai diharapkan mampu mengikuti kegiatan Dinas dalam kota maupun luar kota dengan baik. Namun, masih ada responden yang menyatakan ragu-ragu untuk mampu mengikuti kegiatan Dinas dalam kota maupun luar kota.

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat seberapa besar kesiapan dan pertanggungjawaban dari para pegawai Itjen Depkeu RI untuk mampu mengikuti peraturan yang telah ditetapkan. Tidak berbeda jauh dengan kegiatan diklat, mengikuti kegiatan Dinas juga sangat penting bagi pengembangan karir para pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan. Selain itu, dengan mengikuti kegiatan Diklat, dapat menambah angka kredit yang ditetapkan sebagai salah satu syarat bagi para pegawai pada Itjen Depkeu RI jika ingin mendapatkan promosi jabatan.

Tabel 4.4
Pernyataan: Para pegawai memiliki kemampuan untuk menjalin komunikasi yang baik dengan atasan
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Setuju	70	77,8%
Ragu-ragu	15	16,7%
Sangat Tidak Setuju	5	5,6%
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.4 di atas, dari 90 responden yang ada, sebagian besar responden yaitu sebanyak 70 (77,8%) menyatakan setuju bahwa para pegawai memiliki kemampuan untuk menjalin komunikasi yang baik dengan atasan. Namun, sebanyak 15 (16,7%) responden menyatakan ragu-ragu dengan pernyataan tersebut. Berikut adalah hasil wawancara peneliti dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai terhadap jawaban responden yang ragu-ragu:

“Kalo masih ada jawaban yang ragu-ragu, hmm... apa yah?! Mungkin masih ada jalur komunikasi yang terputus dengan atasan atau karena ketidakpuasan terhadap bidang kerjanya. Atau mungkin karena faktor like or dislike yah. Misalnya, kurang dapat fasilitas atau lama baru dapat promosi jabatan. Tapi kalo mau dapat promosi jabatan tetap berdasarkan pada kompetensinya yah, kalo menurut saya sih ngga bisa hanya mengandalkan komunikasi yang baik aja dengan atasan.”

Menurut kesimpulan peneliti berdasarakan hasil wawancara tersebut, adalah karena untuk mendapatkan promosi jabatan bukan karena faktor kedekatan dengan atasan tetapi karena faktor kinerja seseorang yang dianggap layak dan berkompeten untuk mendapatkan sebuah promosi jabatan. Menurutnya, membina atau menjalin komunikasi yang baik dengan atasan adalah sesuatu yang wajar yang sepatasnya dilakukan antara bawahan dengan atasan. Namun, bukan berarti hal tersebut dapat dijadikan sebagai patokan untuk mendapatkan sebuah promosi jabatan (Sumber: hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI, 2009).

Tabel 4.5
Pernyataan: Para pegawai mampu untuk menjalin hubungan
kerjasama yang baik dengan sesama rekan kerja
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	21	23,3%
Setuju	57	63,3%
Ragu-ragu	10	11,1%
Tidak Setuju	2	2,2%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.5 di atas, dari 90 responden yang ada, mayoritas responden menyatakan persepsi yang positif yaitu setuju 57 (63,3%) responden. Berdasarkan data tersebut, responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju tidak dapat meningkatkan kinerja jika tidak menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan sesama rekan kerja. Dengan kata lain, jika tidak membina hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja maka susah untuk bekerja dengan baik. Adanya hubungan kerjasama yang baik dengan sesama rekan kerja pada kenyataannya akan menciptakan suasana nyaman dalam bekerja dan tentu saja hal ini dapat membantu untuk dapat menimbulkan semangat bekerja.

4.2.1.1 Analisis Persepsi Pegawai Terhadap Dimensi Kemampuan (*Ability*)

Dimensi ini menggambarkan bagaimana persepsi pegawai terhadap kemampuan intelektual dan kemampuan fisik mereka dalam mengemban tugasnya pada Itjen Depkeu RI. Pada dimensi kemampuan (*ability*), terdapat lima indikator yang akan dijawab oleh 90 responden pada Itjen Depkeu RI menurut persepsi mereka masing-masing. Kelima indikator tersebut yaitu: mengenai kemampuan pegawai dalam setiap kinerja di Itjen Depkeu RI, kemampuan pegawai dalam mengikuti kegiatan Diklat, kemampuan pegawai dalam mengikuti kegiatan Dinas, kemampuan pegawai untuk menjalin komunikasi yang baik dengan atasan, serta kemampuan pegawai untuk menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan

sesama rekan kerja. Berikut merupakan hasil pengolahan indeks pada dimensi kemampuan (*ability*), terlihat pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6
Jawaban Responden Untuk Dimensi Kemampuan (*ability*)
n = 90

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Para pegawai mampu berpartisipasi dalam setiap aktivitas kerja di Itjen.	11 (12,2%)	60 (66,7%)	17 (18,9%)	2 (2,2%)	0
2.	Para pegawai mampu mengikuti kegiatan diklat yang diselenggarakan Itjen.	17 (18,9%)	67 (74,4%)	5 (5,6%)	1 (1,1%)	0
3.	Para pegawai mampu mengikuti kegiatan Dinas dalam kota maupun luar kota dengan baik.	14 (15,6%)	69 (76,7%)	6 (6,7%)	1 (1,1%)	0
4.	Para pegawai memiliki kemampuan untuk menjalin komunikasi yang baik dengan atasan.	5 (5,6%)	70 (77,8%)	15 (16,7%)	0	0
5.	Para pegawai mampu untuk menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan sesama rekan kerja.	21 (23,3%)	57 (63,3%)	10 (11,1%)	2 (2,2%)	0
		Skor Jawaban Responden : 1803 Skor Maksimum : 2250 Skor Minimum : 450 Persentase: $1785/2250 \times 100\% = 80,13\%$				

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Nilai Minimum	: $1 \times 5 \times 90 = 450$
Nilai Maximum	: $5 \times 5 \times 90 = 2250$
Range Data	: $2250 - 450 = 1800$
Lebar Kelas	: $1800 : 5 = 360$

Tabel 4.7
Skala Jawaban Responden Untuk Indikator
pada Dimensi Kemampuan (ability)

	Sangat Buruk	Buruk	Cukup	Baik	Sangat Baik
Skor	450	810	1170	1530	1890
Min					
Max					

1803

Berdasarkan pada tabel 4.7 di atas, mayoritas responden mempunyai persepsi yang baik terhadap dimensi kemampuan dengan total skor jawaban responden sebesar 1785, sehingga berada pada interval baik. Persepsi yang baik dari responden mengenai dimensi kemampuan menunjukkan bahwa responden sadar dan paham bahwa memang sebagai seorang pegawai harus mampu untuk berpartisipasi dalam setiap tugas maupun kegiatan yang ada pada Itjen Depkeu RI, baik itu mengikuti kegiatan diklat maupun kegiatan dinas. Responden juga menyadari bahwa kemampuan tersebut tentunya harus diimbangi dengan kemampuan menjalin komunikasi dan membina hubungan kerjasama baik itu dengan sesama rekan kerja maupun dengan atasan, sehingga dimensi ini merupakan dimensi yang cukup baik diterima oleh responden sebagai salah satu bentuk syarat untuk mendapatkan promosi jabatan. Berikut merupakan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, yaitu:

“Berdasarkan sumpah PNS seharusnya setiap pegawai memiliki dan menjalankan dengan baik yah dari setiap pernyataan yang ada di kuesioner tersebut dan tentunya harus patuh pada setiap peraturan yang ada. Yah, itu tadi harus selalu siap untuk ikut berpartisipasi dalam setiap aktivitas kerja yang diselenggarakan oleh Depkeu. Yah, itu tadi, kalau ada diklat harus ikut, kalau ditunjuk. Karena kan, sebenarnya diklat itu untuk kepentingan pegawai juga biar bisa mengembangkan diri atau kompetensinya

semakin bertambah. Apalagi, dinas! Baik dinas dalam kota atau luar kota, itu sama pentingnya. Apalagi bagi jabatan fungsional, tentu saja ikut diklat dan dinas amat penting, karena itu akan menambah angka kredit bagi pegawai tersebut kalau dia ingin mendapatkan promosi jabatan. Kalau mengenai kemampuan untuk menjalin komunikasi dengan atasan maupun sesama rekan kerja, tentu harus yah. Karena kan kita dalam lingkungan pekerjaan harus membangun hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja dan atasan.”

Dari hasil wawancara peneliti, maka hasil yang didapati oleh peneliti adalah, pegawai umumnya mengetahui benar bahwa faktor-faktor dalam dimensi kemampuan tersebut penting untuk dilakukan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dengan banyaknya jawaban responden yang setuju terhadap pernyataan-pernyataan dari tersebut (Sumber: hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI, 2009).

4.2.2 Persepsi Pegawai Terhadap Dimensi Keterampilan (*Skill*)

Dimensi Keterampilan (*skill*) merupakan salah satu aspek penting dalam promosi jabatan. Menurut Robbins (2000, hal 494-495), keterampilan merupakan kemampuan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan cermat dengan adanya pengembangan teknik yang dimiliki dan dapat menganalisa serta mampu memilih penyelesaian yang baik.

Pada dimensi keterampilan (*skill*), terdapat lima indikator yang akan dijawab oleh 90 responden pada Itjen Depkeu RI menurut persepsi mereka masing-masing. Kelima indikator tersebut yaitu: mengenai keterampilan pegawai untuk menjalankan pekerjaan secara mudah, keterampilan pegawai untuk menjalankan pekerjaan secara teliti, inisiatif yang dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya, keterampilan pegawai untuk menganalisa pekerjaan serta memilih penyelesaian yang baik, serta keterampilan pegawai yang berkenaan dengan teknologi informasi. Berikut ini merupakan hasil dari persepsi responden mengenai kelima indikator tersebut yang akan ditunjukkan dalam sebuah tabel untuk setiap indikator yang ada.

Tabel 4.8
Pernyataan: Para pegawai memiliki keterampilan untuk menjalankan pekerjaan secara mudah
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	6	6,7%
Setuju	65	72,2%
Ragu-ragu	17	18,9%
Tidak Setuju	2	2,2%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.8 di atas, dari 90 responden yang ada, mayoritas responden menyatakan persepsi yang positif yaitu sebanyak 65 (72,2%) responden menyatakan setuju bahwa para pegawai setidaknya memiliki keterampilan untuk menjalankan pekerjaan secara mudah. Menurut kesimpulan peneliti, responden yang menyatakan memiliki keterampilan untuk menjalankan pekerjaan secara mudah, karena mereka memiliki keterampilan yang berkenaan dengan teknologi informasi seperti komputer. Menurut salah satu pegawai yang menyatakan ragu-ragu bahwa, adalah karena memiliki keterampilan yang baik tidak menjamin seorang pegawai dapat menjalankan pekerjaannya secara mudah. Berikut adalah hasil wawancara dengan salah satu responden:

“Saya tidak terlalu setuju atau boleh dibilang ragu-ragu yah, terhadap pernyataan tersebut. Karena menurut saya, tidak mesti punya keterampilan yang amat baik dulu baru bisa menyelesaikan tugasnya dengan mudah. Jadi, semuanya harus seimbang, misalnya mempunyai pemikiran yang baik, cepat dan tanggap dalam menyelesaikan tugas yang diberikan atasan, dan lain-lain yah. Jadi, ngga mesti punya keterampilan di bidang teknologi dulu baru bisa menyelesaikan tugasnya dengan mudah.”

Jadi, kesimpulan peneliti terhadap indikator tersebut adalah memiliki keterampilan memang penting untuk mendukung aktivitas kerja juga diimbangi dengan pengetahuan yang mendukung agar dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan dengan mudah.

Tabel 4.9
Pernyataan: Para pegawai memiliki keterampilan untuk
menjalankan pekerjaan secara teliti
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	8	8,9%
Setuju	66	73,3%
Ragu-ragu	12	13,3%
Tidak Setuju	4	4,4%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.9 di atas, dari 90 responden yang ada, mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 66 (73,3%) bahwa para pegawai setidaknya memiliki keterampilan untuk menjalankan pekerjaan secara teliti dan sebanyak 12 (13,3%) responden menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan data karakteristik pada kuesioner yang ada, pada umumnya responden yang menjawab ragu-ragu maupun tidak setuju adalah responden yang berusia lebih dari 50 tahun. Sedangkan, responden yang menyatakan setuju maupun sangat setuju adalah responden yang masih dalam kategori usia produktif untuk bekerja secara maksimal. Jadi, menurut kesimpulan peneliti faktor usia dapat menentukan apakah seorang pegawai masih dapat bekerja secara produktif. Walaupun pada dasarnya setiap pegawai dituntut untuk bekerja secara maksimal termasuk teliti terhadap pekerjaannya.

Tabel 4.10
Pernyataan: Para pegawai memiliki inisiatif
dalam melaksanakan pekerjaannya
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	7	7,8%
Setuju	59	65,6%
Ragu-ragu	19	21,1%
Tidak Setuju	5	5,6%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.10 di atas, dari 90 responden yang ada, mayoritas responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 59 (65,6%) bahwa para pegawai setidaknya memiliki inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada dasarnya Itjen Depkeu memberikan kebebasan kepada para pegawai untuk bekerja sesuai dengan kemampuan dan jabatannya masing-masing, asalkan tujuan yang diinginkan tercapai dan tidak melanggar peraturan yang ada pada Itjen Depkeu RI. Untuk itu, diperlukan inisiatif atau inovasi-inovasi baru dalam pemikiran dan tindakan demi terciptanya kinerja yang maksimal.

Tabel 4.11
Pernyataan: Para pegawai memiliki keterampilan dalam menganalisa pekerjaan serta memilih penyelesaian yang baik
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	7	7,8%
Setuju	62	68,9%
Ragu-ragu	18	20,0%
Tidak Setuju	3	3,3%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.11 di atas, dari 90 responden yang ada, sebanyak 62 (68,9%) responden menyatakan setuju bahwa para pegawai setidaknya memiliki keterampilan untuk menjalankan pekerjaan secara mudah dan sebanyak 18 (20,0%) responden menyatakan ragu-ragu. Memiliki keterampilan dalam menganalisa pekerjaan serta memilih penyelesaian yang baik memang seharusnya dimiliki oleh para pegawai, karena dengan begitu diharapkan pegawai dapat mengerjakan tugasnya dengan baik. Berikut adalah hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI:

“Kalo menurut saya sih, yang menjawab ragu-ragu, bukan karena pegawai tersebut tidak mampu menganalisa pekerjaan dengan baik yah, tapi mungkin karena pengetahuannya kurang atau mungkin baru di mutasi dari bagian lain, jadi kurang memahami tugas barunya atau masih belum terlalu menguasai tugas yang ada. Misalnya, ada juga kan tuh pegawai yang dipindahkan dari bagian Anggaran ke Bea Cukai, bisa aja kan mereka masih beradaptasi dengan tugas yang baru. Kurang lebih seperti itu.”

Menurut kesimpulan peneliti, para responden tersebut sebagai pegawai pada umumnya mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan sadar untuk memiliki keterampilan dan kemampuan untuk menganalisa pekerjaannya dengan baik (Sumber: hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai pada Itjen Depkeu RI).

Tabel 4.12
Pernyataan: Setiap pegawai memiliki keterampilan
yang berkenaan dengan teknologi informasi
(mis. mengoperasikan komputer, internet)
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	10	11,1%
Setuju	48	53,3%
Ragu-ragu	25	27,8%
Tidak Setuju	7	7,8%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.12 di atas, dari 90 responden yang ada, sebanyak 48 (53,3%) responden menyatakan setuju bahwa setiap pegawai diharapkan memiliki keterampilan yang berkenaan dengan teknologi komputer (seperti: mengoperasikan komputer maupun internet), dan sebanyak 25 (27,8%) responden menyatakan ragu-ragu. Menurut data yang diperoleh peneliti, responden yang menyatakan ragu-ragu atau bahkan tidak setuju adalah pegawai yang rata-rata sudah berusia 40-49 tahun dan beberapa diantaranya sudah berusia lebih dari 50 tahun. Berikut adalah hasil wawancara dengan salah satu responden:

“Penggunaan komputer memang sangat penting yah, untuk itu pegawai dituntut untuk memiliki keterampilan dalam menggunakan komputer. Tapi banyak juga pegawai yang ngga mahir atau terlalu bisa dalam menggunakan komputer, boleh dibilang skillnya basic lah. Biasanya sih yang usianya udah diatas usia produktif atau udah tua lah gitu yang tidak terlalu ngerti banget soal komputer. Jadi, banyak juga yang menyuruh bawahannya atau rekan kerjanya yang usianya jauh lebih muda yang memang mahir dalam menggunakan komputer. Kalo untuk internet sih, di Itjen memang tiap bagian ada fasilitas internetnya yang banyak juga digunakan. Semuanya udah disetting oleh bagian IT biar setiap bagian bisa dapet akses internet. Jadi, soal penggunaan teknologi informasi seperti komputer dan internet jelas penting. Tapi yah itu tadi tidak semua pegawai memiliki kemampuan yang mahir dalam penggunaannya.

Namun sebaliknya, untuk responden yang menyatakan setuju dan bahkan sangat setuju terhadap pernyataan tersebut, memiliki keterampilan yang berkenaan dengan teknologi informasi sangatlah penting. Responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju adalah responden yang rata-rata berusia antara 20-29 tahun dan 30-39 tahun, dan beberapa diantaranya memiliki pendidikan terakhir S2. Menurut responden, penggunaan teknologi informasi seperti komputer dan internet sangat penting dan dapat membantu memudahkan pekerjaan mereka. Melalui data tersebut, dapat dilihat bahwa pegawai yang berusia muda justru menganggap pentingnya memiliki keterampilan yang berkenaan dengan teknologi informasi (Sumber: hasil wawancara dengan salah seorang pegawai pada Itjen Depkeu RI, 2009).

4.2.2.1 Analisis Persepsi Pegawai Terhadap Dimensi Keterampilan (*Skill*)

Dimensi ini menggambarkan bagaimana persepsi pegawai terhadap keterampilan yang dimiliki sebagai bentuk upaya menjalankan pekerjaan secara mudah dan cermat. Pada dimensi keterampilan (*skill*), terdapat lima indikator yang akan dijawab oleh 90 responden pada Itjen Depkeu RI menurut persepsi mereka masing-masing. Kelima indikator tersebut yaitu: mengenai keterampilan pegawai untuk menjalankan pekerjaan secara mudah, keterampilan pegawai untuk menjalankan pekerjaan secara teliti, inisiatif yang dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya, keterampilan pegawai untuk menganalisa pekerjaan serta memilih penyelesaian yang baik, serta keterampilan pegawai yang berkenaan dengan teknologi informasi. Berikut merupakan hasil pengolahan indeks pada dimensi keterampilan (*skill*), terlihat pada tabel 4.13 berikut ini:

Tabel 4.13
Jawaban Responden Untuk Dimensi Keterampilan (*Skill*)
n = 90

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Para pegawai memiliki keterampilan untuk menjalankan pekerjaan secara mudah.	6 (6,7%)	65 (72,2%)	17 (18,9%)	2 (2,2%)	0
2.	Para pegawai memiliki keterampilan untuk menjalankan pekerjaan secara teliti.	8 (8,9%)	66 (73,3%)	12 (13,3%)	4 (4,4%)	0
3.	Para pegawai memiliki inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya.	7 (7,8%)	59 (65,6%)	19 (21,1%)	5 (5,6%)	0
4.	Para pegawai memiliki keterampilan dalam menganalisa pekerjaan & memilih penyelesaian baik.	7 (7,8%)	62 (68,9%)	18 (20,0%)	3 (3,3%)	0
5.	Setiap pegawai memiliki keterampilan yang berkenaan dengan Teknologi Informasi (mis. mengoperasikan komputer).	10 (11,1%)	48 (53,3%)	25 (27,8%)	7 (7,8%)	0
		Skor Jawaban Responden : 1705 Skor Maksimum : 2250 Skor Minimum : 450 Persentase: $1705/2250 \times 100\% = 75,8\%$				

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Nilai Minimum : $1 \times 5 \times 90 = 450$

Nilai Maximum : $5 \times 5 \times 90 = 2250$

Range Data : $2250 - 450 = 1800$

Lebar Kelas : $1800 : 5 = 360$

Tabel 4.14
Skala Jawaban Responden Untuk Indikator
pada Dimensi Keterampilan (*Skill*)

	Sangat Buruk	Buruk	Cukup	Baik	Sangat Baik
Skor	450	810	1170	1530	1890
Min				1705	
					2250
Max					

Berdasarkan pada tabel 4.14 di atas, mayoritas responden mempunyai persepsi yang baik terhadap dimensi keterampilan dengan total skor jawaban 1705, sehingga berada pada interval baik. Persepsi yang baik dari responden menunjukkan bahwa memang para responden sebagai seorang pegawai sadar pentingnya memiliki keterampilan untuk menjalankan pekerjaan atau tugas secara teliti dan dilakukan dengan mudah agar efisien. Salah satu caranya adalah dengan penggunaan teknologi informasi berbasis komputer dan internet. Berikut merupakan hasil wawancara terbuka yang dilakukan oleh peneliti terhadap salah seorang responden, yaitu:

“Sebagai seorang pegawai pastinya harus sadar dan paham yah terhadap apa yang ia kerjakan, jadi memang harus teliti. Sebenarnya, untuk masalah penggunaan teknologi informasi seperti komputer sudah berjalan cukup baik ya dalam pengaplikasiannya di Itjen itu sendiri. Saya rasa para pegawai tentunya punya keterampilan yang baiklah terhadap hal tersebut. Namun, untuk beberapa kalangan seperti yang mempunyai jabatan yang lebih tinggi, yah tentunya tidak terlalu sering berhadapan dengan komputer, karena biasanya menyerahkan tugas-tugas yang berhubungan dengan teknologi kepada bawahannya. Tapi, kalau untuk penggunaan internet yang lebih banyak menggunakan biasanya pegawai yang usianya lebih muda.”

Dari hasil wawancara terbuka peneliti terhadap salah seorang responden, maka hasil yang didapati oleh peneliti adalah, para pegawai umumnya mengetahui pentingnya memiliki keterampilan yang baik dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut dapat dilihat dengan banyaknya jawaban responden yang setuju terhadap pernyataan-pernyataan dari tersebut.

4.2.3 Persepsi Pegawai Terhadap Dimensi Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Dimensi Tanggung Jawab (*responsibility*) juga merupakan salah satu faktor penting dalam promosi jabatan. Tanggung jawab berarti bentuk dedikasi yang diberikan terhadap suatu pekerjaan maupun tugas. Pada dimensi tanggung jawab (*responsibility*), terdapat enam indikator yang akan dijawab oleh 90 responden pada Itjen Depkeu RI menurut persepsi mereka masing-masing. Keenam indikator tersebut yaitu: para pegawai bertanggung jawab untuk mengutamakan kepentingan dinas dibandingkan dengan kepentingan pribadi, para pegawai bertanggung jawab untuk tidak bolos kerja, para pegawai bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu. Kemudian, indikator bahwa para pegawai selalu berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan, berani bertanggung jawab dari setiap keputusan / tindakan yang dilakukannya, dan bertanggung jawab untuk selalu melaporkan hasil kerjanya kepada atasan menurut keadaan yang sebenarnya. Berikut ini merupakan hasil dari persepsi responden mengenai kelima indikator tersebut yang akan ditunjukkan dalam sebuah tabel untuk setiap indikator yang ada.

Tabel 4.15
Pernyataan: Para pegawai bertanggung jawab untuk mengutamakan
kepentingan dinas dibandingkan dengan kepentingan pribadi
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	11	12,2%
Setuju	62	68,9%
Ragu-ragu	15	16,7%
Tidak Setuju	2	2,2%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.15 di atas, dari 90 responden yang ada, hampir sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 62 (68,9%) dan Melalui data yang ada, dapat dilihat bahwa hampir sebagian dari responden

tersebut memiliki kesadaran untuk bertanggung jawab terhadap tugas yang diembannya sebagai pegawai Itjen Depkeu RI, dan tunduk kepada peraturan yang berlaku.

Dalam jabatan struktural maupun jabatan fungsional, setiap pegawai pada Itjen Depkeu RI wajib mengutamakan kepentingan dinas yang diberikan oleh negara baik di dalam kota maupun dinas luar kota sebagai bentuk kepatuhan dan pertanggungjawaban para pegawai terhadap pekerjaannya. Selain itu, bagi para pegawai yang mampu mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi, tentu akan mendapat pertimbangan dan penilaian yang lebih besar dari atasan dalam pemberian promosi jabatan.

Selain itu, ada juga responden yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 15 (16,7%) dan responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 (2,2%) orang. Menurut hasil kuesioner, responden yang menyatakan ragu-ragu atau bahkan tidak setuju adalah mereka yang menjabat pada jabatan struktural, dan beberapa diantara responden tersebut berusia diatas 50 tahun, serta beberapa responden diantaranya adalah pegawai perempuan.

Tabel 4.16
Pernyataan: Para pegawai bertanggung jawab untuk tidak bolos karena
bepengaruh terhadap pemberian promosi jabatan
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	7	7,8%
Setuju	56	62,2%
Ragu-ragu	25	27,8%
Tidak Setuju	2	2,2%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.16 di atas, dari 90 responden yang ada, responden terbanyak menjawab setuju yaitu 56 (62,2%) dan jawaban terbanyak

kedua menjawab ragu-ragu sebanyak 25 (27,8%) responden Berikut adalah hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai pada Itjen Depkeu RI:

“Absen memang pengaruh yah, tapi kaitannya sama pemotongan tunjangan, ketaatan atau tata tertib sebagai PNS, terus kaitannya sama disiplin kerja. Tapi, kalo berhubungan langsung dengan promosi jabatan , saya rasa sih ngga yah. Ada sih penilaiannya tapi ngga terlalu berpengaruh lah.”

Berdasarkan hasil wawancara, responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju pada pernyataan tersebut adalah pegawai yang memiliki tingkat disiplin yang baik, sehingga berusaha untuk tidak bolos agar tidak mengurangi angka kredit atau penilaian. Sedangkan, responden yang memberikan jawaban ragu-ragu dan tidak setuju adalah pegawai yang termotivasi untuk tidak bolos kerja bukan karena alasan untuk mendapatkan promosi jabatan, melainkan karena faktor seperti: jenuh terhadap lingkungan kerja, khawatir tunjangannya akan dipotong, dan sebagainya. Dengan banyaknya responden yang menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut, mengindikasikan bahwa sebagian pegawai memiliki tingkat kedisiplinan yang cukup baik (Sumber: hasil wawancara dengan salah satu responden pada Itjen Depkeu RI).

Tabel 4.17
Pernyataan: Para pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	7	7,8%
Setuju	57	63,3%
Ragu-ragu	25	27,8%
Tidak Setuju	1	1,1%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.17 di atas, dari 90 responden yang ada, sebagian responden menyatakan setuju 57 (63,3%) bahwa para pegawai diharapkan mampu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu. Sedangkan, responden yang menyatakan ragu-ragu adalah sebanyak 25 (27,8%). Melalui data yang diperoleh peneliti, responden yang menyatakan sangat setuju dan setuju adalah responden yang rata-rata berusia antara 20-29 tahun dan 30-39 tahun. Sedangkan, responden yang menyatakan ragu-ragu bahkan tidak setuju adalah responden yang rata-rata berusia 40-49 tahun dan lebih dari 50 tahun. Selain itu, rata-rata responden yang menyatakan ragu-ragu untuk mampu menyelesaikan tugas tepat adalah responden yang memiliki jabatan lebih tinggi, dan karena faktor seperti memimpin atau menghadiri rapat serta tuntutan pekerjaan yang membuat mereka harus meninggalkan kantor. Berikut adalah hasil wawancara:

“Diharuskan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya itu pasti yah. Terus menyelesaikan tugas tepat waktu itu juga harus. Alasannya, karena kalo dikasih tugas sama atasan harus dikerjakan dengan sebaik-baiknya. Karena bisa dijadikan sebagai hal untuk pengambilan keputusan, pembuatan tugas-tugas lainnya, misalnya: buat anggaran, biar kerjanya tidak menumpuk gitu. Jadi, yah kaya slogannya JK deh lebih cepat lebih baik. Kalo atasan pasti lain lagi, mungkin karena beliau sibuk yah, jadi tetap menyerahkan kepada bawahannya.” (Sumber: hasil wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI).

Tabel 4.18
Pernyataan: Para pegawai selalu berada di tempat tugasnya
dalam segala keadaan
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	2	2,2%
Setuju	37	41,1%
Ragu-ragu	40	44,4%
Tidak Setuju	11	12,2%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.18 di atas, dari 90 responden yang ada, jawaban responden terbanyak menyatakan ragu-ragu yaitu 40 (44,4%). Berikut adalah hasil wawancara peneliti dengan salah satu responden:

“Dengan pernyataan selalu berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan sih ga terlalu setuju yah. Karena, itu berarti kita harus selalu ada di kantor donk dan ngga boleh kemana-mana. Yah, kalo sudah tidak ada kerjaan atau kerjaan yang di kantor sudah dapat diselesaikan boleh aja keluar kantor, sepanjang ada urusan atau keperluan. Misalnya, ada keperluan mendesak yang ngga bisa ditinggalkan atau ada rapat diluar. Jadi, menurut saya sih ngga mesti dlaam segala keadaan harus selalu di kantor yah. Kurang lebih alasannya seperti itu.”

Hal ini dapat terjadi karena beberapa alasan seperti dalam keadaan terdesak ada kalanya harus meninggalkan kantor atau menghadiri seminar atau rapat di luar kantor. (Sumber: hasil wawancara dengan salah satu responden pada Itjen Depkeu RI, 2009).

Tabel 4.19
Pernyataan: Para pegawai berani bertanggung jawab
dari setiap keputusan / tindakan yang dilakukannya
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	5	5,6%
Setuju	76	84,4%
Ragu-ragu	8	8,9%
Tidak Setuju	1	1,1%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.19 di atas, dari 90 responden yang ada, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 76 (84,4%). Dengan banyaknya responden yang menyatakan setuju bahwa para pegawai berani bertanggung jawab dari setiap keputusan atau tindakan yang dilakukannya, hal

tersebut menunjukkan bahwa rata-rata para pegawai memiliki rasa tanggung jawab dan dedikasi yang cukup besar terhadap jabatan dan pekerjaannya.

Tabel 4.20
Pernyataan: Para pegawai bertanggung jawab untuk selalu melaporkan hasil kerjanya kepada atasan menurut keadaan yang sebenarnya
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	9	10,0%
Setuju	67	74,4%
Ragu-ragu	13	14,4%
Tidak Setuju	1	1,1%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.20 di atas, dari 90 responden yang ada, mayoritas responden menyatakan setuju bahwa para pegawai bertanggung jawab untuk selalu melaporkan hasil kerjanya kepada atasan menurut keadaan yang sebenarnya sebanyak 67 (74,4%). Dengan banyaknya responden yang menyatakan setuju bahwa para pegawai bertanggung jawab untuk selalu melaporkan hasil kerjanya kepada atasan menurut keadaan yang sebenarnya, menunjukkan bahwa sebagian besar responden bersedia melakukan perintah atasan serta mampu bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan kewajibannya.

4.2.3.1 Analisis Persepsi Pegawai Terhadap Dimensi Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Dimensi ini menggambarkan bagaimana persepsi pegawai terhadap tanggung jawab yang dimiliki sebagai bentuk dedikasi terhadap pekerjaan untuk dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Pada dimensi tanggung jawab (*responsibility*), terdapat enam indikator yang akan dijawab oleh 90 responden pada Itjen Depkeu RI menurut persepsi mereka masing-masing. Keenam indikator

tersebut yaitu: para pegawai bertanggung jawab untuk mengutamakan kepentingan dinas dibandingkan dengan kepentingan pribadi, para pegawai bertanggung jawab untuk tidak bolos kerja, para pegawai bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu. Kemudian, indikator bahwa para pegawai selalu berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan, berani bertanggung jawab dari setiap keputusan / tindakan yang dilakukannya, dan bertanggung jawab untuk selalu melaporkan hasil kerjanya kepada atasan menurut keadaan yang sebenarnya. Berikut merupakan hasil pengolahan indeks pada dimensi tanggung jawab (*responsibility*), terlihat pada tabel 4.21 berikut ini:

Tabel 4.21
Jawaban Responden Untuk Dimensi Tanggung Jawab (Responsibility)
n = 90

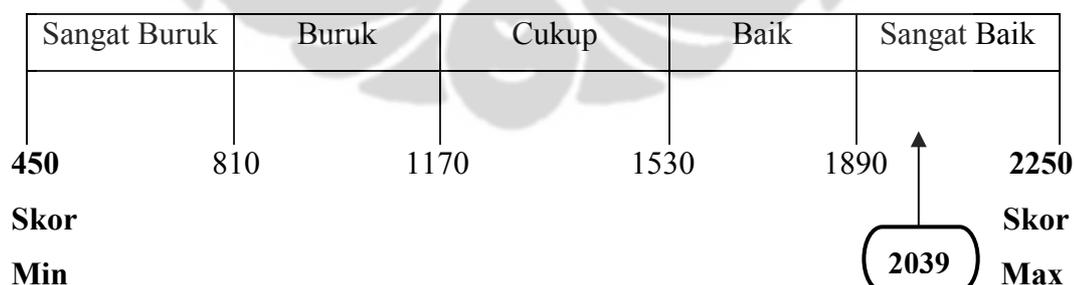
No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Para pegawai bertanggung jawab untuk mengutamakan kepentingan dinas dibandingkan dengan kepentingan pribadi.	11 (12,2%)	62 (68,9%)	15 (16,7%)	2 (2,2%)	0
2.	Para pegawai bertanggung jawab untuk tidak bolos kerja karena berpengaruh terhadap pemberian promosi jabatan.	7 (7,8%)	56 (62,2%)	25 (27,8%)	2 (2,2%)	0
3.	Para pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu.	7 (7,8%)	57 (63,3%)	25 (27,8%)	1 (1,1%)	0
4.	Para pegawai selalu berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan.	2 (2,2%)	37 (41,1%)	40 (44,4%)	11 (12,2%)	0

5.	Para pegawai berani bertanggung jawab dari setiap keputusan / tindakan yang dilakukannya.	5 (5,6%)	76 (84,4%)	8 (8,9%)	1 (1,1%)	0
6.	Para pegawai bertanggung jawab untuk selalu melaporkan hasil kerjanya kepada atasan menurut keadaan yang sebenarnya.	9 (10,0%)	67 (74,4%)	13 (14,4%)	1 (1,1%)	
		Skor Jawaban Responden : 2039 Skor Maksimum : 2250 Skor Minimum : 450 Persentase: $2027/2250 \times 100\% = 90,6\%$				

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Nilai Minimum : $1 \times 5 \times 90 = 450$
 Nilai Maximum : $5 \times 5 \times 90 = 2250$
 Range Data : $2250 - 450 = 1800$
 Lebar Kelas : $1800 : 5 = 360$

Tabel 4.22
Skala Jawaban Responden Untuk Indikator
pada Dimensi Tanggung Jawab (*Responsibility*)



Berdasarkan pada tabel 4.22 di atas, mayoritas responden mempunyai persepsi yang baik terhadap dimensi tanggung jawab dengan total skor jawaban 2027, sehingga berada pada interval sangat baik. Persepsi yang sangat baik dari responden menunjukkan bahwa para responden sebagai pegawai pada Itjen

Depkeu RI menyadari untuk selalu mengemban tanggung jawab yang diberikan dengan sebaik-baiknya.

Dari hasil wawancara terbuka peneliti terhadap salah seorang responden, dan berdasarkan hasil data yang ada, dapat diketahui bahwa rasa tanggung jawab dari para responden sebagai seorang pegawai sudah benar-benar berjalan dengan baik, walaupun masih ada yang paham akan tugas dan tanggung jawabnya namun kurang maksimal dalam menjalankannya.

4.2.4 Persepsi Pegawai Terhadap Dimensi Status

Dimensi Status juga merupakan salah satu faktor penting dalam promosi jabatan. Pada dimensi status, terdapat empat indikator yang akan dijawab oleh 90 responden pada Itjen Depkeu RI menurut persepsi mereka masing-masing. Keempat indikator tersebut yaitu: setiap promosi jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu RI selalu diikuti dengan penambahan wewenang, setiap promosi jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu RI selalu diikuti dengan penambahan kekuasaan, setiap promosi jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu RI selalu diikuti dengan penambahan penghasilan, dan setiap promosi jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu RI selalu diikuti dengan penambahan fasilitas. Berikut ini merupakan hasil dari persepsi responden mengenai kelima indikator tersebut yang akan ditunjukkan dalam sebuah tabel untuk setiap indikator yang ada.

Tabel 4.23

**Pernyataan: Setiap promosi jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu
selalu diikuti dengan penambahan wewenang
n = 90**

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	4	4,4%
Setuju	75	83,3%
Ragu-ragu	8	8,9%
Tidak Setuju	3	3,3%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.23 di atas, dari 90 responden yang ada, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 75 (83,3%) dan jawaban terbanyak kedua adalah responden yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 8 (8,9%). Berikut adalah hasil wawancara peneliti dengan Kasubbag Mutasi Kepegawaian:

“Dalam peraturan kan, memang ada yah kalo mendapatkan promosi jabatan pasti wewengannya meningkat. Jadi, saya rasa hal itu memang betul. Tapi kalo ada pegawai yang menyatakan ragu-ragu atau tidak setuju, mungkin dia belum terlalu merasakan hal tersebut yah.”

Dengan banyaknya responden yang menyatakan setuju bahwa setiap promosi jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu selalu diikuti dengan penambahan wewenang, menunjukkan bahwa kebijakan yang ada sudah berjalan sesuai dengan kenyataan. Sedangkan, dengan adanya responden yang menyatakan ragu-ragu maupun tidak setuju dengan pernyataan tersebut, karena tidak semua pegawai yang menerima promosi jabatan dapat merasakan selalu diikuti dengan penambahan wewenang, khususnya bagi pegawai yang berada pada golongan dua yaitu pada jabatan Pelaksana dan Auditor Pelaksana (Sumber: hasil wawancara dengan Kasubbag Mutasi Kepegawaian).

Tabel 4.24
Pernyataan: Setiap promosi jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu
selalu diikuti dengan penambahan kekuasaan
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	2	2,2%
Setuju	55	61,1%
Ragu-ragu	27	30,0%
Tidak Setuju	6	6,7%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.24 di atas, dari 90 responden yang ada, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 55 (61,1%) dan jawaban terbanyak kedua adalah responden yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 27 (30,0%). Dengan banyaknya responden yang menyatakan setuju bahwa setiap promosi jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu selalu diikuti dengan penambahan kekuasaan, menunjukkan bahwa kebijakan yang ada sudah berjalan sesuai dengan kenyataan. Berikut adalah hasil wawancara peneliti dengan Kasubbag Mutasi Kepegawaian:

“Dalam peraturan kan, memang ada yah kalo mendapatkan promosi jabatan pasti wewenangnya meningkat. Jadi, saya rasa hal itu memang betul. Tapi kalo ada pegawai yang menyatakan ragu-ragu atau tidak setuju, mungkin dia belum terlalu merasakan hal tersebut yah. Tapi bukan berarti mempunyai kekuasaan bisa berkuasa begitu saja, itu tidak benar.”

Sedangkan, dengan adanya responden yang menyatakan ragu-ragu maupun tidak setuju dengan pernyataan tersebut, karena tidak semua pegawai yang menerima promosi jabatan dapat merasakan selalu diikuti dengan penambahan kekuasaan, khususnya bagi pegawai yang berada pada golongan dua yaitu pada jabatan Pelaksana dan Auditor Pelaksana. Selain itu, adanya penambahan kekuasaan biasanya hanya dimiliki oleh pegawai yang sudah senior

ataupun memiliki jabatan yang sudah tinggi (Sumber: hasil wawancara dengan Kasubbag Mutasi Kepegawaian).

Tabel 4.25
Pernyataan: Setiap promosi jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu
selalu diikuti dengan penambahan penghasilan
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	6	6,7%
Setuju	79	87,8%
Ragu-ragu	5	5,6%
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.25 di atas, dari 90 responden yang ada, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 79 (87,8%), dan hanya 5 (5,6%) responden menyatakan ragu-ragu. Dengan banyaknya responden yang menyatakan setuju bahwa setiap promosi jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu selalu diikuti dengan penambahan penghasilan, maka hal tersebut akan dapat memberikan rasa keadilan bagi para pegawainya. Dengan adanya penambahan penghasilan bagi pegawai yang telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan untuk dipromosikan, merupakan salah satu bentuk perwujudan dari kebijakan yang telah ditetapkan, yaitu setiap pegawai yang mendapatkan promosi jabatan tentu berhak mendapatkan kenaikan penghasilan (Sumber: hasil wawancara dengan Kasubbag Mutasi Kepegawaian).

Tabel 4.26
Pernyataan: Setiap promosi jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu
selalu diikuti dengan penambahan fasilitas
n = 90

Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	-	-
Setuju	49	54,4%
Ragu-ragu	34	37,8%
Tidak Setuju	7	7,8%
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	90	100%

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Berdasarkan pada tabel 4.26 di atas, dari 90 responden yang ada, mayoritas responden menyatakan setuju sebanyak 49 (54,4%) dan jawaban terbanyak kedua adalah responden yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 34 (37,8%). Responden yang menjawab setuju terhadap promosi jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu RI selalu diikuti dengan penambahan fasilitas, karena mereka merasakan sendiri pada saat menerima promosi jabatan maka fasilitas yang diberikan oleh Itjen Depkeu juga akan bertambah.

Sedangkan, untuk responden yang menyatakan ragu-ragu maupun tidak setuju terhadap adanya penambahan fasilitas jika menerima promosi jabatan, karena mereka belum terlalu merasakan hal tersebut. Selain itu, fasilitas tidak diberikan untuk semua pegawai namun hanya untuk jabatan tertentu saja atau para pegawai yang telah memiliki jabatan yang sudah tinggi (Sumber: hasil wawancara dengan Kasubbag Mutasi Kepegawaian).

4.2.4.1 Analisis Persepsi Pegawai Terhadap Dimensi Status

Dimensi ini menggambarkan bagaimana persepsi pegawai terhadap status. Dimensi Status juga merupakan salah satu faktor penting dalam promosi jabatan. Pada dimensi status, terdapat empat indikator yang akan dijawab oleh 90 responden pada Itjen Depkeu RI menurut persepsi mereka masing-masing.

Keempat indikator tersebut yaitu: setiap promosi jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu RI selalu diikuti dengan penambahan wewenang, setiap promosi jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu selalu diikuti dengan penambahan kekuasaan, setiap promosi jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu RI selalu diikuti dengan penambahan penghasilan, dan setiap promosi jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu RI selalu diikuti dengan penambahan fasilitas. Berikut ini merupakan hasil dari persepsi responden mengenai kelima indikator tersebut yang akan ditunjukkan dalam sebuah tabel untuk setiap indikator yang ada.

Tabel 4.27
Jawaban Responden Untuk Dimensi Status
n = 90

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Setiap promosi jabatan yang diberikan oleh jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu selalu diikuti dengan penambahan wewenang.	4 (4,4%)	75 (83,3%)	8 (8,9%)	3 (3,3%)	0
2.	Setiap promosi jabatan yang diberikan oleh jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu selalu diikuti dengan penambahan kekuasaan.	2 (2,2%)	55 (61,1%)	27 (30,0%)	6 (6,7%)	0
3.	Setiap promosi jabatan yang diberikan oleh jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu selalu diikuti dengan penambahan penghasilan.	6 (6,7%)	79 (87,8%)	5 (5,6%)		0
4.	Setiap promosi jabatan yang diberikan oleh jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu selalu diikuti dengan		49 (54,4%)	34 (37,8%)	7 (7,8%)	0

	penambahan fasilitas.					
		Skor Jawaban Responden : 1346 Skor Maksimum : 2250 Skor Minimum : 450 Persentase: $1346/2250 \times 100\% = 59,82\%$				

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

Nilai Minimum : $1 \times 5 \times 90 = 450$
 Nilai Maximum : $5 \times 5 \times 90 = 2250$
 Range Data : $2250 - 450 = 1800$
 Lebar Kelas : $1800 : 5 = 360$

Tabel 4.28
Skala Jawaban Responden Untuk Indikator
pada Dimensi Status

	Sangat Buruk	Buruk	Cukup	Baik	Sangat Baik	
	450	810	1170	1530	1890	2250
Skor						Skor
Min			1346			Max

Berdasarkan pada tabel 4.28 di atas, mayoritas responden mempunyai persepsi yang cukup terhadap dimensi status dengan total skor jawaban 1346, sehingga berada pada interval cukup. Persepsi yang cukup dari para responden disebabkan karena, Menurut Kasubbag Mutasi Kepegawaian beberapa dari responden yang menyatakan ragu-ragu maupun tidak setuju adalah responden yang belum merasakan perubahan status baik dari bertambahnya wewenang, kekuasaan, dan fasilitas secara signifikan. Hanya, pada indikator bertambahnya penghasilan, para responden tersebut menyatakan sepakat atau setuju bahwa dengan mendapatkan promosi jabatan maka penghasilan tentu akan bertambah.

4.3 Analisa Secara Keseluruhan

Pada bagian ini, peneliti akan menjelaskan persepsi pegawai terhadap promosi jabatan dari hasil pengolahan kuesioner dan wawancara yang terdiri dari 20 indikator yang dikelompokkan kedalam empat dimensi dari konsep penilaian kinerja pegawai. Dimensi tersebut meliputi: dimensi kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*), tanggung jawab (*responsibility*), dan status.

Pada umumnya pelaksanaan promosi jabatan pada Itjen Depkeu RI telah berjalan baik. Berikut dapat dilihat pada tabel 4.29 hasil analisis keseluruhan persepsi pegawai terhadap promosi jabatan pada Itjen Depkeu RI:

Tabel 4.29
Analisa Keseluruhan Persepsi Pegawai terhadap Promosi Jabatan Pada
Inspektorat Jenderal Departemen Republik Indonesia (Itjen Depkeu RI)

No.	Dimensi	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS	Indeks dimensi	Hasil
1	Kemampuan <i>(ability)</i>	Para pegawai mampu berpartisipasi dalam setiap aktivitas kerja di Itjen.	11 (12,2%)	60 (66,7%)	17 (18,9%)	2 (2,2%)	0	80,13%	Baik
2		Para pegawai mampu mengikuti kegiatan diklat yang diselenggarakan Itjen.	17 (18,9%)	67 (74,4%)	5 (5,6%)	1 (1,1%)	0		
3		Para pegawai mampu mengikuti kegiatan Dinas dalam kota maupun luar kota dengan baik.	14 (15,6%)	69 (76,7%)	6 (6,7%)	1 (1,1%)	0		
4		Para pegawai memiliki kemampuan untuk menjalin komunikasi yang baik dengan atasan.	5 (5,6%)	58 (64,4%)	21 (23,3%)	6 (6,7%)	0		

5		Para pegawai mampu untuk menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan sesama rekan kerja.	21 (23,3%)	57 (63,3%)	10 (11,1%)	2 (2,2%)	0		
6	Keterampilan (skill)	Para pegawai memiliki keterampilan untuk menjalankan pekerjaan secara mudah.	6 (6,7%)	65 (72,2%)	17 (18,9%)	2 (2,2%)	0	75,8%	Baik
7		Para pegawai memiliki keterampilan untuk menjalankan pekerjaan secara teliti.	8 (8,9%)	66 (73,3%)	12 (13,3%)	4 (4,4%)	0		
8		Para pegawai memiliki inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya.	7 (7,8%)	59 (65,6%)	19 (21,1%)	5 (5,6%)	0		
9		Para pegawai memiliki keterampilan dalam menganalisa pekerjaan & memilih penyelesaian baik.	7 (7,8%)	62 (68,9%)	18 (20,0%)	3 (3,3%)	0		
10		Setiap pegawai memiliki keterampilan yang berkenaan dengan Teknologi Informasi (mis. mengoperasikan komputer).	10 (11,1%)	48 (53,3%)	25 (27,8%)	7 (7,8%)	0		
11.	Tanggung Jawab (responsibility)	Para pegawai bertanggung jawab untuk mengutamakan kepentingan dinas dibandingkan dengan kepentingan pribadi.	11 (12,2%)	62 (68,9%)	15 (16,7%)	2 (2,2%)	0	90,6%	Sangat Baik

12.		Para pegawai bertanggung jawab untuk tidak bolos kerja karena berpengaruh terhadap pemberian promosi jabatan.	7 (7,8%)	56 (62,2%)	25 (27,8%)	2 (2,2%)	0		
13.		Para pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu.	7 (7,8%)	57 (63,3%)	25 (27,8%)	1 (1,1%)	0		
14		Para pegawai selalu berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan.	2 (2,2%)	37 (41,1%)	40 (44,4%)	11 (12,2%)	0		
15		Para pegawai berani bertanggung jawab dari setiap keputusan / tindakan yang dilakukannya.	5 (5,6%)	64 (71,1%)	20 (22,2%)	1 (1,1%)	0		
16		Para pegawai bertanggung jawab untuk selalu melaporkan hasil kerjanya kepada atasan menurut keadaan yang sebenarnya.	9 (10,0%)	67 (74,4%)	13 (14,4%)	1 (1,1%)	0		
17.	Status	Setiap promosi jabatan yang diberikan oleh jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu selalu diikuti dengan penambahan wewenang.	4 (4,4%)	75 (83,3%)	8 (8,9%)	3 (3,3%)	0	59,82%	Cukup
18.		Setiap promosi jabatan yang diberikan oleh jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu selalu diikuti dengan penambahan kekuasaan.	2 (2,2%)	55 (61,1%)	27 (30,0%)	6 (6,7%)	0		

19.	Setiap promosi jabatan yang diberikan oleh jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu selalu diikuti dengan penambahan penghasilan.	6 (6,7%)	79 (87,8%)	5 (5,6%)	0	0		
20.	Setiap promosi jabatan yang diberikan oleh jabatan yang diberikan oleh Itjen Depkeu selalu diikuti dengan penambahan fasilitas.	0	49 (54,4%)	34 (37,8%)	7 (7,8%)	0		

Sumber: Hasil olahan Peneliti, 2009

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa hasil persepsi pegawai yang terdapat pada variabel promosi jabatan pada Itjen Depkeu RI adalah baik. Dikatakan baik karena para responden mayoritas menyatakan setuju bahwa untuk mendapatkan promosi jabatan dibutuhkan kompetensi dan ada beberapa persyaratan yang harus ditempuh terlebih dahulu. Untuk Itjen Depkeu RI dapat menjamin bahwa pegawai yang akan dipromosikan telah menempuh persyaratan yang sesuai dengan jabatan yang ada.

Pada dimensi kemampuan (*ability*), mayoritas responden mempunyai persepsi yang baik dengan hasil indeks sebesar 79,3%. Persepsi yang baik dari responden menunjukkan bahwa responden mengerti dan memahami dengan jelas bahwa kemampuan seseorang pegawai berpartisipasi dalam setiap aktivitas kerja, mengikuti kegiatan diklat, mengikuti kegiatan dinas adalah salah satu faktor yang mendukung dalam pemberian sebuah promosi jabatan. Selain itu, para responden juga menyadari pentingnya menjalin komunikasi dan membina hubungan baik antara atasan dan sesama rekan kerja demi terciptanya suatu lingkungan kerja yang baik.

Pada dimensi keterampilan (*skill*), mayoritas responden mempunyai persepsi yang baik dengan hasil indeks sebesar 75,8%. Persepsi yang baik dari responden menunjukkan bahwa responden mengerti dan memahami bahwa sebagai seorang pegawai harus mempunyai kompetensi yang baik untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan mudah dan teliti. Kemampuan dan keterampilan adalah sama pentingnya bagi seorang pegawai untuk dapat menjalankan tugas dan pekerjaannya untuk mencapai hasil yang maksimal.

Pada dimensi tanggung jawab (*responsibility*), mayoritas responden mempunyai persepsi yang sangat baik dengan hasil indeks sebesar 90%. Persepsi yang sangat baik dari responden menunjukkan bahwa responden mengerti dan memahami tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai pada Itjen Depkeu RI. Para responden tersebut sadar bahwa tanggung jawab tersebut harus dijalankan dengan baik sesuai dengan peraturan dan ketentuan kepegawaian. sebagai salah satu syarat jika ingin mendapatkan promosi jabatan.

Sedangkan, pada dimensi status, mayoritas responden mempunyai persepsi yang cukup baik dengan hasil indeks sebesar 59,82%. Persepsi yang cukup baik dari responden menunjukkan bahwa responden setuju bahwa dengan adanya promosi jabatan secara otomatis akan meningkatkan penghasilan, tanggung jawab, dan wewenang. Namun, masalah status bukanlah suatu kendala bagi para responden untuk tetap mengemban tanggung jawabnya terhadap tugas yang diberikan sebagai bentuk dedikasi mereka sebagai pegawai pada Itjen Depkeu RI.