

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, setiap organisasi akan selalu berusaha mengembangkan dan meningkatkan organisasi dengan melakukan berbagai cara yang tersusun dan terprogram untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi. Thomson (dalam Atmosudirjo, 1983, hal 7) mengatakan organisasi adalah sejumlah orang yang melakukan tugas atau pekerjaan tertentu untuk masing-masing orang atau kelompok orang secara rasional, non-pribadi untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi adalah suatu bentuk kerjasama antara sekelompok orang-orang berdasarkan suatu perjanjian untuk bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi, di dalam organisasi itu terdapat orang-orang yang sengaja bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Setiap perusahaan, lembaga atau instansi pemerintah maupun non-pemerintah merupakan suatu organisasi yang mempunyai tujuan yang harus dicapai. Dalam usaha mencapai tujuan, perusahaan membutuhkan sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi, yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. Sumber daya lainnya terdiri dari sumber daya alam, modal, mesin, teknologi, dan lain-lain.

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, karyawan dan organisasi merupakan dua hal yang tidak bisa terpisahkan sebab karyawan memegang peranan utama dalam menjalankan roda organisasi. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja tinggi, akan berpengaruh pada jalannya sebuah organisasi dan pada akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi. Di sisi lain, roda organisasi tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila karyawannya bekerja tidak produktif.

Mengingat karyawan sebagai sumber daya terpenting bagi perusahaan, maka karyawan harus diatur, dipelihara serta dikembangkan sesuai dengan keahlian masing-masing agar pencapaian tujuan perusahaan dapat diwujudkan dengan sebaik-baiknya. Pengembangan ini meliputi usaha-usaha yang ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan/kemampuan, loyalitas, dan karir dari karyawannya. Upaya-upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam peningkatan kinerja, tentunya akan berdampak positif pada produktifitas organisasi itu sendiri. Menurut Maanen (2003, p. 4), karyawan adalah investasi perusahaan yang jika dikelola dan dikembangkan dengan efektif, dapat memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar.

Organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten akan berdampak pada kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, oleh sebab itu sumber daya manusia harus diatur dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Flippo dalam buku *Personnel Management* (1980, hal 5) adalah “Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah dengan pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan suatu cara bagi sebuah organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktivitas para karyawan, sekaligus untuk mempersiapkan karyawan untuk menghadapi dunia yang berubah. Menurut Simamora (1995, hal 392), proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Pengembangan karir yang dilaksanakan dan dikembangkan di departemen/pemerintahan melalui pembinaan karir dan penilaian sistem prestasi kerja pada umumnya melalui promosi jabatan, kenaikan pangkat, dan mutasi jabatan.

Realisasi dari pengembangan karir adalah dengan adanya promosi jabatan. Pengembangan karir seperti promosi jabatan sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non-material, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas, dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang bersifat material misalnya, status sosial, perasaan bangga, dan sebagainya (Handoko, 2000, hal 123).

Promosi jabatan merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan. Flippo (2002, hal 108) menyatakan bahwa promosi adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya walaupun tidak selalu demikian. Dengan adanya target promosi, karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga diharapkan mereka akan menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi serta akan meningkatkan loyalitas pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi jabatan dalam peningkatan produktivitas yang harus dipertimbangkan secara objektif.

Salah satu tugas yang ada pada Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan (selanjutnya disebut Itjen Depkeu RI) adalah merealisasikan program pengembangan karir dengan cara promosi jabatan. Tata cara mengenai pelaksanaan promosi jabatan ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002. Dalam rangka pembenahan aparatur pemerintah pada awal berdirinya (Orde Baru) tahun 1966, berdasarkan Keputusan Presidium Kabinet Ampera Nomor **15/U/Kep/8/1966** tanggal 31 Agustus 1966 ditetapkan antara lain kedudukan, tugas pokok dan fungsi Inspektorat Jenderal Departemen. Pembentukan Institusi Inspektorat Jenderal pada saat itu dilakukan sesuai kebutuhan. Dengan Keputusan Presidium Kabinet Ampera Nomor **38/U/Kep/9/1966** tanggal 21 September 1966 dibentuk Inspektorat Jenderal pada delapan departemen termasuk Departemen Keuangan. Itjen merupakan suatu unit

Eselon I Departemen Keuangan yang bertugas sebagai pengawas internal dari Departemen Keuangan itu sendiri.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor **131/PMK.01/2006** tanggal 22 Desember 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan, Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan Republik Indonesia sebagai salah satu instansi pemerintahan, mempunyai tugas memberikan pelayanan administratif kepada semua unsur di lingkungan Inspektorat Jenderal. Dalam PMK ini, struktur organisasi Itjen Depkeu yang terbaru terdiri dari Sekretariat Itjen (yang terbagi atas: Bagian Organisasi dan Tatalaksana, Bagian Perencanaan dan Keuangan, Bagian Keuangan, Bagian Sistem Informasi pengawasan, dan Bagian Umum). Selain itu, ada Itjen Bidang I sampai dengan Itjen Bidang VII, dan Itjen Bidang Investigasi. Sedangkan untuk program promosi jabatan berada pada unit Bagian Kepegawaian yang dibawah oleh Sekretariat Itjen (Sumber: www.depkeu.go.id).

Peraturan tersebut telah menghasilkan organisasi yang tertata secara efektif dan efisien, yang pada akhirnya diharapkan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang profesional untuk melaksanakan tugas. Dalam menghasilkan sumber daya yang selalu berkembang dan profesional, Itjen Depkeu menerapkan beberapa program seperti program Pelatihan dan Pengembangan SDM (*Training and Development*), Pengembangan Karir (*Career Development*), Manajemen Kinerja (*Performance Management*), serta Perencanaan Seleksi SDM (*HR Planning and Selection*), yang disesuaikan dengan kebutuhan Departemen Keuangan di masa mendatang.

Tabel 1.1
Rekapitulasi Pegawai ITJEN DEPKEU
(Keadaan tanggal 05 Februari 2009)

No.	Unit Kerja	Total
1.	Sekretariat ITJEN	206
2.	Inspektorat I	51
3.	Inspektorat II	48
4.	Inspektorat III	47
5.	Inspektorat IV	49
6.	Inspektorat V	48
7.	Inspektorat VI	48
8.	Inspektorat VII	43
9.	Inspektorat Bidang Investigasi	30
10.	Lain-lain	2
	Jumlah	572

Sumber: Rekapitulasi data pegawai Itjen Depkeu, 2009

Pegawai Itjen Depkeu yang disebut sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebagai sumber daya manusia sesungguhnya merupakan penggerak dan penentu keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi dari Departemen Keuangan. Berdasarkan rekapitulasi data pegawai Itjen Depkeu diatas, untuk jabatan struktural terdapat di Sekretariat Itjen, sedangkan untuk jabatan fungsional terdapat di Inspektorat I sampai Inspektorat Bidang Investigasi. Kedudukan atau posisi jabatan di Itjen Depkeu terbagi dua, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional, sedangkan untuk di Sekretaris Jenderal (Sekjen) dan Direktorat Jenderal (Dirjen) Depkeu hanya ada jabatan struktural saja. Selanjutnya, untuk pelaksanaan promosi jabatan pada Itjen Depkeu mempunyai tata cara ataupun pelaksanaan yang berbeda-beda yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor

13 Tahun 2002 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural dan jabatan fungsional.

Pelaksanaan promosi jabatan pada jabatan struktural dilaksanakan melalui sistem Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) yang bersidang sekurang-kurangnya sekali dalam sebulan atau sewaktu-waktu sesuai keperluan. Sidang Baperjakat dinyatakan sah apabila dihadiri oleh Ketua, sekurang-kurangnya dua orang anggota dan Sekretaris. Jadi, setiap PNS pada jabatan struktural berhak mendapatkan promosi jabatan setiap empat tahun sekali dengan tetap memperhatikan semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam dua tahun terakhir serta memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan. Berbeda dengan jabatan struktural, menurut Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu, PNS pada jabatan fungsional harus memenuhi beberapa persyaratan tertentu jika ingin mendapatkan promosi jabatan. Untuk itu, ada yang dinamakan dengan Tim DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang anggotanya terdiri dari satu orang Sekretaris, dan empat orang Inspektur. Tim DP3 ini bertugas untuk menerima dan mempertimbangkan daftar calon pegawai yang akan dipromosikan. Penilaian akan dilakukan sesuai dengan persyaratan yang ditentukan, seperti para pegawai yang dipromosikan wajib memenuhi angka kredit yang ditentukan, mengikuti pelatihan, dan lulus diklat melalui program *assesment center*. Maksud dari memenuhi angka kredit adalah dengan mengikuti atau menjalankan dinas dengan baik, dan memiliki perilaku yang baik, yang masing-masing kriteria memiliki point/nilai tersendiri. Sedangkan, program *assesment center* adalah suatu proses sistematis untuk menilai kompetensi perilaku individu yang dipersyaratkan bagi keberhasilan dalam pekerjaan, dengan menggunakan beragam metode dan teknik evaluasi, serta dilaksanakan oleh beberapa assesor serta diterapkan kepada lebih dari satu orang assessee. Dengan adanya persyaratan tersebut tidak semua pegawai bisa lulus, karena penilaian Tim DP3 berdasarkan dari nilai yang benar-benar memenuhi persyaratan dan tergantung dari lowongan jabatan yang tersedia. Setelah itu Tim DP3 akan mengeluarkan Surat Keputusan (SK) bagi pegawai negeri sipil yang dinyatakan lulus dan berhak mendapatkan promosi jabatan (Sumber: hasil

wawancara dengan Kasubbag Pengembangan Pegawai Itjen Depkeu RI, Maret 2009).

Dengan demikian, pegawai sebagai individu memiliki kebutuhan akan pengembangan yang dapat dipenuhi atau setidaknya ditunjang oleh instansi tempatnya bekerja. Oleh karena itu, Itjen Depkeu berkewajiban untuk mengembangkan tenaga kerja yang dimiliki melalui promosi jabatan serta setiap pegawai berhak mendapat kesempatan pengembangan yang terarah.

1.2 Pokok Permasalahan

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Individu dengan karakter yang tersendiri dan organisasi yang juga memiliki karakter tertentu yang saling menyesuaikan. Masa depan individu dalam organisasi tidak tergantung pada kinerja saja. Manajer atau atasan juga menggunakan ukuran subjektif yang bersifat pertimbangan yang dapat mempengaruhi penilaian terhadap pegawai.

Pelaksanaan promosi jabatan bagi pegawai atau karyawan pada sektor publik maupun sektor swasta berbeda-beda. Pelaksanaan promosi jabatan merupakan permasalahan yang cukup penting serta mendapat perhatian, terutama pada era globalisasi seperti saat ini. Instansi berharap dengan adanya pengembangan karir yang diberikan kepada para pegawainya dalam bentuk promosi jabatan dapat meningkatkan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui seberapa baik para pegawai telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga perusahaan dapat mempertimbangkan atau menetapkan promosi jabatan yang sepantasnya atas prestasi kerja tersebut sebagai bentuk pengembangan karir. Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan oleh Itjen Depkeu untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang pegawai. Dari hasil tersebut, Itjen Depkeu dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan. Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karir atau promosi-promosi jabatan para pegawainya.

Pada Itjen Depkeu, terdapat beberapa persyaratan untuk mendapatkan promosi jabatan seperti mengikuti pelatihan dan lulus diklat, tidak menduduki jabatan rangkap, dan lain-lain. Akan tetapi tidak semua pegawai baik dari jabatan struktural maupun fungsional dapat dipromosikan. Prinsip “*The right man in the right place*” harus dipenuhi agar Itjen Depkeu sebagai bagian dari Departemen Keuangan dapat berjalan dengan efisien dan efektif. Oleh karena itu, kegiatan pelaksanaan promosi jabatan tidak akan berjalan dengan lancar tanpa adanya kerjasama dari pihak-pihak yang terlibat. Dengan dilaksanakannya promosi jabatan yang secara tepat, maka diharapkan motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat.

Adanya persepsi pegawai yang berbeda-beda terhadap pelaksanaan promosi jabatan pada Itjen Depkeu itu sendiri, juga dapat membantu terlaksananya sebuah promosi jabatan agar dapat berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, melalui persepsi pegawai setidaknya dapat dijadikan *feedback* sejauh mana pelaksanaan promosi jabatan tersebut sejalan dengan peraturan dan kondisi yang ada. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka permasalahan pokok yang diutarakan dalam penelitian ini, yaitu “Bagaimana persepsi pegawai terhadap promosi jabatan pada Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan Republik Indonesia (Itjen Depkeu RI)?”

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui persepsi pegawai terhadap promosi jabatan pada Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan Republik Indonesia.

1.4 Signifikansi Penelitian

Penelitian ini memiliki dua manfaat, yaitu:

1. Secara Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan wacana dan pemahaman ilmiah yang berkaitan dengan penerapan manajemen

sumber daya manusia khususnya dalam pelaksanaan promosi jabatan dan diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi kalangan akademis khususnya dalam Bidang Ilmu Administrasi Negara.

2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan menambah masukan untuk program promosi jabatan yang akan dilaksanakan oleh Itjen Depkeu RI dimasa akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini, membagi menjadi beberapa bagian, sesuai dengan Bab dan Sub Bab. Adapun sistematika dari penulisan skripsi ini disajikan sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Dalam bab ini merupakan pendahuluan dari penulisan skripsi yaitu diuraikan mengenai latar belakang, pokok permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini menghimpun sejumlah teori yang berkenaan dengan tema penelitian. Teori yang dihimpun tidak jauh dari pokok permasalahan yang hendak dipecahkan dalam penelitian ini, yakni teori promosi jabatan.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Dalam bab ini metode penelitian disusun oleh peneliti sebagai dasar dan acuan kerja dalam penelitian ini, yakni mengenai pendekatan dan tipe penelitian, populasi dan sampel, informan, jenis data, dan teknik pengolahan data.

BAB 4 ANALISIS MENGENAI “PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA ITJEN DEPKEU RI”

Dalam bab ini peneliti mencoba menggambarkan serta menganalisis data hasil statistik yang merupakan hasil olahan dari penyebaran koesioner dan pedoman wawancara terhadap sampel penelitian. Hasil analisis ini juga akan dikaitkan dengan penjabaran dari konsep utama dalam penelitian ini yakni berupa hasil penilaian terhadap persepsi pegawai terhadap promosi jabatan sebagai pada Itjen Depkeu RI.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir ini, peneliti akan menguraikan dan menyimpulkan bagaimana persepsi pegawai terhadap pelaksanaan promosi jabatan sebagai pada Itjen Depkeu RI. Peneliti juga akan memberikan saran terhadap permasalahan yang ada.

