



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERSEPSI KARYAWAN TETAP FUNGSIONAL ATAS
KEBIJAKAN PROMOSI JABATAN PADA NON
DIREKTORAT SATUAN PENGAWAS INTERN KANTOR
PUSAT PERUM BULOG JAKARTA**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu pemenuhan syarat memperoleh gelar
Sarjana Ilmu Administrasi Niaga


Oleh :

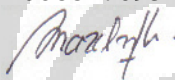
**MARTHY KUSUMA WARDHANY
NPM. 1006817095**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM SARJANA EKSTENSI
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA
DEPOK
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Rancangan Penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.



Nama : Marthy Kusuma Wardhany
NPM : 1006817095
Tanda Tangan : 
Tanggal : 15 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Marthy Kusuma Wardhany

NPM : 1006817095

Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga

Judul Skripsi : Persepsi Karyawan Tetap Fungsional Atas Kebijakan Promosi Jabatan Pada Non Direktorat Satuan Pengawas Intern Kantor Pusat Perum Bulog Jakarta

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekstensi pada Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang	: Dra. Febrina Rosinta, M.Si	(.....)
Penguji Ahli	: Drs. Pantius D. Soeling M.Si	(.....)
Pembimbing	: Dra. Eva Andayani M.Si	(.....)
Sekretaris Sidang	: Fibria Indriati S.Sos, M.Si	(.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah S.W.T., karena atas berkat dan rahman-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Penulisan skripsi dengan judul “*Persepsi Karyawan Tetap Fungsional Atas Kebijakan Promosi Jabatan Pada Non Direktorat Satuan Pengawas Intern Kantor Pusat Perum Bulog Jakarta*” diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Niaga di Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia.

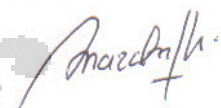
Selama proses penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak baik dalam bentuk dukungan moril maupun materiil penelitian ini tidak mungkin terselesaikan tepat pada waktunya. Dengan segala ketulusan dan kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Drs. Asrori, MA, FLMI, selaku Ketua Program Sarjana Ekstensi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
3. Fibria Indriati Dwi Liestiawati S.Sos., M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
4. Drs. Eva Andayani, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Skripsi, yang telah banyak memberikan masukan, saran, dan bimbingan bagi penulis dari awal hingga akhir penulisan skripsi ini dibuat.
5. Karayawan SPI pada Kantor Pusat Perum Bulog, hingga Kepala SPI, Kepala Bagian Administrasi SPI, Administrasi SDM, tata usaha perusahaan yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini.
6. Pihak sekretariat Program Ekstensi Administrasi Niaga Universitas Indonesia.

7. Kedua orang tua saya, terutama didedikasikan untuk **Alm. ayahanda tercinta R. Ukhimat Dikusuma S.H. yang pada tanggal 27 Mei 2012 baru berpulang ke Rahmatullah** serta juga seluruh keluarga besar baik itu mamah dan adik kecil saya tersayang yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam penyelesaian penelitian.
8. Rekan - rekan Jurusan Administrasi Niaga angkatan 2010 yang banyak memberikan semangat dan dukungan saat saya berduka dan tetap harus menyelesaikan penelitian ini, dan
9. Sahabat – sahabat terdekat yakni ramandita, mila, sunni, sofi, yetta, fitri, fitrana dan lain – lain yang telah membantu saya dan memotivasi dalam menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.

Semoga segala kebaikan dan bantuan yang diberikan oleh pihak – pihak yang tersebut di atas mendapatkan berkah dan pahala dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa dalam menyusun dan menyajikan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik dari pembaca. Namun penulis tetap berharap semoga skripsi ini dapat berguna bagi terlahirnya karya – karya yang lebih berkualitas lainnya dimasa yang akan datang.

Depok, 15 Juni 2012



Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademis Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Marthy Kusuma Wardhany

NPM : 1006817095

Program Studi : Administrasi Niaga

Departemen : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksekutif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Persepsi Karyawan Tetap Fungsional Atas Kebijakan Promosi Jabatan Pada Non Direktorat Satuan Pengawas Intern Kantor Pusat Perum Bulog Jakarta.

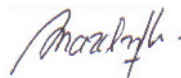
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan semestinya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 15 Juni 2012

Yang Menyatakan



(Marthy Kusuma Wardhany)

ABSTRAK

Nama : Marthy Kusuma Wardhany
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
Judul : Persepsi Karyawan Pengawas Atas Kebijakan Promosi Jabatan
Pada Non Direktorat Satuan Pengawas Intern Kantor Pusat
Perum Bulog Jakarta.

Penelitian Skripsi ini membahas mengenai persepsi dari karyawan fungsional pengawas terhadap pelaksanaan kebijakan promosi jabatan pada unit kerja Satuan Pengawas Intern Kantor Pusat Perum Bulog. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain deskriptif dan tehnik pengumpulan data yang dilakukan menggunakan teknik kuantitatif melalui penyebaran kuesioner pada responden. Hasil penelitian menyatakan bahwa karyawan fungsional pada unit kerja Satuan Pengawas Intern (SPI) memiliki pandangan yang positif terhadap kebijakan perusahaan dalam kaitan promosi jabatan fungsional. Hal ini diperoleh dari hasil data statistik menggunakan tabel frekuensi deskriptif yang rata - rata jawaban responden menyatakan setuju atas kebijakan yang ditetapkan perusahaan yang mengatur prosedural promosi jabatan terutama bagi karyawan fungsional yang meliputi beberapa indikator yaitu dari kesempatan dalam promosi, asas yang diterapkan dalam pelaksanaan promosi, dasar – dasar pemberlakuan promosi, perpindahan dalam promosi serta syarat – syarat promosi jabatan, yang kesemuanya disesuaikan antara teori – teori para ahli akademis dan kebijakan perusahaan. Penelitian ini dapat menjadi bahan referensi tema untuk dikaji lebih lanjut pada penelitian berikutnya.

Kata Kunci : Promosi Jabatan, Persepsi, Karyawan Pengawas

ABSTRACT

Name : Marthy Kusuma Wardhany

Courses : Science Business Administration

Title : The Functional Supervisory Employees' Perception of The Promotion Policy's Implementation On The Internal Supervisory Unit of Public Corporation Bulog Headquarters.

This research explains the functional supervisory employees' perception of promotion policy implementation in Internal Supervisory Unit of Public Corporation Bulog Headquarters. This research uses a quantitative approach with descriptive design. Data collection uses quantitative techniques with questionnaire. The result is functional employees in internal supervisory unit have a positive perception about company policy in a relation to promotion of functional position. be a reference material theme for further investigation in subsequent research.

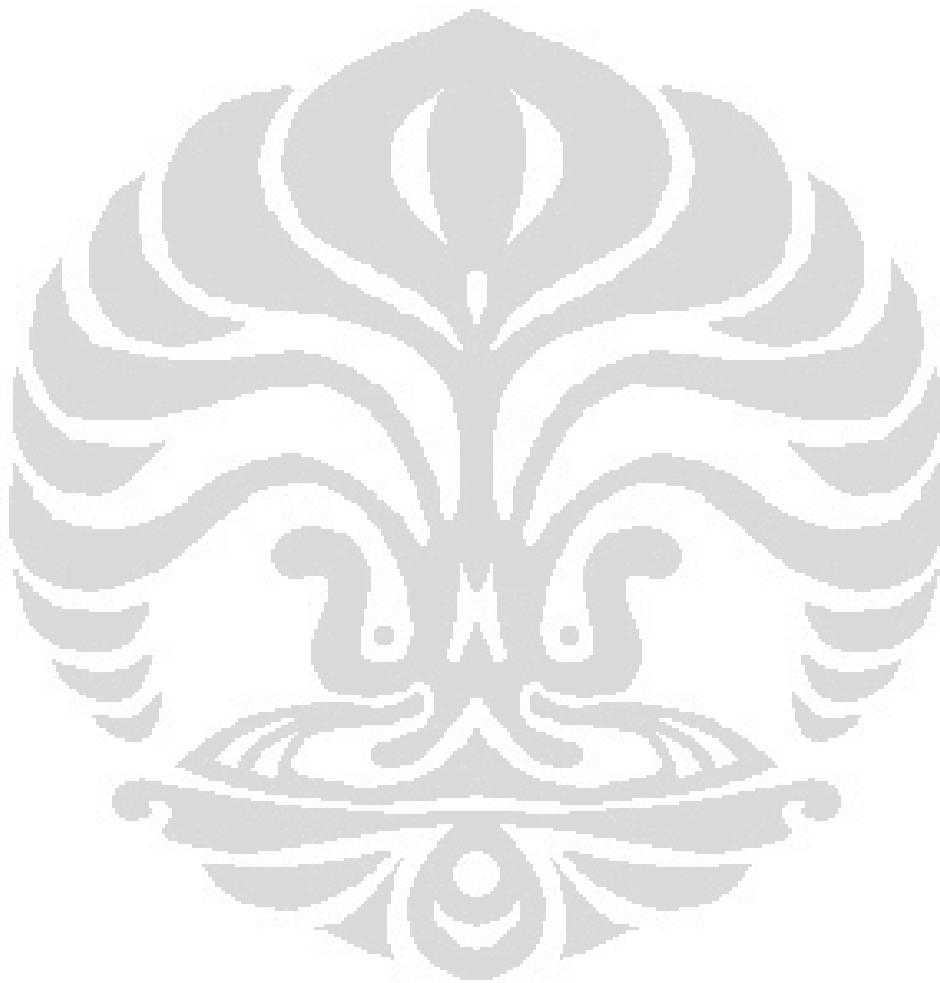
Keywords : Promotion Position, Perceptions, Employee Supervision

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Pokok Permasalahan.....	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Batasan Penelitian.....	12
1.5. Signifikansi Penelitian.....	12
1.6. Sistematika Penelitian.....	13
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1. Tinjauan Pustaka Penelitian.....	15
2.2. Kerangka Teori.....	19
2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	19
2.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
2.2.3. Pengertian Pengembangan Karyawan.....	23
2.2.4. Pengertian Promosi Jabatan.....	24
2.2.4.1. Tujuan – tujuan Promosi Jabatan.....	26
2.2.4.2. Asas – asas Promosi Jabatan.....	28
2.2.4.3. Dasar – dasar Promosi Jabatan.....	28
2.2.4.4. Syarat – syarat Promosi Jabatan.....	35
2.2.5. Pengertian Persepsi.....	37

2.2.6. Definisi Operasionalisasi Konsep.....	39
3. METODE PENELITIAN.....	45
3.1. Pendekatan Penelitian.....	46
3.2. Jenis Penelitian.....	45
3.2.1. Berdasarkan Tujuan Penelitian.....	46
3.2.2. Berdasarkan Manfaat Penelitian.....	46
3.2.3. Berdasarkan Penggunaan Waktu.....	47
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.4. Teknik Penarikan Sampel.....	50
3.4.1. Populasi.....	51
3.4.2. Sampel.....	51
3.5. Teknik Analisa Data.....	52
4. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	56
4.1. Sejarah Perusahaan.....	56
4.2. Visi, Misi, dan Nilai Dasar Perusahaan.....	57
4.3. Struktur Organisasi.....	58
4.4. Tata Kerja Perum Bulog.....	61
4.5. Kebijakan Perum Bulog Tentang Pengangkatan Jabatan Fungsional Pengawas.....	69
5. ANALISA PERSEPSI KARYAWAN TETAP FUNGSIONAL ATAS KEBIJAKAN PROMOSI JABATAN PADA NON – DIREKTORAT SATUAN PENGAWAS INTERN KANTOR PUSAT PERUM BULOG JAKARTA.....	71
5.1. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	71
5.2. Karakteristik Responden.....	75
5.3. Analisa Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Kebijakan Promosi Jabatan Pada Non – Direktorat Satuan Pengawas Intern Kantor Pusat Perum Bulog Jakarta.....	80
5.4. Analisa Keseluruhan Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Kebijakan Promosi Jabatan Pada Non – Direktorat Satuan Pengawas Intern Kantor Pusat Perum Bulog Jakarta.....	110
6. KESIMPULAN DAN SARAN.....	113

6.1. Kesimpulan.....	113
6.2. Saran.....	114
DAFTAR REFERENSI.....	115



DAFTAR TABEL

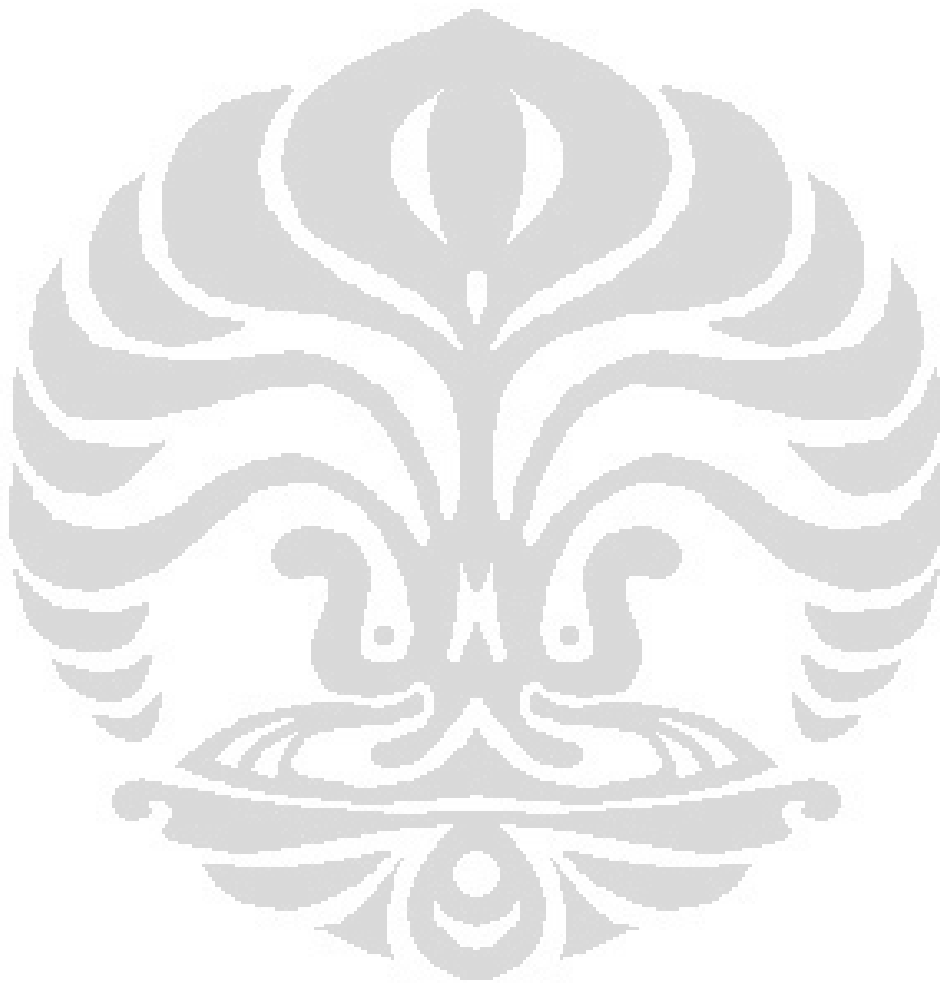
Tabel 1.1.	: Penggolongan Karyawan.....	6
Tabel 1.2.	: Jenjang Jabatan Fungsional Pengawas.....	9
Tabel 2.1.	: Matriks Perbandingan Tinjauan Pustaka.....	17
Tabel 2.2.	: Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	24
Tabel 2.3.	: Operasionalisasi Konsep.....	42
Tabel 3.1.	: Bobot Untuk Kuesioner.....	54
Tabel 5.1.1.	: Uji Validitas Dimensi Kesempatan Dalam Promosi Jabatan...	71
Tabel 5.1.2.	: Uji Validitas Dimensi Promosi Jabatan Berasaskan Kepercayaan.....	71
Tabel 5.1.3.	: Uji Validitas Dimensi Promosi Jabatan Berasaskan Keadilan.....	72
Tabel 5.1.4.	: Uji Validitas Dimensi Promosi Jabatan Berasaskan Formasi.....	72
Tabel 5.1.5.	: Uji Validitas Dimensi Promosi Jabatan Berdasarkan Kinerja Karyawan.....	72
Tabel 5.1.6.	: Uji Validitas Dimensi Promosi Jabatan Berdasarkan Senioritas Karyawan.....	73
Tabel 5.1.7.	: Uji Validitas Dimensi Perpindahan Dalam Promosi Jabatan.....	73
Tabel 5.1.8.	: Uji Validitas Dimensi Syarat – syarat Promosi Jabatan.....	74
Tabel 5.1.9.	: Uji Reliabilitas Klasifikasi Nilai Alpha.....	74
Tabel 5.1.10.	: Uji Reliabilitas Semua Dimensi Promosi Jabatan.....	74
Tabel 5.2.1.	: Jenis Kelamin Responden.....	75
Tabel 5.2.2.	: Usia Responden.....	76
Tabel 5.2.3.	: Pendidikan Formal Responden.....	77
Tabel 5.2.4.	: Jenjang Pendidikan Responden.....	77
Tabel 5.2.5.	: Masa Kerja Responden.....	79
Tabel 5.2.6.	: Status Pernikahan Responden.....	79
Tabel 5.3.1.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Perlakuan	

	yang sama dalam Mendapatkan Promosi Jabatan.....	81
Tabel 5.3.1.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas dan Penghargaan Kerja Berupa Promosi Jabatan.....	82
Tabel 5.3.2.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Promosi Jabatan yang Berasaskan Kepercayaan.....	83
Tabel 5.3.3.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Promosi Jabatan yang Berasaskan Keadilan.....	84
Tabel 5.3.4.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Promosi Jabatan yang Berasaskan Formasi.....	85
Tabel 5.3.5.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Kinerja Sebagai Dasar Penentuan Promosi Jabatan.....	87
Tabel 5.3.6.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Senioritas Sebagai Dasar Penentuan Promosi Jabatan.....	91
Tabel 5.3.7.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Perpindahan Dalam Promosi Jabatan.....	93
Tabel 5.3.8.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Nilai Kejujuran Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan.....	95
Tabel 5.3.9.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas adanya Displin Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan.....	96
Tabel 5.3.10.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Penilaian Prestasi Kerja Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan...	96
Tabel 5.3.11.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Penilaian Kerjasama Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan.....	97
Tabel 5.3.12.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas adanya Kecakapan Kerja Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan.....	98
Tabel 5.3.13.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas adanya Loyalitas Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan.....	98
Tabel 5.3.14.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Kepemilikan Jiwa Kepemimpinan Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan.....	99

Tabel 5.3.15.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Penilaian Komunikatif Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan.....	100
Tabel 5.3.16.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Kriteria Pendidikan Formal Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan.....	100
Tabel 5.3.17.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Kriteria Mengikuti Pusklat Jabatan Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan.....	101
Tabel 5.3.18.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Kriteria Kepemilikan Sertifikasi Profesi Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan.....	102
Tabel 5.3.19.	: Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Kriteria Hasil Psikotest Sebagai Syarat – Syarat Promos Jabatan.....	102
Tabel 5.4.1.	: Mean Dimensi Kesempatan Dalam Promosi Jabatan.....	103
Tabel 5.4.2.	: Mean Dimensi Promosi Jabatan Berasaskan Kepercayaan.....	104
Tabel 5.4.3.	: Mean Dimensi Promosi Jabatan Berasaskan Keadilan.....	104
Tabel 5.4.4.	: Mean Dimensi Promosi Jabatan Berasaskan Formasi.....	105
Tabel 5.4.5.	: Mean Dimensi Promosi Jabatan Berdasarkan Kinerja Karyawan.....	105
Tabel 5.4.6.	: Mean Dimensi Promosi Jabatan Berdasarkan Senioritas Karyawan.....	107
Tabel 5.4.7.	: Mean Dimensi Perpindahan Dalam Promosi Jabatan.....	107
Tabel 5.4.8.	: Mean Dimensi Syarat – Syarat Promosi Jabatan.....	108
Tabel 5.5.1.	: Mean Keseluruhan Dimensi Promosi Jabatan.....	110

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 5.4. : Diagram Garis tentang Mean per Dimensi – Dimensi Promosi
Jabatan..... 111
- Gambar 5.4.1. : Diagram Garis tentang Mean per Indikator dari masing – masing
Dimensi Promosi Jabatan..... 112



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Memasuki era globalisasi seperti saat ini, tingkat pertumbuhan ekonomi mengakibatkan meningkatnya persaingan dalam dunia bisnis yang semakin ketat. Sehingga setiap perusahaan dituntut untuk selalu mempersiapkan diri agar mampu menjadi perusahaan yang kompetitif. Melalui strategi manajemen perusahaan yang tepat maka pencapaian tujuan perusahaan pun akan dapat terwujud. Salah satu strateginya yaitu dengan menjaga sumber daya yang dimiliki sebaik mungkin terutama sumber daya manusia, karena seberapa canggih pun teknologi yang digunakan perusahaan tetap yang memegang peran penting dan tidak dapat tergantikan adalah sumber daya manusia.

Keberadaan Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi layaknya sebuah penggerak roda laju organisasi yang berperan penting dalam mewujudkan eksistensinya seperti pada perusahaan, tanpa sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas maka mustahil suatu perusahaan dapat berkembang dengan baik dan meraih kesuksesan. Pada hakekatnya modal terbesar yang dimiliki perusahaan adalah sumber daya manusia yakni karyawan yang bekerja dan berada dalam perusahaan tersebut yang juga berperan sebagai penggerak utama sumber daya lainnya.

Melihat besarnya peranan karyawan tersebut maka suatu perusahaan harus berupaya sebaik mungkin untuk meningkatkan loyalitas, dedikasi dan kinerja karyawannya. Sehingga para karyawan tersebut dapat memberikan kontribusi kinerja yang optimal sehingga peningkatan kinerja perusahaan pun ikut meningkat.

Maka perusahaan haruslah mengadakan kebijakan yang bisa memicu semangat dan motivasi kerja karyawan dengan memberikan apa yang karyawan harapkan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi kerja yang diberikan, yaitu dengan adanya kebijakan promosi jabatan bagi karyawan dengan berdasarkan pada beberapa elemen meliputi prestasi kerja atau kinerja, kompetensi, penilaian

akan karakter, sikap kerja, masa pengabdian kerja, pengalaman, komitmen dan loyalitas.

Melalui kebijakan promosi jabatan yang diterapkan secara umum oleh perusahaan yaitu dengan memberikan jenjang karir atau jenjang jabatan yang dapat ditempuh oleh karyawan yang berbentuk sistematis, idealnya dimulai dari level bawah sampai dengan level jabatan puncak untuk masing – masing posisi pekerjaan. Semisal dari mulai level non-staff, junior staff, senior staff sampai pada level managerial.

Secara umum di dalam suatu perusahaan atau organisasi telah ada rumusan promosi yang jelas dan terencana. Promosi mempunyai alasan yang penting bagi sebuah perusahaan atau organisasi, karena dengan adanya kebijakan promosi jabatan maka kestabilan organisasi dan mental karyawan dapat terjamin. Selain itu diperkuat lagi dengan adanya kebijakan promosi jabatan maka pengadaan (*procurement*) karyawan yang baik bagi perusahaan akan lebih mudah dengan semakin banyak pelamar yang berminat karena alasan terjaminnya jenjang karir mereka di masa depan.

Bagi seorang karyawan, jenjang karir menjadi bagian penting dan harus diperhatikan oleh perusahaan, karena seorang karyawan tentunya tidak ingin terus menerus berada pada tingkat karir atau posisi jabatan yang sama dan ingin selalu meningkat karir di masa depan. Dalam rangka mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas, sebagai harta yang berharga yang dimiliki perusahaan, dengan demikian salah satu sarana yang dipandang tepat dalam mengembangkan sumber daya manusia adalah dengan melalui kebijakan promosi jabatan.

Seperti yang dikemukakan pula oleh **Edwin B. Flippo**, yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2003) bahwa *Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi, biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya walaupun tidak selalu demikian*. Melalui promosi jabatan maka membuka kesempatan bagi para karyawan untuk menaiki berbagai jenjang karir hingga posisi tertinggi yang ada di perusahaan.

Pemberlakuan promosi jabatan menurut **Hasibuan (2003)** haruslah memperhatikan tentang azas - azas, dasar – dasar promosi jabatan yang dijadikan

sebagai pedoman, dan syarat – syarat promosi jabatan. Azas – azas promosi yang diterapkan perusahaan meliputi azas kepercayaan, azas keadilan, dan yang terakhir azas formasi. Selanjutnya untuk dasar – dasar promosi jabatan berdasarkan pada kecakapan, pengalaman yang dimiliki, serta bentuk kombinasi dari pengalaman dan kecakapan tadi. Sedangkan syarat – syarat promosi meliputi kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerja sama kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif, dan yang terakhir pendidikan.

Dalam promosi jabatan terdapat komponen penting berupa penilaian prestasi kerja sebagai pertimbangan dalam pemberian promosi jabatan pada karyawan, dengan melalui penilaian kemampuan, kredibilitas karyawan, disiplin, integritas, dan kecakapan karyawan. Sehingga perusahaan dapat menempatkan seseorang yang tepat pada posisi jabatan yang tepat pula. Selain itu menjaga keberlangsungan pelaksanaan promosi jabatan agar berjalan dengan baik, maka diperlukan peran serta dari pihak perusahaan khususnya bagian yang bertanggung jawab terhadap manajemen sumber daya manusia, agar tetap terarah dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Promosi jabatan memiliki peranan penting baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan sendiri. Bagi perusahaan dapat memperoleh kinerja terbaik dari para karyawannya karena melalui kegiatan promosi jabatan maka dapat menumbuhkan semangat kerja dan kreativitas pada karyawan. Begitu juga bagi karyawan, promosi jabatan ini dapat menjadi sarana aktualisasi diri yang diberikan perusahaan sebagai bentuk pengakuan terhadap kemampuan dan kecakapan yang dimiliki karyawan serta meningkatkan rasa percaya diri untuk terus berprestasi lebih baik lagi.

Pada hakikatnya perusahaan merupakan alat dari badan usaha untuk mencapai tujuan, yakni mencapai keuntungan. Salah satu golongan dari bentuk badan usaha yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang terdiri dari Perusahaan Perseroan (Persero) dan Perusahaan Umum (Perum). Jenis Perusahaan Umum (Perum) sendiri merupakan suatu perusahaan negara yang bertujuan untuk melayani kepentingan umum, tetapi sekaligus mencari keuntungan.

Sehingga ini menarik untuk dikaji lebih lanjut karena dua tujuan yang ingin dicapai oleh Perum bukan suatu hal yang mudah, satu sisi ingin memberikan

pelayanan yang memadai untuk publik dan satu sisi lain mengejar keuntungan juga bagi perusahaan. Memerlukan konsentrasi, kerja keras serta kerjasama yang solid antara karyawan, untuk menciptakan keadaan yang seperti itu diperlukan juga sesuatu yang dapat menyemangati dan memotivasi kerja para karyawan, dengan adanya bentuk pengakuan ataupun penghargaan yang diberikan perusahaan untuk kinerja terbaiknya yaitu dengan adanya kebijakan promosi jabatan yang membuka peluang serta kesempatan bagi para karyawan untuk mencapai jenjang jabatan yang diharapkan.

Salah satu Perusahaan Umum milik negara yang bergerak di bidang logistik pangan yang awalnya bernama Badan Urusan Logistik yang disingkat menjadi BULOG. Namun kini berdasarkan pertimbangan ekonomi, BULOG dianggap dapat ikut berperan dalam memperkuat perekonomian nasional karena dalam perkembangannya BULOG telah memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola usaha logistik pangan pokok secara nasional, baik itu bersifat pelayanan masyarakat maupun bersifat komersil.

Maka BULOG dipandang perlu menurut pemerintah untuk beralih status hukum menjadi Perusahaan Umum (PERUM) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2003 tentang pendirian PERUM BULOG—selanjutnya disebut Perum Bulog—selama perjalanan sejarahnya Perum Bulog telah mengemban tugas mulia dalam menyelenggarakan usaha logistik pangan nasional yang bermutu dan memadai bagi kesejahteraan bangsa Indonesia. Ruang lingkup bisnis perusahaannya meliputi penanganan komoditas logistik pangan berupa beras. Melalui penerapan manajemen logistik dari mulai pengelolaan persediaan, distribusi, pengendalian harga beras, serta usaha jasa logistik yang sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Perum Bulog senantiasa berupaya membangun bangsa yang sejahtera dengan sasaran yang tepat dan sesuai dengan visi mulia perusahaan, dengan menciptakan kecukupan kebutuhan pangan pokok bagi rakyat dengan kualitas produk beras yang baik, aman dan layak konsumsi serta harga yang terjangkau oleh semua kalangan masyarakat. Dalam mengemban visi dan misi Perum Bulog selalu menciptakan inovasi – inovasi baru dan terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki guna mencapai tujuan utama Perum Bulog

dalam rangka membangun ekonomi nasional khususnya di bidang pangan pokok. Serta penerapan tata nilai dasar perusahaan yang meliputi kualitas, integritas, kerja tim, inovatif, dan responsif yang selalu menjadi pedoman bagi perusahaan dalam bertindak dan menjalankan perusahaan. Sehingga tercapai kondisi perekonomian yang kondusif di seluruh wilayah Indonesia.

Mengingat Perum Bulog sebagai salah satu perusahaan umum milik negara yang berperan penting dalam menjaga stabilisasi persediaan komoditas pangan yang memadai. Oleh sebab itu, keberadaan Perum Bulog sangat penting di Indonesia dengan memiliki jumlah sumber daya manusia (karyawan) yang banyak, yang juga tersebar diseluruh Indonesia yang tentu saja tidak mudah untuk terus memantau kinerja karyawan satu – persatu, karena jika kinerja karyawan tidak baik atau menurun maka akan berakibat pada terhambatnya pemenuhan kebutuhan pangan untuk publik juga dapat membuat perusahaan mengalami kerugian serta dapat menimbulkan masalah yang serius bahkan skala nasional jika dibiarkan.

Sehingga untuk mengontrol semua karyawan yang ada serta sebagai sarana mempertahankan asset sumber daya manusia yang dimiliki, maka Perum Bulog memiliki kebijakan yang mengatur segala permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia serta adanya kebijakan yang dapat memotivasi karyawan untuk berprestasi dalam kinerjanya sehingga memberikan kontribusi yang maksimal dan yang terbaik, salah satunya dari pelaksanaan pengembangan karir karyawan melalui promosi jabatan.

Kebijakan mengenai pemberian promosi jabatan untuk para karyawannya secara umum, Perum Bulog cenderung lebih menekankan dari segi penilaian prestasi kerja yang diberikan oleh karyawan bagi perusahaan, yang selanjutnya dilihat juga lamanya pengabdian kerja karyawan sehingga menjadi suatu gabungan penilaian secara keseluruhan. Penilaian akan kinerja karyawan dilihat dari beberapa hal yang meliputi kualitas dan kuantitas kerja, pengetahuan yang dimiliki, kreatifitas kerja, memiliki inisiatif dalam menyelesaikan masalah, mampu bekerja sama dengan orang lain, dan memiliki kepribadian yang menyenangkan. Penilaian dilakukan baik dari atasan langsung, kemudian diinformasikan kepada bagian sumber daya manusia, yang selanjutnya akan dibahas dan dipertimbangkan

dalam rapat Dewan Pertimbangan Jabatan dengan hasil akhir keputusan Direktur Utama perusahaan.

Perum Bulog memiliki beberapa Direktorat dan Non-Direktorat yang dinaungi serta terdapatnya jabatan struktural dan jabatan fungsional di dalamnya. Jabatan struktural ditempati oleh orang yang dianggap dapat memimpin suatu unit kerja dalam organisasi perusahaan, untuk jabatan fungsional sendiri ditempati oleh orang yang memiliki keahlian dan keterampilan tertentu dan bersifat mandiri. Salah satunya karyawan fungsional pengawas pada unit kerja Satuan Pengawas Intern—selanjutnya disebut SPI—yang merupakan karyawan yang ditugaskan sebagai aparat pengawas intern perusahaan yang bertanggungjawab langsung kepada Direktur Utama.

Satuan Pengawas Intern (SPI) bertugas membantu Direktur Utama Perum Bulog dalam melaksanakan pemeriksaan intern keuangan dan pemeriksaan operasional perusahaan serta menilai pengendalian, pengelolaan dan pelaksanaannya pada perusahaan serta memberikan saran-saran perbaikan. Selain itu juga SPI memberdayakan diri sebagai *strategic business partner* bagi Direksi dengan memberikan masukan-masukan dan pertimbangan terhadap hal-hal strategis yang dihadapi perusahaan. *Strategic Business partner* sendiri yaitu menjadi mitra bagi pimpinan dalam melaksanakan strategi yang telah direncanakan, menterjemahkan strategi bisnis ke dalam tindakan nyata yang disesuaikan dengan ketentuan perusahaan.

Menariknya Satuan Pengawas Intern (SPI) yang termasuk ke dalam karyawan fungsional yang posisinya tidak secara tegas disebutkan dalam struktur organisasi perusahaan, namun dari sudut pandang fungsi sangat diperlukan perannya oleh perusahaan. Karyawan Fungsional Pengawas SPI berperan aktif dalam menekan kerugian perusahaan melalui temuan pengurangan ataupun penghilangan stock pangan berupa beras oleh pihak yang tidak bertanggung jawab yang dimiliki Perum Bulog yang disimpan digudang persediaan yang ada. Serta mengusut kasus tersebut sampai tuntas sehingga jika ada keterlibatan karyawan dengan penyelewengan jabatan dapat diketahui oleh SPI dan menjadi salah satu tugas SPI.

Dengan melihat kontribusi yang cukup besar menurut beberapa para karyawan fungsional SPI yang penulis temui dikantor pusat Perum Bulog terkait tentang kebijakan promosi jabatan untuk mereka yaitu fungsional, mereka menyampaikan bahwa perusahaan dalam perumusan kebijakan promosi jabatan masih terdapat beberapa kekurangan dari segi isi cakupan yang diatur dalam Keputusan Direksi Perusahaan Umum Bulog No. KD-/138/DS200/05/2011 tentang pengangkatan, perpindahan, dan penempatan dalam jabatan struktural dan fungsional di lingkungan Perum Bulog.

Terdapat fenomena dimana promosi jabatan beberapa tidak sesuai dengan urutan jenjang jabatan fungsional pengawas yang semestinya serta tidak adanya angka kredit dalam pertimbangan untuk promosi, padahal angka kredit merupakan penilaian dari kinerja seorang pengawas yang secara umum diterapkan bagi karyawan fungsional di beberapa perusahaan namun Perum Bulog belum memberlakukannya dalam kebijakan promosi jabatan fungsional. Hal ini diperoleh dari wawancara dengan salah satu karyawan fungsional pengawas, dengan jabatan Asisten Pengawas Koordinator SPI.

Disamping itu peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa karyawan fungsional pengawas SPI lainnya pada hari Senin tanggal 26 Maret 2012, pukul 11:42 WIB, yang mengatakan adanya fenomena dimana terdapat beberapa karyawan fungsional pengawas yang memerlukan waktu cukup lama sekitar lebih dari 4 sampai 5 tahun untuk dapat memperoleh promosi jabatan dijenjang karir fungsional pengawas ataupun ke jenjang yang lebih tinggi lagi, padahal mereka sudah memenuhi syarat untuk diajukan promosi.

Perusahaan menunda promosi karena berbagai alasan, yaitu karena ada satu syarat yang tidak terpenuhi sehingga dinilai belum layak sedangkan karyawan beranggapan lain dalam memahami isi dari kebijakan promosi jabatan fungsional tersebut. Kurangnya keterbukaan dan sosialisasi terhadap pelaksanaannya memicu perbedaan pandangan. Berbeda dengan pemberlakuan bagi jabatan struktural, yang merupakan posisi strategis dan level pimpinan di perusahaan. Proses pelaksanaan penjenjangan karir struktural pun sudah sesuai dengan kebijakan yang ada.

Berdasarkan fakta yang disebutkan diatas dapat dijadikan alasan pemilihan tema penelitian yakni tentang pelaksanaan dari kebijakan promosi jabatan bagi karyawan fungsional pengawas. Selanjutnya dipilihnya unit kerja Satuan Pengawas Intern (SPI) alasannya karena SPI merupakan penempatan para karyawan fungsional pengawas, yang berbentuk Non Direktorat. Hal tersebut karena fungsional pengawas bersifat mandiri atau *independent* yang tidak terkait dengan direktorat lain, dan melapor langsung kepada direksi.

Pengangkatan dalam suatu jabatan fungsional pengawas yang dilaksanakan Perum Bulog yaitu, berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang golongan yang ditetapkan serta ketentuan syarat objektif lainnya. Berikut ini terdapat urutan jenjang level tertinggi sampai terendah dari jenjang jabatan fungsional pengawas yang ada di Perum Bulog meliputi :

Tabel 1.2.

Jenjang Jabatan Fungsional Pengawas

NO.	JENJANG JABATAN
	Pengawas :
1.	Pengawas Utama
2.	Pengawas Madya
3.	Pengawas Muda
4.	Asisten Pengawas
5.	Asisten Muda Pengawas

Sumber : Lampiran dari Keputusan Direksi Perum Bulog No. Kep-26/Dirut/07/2003, data milik tata usaha SPI.

Tabel diatas menjelaskan bahwa level terendah dari jabatan fungsional yaitu jabatan sebagai Asisten Muda Pengawas, level selanjutnya yaitu jabatan sebagai Asisten Pengawas, dilanjutkan dengan jabatan sebagai Pengawas Muda, selanjutnya menempati jabatan Pengawas Madya, dan level tertinggi yaitu jabatan sebagai Pengawas Utama. Kenaikan jabatan fungsional dilakukan setingkat demi setingkat sesuai dengan pola karir yang sudah ditetapkan.

Promosi jabatan bagi karyawan fungsional dilakukan sesuai dengan pola karir yang ada dengan harus memenuhi beberapa syarat – syarat tertentu, salah

satu yang utama yaitu adanya kompetensi jabatan fungsional dengan telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam bidang operasional, keuangan, hukum dan sumber daya manusia sesuai dengan penempatan jabatan serta memperoleh sertifikasi profesi fungsional tingkat nasional.

Keberadaan Satuan Pengawas Intern (SPI) di Perum Bulog sebagai karyawan fungsional cukup disegani karena berkontribusi aktif dalam menekan kerugian perusahaan yang tadi sebelumnya dijelaskan diatas. Kaitan karyawan fungsional pengawas pada unit kerja SPI atas kebijakan promosi jabatan fungsional mereka, mereka memiliki anggapan bahwa kebijakan promosi bagi mereka masih terdapat beberapa kekurangan, baik dari sisi cakupan dalam kebijakan yang mengatur juga pada pelaksanaannya.

Terkadang mengalami hambatan seperti salah satunya memerlukan waktu yang tidak sedikit dalam memutuskan layak atau tidaknya karyawan fungsional pengawas untuk dipromosikan. Serta terkadang terjadi promosi yang dilakukan tidak sesuai dengan urutan jenjang jabatan fungsional pengawas yang semestinya yang dapat dilihat pada tabel 1.2 tentang urutan jenjang tersebut, seperti melewati jenjang yang seharusnya dan lebih sering mempromosikan karyawan langsung ke jenjang struktural.

Berdasarkan wawancara salah satu karyawan dengan jabatan Kepala Bagian Administrasi SPI pada hari Senin tanggal 26 Maret 2012 jam 10:30 WIB yang bertempat di kantor Pusat Perum Bulog mengatakan bahwa karyawan fungsional pengawas melihat perusahaan sebaiknya lebih mempertimbangkan lagi nasib karir masa depan mereka, terutama untuk karyawan yang sudah menunjukkan kinerja, dan kontribusi bagi perusahaan. Dari segi penghargaan atau pengakuan akan ketercapaian itu masih dianggap masih belum mewakili dari harapan karyawan fungsional SPI. hal ini dibuktikan dari jumlah karyawan SPI yang dipromosikan masih sedikit pertahunnya.

Selanjutnya dari segi proses pengajuan promosi terkadang mengalami keterlambatan, bisa karena adanya pergantian pimpinan yang membawahi karyawan yang akan dipromosikan tersebut, dapat juga karena banyaknya kandidat yang lebih senior dibandingkan calon karyawan yang dipromosikan sehingga menjadikan keputusan promosi mengalami penundaan yang tentu saja

membuat karyawan yang bersangkutan merasa tidak nyaman karena tidak sesuai harapan.

Memang Perum Bulog memiliki pola karir untuk para karyawannya termasuk karyawan fungsional melalui penerapan pola karir dengan memperhatikan keterkaitan dan keserasian antara golongan, hasil dari pendidikan dan pelatihan, kompetensi dalam prestasi kerja serta masa pengabdian kerja karyawan. Pada akhirnya mungkin dapat mempengaruhi dari persepsi karyawan fungsional SPI sendiri sehingga terdapat pendapat yang berbeda – beda berkaitan dengan kebijakan promosi jabatan yang secara umum berdasarkan pada kombinasi dari prestasi kecakapan kerja karyawan dan berdasarkan lamanya pengabdian kerja karyawan, serta penilaian pelaksanaan Pekerjaan (DP3), sikap disiplin terhadap peraturan, dilihat dari segi kehadiran bekerja dikantor serta faktor lainnya.

Hakikatnya yang menjadi dasar untuk memenuhi promosi jabatan dengan didasari oleh kemampuan, pendidikan, keahlian, dedikasi, loyalitas, serta kreatifitas pada bidang yang akan dipertanggungjawabkan kepada perusahaan. Dalam promosi jabatan tidak mutlak hanya berdasar pada unsur senioritas, pangkat atau golongan karyawan saja, namun juga berdasarkan pada kemampuan karyawan sesuai dengan kriteria penilaian perusahaan yang memenuhi syarat layak untuk dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi serta pelaksanaannya sudah berasaskan keadilan bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali. Oleh karena itu, menjadikan pilihan tema yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

1.2. Pokok Permasalahan

Pada dasarnya promosi jabatan menjadi salah satu bagian dari program penempatan dan pengembangan karir yang dilaksanakan oleh perusahaan. Penempatan karyawan dilakukan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan perusahaan yang berhubungan dengan perencanaan untuk memperoleh orang yang tepat untuk posisi yang tepat pula. Promosi jabatan dilakukan oleh perusahaan untuk mengisi kekosongan formasi ini disebabkan oleh beragam hal mulai dari pensiun hari tua hingga pengunduran diri karyawan. Untuk itu perusahaan mencari karyawan yang telah ada yang dinilai memiliki kualifikasi

sesuai dengan jabatan baru yang dibutuhkan untuk selanjutnya dapat di promosikan.

Perum Bulog juga mempunyai kebijakan promosi jabatan serta pola karir dengan memperhatikan keterkaitan dan keserasian antara golongan, hasil dari pendidikan dan pelatihan, kompetensi dalam prestasi kerja serta masa pengabdian kerja karyawan. Baik itu bagi karyawan struktural maupun karyawan fungsional. Pertimbangan promosi hakikatnya didasari dari dedikasi karyawan yang meliputi pengalaman dan lamanya pengabdian serta berdasarkan kecakapan dalam kualitas bekerja dan prestasi kerja yang terlihat dari penilaian kinerja karyawan tiap bulannya.

Penelitian ini lebih memfokuskan pada karyawan fungsional pengawas yang ada di unit kerja Satuan Pengawas Intern Perum Bulog berkaitan dengan kebijakan promosi jabatan bagi fungsional. Berdasarkan hasil wawancara awal peneliti kepada beberapa karyawan fungsional pengawas diperoleh informasi bahwa, bagi jabatan fungsional pengawas memiliki 5 jenjang jabatan yang harus ditempuh mulai dari level jabatan terendah hingga level tertinggi dengan disesuaikan tingkat golongan pegawainya serta kenaikan jabatannya dilakukan setingkat demi setingkat. Seperti dapat dilihat pada latar belakang tetapan pada Tabel 1.2.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk mengetahui :

- Bagaimana persepsi karyawan tetap fungsional atas kebijakan promosi jabatan di lingkungan Non – Direktorat Satuan Pengawas Intern Perum Bulog (Kantor Pusat) Jakarta?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk dapat menjawab permasalahan yang telah dirumuskan, adapun tujuan penelitian ini untuk menganalisa persepsi karyawan tetap fungsional atas kebijakan promosi jabatan fungsional di Non - Direktorat Satuan Pengawasan Intern Perum Bulog (Kantor Pusat) Jakarta.

1.4. Pembatasan Masalah

Dalam penelitian ini ada beberapa identifikasi pembatasan masalah yang dikarenakan keterbatasan yang dimiliki oleh penulis, meliputi :

1. Penelitian ini hanya melihat dari sisi persepsi karyawan tetap fungsional atas kebijakan promosi jabatan dilingkungan Perum Bulog pada Non-Direktorat Satuan Pengawas Intern, serta cenderung ingin menggambarkan mengenai kebijakan promosi jabatan fungsional yang diterapkan Perum Bulog khususnya bagi karyawan tetap fungsional pengawas dengan melihat pandangan dari karyawan itu sendiri.
2. Sampel dalam penelitian ini lebih memfokuskan pada karyawan tetap fungsional pengawas yang ada di kantor pusat Perum Bulog Jakarta, sehingga hasil yang diperoleh belum mencerminkan dan menghasilkan komprehensifitas tentang persepsi karyawan fungsional pengawas atas kebijakan promosi jabatan fungsional secara keseluruhan. Sampel dapat diperluas pada Sub Divre, dan Divre Perum Bulog.

1.5. Signifikansi Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi pihak – pihak yang berkepentingan sebagai berikut :

1. Signifikansi Akademik

Melalui penelitian ini diharapkan, peneliti akan memperoleh informasi praktis sehingga dapat memahami lagi mengenai promosi jabatan secara teoritis hingga gambaran nyata dilingkungan Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (Perum Bulog) khususnya pada karyawan tetap fungsional Satuan Pengawas Intern.

2. Signifiaksi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan positif serta sumbang saran kepada Perum Bulog dalam hal kebijakan promosi jabatan untuk para karyawan.

1.6. Sistematika Penelitian

Dalam penelitian ini sistematika penulisan terbagi menjadi enam bab, yang terdiri dari:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini penulis menguraikan secara singkat mengenai latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KERANGKA TEORI

Pada bab ini diuraikan mengenai tinjauan pustaka, kerangka teori, dan operasionalisasi konsep yang digunakan peneliti dalam membahas penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini penulis menyajikan metode penelitian yang relevan dengan tema yang diangkat.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini penulis menjelaskan gambaran umum Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (Perum Bulog), meliputi sejarah dan perkembangan Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (Perum Bulog), visi dan misi, struktur organisasi, produk Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (Perum Bulog), tentang Non Direktorat Satuan Pengawas Intern (SPI) Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (Perum Bulog), Kebijakan Promosi Jabatan Karyawan Tetap Fungsional Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (Perum Bulog),

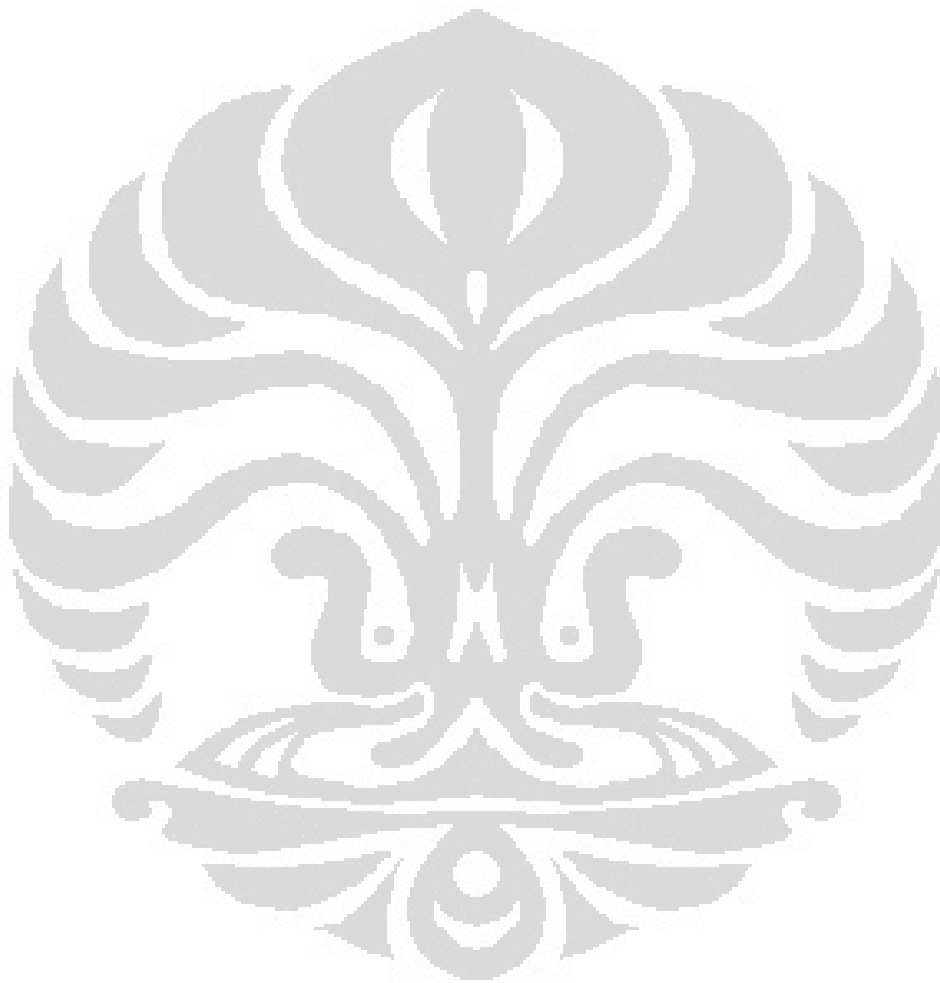
BAB V ANALISA PERSEPSI KARYAWAN TETAP FUNGSIONAL ATAS KEBIJAKAN PROMOSI JABATAN PADA NON – DIREKTORAT SATUAN PENGAWAS INTERN PERUM BULOG JAKARTA

Pada bab ini penulis menjelaskan tentang Karakteristik Responden, tentang Persepsi Karyawan Tetap Fungsional Pengawas terhadap Pelaksanaan Kebijakan Promosi Jabatan di Non Direktorat Satuan Pengawas Intern (SPI) Perusahaan Bulog, serta Keseluruhan Persepsi Karyawan Tetap Fungsional Pengawas terhadap

Pelaksanaan Kebijakan Promosi Jabatan di Non Direktorat Satuan Pengawas Intern (SPI) Perusahaan Bulog.

BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi tentang simpulan dari analisa pembahasan dan juga saran yang diberikan penulis yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan.



BAB 2

KERANGKA TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

Penelitian mengenai persepsi karyawan terhadap promosi jabatan telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh **Shay S. Tzafir dan Shlomo Hareli** dari Fakultas Sosial dan Ilmu Kesehatan, Universitas Haifa, Haifa, Israel pada tahun 2009 dalam jurnal internasional pengembangan karir yang berjudul “*Employees Emotional Reactions to Promotion Decisions (The role of causal attributions and perceptions of justice)*”.

Penelitian yang dilakukan dalam jurnal internasional tersebut bertujuan untuk menyoroti interaksi antara keputusan promosi, emosi, dan persepsi keadilan organisasional. Penelitian terfokus pada dampak keputusan promosi terhadap aspek-aspek seperti absensi, komitmen karyawan, dan keadilan organisasi. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan berangkat dari teori motivasi dan emosi dan termasuk jenis penelitian eksplanasi.

Penelitian pada jurnal internasional tersebut menunjukkan bahwa keputusan dan proses promosi dapat menyebabkan pengalaman berupa sejumlah emosi diskrit. Serta terdapat pendapat lain yaitu adanya reaksi emosional seperti yang dihasilkan dari pertimbangan keadilan terkait dengan penyebab yang dirasakan dari keputusan promosi dan proses yang mengarah ke keputusan promosi tersebut.

Penelitian mengenai Promosi Jabatan juga sebelumnya telah dilakukan oleh **Toni Sugiarto** dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tahun 2006 dalam Tesis yang berjudul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Serta Kinerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Kantor Wilayah Departemen Hukum Dan Hak Asasi Manusia Jawa Barat”. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan dan data tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan dan kinerja terhadap promosi jabatan di Kanwil Departemen Hukum dan HAM Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif.

Hasil dari penelitian Toni Sugiarto ini menyatakan bahwa terdapat adanya pengaruh pendidikan dan pelatihan serta kinerja terhadap promosi jabatan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Barat. Serta hasil dari penilaian kinerja untuk promosi jabatan dengan sistem objektif dapat lebih dioptimalkan, dan yang terakhir promosi jabatan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Barat didasarkan atas adanya lowongan dalam jabatan (formasi). Secara keseluruhan hasilnya mengatakan adanya pengaruh dari ketiga faktor pendidikan dan pelatihan serta kinerja terhadap promosi jabatan.

Penelitian mengenai promosi jabatan juga sebelumnya telah dilakukan oleh peneliti dari luar melalui jurnal internasional oleh Mary A. Lemons dari *University of Tennessee-Martin* dan Coy A. Jones dari *University Of Memphis* pada tahun 2001 dalam Jurnal yang berjudul "*Prosedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa tentang keadilan prosedural dalam keputusan promosi yang mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan.

Penelitian Jurnal Internasional ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanasi serta menggunakan penyebaran kuesioner sebagai tehnik pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu komitmen organisasional dan Keadilan Prosedural Organisasional. Hasil dari penelitian ini yaitu keadilan prosedural dalam keputusan promosi memang mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memiliki implikasi baik bagi praktisi maupun peneliti. Praktisi yaitu manajer tertarik dalam memprediksi atau mempengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan dengan mengambil manfaat dari mencoba untuk meningkatkan tingkat keadilan prosedural dalam keputusan promosi. Bagi peneliti penelitian ini membahas masalah-masalah yang mungkin bahkan lebih penting daripada temuan sebelumnya yaitu tentang diskriminasi yang ada di perusahaan terutama dalam keputusan promosi jabatan.

Tabel 2.1.
Matriks Perbandingan Tinjauan Pustaka

Nama penulis	Judul	Variabel	Metode	Hasil
Shay S. Tzafrir dan Shlomo Hareli	“ <i>Employees Emotional Reactions to Promotion Decisions (The role of causal attributions and perceptions of justice)</i> ”.	Variabel Independen yaitu Persepsi Keadilan Organisasi terhadap variabel dependen yaitu Keputusan promosi jabatan	Penelitian kuantitatif, jenis penelitian eksplanasi, teknik pengumpulan data yaitu kuantitatif dengan menyebar kuesioner kepada responden.	Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keputusan dan proses promosi dapat menyebabkan pengalaman berupa emosi diskrit. Serta terdapat pendapat lain yaitu adanya reaksi emosional seperti yang dihasilkan dari pertimbangan keadilan terkait dengan penyebab yang dirasakan dari keputusan promosi dan proses yang mengarah ke keputusan promosi tersebut.
Toni Sugiarto	“Pengaruh pendidikan dan Pelatihan Serta Kinerja Terhadap Promosi Jabatan	Variabel Independen yaitu pendidikan dan pelatihan dan kinerja Variabel Dependen yaitu promosi	Penelitian kuantitatif, jenis penelitian deskriptif, teknik pengumpulan data	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa terdapat adanya pengaruh

	<p>Pada Kantor Wilayah Departemen Hukum Dan Hak Asasi Manusia Jawa Barat”.</p>	<p>jabatan.</p>	<p>yaitu kuantitatif dan kualitatif dengan menyebar kuesioner dan disertai pendalaman pembahasan melalui wawancara terstruktur dan mendalam.</p>	<p>pendidikan dan pelatihan serta kinerja terhadap promosi jabatan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Barat. Serta hasil dari penilaian kinerja untuk promosi jabatan dengan sistem objektif dapat lebih dioptimalkan, dan yang terakhir promosi jabatan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Barat didasarkan atas adanya lowongan dalam jabatan (formasi). Secara keseluruhan hasilnya mengatakan adanya pengaruh</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------	-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				dari ketiga faktor pendidikan dan pelatihan serta kinerja terhadap promosi jabatan.
Mary A. Lemons & Coy A. Jones	<i>“Prosedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment”</i>	Variabel Independen yaitu Keadilan Prosedural Promosi Jabatan terhadap variabel dependen yaitu komitmen karyawan	Penelitian kuantitatif, jenis penelitian eksplanasi, teknik pengumpulan data kuantitatif dengan penyebaran kuesioner.	Hasil dari penelitian ini yaitu keadilan prosedural dalam keputusan promosi memang mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memiliki implikasi baik bagi praktisi maupun peneliti. Praktisi yaitu manajer tertarik dalam memprediksi atau mempengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan dengan mengambil manfaat dari mencoba untuk meningkatkan

				tingkat keadilan prosedural dalam keputusan promosi. Bagi peneliti penelitian ini membahas masalah-masalah tentang diskriminasi perusahaan.
Penulis	“Persepsi Karyawan Fungsional Atas Kebijakan Promosi Jabatan Pada Karyawan Non Direktorat Satuan Pengawas Intern Kantor Pusat Perum Bulog Jakarta”	Kategori menggunakan Persepsi dan variabelnya yaitu kebijakan promosi jabatan perusahaan.	Pendekatan kuantitatif, jenis penelitian deskriptif, teknik pengumpulan data yaitu kuantitatif.	Hasil penelitian ini yaitu kebijakan promosi jabatan di Perum Bulog bagi karyawan fungsional pada unit kerja satuan pengawas intern memiliki persepsi yang positif menurut para karyawan fungsional SPI.

Sumber: Jurnal, Tesis, Skripsi dan Penulis

2.2. Kerangka Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia selalu dibutuhkan oleh setiap perusahaan, baik itu perusahaan kecil maupun besar. Meskipun sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang ada pada perusahaan, akan tetapi peranannya dalam pencapaian tujuan sangat besar.

Menurut **Faustino Cardoso Gomes (1997:1-2)**, Sumber Daya Manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber Daya Manusia merupakan satu – satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Sumber Daya Manusia satu – satunya sumber daya yang memiliki ratio, rasa, dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Meningkatnya peran manajemen dalam suatu perusahaan mengakibatkan bertambah perhatian terhadap pentingnya faktor sumber daya manusia dalam perusahaan. Perhatian perusahaan yang pada mulanya lebih besar ditekankan pada bidang mekanis dan modal, kini telah mengalami perubahan. Perusahaan kini memberikan perhatian yang lebih besar terhadap masalah yang berhubungan dengan faktor sumber daya manusia.

Dikutip dari definisi yang dikemukakan oleh para ahli tentang Manajemen Sumber Daya Manusia salah satunya, **Hasibuan (2003)** mengatakan bahwa ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan wujud nyata dari komitmen organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya. Dilihat dari pengertiannya, **Dessler (2006)** memberikan definisi tentang manajemen sumber daya manusia, yaitu:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan paktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian”.

Senada dengan **Dessler, Bernadin dan Russel (1993)** dalam bukunya *Human Resource Managemet* menyatakan bahwa:

“Human resource management concerns the recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, and promotion of personnel within an organization”.

(“Manajemen sumber daya manusia mengurus rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian imbalan, usaha mempertahankan, penilaian, dan promosi personel dalam sebuah organisasi”).

Berdasarkan definisi yang diberikan oleh **Dessler, Bernardin dan Russel**, terlihat bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai suatu sistem pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dengan mempraktekan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia demi terbentuk dan tercapainya tujuan bersama antara individu, organisasi, dan lingkungannya. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur SDM. Tugas Manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.

Selain itu definisi lain diutarakan oleh **John B. Miner dan Mary Green Miner** yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan yaitu :

“Personnel management may be defined as the process of developing, applying and evaluating policies, procedures, methods, and program relating to the individual in the organization”

(Manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan – kebijakan, prosedur – prosedur, metode – metode, dan program – program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi).

Berdasarkan beberapa definisi mengenai manajemen sumber daya manusia yang sudah disebutkan di atas, terdapat juga menurut **Kiggundu** yang dikutip Gomes (1997) dalam perspektif internasional, *“Human resource management is the development and utilization of personnel for effective achievement of individual, organizational, community, national and international goals and objectives”*

(“manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personal (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran – sasaran dan tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional”)

Dari pengertian-pengertian diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen secara tepat dan efektif dalam proses akuisisi, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan

personel yang dimiliki oleh sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu dengan lainnya, dan aktivitas yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya, dengan tujuan peningkatan produktivitas, kualitas kehidupan kerja dan pelayanan. Fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua fungsi yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional yang memiliki unit fungsi masing – masing, yang meliputi :

1. Fungsi perencanaan (*Planning*), merupakan fungsi MSDM yang dinilai esensial, menurut Flippo (1984) mengatakan “*planning means the determination in advance of personnel program that will contribute to goals established for the enterprise*”. (Perencanaan berarti penentuan terlebih dahulu program personalia yang akan berkontribusi terhadap tujuan yang ditetapkan untuk perusahaan) . Baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dimana hal tersebut berkaitan erat dengan operasionalisasi organisasi dan kelancaran kerja yang ada di dalamnya.
2. Fungsi pengorganisasian yaitu kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang integrasi dan koordinasi. Menurut Flippo (1984) “*Organizing is means designing the structure of relationships among job, personnel, and physical factors*”. (Pengorganisasian adalah cara merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia, dan faktor fisik).
3. Pengarahan atau mengarahkan, fungsi ini diberi label "arah" tapi mungkin bisa disebut dengan nama lain seperti "motivasi", "aktuasi", atau "perintah" pada setiap tingkat sejumlah besar kesulitan terlibat dalam membuat orang untuk pergi bekerja rela dan efektif.
4. Fungsi pengendalian meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan. Menurut

Flippo (1984) mengatakan “*Controlling concerned with regulating activities in accordance with the personnel plan, which in turn was formulated and the basis of an analysis of fundamental organization goals*”. (Pengawasan atau mengendalikan kegiatan yang bersangkutan dengan mengatur sesuai dengan rencana personal, yang pada gilirannya dirumuskan dan dasar analisis tujuan organisasi mendasar).

5. Fungsi pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan (hasibuan, 2003).
6. Fungsi Pengembangan (*Development*) berkaitan erat dengan peningkatan ketrampilan dan kemampuan yang diupayakan melalui jalur pelatihan maupun pendidikan terhadap SDM yang ada. Juga berbagai bentuk pengembangan diri untuk para karyawan yang berprestasi, menurut Flippo (1984) yaitu “*development has to do with the increase of skill, through training, that is necessary for proper job performance*”. (pengembangan harus dilakukan dengan peningkatan keterampilan, melalui pelatihan, yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang layak).

2.2.3. Pengertian Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan dianggap semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan sejenis. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode – metode ilmiah serta pedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Definisi dari pengembangan karyawan dikemukakan oleh **Hasibuan (2003)** yaitu suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Selain itu ahli lain **Andrew F. Sikula** yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2003) memaparkan bahwa “*Development, in reference to staffing and personeel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and*

organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose”.

(Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum).

Melalui pengembangan karyawan menghasilkan sumber daya manusia yang lebih baik dan berkualitas maka dapat diikuti pula adanya pengembangan karir bagi karyawan itu sendiri serta sebagai tolak ukur seseorang untuk mewujudkan kinerjanya. Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap karyawan, karena dengan pengembangan tersebut akan mendapatkan hak – hak yang lebih dari apa yang diperoleh sebelumnya baik dari segi material maupun non material yang meliputi kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas, bertambahnya wewenang, status sosial, perasaan bangga atas keberhasilan yang diperoleh. Salah satu sarana yang tepat dalam mengembangkan sumber daya manusia yaitu melalui adanya promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan yang berprestasi dan berkinerja baik sesuai dengan ketentuan perusahaan.

2.2.4. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti – nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.

Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan *asas keadilan dan objektivitas*, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Adanya kesempatan untuk dipromosikan juga akan mendorong penarikan (*recruiting*) pelamar yang semakin banyak memasukkan lamarannya sehingga pengadaan (*procurement*) karyawan yang baik bagi perusahaan akan lebih mudah.

Sebaliknya, jika kesempatan untuk dipromosikan relatif kecil atau tidak ada maka semangat kerja, disiplin kerja dan prestasi kerja karyawan akan menurun.

Begitu besar peranan promosi jabatan maka sebaiknya pimpinan dan bagian personalia harus menetapkan kebijakan promosi jabatan dan menginformasikannya kepada para karyawan, meliputi asas – asas promosi, dasar – dasar promosi, jenis – jenis promosi, dan syarat – syarat karyawan yang dapat dipromosikan dalam perusahaan yang bersangkutan. Berikut terdapat pengertian promosi menurut beberapa para ahli :

- **Hasibuan (2003)**, mengatakan promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.
- **Edwin B. Flippo**, yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan yaitu:
“A promotion involves a change from one job to another job that is better in terms status and responsibility, ordinarily the change to the higher job is accompanied by increased pay and privileges, but not always”.
 (“Promosi berarti perpindahan dari suatu 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”).
- **Andrew F. Sikula**, yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan :
“Technically, a promotion is a movement within an organization from one position to another that involves either an increase in pay or an increase in status”.
 (“Secara teknik promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari suatu posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status”).
- **Raymond A. Noe (2008)** memiliki definisi tentang promosi jabatan yaitu :
“Promotions are advancements into positions with greater challenges, more responsibility, and more authority than in the previous job”.

(“Promosi adalah kemajuan ke posisi dengan tantangan yang lebih besar, lebih banyak tanggung jawab, dan otoritas lebih cepat daripada dalam pekerjaan sebelumnya”).

- **Siagian (2005)** menulis tentang definisi promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hireraki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.
- **Dessler (2003)** mendefinisikan promosi jabatan yaitu *“Promotions is advancements to position of increased responsibility”*. (“Promosi adalah suatu kemajuan posisi dengan diikuti oleh penambahan akan tanggungjawab”).
- Menurut **William B., Werther Jr. dan Keith Davis (1996)**, mengenai promosi jabatan adalah : *“A promotion occurs when an employee is moved from one job to another task in higher in pay, responsibility, and/or organizational level. It is one of the most pleasant events that happen to people in an organization. Generally, it is gives at a recognition of a person’s past performance and future promise”*. (“Promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke tugas lain dalam lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan/atau tingkat organisasi. Itu adalah salah satu peristiwa yang paling menyenangkan yang terjadi kepada orang-orang dalam sebuah organisasi. Umumnya, ini adalah memberikan pada pengakuan terhadap seseorang dalam melewati kinerja dan janji masa depan”).
 Sehingga dari beberapa definisi di atas, Promosi Jabatan berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan juga semakin tinggi.

2.2.4.1. Tujuan – Tujuan Promosi Jabatan

Berikut ini terdapat beberapa tujuan dari diadakannya suatu promosi jabatan di perusahaan yang dikutip dari **Hasibuan (2003)**, baik bagi karyawan serta bagi perusahaan tersebut, yang meliputi :

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 tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bersemangat lagi dalam bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
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 demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah atau 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 lowongan 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 percobaannya.
Promosi jabatan harus dilakukan sesuai asas – asas atau prinsip – prinsip tertentu.

2.2.4.2. Asas – Asas Promosi Jabatan

Asas promosi harus dituangkan dalam kebijakan promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk dipromosikan karyawan. Asas – asas promosi tersebut sebagai berikut :

1. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasarkan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas – tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan. Jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

2. Keadilan

Promosi jabatan berasarkan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Karyawan yang mempunyai peringkat (*rangking*) terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi jabatan yang berasarkan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

3. Formasi

Promosi jabatan harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan atau jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

2.2.4.3. Dasar – Dasar Promosi Jabatan

Kebijakan promosi jabatan hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan menurut **Hasibuan (2003)** adalah :

1. Pengalaman (*senioritas*)

Pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Terdapat kebaikan dan kelemahan dari dasar promosi berupa pengalaman ini, yang meliputi :

- Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman dapat di istilahkan sebagai guru yang berharga. Dengan pengalaman seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.
- Kelemahannya adalah seseorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah,

sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

2. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan (*ability*) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi jabatan adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Definisi Kecakapan menurut **Malayu S.P. Hasibuan** adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Selain itu promosi jabatan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal – hal berikut :

- Kecakapan dalam pelaksanaan *prosedur kerja yang praktis, teknik – teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.*
- Kecakapan dalam *menyatukan dan menyelaraskan* bermacam – macam elemen yang semuanya terlibat *penyusunan kebijaksanaan* dan di dalam *situasi manajemen.* Kecakapan di bidang ini bisa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan. Kecakapan ini mengombinasikan elemen – elemen dari perencanaan, perorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*), dan pembaruan (*innovating*).
- Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung

Cara Mengukur Kecakapan (*Know-How*) :

Kecakapan mempunyai ukuran lebar dan dalam. Jadi suatu pekerjaan bisa memerlukan banyak pengetahuan tapi serba sedikit, atau sedikit pengetahuan tapi secara mendalam. Total kecakapan adalah jumlah dari lebar dan dalam. Konsep ini sangat praktis dalam memberikan perbandingan dan penilaian terhadap bobot dari total kecakapan dalam berbagai pekerjaan, dalam hal berapa banyak pengetahuannya dan sampai berapa dalam setiap

pengetahuannya. Kesulitan mengukur kecakapan adalah menentukan tolok ukur kecakapan. Apakah nilai ijazah dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk mengukur kemampuan seseorang sedangkan nilai ijazah hanya mencerminkan kecerdasan seseorang pada saat ujian saja. Belum tentu orang yang nilai ijazahnya tinggi akan lebih mampu dalam praktek.

3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi. Penulis berpendapat bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan – kebaikan sebagai berikut :

- Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin terampil.
- Moral karyawan akan semakin baik, bersemangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen – elemen yang dinilai untuk promosi.
- Disiplin karyawan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan.
- Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis di antara para karyawan sehingga mereka berlomba – lomba untuk mencapai kemajuan.

- Perusahaan akan menempatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.

Selanjutnya terdapat juga kelemahannya, yaitu :

- Karyawan yang kurang mampu akan frustrasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan itu.
- Biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan.

Menurut **William B., Werther Jr. dan Keith Davis (1996)**, mengenai dasar dari pelaksanaan promosi jabatan adalah : *“Promotion usually are based on merit system and/or seniority system”*.

(“Promosi biasanya didasarkan pada sistem merit dan/atau senioritas sistem”). Berikut ini penjelasan masing – masing sistem tersebut :

- *Merit-System based promotion*

Merit-based promotion occur when an employee a promoted because of superior performance in the present job. In cases when promotion is mostly a “reward” for past efforts and successes, any promblem from this system whether decision makers can objectively distinguish the strong performers from the weak ones. When merit-based promotions are being used it is important that the decision reflect the individual’s performance and not the selection biases. Second problem with merit-based promotion is the Peter Principle, it is that in a hierarchy, people tend to rise to their level of incompetence. Although not universally true, the “principle” suggest that good performance in one job is no guarantee of good performance in another.

(Merit-based promosi terjadi ketika seorang karyawan yang dipromosikan karena dari hasil kinerja yang unggul dalam pekerjaan sekarang. Dalam kasus ketika promosi adalah kebanyakan melewati upaya dan keberhasilan, setiap permasalahan dari sistem ini, Apakah pengambil keputusan dapat secara objektif membedakan yang berkinerja kuat

dari yang lemah. Ketika berdasarkan merit-based promosi yang digunakan penting bahwa keputusan mencerminkan kinerja individu dan tidak bias seleksi. Masalah kedua dengan berdasarkan kecakapan menurut prinsip Peter, itu adalah bahwa dalam hierarki, orang cenderung naik ke tingkat ketidakmampuan mereka. Meskipun tidak benar secara universal, prinsip Peter menyarankan bahwa kinerja yang baik di satu pekerjaan adalah tidak menjamin kinerja yang lain lebih baik), yang berarti juga tidak memihak pada siapapun berdasarkan keadilan tanpa terkecuali.

- *Seniority System based promotion*

Seniority-based promotion in some situation, the most senior employee gets the promotion. "Senior" in this case means the employee who has the longest length of service with the employer. The advantage of this approach is that it is objective. All one needs to do is compare the seniority records of the candidates to determine who should be promoted. Part of the rationale for this approach is to eliminate biased promotion and to require management to develop its senior employees since they will eventually be promoted. Seniority-based promotions usually are limited to hourly employees. Most personnel experts express concern about the competency of those promoted solely because of seniority since not all workers are equally capable, sometimes the person who is the best.

(Berdasarkan senioritas dalam beberapa situasi, karyawan paling senior mendapat promosi. "senior" dalam kasus ini berarti karyawan yang memiliki perpanjangan tangan atas layanan dengan pengusaha. Semua orang perlu lakukan adalah membandingkan catatan senioritas kandidat untuk menentukan siapa yang harus dipromosikan. Bagian dari rationale untuk pendekatan ini adalah untuk

menghilangkan bias promosi dan memerlukan manajemen untuk mengembangkan karyawan senior karena mereka pada akhirnya akan dipromosikan. Berbasis senioritas promosi biasanya terbatas karyawan per jam. Kebanyakan ahli personalia mengungkapkan keprihatinan tentang kompetensi yang dipromosikan semata-mata karena jika dari senioritas tidak semua pekerja mampu menjadi yang terbaik).

Menurut **Dessler (2006)** mengatakan bahwa promosi akan didasarkan pada senioritas atau kompetensi atau pada beberapa situasi menggunakan kombinasi dari keduanya. Dari segi motivasi promosi berdasarkan kompetensi adalah yang paling baik, namun banyak organisasi dalam sektor publik diatur oleh aturan layanan publik yang lebih menekankan senioritas dan bukannya kompetensi sebagai dasar untuk promosi.

Menurut **Gomez (2003:142)** dalam melihat ataupun menilai kinerja karyawan yaitu berdasarkan perilaku yang spesifik yang meliputi delapan hal yang menjadi tolak ukur kinerja, meliputi :

1. *Quality of Work* (Kualitas Kerja)
Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapan.
2. *Quantity of Work* (Kuantitas Kerja)
Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
3. *Job Knowledge* (Pengetahuan Pekerjaan)
Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
4. *Creativeness* (Kreatifitas)
Keasilan gagasan – gagasan yang dimunculkan dan tindakan – tindakan untuk menyelesaikan persoalan – persoalan yang timbul.
5. *Cooperative* (Kerjasama)
Kesadaran untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Initiative* (Inisiatif)

Keasilan ide – ide yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa mendatang.

7. *Dependerability* (Ketergantungan)

Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.

8. *Personal Quality* (Kualitas Pribadi)

Menyangkut kehadiran, kepemimpinan, dan kemampuan pribadi.

Menurut Dessler (2006) mengatakan tentang keputusan promosi jabatan yang terdapat pergerakan perpindahan yang meliputi pergerakan secara horizontal, vertikal dan diagonal. Secara Horizontal yaitu promosi ke jabatan atau departemen lain yang masih satu level jenjang, sedangkan vertikal yaitu promosi ke jabatan yang lebih tinggi pada departemen dimana karyawan ditempatkan, dan secara diagonal yaitu promosi ke jabatan yang berbeda ruang lingkup jenjangnya dari jabatan sebelumnya.

2.2.4.4. Syarat – Syarat Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah dipunyai syarat – syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam kebijakan promosi jabatan perusahaan. Syarat – syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusaha mencapai syarat – syarat promosi tersebut.

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing – masing. Syarat – syarat promosi pada umumnya meliputi hal – hal berikut :

- Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian – perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Karyawan tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

- Disiplin

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

- Prestasi Kerja

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

- Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.

- Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas – tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Karyawan bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus – menerus dari atasannya.

- Loyalitas

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

- Kepemimpinan

Karyawan harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Karyawan harus

menjadi panutan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi dari para bawahannya.

- **Komunikatif**

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

- **Pendidikan**

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

2.2.5. Pengertian Persepsi

Menurut **Stephen P. Robbins (1996)** tentang definisi Persepsi adalah suatu proses dengan mana individu – individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Terdapat faktor – faktor yang mempengaruhi suatu persepsi :

1. **Perilaku Persepsi**

Mempengaruhi dari sikap, motif, kepentingan atau minat, perjalanan masa lalu, pengharapan. Bisa saja orang memiliki sikap yang bertolak belakang maka persepsinya pun berbeda.

2. **Target Persepsi**

Meliputi gerakan, bunyi, ukuran, dan atribut – atribut lain, maksudnya target dan latar belakang yang mempengaruhi persepsi seperti kecenderungan kita untuk mengelompokan benda – benda yang berdekatan yang mirip.

3. **Situasi adalah konteks dalam mana kita melihat objek – objek atau peristiwa – peristiwa. Situasi mempengaruhi persepsi ada, waktu adalah dimana suatu objek atau peristiwa itu dilihat dapat mempengaruhi perhatian seperti lokasi, cahaya, panas, atau setiap jumlah faktor situasional. Atau secara garis besar meliputi waktu, keadaan tempat kerja, dan keadaan sosial.**

Selain itu pengertian persepsi dapat berarti suatu proses dimana kita mengorganisasikan dan menafsirkan pola stimulus didalam lingkungan, persepsi juga sebagai proses mengetahui atau mengenal objek dan kejadian objektif dengan bantuan indera yang mencakup pemahaman dan mengenali objek serta kejadian. Berikut terdapat faktor lain yang ikut mempengaruhi terciptanya persepsi :

1. Kemampuan yang mempengaruhi persepsi
2. Kondisi lingkungan
3. Pengalaman masa lalu. Bagaimana cara individu untuk menginterpretasikan atau beraksi terhadap suatu stimulus tergantung dari pengalaman masa lalunya.
4. Kebutuhan dan keinginan. Ketika seorang individu membutuhkan atau menginginkan sesuatu, maka ia akan terus berfokus pada hal yang dibutuhkan dan diinginkannya tersebut.
5. Kepercayaan, prasangka dan nilai, individu akan lebih memperhatikan dan menerima orang lain yang memiliki kepercayaan dan nilai yang sama dengannya. Sedangkan prasangka cenderung dapat menimbulkan bias dalam mempersepsikan sesuatu.

Definisi menurut **Veith Rivai (2007 : 231)**, bahwa persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan – kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. Persepsi diartikan sebagai tanggapan (penerimaan) langsung dari suatu proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui pengindraannya. Dengan demikian, yang dimaksud dengan persepsi adalah proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologi. Persepsi juga diartikan sebagai suatu proses di mana individu – individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka.

Disamping itu persepsi dapat pula dilihat dari proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Jadi persepsi merupakan penafsiran yang unik terhadap situasi dan bukannya suatu pencatatan

yang benar terhadap situasi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan persepsi seseorang menurut **Veith Rivai (2007 : 361)** yaitu :

1. Psikologi

Persepsi seseorang mengenai segala sesuatu yang terjadi di alam dunia ini sangat dipengaruhi oleh keadaan psikologi.

2. *Famili*

Pengaruh yang besar terhadap anak – anak adalah familinya, orang tua yang telah mengembangkan suatu cara yang khusus di dalam memahami dan melihat kenyataan. Banyak sikap dan persepsi mereka yang diturunkan kepada anaknya.

3. Kebudayaan

Kebudayaan dan lingkungan masyarakat tertentu juga merupakan salah satu faktor yang kuat di dalam mempengaruhi sikap nilai dan cara seseorang memandang dan memahami keadaan di dunia ini.

Menurut **Jalaluddin Rakhmat (1992)**, mendefinisikan persepsi sebagai pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan – hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Persepsi juga memberikan makna pada stimuli inderawi. Menurut teori Gestalt yang dikutip Rakhmat (1992:58), bila mempersepsi sesuatu maka akan mempersepsinya sebagai suatu keseluruhan, dengan tidak melihat bagian – bagiannya lalu menghimpunnya. Menurut **Kohler** yang dikutip Rakhmat (1992:59) menyimpulkan bahwa jika ingin memahami suatu peristiwa tidak dapat meneliti fakta – fakta yang terpisah, tetapi harus memandangnya dalam hubungan keseluruhan. Untuk memahami sesuatu ataupun seseorang maka harus melihat konteksnya dalam lingkungannya, dalam masalah yang dihadapi.

Persepsi menghadirkan sebuah cara atau pola pandang yang berbeda seperti dalam konteks setuju atau mungkin ketidaksetujuan terhadap suatu hal karena alasan yang beragam tergantung dari pemahaman masing – masing individu dari fenomena sosial yang terjadi.

2.3. Definisi Operasional

Kebijakan promosi jabatan merupakan salah satu bentuk penghargaan atas dedikasi dan kinerja karyawan yang diberikan oleh perusahaan, penghargaan ini dapat memberi peran timbal balik baik itu positif maupun negatif. Secara positif dengan diadakannya promosi jabatan ini membuat karyawan semakin semangat kerja dan karyawan dapat mengoptimalkan kemampuannya di posisi yang lebih tinggi.

Sedangkan negatifnya jika dalam pelaksanaan promosi ini menimbulkan asumsi yang berbeda baik yang setuju ataupun tidak setuju dengan kebijakan promosi jabatan yang diterapkan perusahaan karena kurangnya keadilan dari pemberian promosi jabatan itu sendiri. Sehingga dapat menimbulkan persaingan yang tidak sehat dan kecemburuan yang dapat mengganggu suasana kerja.

Pelaksanaan atas kebijakan promosi jabatan bagi jabatan fungsional pada Perum Bulog Non Direktorat Satuan Pengawas Intern (SPI) dilihat dari persepsi para karyawan fungsional SPI dengan mengukur bagaimana persepsi karyawan fungsional atas kebijakan promosi jabatan yang ada dalam hal ini meliputi beberapa dimensi dari mulai kesempatan untuk promosi jabatan, apa yang menjadi asas dari pelaksanaan promosi jabatan, yang menjadi dasar dari pelaksanaan promosi jabatan, serta persyaratan yang layak untuk dapat dipromosikan.

Agar mempermudah penelitian ini maka dibuatlah operasionalisasi konsep yang akan membantu dalam menentukan indikator – indikator dalam penelitian ini dan selanjutnya dapat dituangkan ke dalam bentuk kuesioner. Untuk lebih lengkapnya akan dijabarkan dalam Tabel 2.3 dibawah ini :

Tabel 2.3.
Operasionalisasi Konsep

Kategori	Variabel	Dimensi	Indikator
Persepsi	Kebijakan Promosi Jabatan Perusahaan	Kesempatan Promosi Jabatan	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya perlakuan yang sama bagi karyawan dalam mendapatkan promosi jabatan • Perusahaan memberikan penghargaan kerja berupa promosi jabatan kepada karyawan tanpa terkecuali
		Asas Kepercayaan	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kejujuran karyawan dalam bekerja menjadi pertimbangan perusahaan memberikan promosi jabatan • Tingkat kecakapan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan memberi keyakinan kepada perusahaan untuk mengajukan promosi
		Asas Keadilan	<ul style="list-style-type: none"> • Kenaikan jabatan berdasarkan atas penilaian yang jujur • Kenaikan jabatan berdasarkan pada penilaian yang objektif
		Asas Formasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kenaikan jabatan karyawan disesuaikan dengan adanya lowongan jabatan yang tersedia • Perusahaan memberikan promosi jabatan dengan memperhatikan ada tidaknya jabatan yang dapat ditempati
		Berdasarkan Kinerja Karyawan (<i>Merit System</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kualitas kerja karyawan sesuai dengan prosedur yang berlaku menjadi penilaian utama dari kinerja • Karyawan memiliki kuantitas kerja yang tinggi melalui banyaknya jumlah pekerjaan yang dapat dikerjakan sesuai dengan periode waktu yang ditentukan

		<ul style="list-style-type: none"> • Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ingin dicapai oleh karyawan • Tingkat kreativitas karyawan menciptakan gagasan – gagasan yang baik bagi perusahaan sehingga layak untuk dipromosikan • Tingkat Kesiediaan untuk bekerjasama dengan rekan kerja menjadi salah satu penilaian kinerja karyawan • Tingginya tingkat kesadaran dalam kesediaan untuk bekerja dengan baik walaupun pimpinan tidak ada dapat meningkatkan penilaian kinerja • Tingkat pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan dapat mempengaruhi kinerja • Adanya inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa diminta terlebih dahulu oleh atasan menjadi pertimbangan penilaian kerja seorang karyawan • Adanya tingkat kualitas pribadi yang baik melalui integritas tinggi terhadap pekerjaan
	Berdasarkan Senioritas Karyawan (<i>Seniority System</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat lamanya bekerja seorang karyawan di perusahaan menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan • Tingkat Loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan dinilai perusahaan layak dipromosikan • Banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki karyawan dinilai perusahaan dapat diajukan untuk promosi jabatan
	Perpindahan dalam Promosi Jabatan	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan fungsional pengawas dapat dialih tugaskan secara horizontal juga vertikal ke jabatan fungsional lainnya sesuai pertimbangan

			<p>perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karyawan fungsional pengawas dapat dialih tugaskan secara diagonal ke jabatan struktural dengan pertimbangan syarat – syarat promosi
		Syarat – syarat Promosi Jabatan	<ul style="list-style-type: none"> • Kejujuran yang tinggi melalui kesesuaian kata dengan perbuatannya menjadi pertimbangan awal perusahaan dalam promosi jabatan
			<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan yang memiliki disiplin dalam mematuhi peraturan yang berlaku dinilai perusahaan layak memperoleh promosi jabatan
			<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas hingga kuantitasnya dapat diajukan perusahaan untuk promosi
			<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan yang dapat berkerja sama dengan sesama karyawan dengan baik menjadi pertimbangan perusahaan memberikan kenaikan jenjang karir.
			<ul style="list-style-type: none"> • Kecakapan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu yang dimiliki karyawan dapat mempermudah dalam memperoleh kenaikan jabatan
			<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan yang dengan loyal selalu menjaga nama baik perusahaan dinilai layak untuk promosi jabatan
			<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan yang memiliki jiwa kepemimpinan sehingga mampu memotivasi karyawan lain dinilai layak mendapat kenaikan jabatan
			<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan yang mampu berkomunikasi secara efektif dalam bekerja menjadi pertimbangan

			perusahaan untuk promosi jabatan
			<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan dengan jenjang pendidikan formal yang sesuai spesifikasi perusahaan dapat dipromosikan lebih cepat • Karyawan yang sudah mengikuti kegiatan Pusdiklat jabatan terlebih dahulu dinilai telah memenuhi kriteria perusahaan untuk dipromosikan • Karyawan yang memiliki sertifikasi profesi jabatan terkait dinilai telah memenuhi kriteria perusahaan diajukan untuk promosi • Karyawan dengan hasil psikotest yang baik dinilai sudah memenuhi salah satu kriteria perusahaan untuk promosi
<p>Sumber : Dielaborasi dari pelaksanaan promosi jabatan Malayu S.P. Hasibuan (1994:120), William B., Werther Jr., Keith Davis (1996:284-285), Gary Dessler (2006:277-279), Gomes, Faustino (2003:142), dan kebijakan Perum Bulog tentang Pengangkatan Jabatan Fungsional No. KD/138/DS200/05/2011, kemudian diolah oleh peneliti (2012).</p>			

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini berangkat dari teori yang berkaitan dengan variabel dalam penelitian yaitu teori promosi jabatan dan persepsi. Pendekatan kuantitatif bertujuan untuk menguji suatu teori yang selanjutnya menyajikan suatu fakta atau mendeskripsikan statistik dan ada pula yang bersifat mengembangkan konsep serta, mengembangkan pemahaman atau mendeskripsikan banyak hal.

Selain itu pendekatan kuantitatif memiliki asumsi dasar yang secara garis besar berkaitan satu dengan yang lainnya, yaitu bermula dari asumsi dasar tentang gejala sosial yang dikatakan sebagai gejala yang *real* berarti dapat ditangkap oleh indra manusia. Kemudian secara asumsi epistemologi (ilmu pengetahuan) gejala tersebut bisa dipelajari, dan secara aksiologi penelitian yang akan dilakukan berdasarkan penelitian kuantitatif bertujuan untuk menemukan hukum universal dan mencoba mencari penjelasan antara gejala tersebut.

Penelitian kuantitatif sebagai penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bentuk – bentuk fenomena sosial serta hubungan – hubungan yang ada didalamnya, yang bertujuan untuk mengembangkan penggunaan teori – teori yang berkaitan dengan fenomena sosial yang terjadi. Sesuai dengan penelitian ini yaitu dengan mengembangkan teori – teori yang berkaitan dengan persepsi karyawan atas kebijakan promosi jabatan. Melalui pendekatan ini melakukan pengukuran data kuantitatif melalui penghitungan ilmiah berasal dari sampel orang – orang atau penduduk yang diminta menjawab atas sejumlah pertanyaan tentang survei untuk menentukan frekuensi dan presentase tanggapan mereka.

Penelitian kuantitatif ini fenomena yang merupakan suatu gejala yang masih harus diteliti kebenarannya dengan menggunakan asumsi, hal ini dimaksudkan untuk mengukur bagaimana persepsi karyawan terhadap kebijakan promosi jabatan di terapkan perusahaan tersebut.

3.2. Jenis Penelitian

3.2.1. Berdasarkan Tujuan Penelitian

Jenis penelitian ini berdasarkan tujuannya termasuk dalam jenis penelitian deskriptif karena lebih ingin menggambarkan ke arah anggapan karyawan khususnya karyawan fungsional atas kebijakan promosi jabatan pada Perum Bulog. **Singarimbun (1999)** menyatakan bahwa penelitian deskriptif biasanya mempunyai dua tujuan, yang pertama untuk mengetahui perkembangan terjadinya suatu aspek fenomena sosial tertentu, dan kedua untuk mendeskripsikan secara terperinci fenomena sosial tertentu. Menurut **Neuman (2000:22)** "*Descriptive research, the researcher begins with a well defined subject and conducts research to describe it accurately*". ("Penelitian deskriptif, peneliti dimulai dengan subjek yang didefinisikan dengan baik dan melakukan penelitian untuk mendeskripsikan secara akurat").

Penelitian seperti ini dilakukan dengan mengembangkan konsep dan menghimpun fakta namun tanpa pengujian hipotesa. Penelitian deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena, serta hasil akhir dari penelitian ini biasanya berupa tipologi atau pola – pola mengenai fenomena yang sedang dibahas. Dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan mengetahui lebih lanjut tentang persepsi karyawan terhadap pelaksanaan kebijakan promosi jabatan di Non Direktorat Satuan Pengawas Intern Perum Bulog, Kantor Pusat.

3.2.2. Berdasarkan Manfaat Penelitian

Jenis penelitian ini berdasarkan manfaat penelitiannya termasuk ke dalam penelitian murni atau dapat disebut juga sebagai penelitian dasar, yaitu penelitian yang manfaatnya dirasakan untuk waktu yang lama. Penelitian murni lebih banyak digunakan dilingkungan akademik dalam kerangka pengembangan ilmu pengetahuan. Menurut **Neuman (2000)** mengatakan bahwa "*Basic research provides a foundation for knowledge and understanding that are generalizable to many policy areas, problems, or areas of study. Basic research is the source of most of the tools methods, theories, and idea that applied researchers use*".

(Penelitian murni atau dasar ini memberikan dasar untuk pengetahuan dan pemahaman yang digeneralisasikan pada wilayah pada banyak kebijakan, masalah, atau bidang studi. Penelitian dasar dapat dijadikan sumber dari sebagian besar alat metode, teori, dan gagasan yang dapat diterapkan peneliti).

Penelitian ini termasuk kedalam penelitian murni karena penelitian ini untuk pemenuhan skripsi yang hasilnya diharap dapat juga memberikan saran kepada perusahaan dan dapat dijadikan bahan masukan bagi perusahaan yakni Perum Bulog, agar dapat menjadi perusahaan yang lebih baik lagi dengan terus memperbaiki segala kekurangan dan menjadikannya suatu kelebihan untuk memajukan perusahaan salah satunya kebijakan promosi jabatan bagi karyawan Perum Bulog tentunya.

3.2.3. Berdasarkan Penggunaan Waktu dan Lokasi Penelitian

Jenis penelitian ini berdasarkan penggunaan waktu termasuk ke dalam penelitian *cross-sectional* yaitu penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu, dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk perbandingan. **Neuman** (2000) mengatakan bahwa “*cross-sectional research is usually the simplest and cross-sectional research is most consistent with descriptive approach to research*”. (Penelitian *cross-sectional* biasanya merupakan alternatif yang paling sederhana dan penelitian yang paling konsisten dengan pendekatan deskriptif untuk penelitian).

Penelitian ini dimulai dari bulan Maret sampai bulan Juni tahun 2012, baik dari mulai persiapan hingga selesai. Konsep waktu tertentu dalam satu penelitianlah yang digunakan untuk menentukan bahwa penelitian tersebut merupakan penelitian *cross-sectional*. Site penelitian ini berlokasi pada Kantor Pusat Perum Bulog yang beralamat Jl. Jend. Gatot Subroto Kav 49 Jakarta Selatan, lantai 8 pada Non Direktorat Satuan Pengawas Intern (SPI).

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menunjukkan cara – cara yang dapat ditempuh untuk memperoleh data yang dibutuhkan (**Siagian dan Sugiarto, 2000:16**). Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik survei

karena menggunakan sumber data sekunder dan data primer (Singarimbun dan Effendi, 1999:8). Teknik survey pada penelitian ini yaitu di mana informasi dikumpulkan dengan mengambil sampel dari suatu populasi atau sebagian populasi untuk mewakili seluruh populasi, dengan menggunakan kuesioner serta melakukan wawancara sebagai alat pengumpulan data mengambil populasi di unit kerja Satuan Pengawas Intern Perum Bulog.

Penelitian yang menggunakan teknik survei akan menggambarkan fenomena yang sesungguhnya terjadi di lapangan dan dalam pelaksanaannya tidak dapat dimanipulasi oleh peneliti dan memperoleh data dari sumber informasi yang asli. Dalam penelitian ini pengumpulan data melalui data sekunder dan data primer yang meliputi :

1. Data Sekunder

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan oleh seseorang dan bukan peneliti yang melakukan studi mutakhir. Sumber data sekunder (*source of secondary data*) terdiri dari buku, majalah, publikasi pemerintah dan sumber dokumen dari perusahaan yang bersangkutan seperti data personalia absensi (Sekaran, 2006:65).

Data sekunder sebagai sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, dapat melalui orang lain maupun melalui dokumen. Data sekunder juga dapat didefinisikan sebagai suatu data yang telah dikumpulkan pihak lain bukan oleh periset sendiri (Istijanto, 2005:27). Dalam penelitian ini karena berangkat dari teori sehingga menggunakan sumber data sekunder terlebih dahulu, yang selanjutnya akan dikembangkan dan dianalisis lebih lanjut melalui data primer.

Data sekunder untuk penelitian ini penulis peroleh dengan menggunakan studi kepustakaan, yaitu melalui buku – buku literatur mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, promosi jabatan serta pengertian persepsi. Selain itu juga dari artikel – artikel IntraBulog, kebijakan – kebijakan yang ditetapkan oleh Perum Bulog yang dapat menunjang penelitian ini yang diperoleh dari bagian tata usaha dan bagian administrasi di Non Direktorat Satuan Pengawas Intern Perum Bulog maupun dari sumber lainnya yang relevan dengan penelitian.

2. Data Primer

Data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh periset untuk menjawab masalah risetnya secara khususnya. Selain itu sebagai sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

- Kuesioner

Kuesioner (*questionnaires*) adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan responden jawab, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Kuesioner merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien jika peneliti mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel peneliti. Kuesioner dapat diberikan secara pribadi, disuratkan kepada responden, atau disebarakan secara elektronik (Sekaran, 2006:82).

Kuesioner berisikan daftar pertanyaan yang mengukur variabel – variabel, hubungan di antara variabel yang ada, atau juga pengalaman atau opini dari responden. Tujuan pokok pembuatan kuesioner adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan survei, dan memperoleh informasi dengan reliabilitas dan validitas setinggi mungkin. Mengingat terbatasnya masalah yang dapat ditanyakan dalam kuesioner, maka bentuk pertanyaan harus langsung berkaitan dengan pokok permasalahan dan tujuan penelitian.

Hasil kuesioner akan ditampilkan dalam bentuk angka – angka, tabel – tabel, analisa statistik, dan uraian kesimpulan hasil penelitian. Pengumpulan data melalui kuesioner ini berisi daftar pertanyaan tertutup dengan pilihan jawaban kepada responden mengenai indikator – indikator yang ingin diteliti yaitu mengenai pernyataan dari pandangan atau sikap ataupun persepsi responden dalam hal ini karyawan fungsional pengawas SPI terhadap kebijakan promosi jabatan fungsional yang telah dilaksanakan oleh pihak manajemen dan telah disusun secara sistematis.

- Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data melalui menanyakan langsung kepada responden untuk memperoleh informasi

mengenai isu yang diteliti. Wawancara bisa terstruktur atau tidak terstruktur, dan dilakukan secara tatap muka, melalui telepon, atau *online*. Wawancara tak terstruktur yaitu situasi wawancara dengan urutan pertanyaan yang terencana untuk ditanyakan kepada responden, yang bertujuan untuk membawa isu pendahuluan ke permukaan supaya peneliti dapat menentukan variabel yang memerlukan investigasi mendalam lebih lanjut (Sekaran, 2006).

Penulis mengadakan wawancara dalam bentuk wawancara yang tak terstruktur sebagai tambahan informasi yang dibutuhkan serta sebagai sumber data penunjang yang relevan bagi penelitian, wawancara dilakukan kepada:

- Kepala Bagian Administrasi SPI
- Koordinator Pengawas per Wilayah SPI
- Karyawan tetap fungsional SPI dan staff

Pada Perusahaan Umum Bulog dengan site penelitian Kantor Pusat Jakarta, yang bertujuan untuk mendapatkan jawaban yang lebih obyektif.

3.4. Teknik Penarikan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi merupakan salah satu konsep yang berhubungan erat dengan sampel. Populasi juga sebagai keseluruhan gejala atau satuan yang ingin diteliti. Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2006).

Pada penelitian ini populasi didefinisikan sebagai karyawan Pengawas pada unit kerja Non Direktorat Satuan Pengawas Intern Kantor Pusat Perum Bulog, yang masih aktif bekerja hingga saat penelitian dilakukan dengan pembatasan lama bekerja minimal 2 tahun, dengan diambilnya responden yang statusnya juga masih aktif bekerja dan dengan pembatasan lama bekerja minimal 2 tahun dimaksudkan bahwa selama dalam kurun waktu tersebut karyawan sudah pernah mengalami atau mungkin belum mengalami dipromosikan jabatannya dan diharap dapat memberikan penilaian obyektif mengenai promosi jabatan yang diterapkan dan dilaksanakan oleh pihak manajemen Perum Bulog. Karyawan

tersebut berjumlah 36 orang karyawan dengan jabatan 4 orang kepala koordinator wilayah 1 sampai dengan wilayah 4 atau pengawas muda SPI, (minimal golongan XIII), bagian administrasi, asisten pengawas SPI (minimal golongan XI) berjumlah 32. Hanya karyawan di unit kerja Satuan Pengawas Intern saja yaitu sebagai karyawan pengawas pada Perum Bulog.

3.4.2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari suatu populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran, 2006:123). Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Sampel dapat dikatakan sebagai bagian yang diambil dari populasi (Arikunto, 1996 :117). Alasan mengambil total sampling karena menurut Sugiyono (2007) jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya.

Penarikan sampel pada penelitian ini menggunakan *total sampling* karena penelitian ini menganalisa pada suatu unit kerja yaitu Non Direktorat Satuan Pengawas Intern yang jumlah hanya beberapa puluhan orang, maka dengan menjadikan jumlah populasi sebagai sampel dipilih untuk dilakukan penelitian, dalam hal ini adalah seluruh total populasi karyawan pengawas pada unit kerja Non Direktorat Satuan Pengawas Intern Perum Bulog dengan jabatan fungsional yang telah bekerja selama minimal 2 tahun. Penyebaran kuesioner hanya dilakukan pada karyawan pengawas dengan jenjang jabatan fungsional meliputi jabatan 4 orang kepala koordinator wilayah 1 sampai dengan wilayah 4 atau pengawas muda SPI, (minimal golongan XIII), bagian administrasi, asisten pengawas SPI (minimal golongan XI) berjumlah 32, sehingga keseluruhan berjumlah 36 orang karyawan.

3.5. Teknik Analisa Data

Tujuan analisis di dalam penelitian ini adalah menyempitkan dan membatasi penemuan – penemuan hingga menjadi suatu data yang teratur, serta tersusun dan lebih berarti. Analisa dalam penelitian ini menggunakan analisa statistik deskriptif, yakni menganalisa data menurut dasar – dasar statistik dengan mengorganisir data kuantitatif hingga memperoleh gambaran yang teratur tentang suatu peristiwa (Marzuki, 2001:87-88).

Penelitian ini menggunakan Statistik deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan data numerik, mereka dapat dikategorikan dengan jumlah variabel yang terlibat. Selain itu penelitian ini sebagai penelitian dengan bentuk statistik univariat yang menggambarkan satu variabel, dan cara termudah untuk menggambarkan data numerik dari satu variabel yaitu melalui distribusi frekuensi.

Data deskriptif dalam penelitian ini menggunakan table frekuensi yang memuat dua kolom yaitu jumlah frekuensi dan presentase untuk setiap kategori atau indikator variabel. Tabel – tabel frekuensi tersebut berguna untuk memperoleh gambaran mengenai persepsi karyawan terhadap pelaksanaan kebijakan promosi jabatan. Untuk mendukung statistik deskriptif dengan menggunakan Distribusi frekuensi atau tabel frekuensi yang merupakan susunan data dalam suatu tabel yang telah dikalsifikasikan menurut kelas atau kategori – kategori tertentu.

Tabel frekuensi biasanya memuat dua kolom, yaitu jumlah frekuensi dan presentase untuk setiap kategori. Serta peneliti juga menggunakan table dari ukuran pemusatan, yakni suatu ukuran yang digunakan untuk melihat seberapa besar kecenderungan data memusat pada nilai tertentu. Adapun ukuran pemusatan yang digunakan yakni mean. Mean merupakan nilai data yang diperoleh dari hasil rata – rata jawaban pada kuesioner.

Teknik pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pengukuran interval, yang memungkinkan dalam melakukan operasi aritmatika tertentu terhadap data yang dikumpulkan dari responden (Sekaran, 2006). Menurut Neuman (2000) mengatakan tentang pengukuran interval yakni *“interval measures everything the first two do, plus it can specify the amount of distance between categories”*. (Interval mengukur segala sesuatu dua yang pertama dilakukan, ditambah lagi dapat menentukan jumlah jarak antar kategori).

Adapun cara yang digunakan untuk menentukan skor bobot dari suatu kuesioner penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala Likert yakni skala yang sering digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala likert biasanya meminta orang untuk menunjukkan apakah mereka setuju atau tidak setuju dengan pernyataan. modifikasi lainnya yang mungkin, orang mungkin akan ditanya

apakah mereka menyetujui atau menolak atau apakah mereka percaya bahwa sesuatu itu "hampir selalu benar".

Skala likert dalam penelitian ini mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur tentang kebijakan promosi jabatan yang diterapkan perusahaan. Skala Likert membutuhkan minimal dua kategori, seperti "Setuju" dan "Tidak Setuju", dan menambahkan "sangat setuju", "agak setuju", "sangat sangat setuju", dan sebagainya. hanya menggunakan dua pilihan menciptakan ukuran kasar dan perbedaan kekuatan menjadi hanya dua kategori, biasanya lebih baik menggunakan 4-8 kategori (Neuman, 2000).

Sehingga dalam penelitian ini menggunakan interval-likert karena mengukur pandangan setuju dan tidak setuju responden dengan mengkategorikannya juga sesuai indikator variabel. Selanjutnya memberikan bobot nilai dari pilihan jawaban yang disediakan dengan jarak nilai dari masing – masing tetap yaitu bernilai 1. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item – item instrumen yang dapat pernyataan atau pertanyaan.

Sewaktu menanggapi pertanyaan dalam skala Likert, responden menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia. Biasanya disediakan lima pilihan skala dengan bobot nilai yang berjarak nilai 1 dari sebelumnya seperti yang ditampilkan pada tabel 3.1 tentang bobot dari kuesioner, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.1. Bobot Untuk Kuesioner

No.	Keterangan	Bobot Skor
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Ragu-ragu	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Sugiyono, 2007)

Skala Likert merupakan metode skala bipolar yang mengukur baik tanggapan positif ataupun negatif terhadap suatu pernyataan. Untuk penelitian ini data kuantitatif diolah dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Program for The Social Siences*) for windows seven versi 15.0 untuk mengolah data kuesioner secara analisis yang akan didistribusikan ke dalam sebuah tabel.

Penelitian ini melakukan uji validitas terhadap komponen – komponen pertanyaan dalam kuesioner dengan menggunakan KMO dan Bartlett's Test terhadap beberapa dimensi promosi jabatan. Uji validitas untuk penelitian ini ditujukan untuk mengetahui apakah suatu instrumen alat ukur telah menjalankan fungsi ukurnya. Menurut Uma Sekaran (2006) validitas menunjukkan ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya, dengan hasil KMO yaitu 0,5 (ada pada 50%) dan hasil Bartlett's Test $< 0,05$ (kurang dari 5%) sehingga dapat dinyatakan pernyataan tersebut valid. Uji validitas dapat untuk mengetahui pernyataan mana dari dikuesioner yang dianggap sesuai atau tidak sesuai (Perwanto & Sulistyastuti : 2007).

Penelitian ini melakukan uji reliabilitas terhadap komponen – komponen pertanyaan dalam kuesioner dengan menggunakan Alpha Cronbach's terhadap beberapa dimensi promosi jabatan. Pengujian reliabilitas berkaitan dengan masalah adanya kepercayaan terhadap instrumen. Uji reliabilitas pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kestabilan suatu alat ukur yaitu pertanyaan dalam kuesioner (Toni Wijaya : 2011). Berikut terdapat klasifikasi nilai alpha yang dapat diterima reliabilitasnya:

Klasifikasi Nilai Alpha

Alpha	Tingkat Reliabilitas
$A > 0,9$	<i>Excellent</i>
$A > 0,8$	<i>Good</i>
$A > 0,7$	<i>Acceptable</i>
$A > 0,6$	<i>Questionable</i>
$A > 0,5$	<i>Poor</i>
$A < 0,5$	<i>Inacceptable</i>

Sumber : George dan Mallery (2003)

BAB 4

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Perusahaan

Perjalanan Perum BULOG dimulai pada saat dibentuknya BULOG pada tanggal 10 Mei 1967 berdasarkan keputusan presidium kabinet No.114/U/Kep/5/1967, dengan tujuan pokok untuk mengamankan penyediaan pangan dalam rangka menegakkan eksistensi Pemerintahan baru. Selanjutnya direvisi melalui Keppres No. 39 tahun 1969 tanggal 21 Januari 1969 dengan tugas pokok melakukan stabilisasi harga beras, dan kemudian direvisi kembali melalui Keppres No 39 tahun 1987, yang dimaksudkan untuk menyongsong tugas BULOG dalam rangka mendukung pembangunan komoditas pangan yang multi komoditas. Perubahan berikutnya dilakukan melalui Keppres No. 103 tahun 1993 yang memperluas tanggung jawab BULOG mencakup koordinasi pembangunan pangan dan meningkatkan mutu gizi pangan, yaitu ketika Kepala BULOG dirangkap oleh Menteri Negara Urusan Pangan.

Pada tahun 1995, keluar Keppres No 50, untuk menyempurnakan struktur organisasi BULOG yang pada dasarnya bertujuan untuk lebih mempertajam tugas pokok, fungsi serta peran BULOG. Oleh karena itu, tanggung jawab BULOG lebih difokuskan pada peningkatan stabilisasi dan pengelolaan persediaan bahan pokok dan pangan. Tugas pokok BULOG sesuai Keppres tersebut adalah mengendalikan harga dan mengelola persediaan beras, gula, gandum, terigu, kedelai, pakan dan bahan pangan lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam rangka menjaga kestabilan harga bahan pangan bagi produsen dan konsumen serta memenuhi kebutuhan pangan berdasarkan kebijaksanaan umum Pemerintah.

Namun tugas tersebut berubah dengan keluarnya Keppres No. 45 tahun 1997, dimana komoditas yang dikelola BULOG dikurangi dan tinggal beras dan gula. Kemudian melalui Keppres No 19 tahun 1998 tanggal 21 Januari 1998, Pemerintah mengembalikan tugas BULOG seperti Keppres No 39 tahun 1968. Selanjutnya melalui Keppres No 19 tahun 1998, ruang lingkup komoditas yang

ditangani BULOG kembali dipersempit seiring dengan kesepakatan yang diambil oleh Pemerintah dengan pihak IMF yang tertuang dalam Letter of Intent (LoI).

Dalam Keppres tersebut, tugas pokok BULOG dibatasi hanya untuk menangani komoditas beras. Sedangkan komoditas lain yang dikelola selama ini dilepaskan ke mekanisme pasar. Arah Pemerintah mendorong BULOG menuju suatu bentuk badan usaha mulai terlihat dengan terbitnya Keppres No. 29 tahun 2000, dimana didalamnya tersirat BULOG sebagai organisasi transisi (tahun 2003) menuju organisasi yang bergerak di bidang jasa logistik di samping masih menangani tugas tradisionalnya. Pada Keppres No. 29 tahun 2000 tersebut, tugas pokok BULOG adalah melaksanakan tugas Pemerintah di bidang manajemen logistik melalui pengelolaan persediaan, distribusi dan pengendalian harga beras (mempertahankan Harga Pembelian Pemerintah – HPP), serta usaha jasa logistik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Arah perubahan tersebut semakin kuat dengan keluarnya Keppres No 166 tahun 2000, yang selanjutnya diubah menjadi Keppres No. 103/2000. Kemudian diubah lagi dengan Keppres No. 03 tahun 2002 tanggal 7 Januari 2002 dimana tugas pokok BULOG masih sama dengan ketentuan dalam Keppers No 29 tahun 2000, tetapi dengan nomenklatur yang berbeda dan memberi waktu masa transisi sampai dengan tahun 2003. Akhirnya dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah RI no. 7 tahun 2003 BULOG resmi beralih status menjadi Perusahaan Umum (Perum) BULOG.

4.2. Visi, Misi dan Nilai Dasar Perusahaan

- Perum Bulog memiliki VISI yakni :
Terwujudnya perusahaan yang handal dalam pencapaian ketahanan pangan Nasional yang berkelanjutan.
- Perum Bulog juga merumuskan MISI sebagai berikut :
 1. Memenuhi kecukupan pangan pokok secara aman, bermutu, stabil dan terjangkau.
 2. Mewujudkan SDM profesional, jujur, amanah dan menerapkan prinsip-prinsip GCG di bidang pangan.

- Terdapat NILAI – NILAI Dasar di Perum Bulog :

Perum Bulog memiliki suatu tata nilai yang menjadi dasar dalam pencapaian visi dan misinya, nilai – nilai tersebut diantaranya adalah:

1. KUALITAS

Perusahaan dengan seluruh jajaran manajemen dan pegawai sepakat untuk berorientasi pada kualitas produk dan pelayanan pada rakyat (konsumen) sesuai dengan visi dan misi.

2. INTEGRITAS

Keutuhan pribadi, manajemen dan organisasi yang mencerminkan konsistensi antara prinsip dengan perilaku.

3. TEAM WORK

Seluruh unit kerja dan karyawan bergerak fokus dan total secara terintegrasi dalam rangka pencapaian visi dan misi perusahaan.

4. INOVATIF

Kemampuan untuk berfikir dan mengembangkan nilai-nilai kreatifitas dan inovasi dalam bekerja.

5. RESPONSIF

Kemampuan perusahaan untuk mengambil keputusan dan melakukan upaya-upaya preventif maupun kuratif dalam menghadapi setiap perubahan lingkungan strategis. Pada tingkat individu, nilai ini direfleksikan oleh sikap awareness yang tinggi terhadap setiap kebijakan perusahaan.

- Slogan Perum Bulog yaitu :

“Andalan Ketahanan Pangan”

4.3. Struktur Organisasi Perum Bulog

Perum Bulog merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dimiliki oleh Pemerintah yang bergerak di bidang logistik pangan. Struktur organisasi Pertamina diatur berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-29/MBU/2010, tanggal 19 Februari 2010.

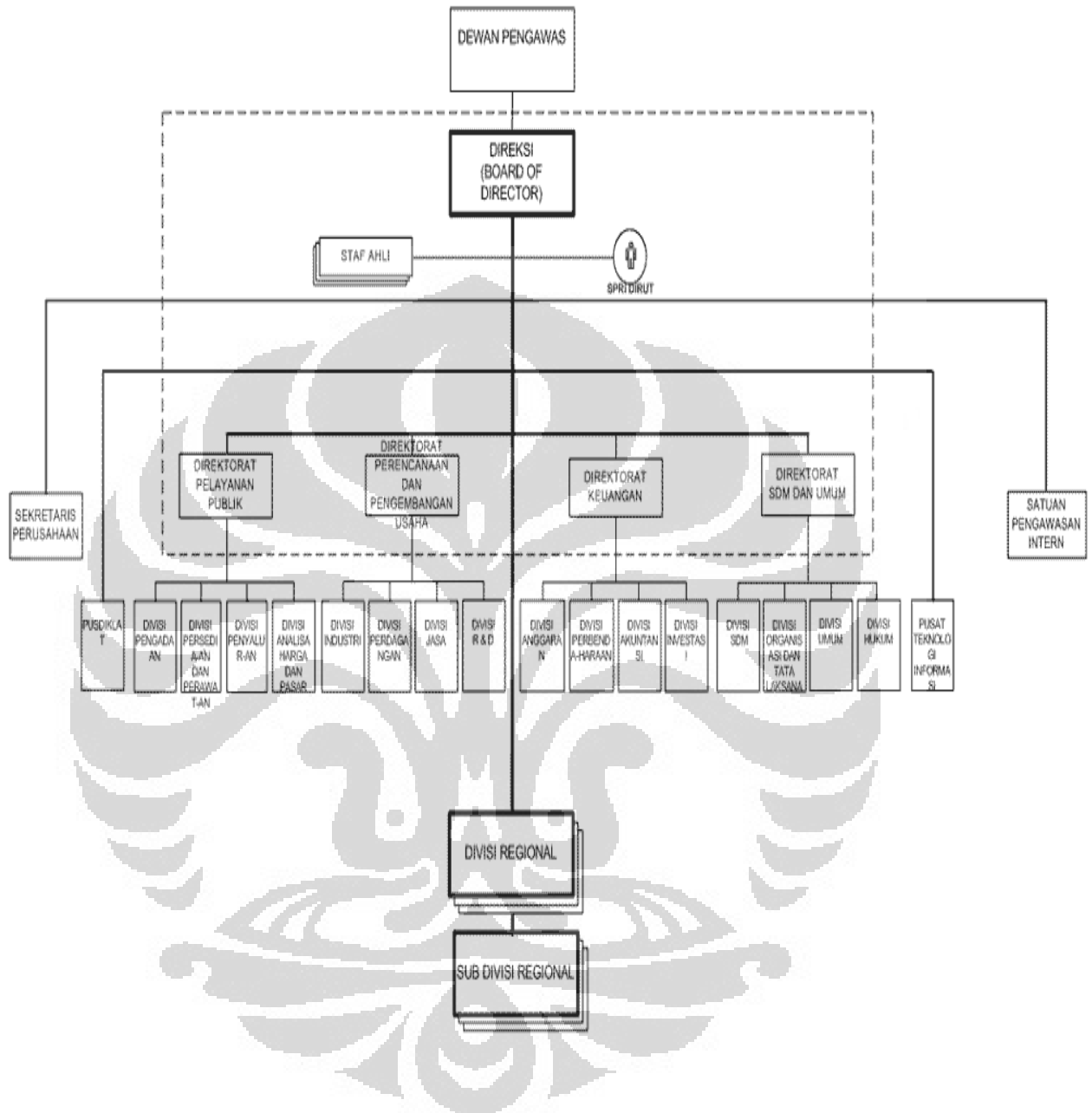
Secara hirarki Perum Bulog dipimpin langsung oleh seorang Direktur Utama yang akan bertanggung jawab kepada pemerintah melalui Menteri Badan

Usaha Milik Negara Republik Indonesia. Di bawah pantauan dari Dewas pengawas dalam setiap pelaksanaan tugas dan wewenangnya bagi perusahaan. Perum Bulog dipimpin oleh Direktur Utama Perum Bulog dibantu oleh staff ahli dan sekretaris pribadi. Serta beberapa Direktur lainnya yang tergabung dalam Direksi Perum Bulog yang membawahi beberapa Direktorat, Non Direktorat untuk tingkat pusat, dan Divisi Regional yang membawahi Sub Divisi Regional di tingkat daerah.

Direktorat yang ada di Perum Bulog dipimpin oleh Direksi yang membawahi masing – masing direktorat. Pertama yaitu, Direktorat Pelayanan Publik yang terdiri dari Divisi Pengadaan, Divisi Persediaan & Perawatan, Divisi Penyaluran, Divisi Analisa Harga & Pasar. Selanjutnya Direktorat Perencanaan & Pengembangan Usaha yang terdiri dari Divisi Industri, Divisi Perdagangan, Divisi Jasa, dan Divisi R & D. Kemudian Direktorat Keuangan yang terdiri dari Divisi Anggaran, Divisi Perbendaharaan, Divisi Akuntansi, Divisi Investasi. Serta Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum yang terdiri dari Divisi Sumber Daya Manusia, dan Divisi Hukum.

Pada Non Direktorat, pertama terdapat Sekretaris Perusahaan. Selanjutnya Non Direktorat Satuan Pengawas Intern (SPI), Non Direktorat Pusat Teknologi dan Informasi serta Non Direktorat Pusat Pendidikan & Pelatihan.

- Bagan Struktur Organisasi Perum Bulog Kantor Pusat



4.4. Tata Kerja Perum Bulog

➤ Tata Kerja Umum Perusahaan

Perum Bulog sebagai badan usaha milik negara tentu memiliki tugas – tugas yang harus dilakukan antara lain meliputi tugas publik dan komersial yang bertujuan untuk memperoleh nilai keuntungan bagi perusahaan.

• Tugas Publik :

1. Sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 2009 tentang Kebijakan Perberasan, tugas publik Perum Bulog yang pertama adalah melakukan pembelian gabah dan beras dalam negeri pada Harga Pembelian Pemerintah (HPP). Tugas pengamanan HPP (sebelumnya menggunakan Harga Dasar) terus dilakukan sejak Perum Bulog berdiri tahun 1967 sampai dengan saat ini Perum Bulog menjadi sebuah Perusahaan Umum. Pembelian gabah dan beras dalam negeri yang disebut sebagai Pengadaan Dalam Negeri, merupakan satu bukti keberpihakan Pemerintah (Perum Bulog) pada petani produsen melalui jaminan harga dan jaminan pasar atas hasil produksinya.
2. Perum Bulog bertugas sebagai Cadangan ketahanan pangan pangan Indonesia. Sejak tahun 2005, program ini dijalankan dengan nama Cadangan Beras Pemerintah (CBP) yang dikelola oleh Perum Bulog. Program CBP digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap kebutuhan beras dan dalam rangka mengantisipasi masalah kekurangan pangan, gejolak harga, keadaan darurat akibat bencana dan kerawanan pangan serta memenuhi kesepakatan Cadangan Beras Darurat atau ASEAN Emergency Rice Reserve (AERR). CBP dapat menempatkan fungsi dan peran CBP yang lebih luas sebagai katup pengaman saat terjadi masalah pangan yang muncul akibat kekurangan pangan, seperti yang dilakukan selama ini, atau sebagai akibat terjadinya kelebihan pangan yang menyebabkan surplus atau tekanan pada harga produsen. Dengan demikian CBP dari sisi demand berfungsi sebagai instrument stabilisasi harga konsumen

(*price stabilization*) dan jaminan pasokan, sedangkan dari sisi suplai berfungsi untuk membantu melindungi harga produsen (*price support*).

3. Melakukan Penyaluran RASKIN (Beras untuk Rumah Tangga Miskin) sudah dimulai sejak 1998. Krisis moneter tahun 1998 merupakan awal pelaksanaan RASKIN yang bertujuan untuk memperkuat ketahanan pangan rumah tangga terutama rumah tangga miskin. Pada awalnya disebut program Operasi Pasar Khusus (OPK), kemudian diubah menjadi RASKIN mulai tahun 2002, RASKIN diperluas fungsinya tidak lagi menjadi program darurat (*social safety net*) melainkan sebagai bagian dari program perlindungan sosial masyarakat. Melalui sebuah kajian ilmiah, penamaan RASKIN menjadi nama program diharapkan akan menjadi lebih tepat sasaran dan mencapai tujuan RASKIN.

- Tugas Komersil :

Segi komersial merupakan pengalaman pertama Bulog yang mulai dijalankan sejak 2003 setelah beralih status hukum menjadi Perusahaan Umum. Berdasarkan tahapan strategi bisnis perusahaan, tugas komersial Bulog pada tahun ini memasuki tahap pertumbuhan sebagai tindak lanjut proses peletakan dasar-dasar kaidah bisnis telah dilakukan tiga tahun lalu. Berdasarkan cakupan kegiatannya usaha komersial dibagi menjadi 3 bidang, yaitu : Industri, Perdagangan, dan Jasa. Untuk mempermudah pencarian, detail setiap usaha akan dibagi menurut wilayah Divre yang telah ditetapkan sejak tahun 2006.

1. Kegiatan dalam bidang industri dibagi dalam 3 kategori, yaitu :

- Industri berbasis beras, adalah industri yang merupakan integrasi proses manufaktur perberasan, sebagaimana yang terangkai dalam Rice Processing Complex (RPC).
- Industri pendukung, adalah industri yang menghasilkan produk-produk pendukung diluar proses manufaktur perberasan (karung, pacakaging, dll)

- Industri pangan lain, adalah industri pangan yang menghasilkan produk turunan dari beras (down-stream product), maupun industri pangan primer dan sekunder lainnya (CPO, gula, berbasis jagung, dll).
2. Kegiatan dalam Usaha Jasa adalah salah satu kegiatan usaha pada Direktorat Perencanaan & Pengembangan Usaha untuk meningkatkan pendapatan (revenue) perusahaan, yang terdiri atas jasa pemberdayaan aset (seperti gudang, kantor, tanah kosong dan aset lainnya), jasa angkutan dan jasa survey, perawatan kualitas dan pemberantasan hama . Sasaran Divisi Jasa adalah terlaksananya kegiatan usaha jasa pelayanan pergudangan, jasa angkutan dan jasa survey perawatan kualitas dan jasa pemberdayaan aset. Untuk mencapai sasaran tersebut dilakukan melalui dua kegiatan, yaitu Kegiatan Utama dan Kegiatan Pendukung.
- Kegiatan Utama adalah memasarkan jasa angkutan, jasa survey dan jasa penyewaan aset seperti gudang penyimpanan..
 - Kegiatan Pendukung adalah pembinaan operasional, peningkatan kemampuan SDM, membentuk jaringan kerjasama, penyusunan standar prosedur kerja, monitoring dan evaluasi seluruh daerah kerja.
3. Mulai tahun 2007, untuk memberikan nilai tambah yang lebih bagi perusahaan, dilakukan aktifitas perdagangan komoditi secara terpadu. Divisi Regional yang memiliki potensi sumber daya komoditi yang sama melakukan kegiatan perdagangan terpadu. Dan mulai tahun 2007 ini pula, Perum Bulog memfokuskan diri pada beberapa jenis komoditi unggulan. Adapun komoditi unggulan yang difokuskan dalam kegiatan perdagangan ada 5 jenis, yaitu Jagung, Gula Pasir, Coklat, Mete, Pinang. Jenis komoditi perdagangan Jagung dan Gula Pasir difokuskan untuk kegiatan perdagangan Dalam Negeri, sedangkan untuk komoditi

Coklat, Mete dan Pinang difokuskan untuk kegiatan perdagangan Luar Negeri.

➤ Tata Kerja Berdasarkan Susunan Organisasi

Tata kerja organisasi Perum Bulog tingkat pusat yang meliputi Dewan Pengawas, Direksi, Direktorat Pelayanan Publik, Direktorat Perencanaan dan Pengembangan Usaha, Direktorat Keuangan, Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum. Bagi Non Direktorat yang pertama yaitu Sekretaris Perusahaan, Selanjutnya Non Direktorat Pusat Teknologi dan Informasi, Non Direktorat Pusat Pendidikan & Pelatihan, serta Non Direktorat Satuan Pengawas Intern (SPI). Berikut ini akan dijelaskan lebih lanjutnya yang meliputi :

4.4.1. Dewan Pengawas

Dewan Pengawas terdiri dari beberapa anggota yang diangkat berdasarkan pertimbangan integritas, dedikasi, memahami masalah-masalah manajemen perusahaan yang berkaitan dengan salah satu fungsi manajemen, memiliki pengetahuan yang memadai di bidang usaha perusahaan tersebut, serta dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya.

Komposisi Dewan Pengawas harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengambilan putusan yang efektif, tepat dan cepat serta dapat bertindak secara independen dalam arti tidak mempunyai kepentingan yang dapat mengganggu kemampuannya untuk melaksanakan tugasnya secara mandiri dan kritis dalam hubungan satu sama lain dan terhadap Direksi.

Paling sedikit 20% (dua puluh persen) dari jumlah anggota Dewan Pengawas harus berasal dari kalangan di luar BUMN yang bersangkutan yang bebas dari pengaruh anggota Dewan Pengawas dan anggota Direksi lainnya serta Pemilik Modal. Dewan Pengawas wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha Perum BULOG.

Dewan Pengawas memiliki pembagian tugas berdasarkan kompetensi yang dimiliki masing-masing Dewan Pengawas Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Pengawas harus mematuhi Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dewan Pengawas bertanggung jawab dan berwenang mengawasi tindakan Direksi dan memberikan nasehat kepada Direksi jika

dipandang perlu oleh Dewan Pengawas: Pengawas harus memantau efektifitas praktek Good corporate governance yang diterapkan Perum BULOG.

4.4.3. Direksi Perum Bulog :

Anggota Direksi diangkat berdasarkan pertimbangan keahlian, integritas, kepemimpinan, pengalaman, jujur, perilaku yang baik, serta dedikasi yang tinggi untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan. Komposisi Direksi harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengambilan putusan yang efektif, tepat dan cepat serta dapat bertindak secara independen tidak mempunyai kepentingan yang dapat mengganggu kemampuannya untuk melaksanakan tugasnya secara mandiri dan kritis.

Paling sedikit 20% (dua puluh persen) dari jumlah anggota Direksi harus berasal dari kalangan di luar Perum Bulog yang bersangkutan yang bebas dari pengaruh anggota Dewan Pengawas dan anggota Direksi lainnya serta Pemilik Modal Pengendali/Pemilik Modal. Setiap anggota Direksi wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab tugas untuk kepentingan dan usaha perusahaan dengan mengindahkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Direksi wajib menyiapkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) sebagai penjabaran tahunan dari Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Direksi wajib menyiapkan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) yang merupakan rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan Perum BULOG yang hendak dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun.

Tugas pokok Direksi adalah:

- Memimpin dan mengurus perusahaan sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan dan senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.
- Menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan perusahaan.
- Direksi harus melaksanakan tugasnya dengan baik demi kepentingan Perum BULOG dan Direksi harus memastikan agar Perum BULOG melaksanakan tanggung jawab sosialnya serta memperhatikan kepentingan dari berbagai stakeholders sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

4.4.3. Direktorat Pelayanan Publik

Bertugas dalam memberikan pelayanan untuk publik meliputi :

- Merencanakan, mengkoordinasi, dan mengendalikan kegiatan penyusunan rencana dan program pengadaan baik dalam negeri maupun luar negeri dan pengadaan kemitraan serta pembinaan unit pelaksanaan teknis pengelolaan gabah/beras.
- Merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan, mengevaluasi dan melaksanakan kegiatan pemantau pelaksanaan pengadaan jasa angkutan baik langsung maupun tidak langsung melalui laporan kelengkapan administrasi surat dan dokumen pendukung serta penyiapan bahan penyusunan pedoman/prosedur angkutan dalam negeri untuk kegiatan operasi publik.

4.4.4. Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum

Memiliki tugas – tugas yang meliputi sebagai berikut :

- Merencanakan, mengkoordinasikan, membina, mengendalikan, mengevaluasi dan menyelenggarakan kegiatan rumah tangga kantor pusat serta sarana regional dan administrasi inventaris aset dilingkungan perusahaan.
- Merencanakan, dan melakukan proses Manajemen Sumber Daya Manusia dari mulai perekrutan hingga penempatan karyawan dan juga pemberhentian karyawan.
- Melakukan pengadaan perlengkapan dan pendistribusian sarana penyimpanan komoditi Perum Bulog.
- Mengevaluasi sarana kantor dari mulai bangunan, rumah dinas jabatan, mess karyawan, pergudangan dilingkungan kantor pusat dan divre.
- Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan administrasi inventaris dan penghapusan aktiva tetap tidak bergerak dan bergerak.

4.4.5 Direktorat Perencanaan dan Pengembangan Usaha

Memiliki tugas – tugas yang meliputi sebagai berikut :

- Melakukan kegiatan industri yang dibagi dalam 3 kategori, yaitu : industri berbasis beras, industri pendukung, dan industri pangan lain.

- Industri berbasis beras, adalah industri yang merupakan integrasi proses manufaktur perberasan, sebagaimana yang terangkai dalam Rice Processing Complex (RPC).
- Industri pendukung, adalah industri yang menghasilkan produk-produk pendukung diluar proses manufaktur perberasan (karung, pacakaging, dll).
- Industri pangan lain, adalah industri pangan yang menghasilkan produk turunan dari beras (down-stream product), maupun industri pangan primer dan sekunder lainnya (CPO, gula, berbasis jagung, dll).
- Meningkatkan pendapatan (revenue) perusahaan, yang terdiri atas jasa pemberdayaan asset (seperti gudang, kantor, tanah kosong dan asset lainnya), jasa angkutan dan jasa survey, perawatan kualitas dan pemberantasan hama.
- Melakukan perdagangan komoditi bahan pangan seperti Jagung dan Gula Pasir difokuskan untuk kegiatan perdagangan Dalam Negeri, sedangkan untuk komoditi Coklat, Mete dan Pinang difokuskan untuk kegiatan perdagangan Luar Negeri.

4.4.6. Direktorat Keuangan

Memiliki tugas pokok yang meliputi sebagai berikut :

- Merencanakan, mengatur, mengevaluasi anggaran pengeluaran dan pemasukan perusahaan.
- Melakukan pembendaharaan perusahaan.
- Melakukan pembukuan arus kas, aktiva tetap, dan aktiva lancar, dan melakukan penghitungan akuntansi.
- Melakukan investasi dana perusahaan dibisnis lain guna menambah keuntungan perusahaan, dan memantaunya secara kontinue.

4.4.7. Sekretaris Perusahaan

Memiliki tugas – tugas yang meliputi :

- Merencanakan, mengkoordinasikan, membina, mengendalikan, dan mengevaluasi serta menyelenggarakan kegiatan pengelolaan urusan ketatausahaan, hubungan kemasyarakatan dan kelembagaan, pelaporan perusahaan serta sekretaris direksi.

- Mengkoordinasikan urusan surat menyurat, perjalanan ekspedisi keluar kota atau keluar negeri.
- Melakukan kegiatan yang berkaitan dengan hubungan masyarakat.

4.4.8. Pusat Pendidikan dan Pelatihan

Memiliki tugas – tugas yang meliputi sebagai berikut :

- Memberikan pelatihan dan pendidikan sesuai dengan jabatan yang akan ditempati karyawan.
- Memberikan orientasi tentang ruang lingkup, tujuan, struktur organisasi, dan prosedur kerja serta hak dan kewajiban karyawan.
- Membentuk pola pikir, sikap, dan tingkah laku calon karyawan menuju pola pikir karyawan perusahaan yang maju.

4.4.9. Pusat Teknologi Informasi

Memiliki beberapa tugas yang meliputi sebagai berikut :

- Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pengembangan dan pemeliharaan sistem aplikasi.
- Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan administrasi data base dan jaringan, sarana, dan pelayanan pengguna.
- Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pelayanan teknis administrasi dan keuangan kepada semua satuan organisasi di lingkungan pusat teknologi informasi

4.4.10. Satuan Pengawas Intern

Dalam menyelenggarakan tugas Satuan Pengawas Intern (SPI) mempunyai fungsi sebagai berikut :

- Melaksanakan pemeriksaan intern bidang pelayanan publik, perencanaan dan pengembangan usaha, keuangan, SDM dan umum, kesekretariatan, pendidikan dan pelatihan, penelitian dan pengembangan serta teknologi informasi.
- Merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan, mengevaluasi dan melaksanakan kegiatan penatausahaan, pelayanan administrasi dan keuangan serta dokumentasi di lingkungan SPI dan menghimpun, memilih dan memantau serta mengevaluasi kegiatan pelaksanaan pengawasan sesuai dengan permasalahan yang dilaporkan dari Bidang Pengawasan.

- Merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan, mengevaluasi dan melaksanakan kegiatan pemeriksaan di bidang pelayanan publik, perencanaan dan pengembangan usaha serta administrasi dan keuangan di lingkungan Divre dan Subdivre.

Selain itu Satuan Pengawas Intern membagi proses pengawasan berdasarkan beberapa wilayah sebagai berikut :

- Pengawasan Wilayah I yang meliputi Kantor Pusat, Divre Riau, Sumatera Barat, Sumatera Selatan, Lampung, DKI Jakarta, dan Jawa Barat.
- Pengawasan Wilayah II yang meliputi Divre Aceh, Sumatera Utara, Jambi, Bengkulu, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Jawa Tengah.
- Pengawasan Wilayah III yang meliputi Divre Yogyakarta, Jawa Timur, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur.
- Pengawasan Wilayah IV yang meliputi Divre Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan, Sulawesi Utara, Sulawesi Selatan, Bali, Maluku, Papua.

4.5. Kebijakan Perum Bulog Tentang Pengangkatan Jabatan Fungsional Pengawas.

Pengangkatan dalam jabatan fungsional dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang golongan yang ditetapkan serta syarat objektif lainnya. Persyaratan bagi karyawan yang dapat diangkat dalam jabatan fungsional pengawas adalah sebagai berikut :

1. Memiliki kompetensi jabatan sesuai yang dipersyaratkan jabatan tersebut.
2. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan formal yang ditentukan.
3. Mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan jabatan fungsional pengawas yang dipersyaratkan.
4. Memiliki golongan serendah – rendahnya 1 (satu) tingkat dibawah jenjang golongan yang ditentukan.
5. Semua unsur penilaian kinerja bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

6. Sehat jasmani dan rohani.
7. Tidak sedang dalam proses pemeriksaan kasus pidana, perdata, dan pelanggaran disiplin karyawan.

Selain persyaratan yang sudah disebutkan diatas, perlu juga mempertimbangkan faktor lain meliputi catatan kepegawaian tentang sanksi dan penghargaan, pendidikan dan pelatihan, pengalaman yang dimiliki serta hasil psikotest dan hasil assesment serta kompetensi lainnya yang mendukung atau menunjang kelancaran tugas seperti bahasa inggris dan komputer.

Karyawan yang telah menacapai golongan tertinggi dalam jabatannya, untuk kenaikan jabatan fungsional pengawas yang lebih tinggi wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan jabatan fungsional pengawas yang dipersyaratkan perusahaan. Pengangkatan pejabat fungsional dilakukan secara selektif berdasarkan kebutuhan perusahaan.

Perpindahan dan kenaikan dalam jabatan fungsional dapat dialihtugaskan ke jabatan fungsional lainnya secara horizontal atau vertikal sesuai golongannya atau secara diagonal ke jabatan struktural dengan mempertimbangkan syarat – syarat yang ditetapkan untuk jabatan tersebut. Kenaikan jabatan fungsiobal pengawas dilakukan setingkat demi setingkat, diikuti pula dengan kenaikan golongan, kenaikan golongan bagi pejabat fungsional pengawas diberikan dalam batas jenjang yang ditentukan untuk jabatan itu.

Pada jabatan fungsional pengawas terdapat beberapa jenjang jabatan yang dapat ditempuh sebagai berikut :

- Pengawas Utama
- Pengawas Madya
- Pengawas Muda
- Asisten Pengawas
- Asisten Pengawas Muda

Level jenjang awal yaitu pada Asisten Pengawas Muda, kemudian naik lagi menjadi Asisten Pengawas, selanjutnya naik menjadi Pengawas Muda, selanjutnya menempati jabatan Pengawas Madya, dan level tertinggi yaitu jabatan sebagai Pengawas Utama. Kenaikan jabatan fungsional dilakukan setingkat demi setingkat sesuai dengan pola karir yang sudah ditetapkan oleh Perum Bulog.

BAB 5
ANALISA PERSEPSI KARYAWAN TETAP FUNGSIONAL ATAS
KEBIJAKAN PROMOSI JABATAN PADA NON – DIREKTORAT
SATUAN PENGAWAS INTERN KANTOR PUSAT
PERUM BULOG JAKARTA

5.1. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

- Uji Validitas

Penelitian ini melakukan uji validitas terhadap komponen – komponen pertanyaan dalam kuesioner dengan menggunakan KMO dan Bartlett's Test terhadap beberapa dimensi penelitian dengan hasil sebagai berikut :

- Dimensi Kesempatan Dalam Promosi Jabatan

Tabel 5.1.1.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8.663
	Df	1
	Sig.	.003

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Pada tabel diatas hasil dari KMO adalah 0,500 dan Sig Bartlett's Test adalah 0,003. Maka Dimensi Kesempatan dalam promosi jabatan ini dinyatakan valid karena hasil KMO 0,5 (ada pada 50%) dan hasil Bartlett's Test < 0,05 (kurang dari 5%).

- Dimensi Promosi Jabatan Berasaskan Kepercayaan

Tabel 5.1.2.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4.946
	Df	1
	Sig.	.026

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Pada tabel diatas hasil dari KMO adalah 0,500 dan Sig Bartlett's Test adalah 0,026. Maka Dimensi promosi jabatan berasaskan kepercayaan ini dinyatakan

valid karena hasil KMO 0,5 (ada pada 50%) dan hasil Bartlett's Test $< 0,05$ (kurang dari 5%).

- Dimensi Promosi Jabatan Berasaskan Keadilan

Tabel 5.1.3.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8.917
	Df	1
	Sig.	.003

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Pada tabel diatas hasil dari KMO adalah 0,500 dan Sig Bartlett's Test adalah 0,003. Maka Dimensi promosi jabatan berasaskan keadilan ini dinyatakan valid karena hasil KMO 0,5 (ada pada 50%) dan hasil Bartlett's Test $< 0,05$ (kurang dari 5%).

- Dimensi Promosi Jabatan Berasaskan Formasi

Tabel 5.1.4.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10.070
	Df	1
	Sig.	.002

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Pada tabel diatas hasil dari KMO adalah 0,500 dan Sig Bartlett's Test adalah 0,002. Maka Dimensi promosi jabatan berasaskan Formasi ini dinyatakan valid karena hasil KMO 0,5 (ada pada 50%) dan hasil Bartlett's Test $< 0,05$ (kurang dari 5%).

- Dimensi Promosi Jabatan Berdasarkan Kinerja Karyawan

Tabel 5.1.5.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.653
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	65.721
	Df	36

Sig.	.002
------	------

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Pada tabel diatas hasil dari KMO adalah 0,500 dan Sig Bartlett's Test adalah 0,002. Maka Dimensi promosi jabatan berdasarkan kinerja karyawan ini dinyatakan valid karena hasil KMO $> 0,5$ (ada pada lebih dari 50%) dan hasil Bartlett's Test $< 0,05$ (kurang dari 5%).

- Dimensi Promosi Jabatan Berdasarkan Senioritas Karyawan

Tabel 5.1.6.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.632
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9.940
	Df	3
	Sig.	.019

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Pada tabel diatas hasil dari KMO adalah 0,500 dan Sig Bartlett's Test adalah 0,019. Maka Dimensi promosi jabatan berdasarkan senioritas karyawan ini dinyatakan valid karena hasil KMO $> 0,5$ (ada pada lebih dari 50%) dan hasil Bartlett's Test $< 0,05$ (kurang dari 5%).

- Dimensi Perpindahan Dalam Promosi Jabatan

Tabel 5.1.7.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5.070
	Df	1
	Sig.	.024

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Pada tabel diatas hasil dari KMO adalah 0,500 dan Sig Bartlett's Test adalah 0,024. Maka Dimensi perpindahan dalam promosi jabatan ini dinyatakan valid karena hasil KMO $> 0,5$ (ada pada 50%) dan hasil Bartlett's Test $< 0,05$ (kurang dari 5%).

- Dimensi Syarat – Syarat Promosi Jabatan

Tabel 5.1.8.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	153.676
	Df	66
	Sig.	.000

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Pada tabel diatas hasil dari KMO adalah 0,500 dan Sig Bartlett's Test adalah 0,000. Maka Dimensi syarat – syarat promosi jabatan ini dinyatakan valid karena hasil KMO 0,5 (ada pada 50%) dan hasil Bartlett's Test < 0,05 (kurang dari 5%).

➤ Uji Reliabilitas

Penelitian ini melakukan uji reliabilitas terhadap komponen – komponen pertanyaan dalam kuesioner dengan menggunakan Alpha Cronbach's terhadap beberapa dimensi penelitian dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 5.1.9.**Klasifikasi Nilai Alpha**

Alpha	Tingkat Reliabilitas
A > 0,9	<i>Excellent</i>
A > 0,8	<i>Good</i>
A > 0,7	<i>Acceptable</i>
A > 0,6	<i>Questionable</i>
A > 0,5	<i>Poor</i>
A < 0,5	<i>Inacceptable</i>

Sumber : George dan Mallery (2003)

Tabel 5.1.10.

Dimensi	Cronbach's Alpha	Tingkat Reliabilitas
1. Kesempatan Dalam Promosi Jabatan	0,727	<i>Acceptable</i>
2. Promosi Jabatan Berasaskan Kepercayaan	0,702	<i>Acceptable</i>
3. Promosi Jabatan Berasaskan Keadilan	0,719	<i>Acceptable</i>
4. Promosi Jabatan Berasaskan Formasi	0,793	<i>Acceptable</i>

5. Promosi Jabatan Berdasarkan Kinerja	0,721	<i>Acceptable</i>
6. Promosi Jabatan Berdasarkan Senioritas	0,746	<i>Acceptable</i>
7. Perpindahan Promosi Jabatan	0.715	<i>Acceptable</i>
8. Syarat – Syarat Promosi Jabatan	0,796	<i>Acceptable</i>

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Pada tabel diatas ditampilkan bahwa ke delapan dimensi memiliki tingkat reliabilitas. Pada dimensi kesempatan dalam promosi jabatan tingkat realibilitas yaitu *questionable*, dimensi Promosi Jabatan Berasaskan Kpercayaan, berasaskan keadilan, berasaskan formasi, promosi berdasarkan kinerja, senioritas, perpindahan dalam promosi jabatan, dan syarat – syarat promosi jabatan memiliki tingkat reliabilitas yang sama yaitu *Acceptable*.

5.2. Karakteristik Responden

Data hasil penelitian yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan pengawas pada Non- Direktorat Satuan Pengawas Intern (SPI) Perum Bulog, Kantor Pusat Jakarta yang berjumlah 36 orang, wawancara dengan 1 orang Kepala Bagian Administrasi SPI dan 3 Koordinator Pengawas per Wilayah SPI. Berdasarkan hasil kuesioner diketahui karakteristik responden sebagai berikut :

- Jenis Kelamin Responden

Tabel 5.2.1.

Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	30	83.3
Perempuan	6	16.7
Total	36	100.0

Sumber : Diolah dari hasil penelitian 2012

Dilihat dari jenis kelamin, sebagian besar jumlah karyawan yaitu sebanyak 30 orang atau 83,3 % karyawan didominasi oleh laki - laki. Sedangkan sisanya berjumlah 6 orang atau 16,7 % karyawanya berjenis kelamin Perempuan. Cenderung lebih banyak laki - laki yang ditempatkan di unit kerja Satuan Pengawas Intern dikarenakan sering adanya tugas dinas keluar kota untuk

melakukan pengawasan di seluruh wilayah Indonesia, hal ini diperoleh dari wawancara dengan Kabag Administrasi SPI.

- **Usia Responden**

Usia dapat menjadi alasan terhadap kinerja yang diberikan karyawan, untuk usia muda cenderung memiliki semangat kerja yang baik dan berani mencoba hal - hal baru. sedangkan usia yang sudah lebih matang atau dewasa cenderung lebih bijaksana dalam mengambil keputusan dan bertindak dalam bekerja lebih berpikir resiko yang akan dihadapi nantinya.

Tabel 5.2.2.
Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
20-29tahun	1	2.8
30-39tahun	5	13.9
40-49tahun	20	55.6
>50tahun	10	27.8

Sumber : Diolah dari hasil penelitian 2012

Dilihat dari usia responden, setengah dari jumlah karyawan yaitu 20 orang atau 55,6 % karyawan berusia berkisar 40 tahun sampai dengan 49 tahun. sedangkan sisanya terdiri dari usia lebih dari 50 tahun sebanyak 10 orang atau 27,8 %, selanjutnya karyawan yang berusia berkisar 30 tahun sampai dengan 39 tahun sebanyak 5 orang atau 13,9 % dan karyawan yang berusia berkisar 20 tahun sampai dengan 29 tahun hanya 1 orang atau 2,8 %. Sehingga sebagian besar karyawan Satuan Pengawas Intern berusia 40 tahun sampai dengan 49 tahun.

- **Pendidikan Formal Responden**

Pendidikan responden sangat diperlukan guna memenuhi syarat - syarat promosi yang ditetapkan sebagai salah satu standar utama dalam suatu perusahaan. Dalam melaksanakan promosi tentunya perusahaan akan memilih karyawan yang tepat, sehingga pendidikan merupakan syarat yang akan mempermudah karyawan karena menjamin bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk jabatan yang lebih tinggi tersebut.

Jenjang pendidikan formal responden dapat dilihat pada bagian ini, penulis membagi kategori pendidikan formal menjadi 4 jenjang yaitu tamat

SMU/Sederajat, Tamat D3, tamat S1, tamat S2. Presentase jenjang pendidikan formal responden sebagai berikut :

Tabel 5.2.3.
Pendidikan Formal Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMU/Sederajat	4	11.1
D3	2	5.6
S1	27	75.0
S2	3	8.3
Total	36	100.0

sumber: diolah dari hasil penelitian 2012

Dilihat dari jenjang pendidikan formal, seperempat dari jumlah karyawan yaitu 27 orang atau 75,0 % karyawan merupakan tamatan S1. Sedangkan sisanya terdiri dari tamatan SMU 4 orang atau 11,1 %, tamatan D3 sebanyak 2 orang atau 5,6 %, dan tamat S2 sebanyak 3 orang atau 8,3 %. Sehingga sebagian besar karyawan berada pada jenjang pendidikan Sarjana Strata 1 untuk selanjutnya dapat dipromosikan.

- Jenjang Jabatan Responden

Jabatan merupakan alasan penting untuk mengadakan promosi, yaitu adanya lowongan jabatan dan penilaian kembali jabatan lama (Moekijat, 1988). Hal ini disebabkan karena perkembangan tugas - tugas dan tanggung jawab, sehingga jabatan lama tersebut perlu dinilai kembali. Dalam hal ini penulis tidak membuat kategori tertentu untuk menggambarkan jenjang jabatan yang tersedia,

Tabel 5.2.4.
Jenjang Jabatan Responden

Jenjang Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
Asisten Muda Wil. IV SPI	1	2.8
Asisten Penagawas Wil. IV SPI	1	2.8
Asisten Pengawas Wil. II SPI	2	5.6
Asisten Pengawas Wil 1 SPI	1	2.8
Asisten pengawas Wil. I SPI	2	5.6

Asisten Pengawas Wil. I SPI	2	5.6
Asisten Pengawas Wil. II SPI	5	13.9
Asisten Pengawas Wil. III SPI	5	13.9
Asisten Pengawas Wil. IV SPI	3	8.3
Asisten Sekretaris SPI	1	2.8
Kepala Bagian AdministrasI SPI	1	2.8
Kepala Bagian Moner SPI	1	2.8
Kepala Bagian Tata Usaha SPI	1	2.8
Kepala Non - Direktorat SPI	1	2.8
Koordinator Pengawas Wil. II SPI	1	2.8
Koordinator Pengawas Wil. IV SPI	1	2.8
Koordinator Pengawasan Wil. I SPI	1	2.8
Koordinator Pengawasan Wil. III SPI	1	2.8
Pengawas Muda Wil. I SPI	2	5.6
Pengawas Muda Wil. III SPI	2	5.6
Staff Tata Usaha	1	2.8
Total	36	100.0

Sumber :diolah dari hasil penelitian 2012

Dilihat dari jenjang jabatan untuk Satuan Pengawas Intern meliputi Asisten Muda Pengawas, Asisten Pengawas, Koordinator Pengawas, dan Penagwas Muda yang disesuaikan dengan pembagian wilayah pengawas dari mulai wilayah 1 sampai dengan wilayah 4. Serta jabatan Kepala Bagian Administrasi SPI, Jabatan Kepala Bagian Tata Usaha, dan Kepala SPI. Karyawan SPI cenderung memiliki Jenjang jabatan Asisten Pengawas yang berjumlah 5 orang atau 13,9 % yang terdapat pada masing – masing pembagian wilayah pengawasan yaitu Wilayah 1 sampai Wilayah 4.

- Masa Bekerja

Masa bekerja akan menjadi dasar pelaksanaan promosi pada suatu perusahaan. Hal ini dilakukan untuk membuat keputusan mengenai siapa yang akan dipromosikan, sehingga dengan adanya masa bekerja maka akan diketahui

senioritas seorang karyawan atau lamanya masa dinas karyawan yang bersangkutan.

Pada bagian ini penulis membagi kategori masa kerja responden mulai dari yang terkecil yaitu antara 10 - 19 tahun, antara 20 - 29 tahun, dan lebih dari 30 tahun. Presentasi masa bekerja responden dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

Tabel 5.2.5.

Masa Bekerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
10-19tahun	11	30.6
20-29tahun	17	47.2
>30tahun	8	22.2
Total	36	100.0

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Masa Kerja responden selama 10 tahun sampai 19 tahun sebanyak 11 orang atau 30,6 %. Selanjutnya masa kerja selama 20 tahun sampai 29 tahun sebanyak 17 orang atau 47,2 % , dan masa kerja lebih dari 30 tahun sebanyak 8 orang atau 22,2 %. Mayoritas karyawan pengawas memiliki masa kerja selama 20 tahun sampai dengan 29 tahun.

- **Status Pernikahan Responden**

Status pernikahan cukup memiliki peranan dalam kinerja yang dihasilkan karyawan, jika karyawan sudah memiliki keluarga cenderung lebih memperhatikan kesejahteraan yang diperoleh dan mengejar untuk memperoleh promosi jabatan yang lebih tinggi lagi agar kesejahteraan pun meningkat. Berikut hasil kuesioner yang dapat dilihat pada tabel dibawah :

Tabel 5.2.6.

Status Pernikahan Responden

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase (%)
Belum Menikah	3	8.3
Menikah	33	91.7
Total	36	100.0

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh bahwa 91,7 % karyawan sudah menikah yaitu sebanyak 33 orang, dan sisanya hanya 3 orang atau 8,3 % berstatus belum menikah. Sehingga mayoritas karyawan yang menjadi responden penelitian

sudah memiliki keluarga dengan berstatus menikah sehingga lebih memperhatikan segi kesejahteraan keluarga dalam hal bekerja sehingga mempengaruhi dalam keinginan untuk dapat memperoleh jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

5.3. Analisa Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Kebijakan Promosi Jabatan Pada Non - Direktorat Satuan Pengawas Intern Kantor Pusat Perum Bulog Jakarta.

Dalam subbab ini penulis akan menjelaskan analisa data penelitian yang diperoleh baik melalui wawancara dan kuesioner. Penulis menyebarkan kuesioner kepada 36 orang karyawan pengawas Satuan Pengawas Intern (SPI) Kantor Pusat Perum Bulog. Melalui kuesioner ini dapat digambarkan pandangan karyawan pengawas terhadap kebijakan promosi jabatan pengawas di Perum Bulog Jakarta.

Penulis akan menganalisa variabel dimensi masing - masing dalam promosi jabatan serta menjelaskan persepsi karyawan atas kebijakan yang diterapkan tentang promosi jabatan. Hasil penelitian berdasarkan pengolahan kuesioner serta hasil wawancara dengan Kabag Administrasi SPI, Koordinator Pengawas SPI serta beberapa karyawan SPI.

Pada variabel dimensi promosi jabatan terdapat indikator - indikator yang meliputi kesempatan yang sama untuk promosi jabatan, asas - asas kebijakan promosi perusahaan berasaskan kepercayaan, keadilan, atau berasaskan formasi. Selanjutnya tentang dasar - dasar promosi jabatan yang terdiri dari berdasarkan atas kinerja karyawan, berdasarkan senioritas, berdasarkan gabungan dari kinerja dan senioritas. Serta dimensi terakhir tentang syarat - syarat untuk promosi jabatan yang terdiri dari beberapa indikator yaitu kejujuran, disiplin, prestasi kerja, mampu bekerja sama, kecakapan kerja, loyalitas, berjiwa kepemimpinan, komunikatif, jenjang pendidikan formal, mengikuti pusklat perusahaan dan hasil psikotest yang diadakan perusahaan untuk jabatan terkait sesuai ketentuan perusahaan.

5.3.1. Kesempatan yang Sama Untuk Promosi Jabatan

Promosi jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi harapan bagi setiap karyawan. Melalui promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi (Hasibuan, 1994). Dengan memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk memperoleh promosi membuat karyawan merasa lebih dihargai dan diberikan pengakuan serta mendorong karyawan lebih bersemangat, berprestasi dalam bekerja secara optimal dan menguntungkan perusahaan.

Pemberian kesempatan yang sama menjadi tujuan dari dilaksanakannya promosi jabatan agar dapat mengembangkan kreativitas dan inovasi yang lebih baik demi terwujudnya tujuan perusahaan. Kesempatan yang sama merupakan penilaian yang objektif dari manajemen tanpa memandang dari berbagai faktor yaitu suku, agama, dan ras. Pertanyaan dalam poin ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah karyawan di Perum Bulog memiliki kesempatan yang sama untuk dipromosikan, tanpa membedakan suku, agama, dan ras. Selain itu dapat mengetahui sejauh apa bentuk pengakuan perusahaan terhadap karir karyawannya melalui pemberian kesempatan untuk promosi bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali. Hasil kuesioner secara detail dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.3.1.
Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Perlakuan yang sama dalam Mendapatkan Promosi Jabatan

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	5.6
Ragu – Ragu	3	8.3
Setuju	27	75.0
Sangat Setuju	4	11.1
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh bahwa 75% responden menjawab setuju, dilanjutkan dengan 11,1 % menjawab sangat setuju, dan 8,3 % untuk jawaban responden yang ragu – ragu serta 5,6% menjawab tidak setuju. Hal

ini menunjukkan bahwa promosi jabatan yang diterapkan oleh perusahaan sudah memberikan kesempatan yang sama kepada karyawannya untuk memperoleh promosi jabatan tanpa kecuali tanpa didasari pada suku, agama dan ras.

Selanjutnya masih berkaitan dengan pertanyaan mengenai kesempatan dalam promosi jabatan, yang hasilnya dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.3.1a.

**Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Penghargaan Kerja
Berupa Promosi Jabatan**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	2	5.6
Setuju	26	72.2
Sangat Setuju	8	22.2
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh 72,2% responden menjawab setuju dan 22% menjawab sangat setuju, sedangkan sisa yaitu 5,6% menjawab ragu – ragu. Hal ini menunjukkan bahwa menurut pandangan karyawan perusahaan sudah memberikan pengakuan atas penghargaan kerja karyawan melalui promosi jabatan dengan bobot yang sama bagi semua karyawan tanpa terkecuali dan tidak pilih kasih untuk mendapatkan promosi jabatan pada jenjang karir mereka.

Namun dari hasil wawancara dengan koordinator pengawasan wilayah 1 cukup berbeda dengan hasil kuesioner. Menurut narasumber terkadang beberapa kondisi untuk kenaikan promosi jabatan jauh lebih mudah dan cepat prosesnya jika memiliki kesamaan dari 3 hal yang disebutkan diatas yaitu ras, agama dan suku. Hal ini dapat terlihat dari struktur organisasi yang beberapa ditempati oleh mereka yang memiliki kesamaan ras atau suku tertentu meskipun tidak sebagian besar hanya beberapa saja jumlahnya.

5.3.2. Asas – Asas Promosi Jabatan

Asas promosi perlu dituangkan dalam penerapan kebijakan promosi jabatan secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai

pegangan untuk mempromosikan karyawan. asas – asas promosi jabatan meliputi asas kepercayaan terhadap karyawan dalam bekerja, selanjutnya asas keadilan dengan tanpa melihat suku, ras, dan keturunan karyawan yang akan dipromosikan. Serta berasaskan formasi yang dimaksudkan promosi jabatan dilakukan jika memang ada formasi jabatan yang lowong dan harus segera diisi kembali yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Pertanyaan pada poin ini dalam kuesioner ditujukan untuk mengetahui persepsi karyawan pengawas terhadap asas yang diterapkan dalam promosi jabatan pengawas di Perum Bulog Kantor Pusat Jakarta apakah sudah promosi jabatan diterapkan berasas tepat yaitu asas kepercayaan, keadilan, dan formasi. Berikut ini dapat dilihat hasil dari kuesioner yang disebar kepada responden :

Tabel 5.3.2a.

Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Promosi Jabatan yang Berasaskan Kepercayaan

Tabel 1. Tingkat kejujuran dalam bekerja

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	1	2.8
Setuju	28	77.8
Sangat Setuju	7	19.4
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Dari hasil kuesioner diperoleh jawaban dari tabel 1 bahwa karyawan pengawas SPI sebagai responden yaitu 77,8 % responden menjawab setuju, dilanjutkan dengan 19,4 % menjawab sangat setuju dan sisanya sekitar 2,8 % menjawab Tidak setuju terhadap promosi jabatan yang berasaskan kepercayaan. Hal ini berarti karyawan beranggapan bahwa perusahaan percaya terhadap kemampuan karyawan melalui penilaian akan kejujuran karyawan dalam bekerja sehingga dianggap layak untuk memperoleh tanggung jawab yang lebih tinggi lagi melalui dipromosikan.

Tabel 2. Tingkat Kecakapan Karyawan

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	2	5.6
Setuju	17	47.2
Sangat Setuju	17	47.2
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil kuesioner pada tabel 2 tersebut menyatakan bahwa terdapat jawaban dalam jumlah yang sama yaitu 47,2 % responden menyatakan Setuju dan sangat setuju. Sedangkan sisanya sebanyak 5,6% menjawab ragu – ragu. Hal ini berarti karyawan beranggapan positif terhadap penerapan promosi yang berasaskan kepercayaan melihat dari tingkat kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga perusahaan pun tidak ragu untuk memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk suatu jabatan.

Selanjutnya pertanyaan untuk poin asas keadilan dalam promosi jabatan yang bertujuan untuk mengetahui persepsi karyawan pengawas terhadap asas yang diterapkan dalam promosi jabatan pengawas di Perum Bulog Kantor Pusat Jakarta apakah promosi jabatan diterapkan sudah berasaskan keadilan. Berikut ini dapat dilihat hasil dari kuesioner yang disebar kepada responden :

Tabel 5.3.2b.

Persepsi Karyawan Pengawas atas Promosi Jabatan yang Berasaskan Keadilan

Tabel 1. Berdasarkan penilaian yang jujur

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2.8
Ragu – Ragu	4	11.1
Setuju	24	66.7
Sangat Setuju	7	19.4
Total	36	100

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil kuesioner pada tabel 2 tersebut menyatakan bahwa 66,7% responden menyatakan Setuju dan 19,4% menjawab sangat setuju. Sedangkan sisanya sebanyak 11,1% menjawab ragu – ragu dan 2,8% menjawab tidak setuju. Hal ini berarti promosi jabatan di Perum Bulog untuk jabatan fungsional dianggap

oleh karyawan fungsional pengawas melalui penilaian yang jujur dengan berasaskan keadilan yaitu dengan tidak melakukan manipulasi penilaian namun apa adanya sesuai hasil yang ditemukan dilapangan. melihat kekerabatan ataupun keturunan namun berdasarkan penilaian yang objektif tidak pilih kasih (*like and dislike*).

Tabel 2. Berdasarkan penilaian yang objektif

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2,8
Ragu – Ragu	1	2,8
Setuju	17	47,2
Sangat Setuju	17	47,2
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil kuesioner pada tabel 2 tersebut menyatakan bahwa terdapat dua jumlah presentase jawaban yang sama yaitu sebanyak 47,2% responden menyatakan Setuju dan sangat setuju. Sedangkan sisanya sebanyak 2,8% untuk masing – masing yang menjawab ragu – ragu dan tidak setuju. Hal ini berarti promosi jabatan di Perum Bulog untuk jabatan fungsional dianggap oleh karyawan fungsional pengawas sudah dengan berasaskan keadilan yaitu dengan tidak melihat kekerabatan ataupun keturunan namun berdasarkan penilaian yang objektif tidak pilih kasih (*like and dislike*).

Selanjutnya yang terakhir promosi jabatan yang berasaskan formasi yang lowong diperusahaan. Pertanyaan pada poin ini bertujuan untuk mengetahui persepsi karyawan pengawas terhadap asas yang diterapkan dalam promosi jabatan pengawas di Perum Bulog Kantor Pusat Jakarta apakah promosi jabatan diterapkan berasaskan formasi. Berikut ini dapat dilihat hasil dari kuesioner yang disebar kepada responden :

Tabel 5.3.2c.

Persepsi Karyawan Pengawas atas Promosi Jabatan yang Berasaskan Formasi

Tabel 1. Promosi disesuaikan dengan lowongan

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2,8

Ragu – Ragu	3	8.3
Setuju	27	75.0
Sangat Setuju	5	13.9
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh jawaban bahwa 75% responden menjawab Setuju, 13,9% menjawab sangat setuju, dan 8,3% untuk ragu – ragu juga 2,8% untuk tidak setuju. Hal ini menyatakan bahwa persepsi karyawan cenderung setuju dengan asas formasi untuk promosi jabatan, dan diterapkan oleh perusahaan sehingga uraian pekerjaan akan jabatan tersebut dapat jelas diperoleh karyawan yang akan menempati formasi yang lowong tersebut.

Tabel 2. Berdasarkan adanya jabatan yang dapat ditempati

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	5.6
Ragu – Ragu	2	5.6
Setuju	30	83.3
Sangat Setuju	2	5.6
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh jawaban bahwa 83.3% responden menjawab Setuju, dan terdapat tiga jawaban dengan jumlah presentase yang sama yaitu masing – masing sebesar 5,6% baik menjawab sangat setuju, ragu – ragu dan juga tidak setuju. Hal ini menyatakan bahwa persepsi karyawan cenderung setuju dengan asas formasi untuk promosi jabatan, dengan melihat ada atau tidaknya lowongan serta jabatan yang dapat ditempati. Maka secara tidak langsung dapat mempermudah proses promosi karena keterdesakan waktu dan kebutuhan harus segeranya diisi jabatan yang kosong tersebut.

5.3.3. Dasar – Dasar Promosi Jabatan

Setiap perusahaan memiliki dasar – dasar yang berbeda – beda sebagai bentuk pertimbangan dalam mempromosikan seorang karyawan. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah berdasarkan kinerja karyawan, berdasarkan senioritas, serta pergerakan dari perpindahan dalam promosi jabatan baik itu bergerak secara horizontal, vertikal maupun diagonal

yaitu ke jabatan struktural. Pertama, akan membahas berdasarkan kinerja yang merupakan hasil kerja yang telah dicapai selama karyawan bekerja di perusahaan tersebut. Kinerja sendiri terdapat beberapa indikator yaitu tingkat kualitas kerja, kuantitas kerja, kreatifitas karyawan, kerjasama, inisiatif, pengetahuan pekerjaan, ketergantungan, dan kualitas pribadi karyawan.

Pertanyaan dalam poin ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana persepsi karyawan pengawas mengenai dasar kebijakan menentukan promosi jabatan pengawas yang ditetapkan oleh Perum Bulog Kantor Pusat Jakarta. Apakah memang didasarkan pada kinerja atau tidak. Hasil kuesioner tentang berdasarkan kinerja dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.3.3a.

Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Kinerja Sebagai Dasar Penentuan Promosi Jabatan

Tabel 1. Tingkat Kualitas Kerja Karyawan

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2.8
Ragu – Ragu	0	0
Setuju	26	72.2
Sangat Setuju	9	25.0
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh data pada tabel 1 bahwa 72,2% responden menjawab setuju dan 25% menjawab sangat setuju, sedangkan sisanya menjawab 2,8% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa promosi jabatan yang ditetapkan oleh perusahaan sudah cukup dapat menilai dalam membedakan antara karyawan yang memiliki kinerja terbaik dengan karyawan yang kinerjanya biasa saja atau bahkan kinerjanya kurang dengan melihat tingkat kualitas kerja karyawan. Tabel 2. Tingkat Kuantitas Kerja Karyawan

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	5.6
Ragu – Ragu	6	16.7
Setuju	18	50.0
Sangat Setuju	10	27.8

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh data pada tabel 2 yang menyatakan bahwa 50% responden menjawab setuju dan 27,8% menjawab sangat setuju, sedangkan sisanya 16,7% menjawab ragu - ragu dan 5,6% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa setengah jumlah karyawan setuju dengan melihat kuantitas kerja dalam melakukan penilaian kinerja untuk promosi jabatan.

Tabel 3. Menyelesaikan tugas sesuai target

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	2	5.6
Ragu – Ragu	6	16.7
Setuju	22	61.1
Sangat Setuju	6	16.7
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh data pada tabel 3 yang menyatakan bahwa 61,1% responden menjawab setuju dan terdapat dua jumlah presentase jawaban yang sama yaitu masing – masing 16,7% menjawab sangat setuju, dan juga menjawab ragu - ragu sedangkan sisanya 5,6% tidak setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan setuju dengan melihat pertimbangan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai target ke dalam bentuk penilaian untuk jabatan.

Tabel 4. Tingkat Kreatifitas Karyawan

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	2	5.6
Setuju	19	52.8
Sangat Setuju	15	41.7
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh data pada tabel 4 yang menyatakan bahwa 52,8% responden menjawab setuju dan 41,7% menjawab sangat setuju, sedangkan sisanya 5,6% menjawab ragu - ragu. Hal ini berarti bahwa karyawan mayoritas setuju dengan indikator tingkat kreatifitas dalam bekerja termasuk sebagai penilaian kinerja untuk promosi jabatan.

Tabel 5. Tingkat Kerjasama dalam bekerja

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2.8
Ragu – Ragu	4	11.1
Setuju	26	72.2
Sangat Setuju	6	13.9
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh data pada tabel 5 yang menyatakan bahwa 72,2% responden menjawab setuju dan 13,9% menjawab sangat setuju, sedangkan sisanya 11,1% menjawab ragu – ragu dan 2,8% menjawab tidak setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan beranggapan positif dengan mayoritas menjawab setuju dengan untuk indikator tingkat kerjasama dalam bekerja terutama dengan rekan kerja sebagai pertimbangan dari penilaian kinerja untuk promosi jabatan.

Tabel 6. Tingkat ketergantungan dalam bekerja

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	5	13.9
Setuju	20	55.6
Sangat Setuju	11	30.6
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh data pada tabel 6 yang menyatakan bahwa 55,6% responden menjawab setuju dan 30,6% menjawab sangat setuju, sedangkan sisanya 13,9% menjawab ragu – ragu. Hal ini berarti bahwa karyawan cenderung setuju dengan indikator tingkat ketergantungan dalam bekerja seperti memiliki sikap kesadaran untuk tetap hadir dan bekerja dengan baik meskipun pimpinan sedang tidak ada ditempat, hal tersebut dapat mempengaruhi penilaian kinerja karyawan untuk promosi jabatan

Tabel 7. Tingkat Pengetahuan Pekerjaan

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	2	5.6
Setuju	25	69.4
Sangat Setuju	9	25.0

Total	36	100%
-------	----	------

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh data pada tabel 7 yang menyatakan bahwa 69,4% responden menjawab setuju dan 25% menjawab sangat setuju, sedangkan sisanya 5,6% menjawab ragu – ragu. Hal ini berarti bahwa karyawan beranggapan positif terbukti dari sebagian besar menyetujui bahwa tingkat pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja sehingga layak untuk dipromosikan.

Tabel 8. Tingkat ketergantungan dalam bekerja

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	7	19.4
Setuju	18	50.0
Sangat Setuju	11	30.6
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh data pada tabel 8 yang menyatakan bahwa 50% responden menjawab setuju dan 30,6% menjawab sangat setuju, sedangkan sisanya 19,4% menjawab ragu – ragu. Hal ini berarti bahwa karyawan cenderung setuju dengan indikator tingkat inisiatif dalam bekerja seperti dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa diminta terlebih dahulu oleh atasan, hal tersebut menjadi pertimbangan dalam penilaian kinerja karyawan untuk promosi jabatan.

Tabel 9. Tingkat kualitas pribadi dalam bekerja

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	0	0
Setuju	23	63.9
Sangat Setuju	13	36.1

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh data pada tabel 9 yang menyatakan bahwa 63,9% responden menjawab setuju dan 36,1% menjawab sangat setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan memiliki anggapan positif terlihat dari hasil jawaban yang cenderung setuju dengan indikator tingkat kualitas pribadi

melalui integritas yang tinggi dalam pekerjaan sehingga mempengaruhi penilaian kinerja untuk promosi jabatan.

Di Perum Bulog berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi SPI mengatakan, bahwa perusahaan setiap bulannya memberikan penilaian kinerja dan disiplin kerja karyawan yang diberikan oleh masing – masing kepala divisi yang memimpin unit kerja tempat karyawan itu ditempatkan. Dimana hasil dari penilain tersebut dapat digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana tingkat perkembangan masing – masing karyawan untuk dapat dipromosikan ataupun tidak.

Promosi berdasarkan senioritas yaitu promosi yang dilakukan berdasarkan masa bakti atau lamanya masa dinas karyawan atau pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi melalui pengalaman kerja karyawan menjadikan karyawan yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi (Hasibuan, 1994). Dengan anggapan bahwa lama seseorang karyawan bekerja maka semakin tinggi kemampuan dan pengalaman yang dimiliki sehingga layak untuk dipromosikan.

Pertanyaan dalam poin selanjutnya yaitu mengenai senioritas, pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana sikap sangat setuju, setuju, ragu – ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju karyawan pengawas terhadap promosi jabatan yang ditetapkan perusahaan apakah memang harus didasarkan pada senioritas atau lamanya bekerja. Hasil kuesioner untuk pertanyaan tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 5.3.3b.

Persepi Karyawan Fungsional Pengawas Atas Senioritas sebagai Dasar Penentuan Promosi Jabatan

Tabel 1. Tingkat lamanya bekerja

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	4	11.1
Ragu – Ragu	9	25.0
Setuju	21	58.3
Sangat Setuju	2	5.6
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh data pada tabel 1 bahwa 58,3% responden menjawab setuju dan 25,3% ragu - ragu. Sedangkan sisanya sebanyak 11,1% menjawab tidak setuju serta 5,6% menjawab sangat setuju. Hal ini berarti bahwa sebagian karyawan setuju jika promosi jabatan didasarkan pada senioritas atau lamanya bekerja di perusahaan sehingga menjadi salah satu pertimbangan untuk promosi jabatan.

Tabel 2. Tingkat loyalitas

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	9	25.0
Setuju	22	61.1
Sangat Setuju	5	13.9
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh data pada tabel 2 bahwa 61,1% responden menjawab setuju dan 25% ragu - ragu. Sedangkan sisanya sebanyak 13,9% menjawab sangat setuju. Hal ini berarti bahwa sebagian karyawan setuju dan beberapa merasa sedikit ragu terhadap tingkat loyalitas karyawan pada perusahaan sebagai dasar promosi jabatan melalui penilaian senioritas untuk promosi jabatan.

Tabel 3. Banyaknya Pengalaman Kerja

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	3	8.3
Setuju	28	77.8
Sangat Setuju	5	13.9
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh data pada tabel 3 bahwa 77,8% responden menjawab setuju dan 13,9% sangat setuju. Sedangkan sisanya sebanyak 8,3% menjawab ragu - ragu. Hal ini berarti bahwa sebagian karyawan cenderung menyetujui terhadap pertimbangan banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki karyawan karena dapat membantu mempermudah menyelesaikan

masalah dalam pekerjaan, hal tersebut menjadi dasar dari keputusan promosi jabatan melalui penilaian senioritas.

Hasil dari wawancara dengan pengawas muda SPI mengatakan kenapa perlu mempertimbangkan senioritas karena mengingat tugas karyawan pengawas yang cenderung bersinggungan dengan kasus hukum seperti penimbunan stock atau pengurangan stock yang dilakukan oleh karyawan yang tidak bertanggung jawab, sehingga dengan jam terbang kerja yang lebih lama dianggap lebih dapat menyelesaikan karena berbekal pengalaman sebelumnya.

Promosi jabatan berdasarkan gabungan dari pertimbangan penilaian dan senioritas dianggap cara yang paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan senioritas ataupun berdasarkan kinerja saja dapat diatasi. Perum bulog memilih menggunakan sistem gabungan berdasarkan kinerja juga senioritas yang bertujuan untuk menutupi kekurangan dari masing – masing dasar promosi tersebut.

5.3.4. Perpindahan Dalam Promosi Jabatan

Pertanyaan pada poin selanjutnya ini bertujuan untuk mengetahui mengenai persepsi karyawan pengawas atas pergerakan dari perpindahan dalam promosi jabatan baik secara horizontal atau vertikal yaitu ke jabatan fungsional lainnya dan juga dapat secara diagonal yaitu ke jabatan struktural. Hasil kuesioner untuk pertanyaan tersebut dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

Tabel 5.3.4a.

Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Perpindahan Dalam Promosi Jabatan

Tabel 1. Perpindahan Promosi Jabatan secara horizontal juga vertikal

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	4	11.1
Setuju	26	72.2
Sangat Setuju	6	16,7
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh dari data tabel 1 bahwa 72,2% responden menjawab setuju dan 16,7% sangat setuju, serta sisanya menjawab 11,1% menjawab ragu - ragu. Hal ini berarti karyawan menyetujui dengan adanya perpindahan dalam promosi jabatan secara horizontal juga vertikal yaitu promosi ke jabatan fungsional lainnya atau naik ke jenjang jabatan fungsional pengawas yang lebih tinggi.

Tabel 2. Perpindahan dalam Promosi Jabatan secara diagonal

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	1	2.8
Setuju	30	83.3
Sangat Setuju	5	13.9
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh dari data tabel 2 bahwa 83,3% responden menjawab setuju dan 13,9% sangat setuju, serta sisanya menjawab 2,8% menjawab ragu - ragu. Hal ini berarti karyawan fungsional pengawas beranggapan positif dengan menyetujui adanya perpindahan promosi jabatan secara diagonal yaitu promosi ke jabatan struktural, sehingga dapat di jadikan sarana aktualisasi kerja diri ditempat dengan latarbelakang dan tanggungjawab yang berbeda dan lebih tinggi.

5.3.5. Syarat – Syarat Promosi Jabatan

Mempromosikan karyawan harus sudah memiliki syarat – syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam kebijakan promosi jabatan perusahaan untuk masing – masing jabatan yang ada. Syarat – syarat promosi jabatan perlu untuk diinformasikan kepada semua karyawan agar dapat mengetahui secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan untuk berusaha mencapai memenuhi syarat – syarat layak promosi jabatan tersebut. Syarat – syarat promosi dipakai untuk menetapkan siapa yang berhak untuk segera dipromosikan. Terdapat beberapa indikator dalam syarat – syarat promosi jabatan yang meliputi kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerja sama, kecakapan

kerja, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif dan pendidikan formal yang sesuai spesifikasi jabatan (Hasibuan, 1994).

Pertanyaan untuk poin pertama dari syarat – syarat promosi bertujuan untuk mengetahui persepsi karyawan pengawas apakah setuju, sangat setuju, ragu – ragu, tidak setuju atau sangat tidak setuju atas nilai kejujuran sebagai syarat dari pertimbangan promosi jabatan di Perum Bulog Kantor Pusat Jakarta. Hasil kuesioner untuk pertanyaan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.3.5a.

Persepsi Karyawan Pengawas Atas Nilai Kejujuran Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	5	13.3
Setuju	20	55.6
Sangat Setuju	11	30.6
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh bahwa 55,6% reseponden menjawab setuju dan 30,6% menjawab sangat setuju, sisanya 13,3 % menjawab ragu – ragu. Hal ini berarti bahwa karyawan setuju dan sangat setuju dengan adanya penilaian kejujuran dalam bekerja pada tiap karyawannya sebagai salah satu syarat dalam promosi jabatan.

Poin pertanyaan selanjutnya mengenai nilai disiplin karyawan terhadap peraturan perusahaan, pada dirinya sendiri baik yang berlaku tertulis maupun kebiasaan sebagai salah satu syarat promosi jabatan. Dengan memiliki kedisiplinan karyawan dapat bekerja secara optimal sesuai dengan ketentuan perusahaan dan menjadi teratur dan terarah.

Pertanyaan mengenai nilai disiplin ini bertujuan untuk mengetahui persepsi karyawan pengawas apakah sangat setuju, setuju, ragu – ragu, tidak setuju, atau tidak setuju atas memasukkan nilai disiplin sebagai syarat – syarat untuk promosi jabatan di Perum Bulog Kantor Pusat Jakarta. Hasil dari kuesioner untuk pertanyaan tersebut dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

Tabel 5.3.5b.
**Persepsi Karyawan Pengawas Atas Adanya Nilai Displin Sebagai Syarat –
 Syarat Promosi Jabatan**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	6	16.7
Setuju	20	55.6
Sangat Setuju	10	27.8
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh bahwa 55,6% responden menjawab setuju, dan 27,8% menjawab sangat setuju, sedangkan sisanya 16,7 % menjawab ragu – ragu. Hal ini berarti bahwa karyawan menyetujui dan sangat setuju dengan adanya nilai disiplin yang dicantumkan dalam syarat untuk dipromosikan.

Poin pertanyaan berikutnya mengenai penilaian prestasi kerja, menunjukkan bahwa karyawan mampu mencapai hasil kerja terbaik yang dapat dipertanggungjawabkan hasilnya secara efektif dan efisien. Pertanyaan dalam poin ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana sikap sangat setuju, setuju, ragu – ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju dari responden mengenai apakah penilaian terhadap prestasi kerja yang dilakukan perusahaan sudah bersifat obyektif. Hasil kuesioner secara menyeluruh dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 5.3.5c.
**Persepsi Karyawan Pengawas Atas Penilaian Prestasi Kerja Sebagai Syarat –
 Syarat Promosi Jabatan**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	2	5.6
Setuju	19	52.8
Sangat Setuju	15	41.7
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil penyebaran kuesioner diperoleh bahwa 52,8% responden menjawab setuju dan 41,7% menjawab sangat setuju, sedangkan 5,6% menjawab ragu – ragu. Hal ini berarti karyawan setuju dan sangat menyetujui dengan adanya penilaian prestasi kerja sebagai salah satu syarat dalam promosi jabatan.

Syarat promosi jabatan berikutnya yaitu penilaian mampu berkerja sama dengan karyawan lain secara harmonis baik itu dengan atasan ataupun sesama karyawan. Sehingga menciptakan suasana kerja yang baik diantara semua karyawan. Kemampuan seperti inilah yang dinilai perusahaan layak untuk dipromosikan.

Poin pertanyaan selanjutnya bertujuan untuk mengetahui mengenai persepsi karyawan pengawas atas adanya penilaian kerja sama sebagai syarat untuk promosi jabatan di Perum Bulog. Hasil dari kuesioner untuk pertanyaan tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.3.5d.

Persepsi Karyawan Atas Penilaian Kerja Sama Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2.8
Ragu – Ragu	4	11.1
Setuju	21	58.3
Sangat Setuju	10	27.8
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh bahwa 58,3% responden menjawab setuju, dan 27,8% justru menjawab sangat setuju sedangkan sisanya 11,1% menjawab ragu – ragu serta 2,8% menjawab tidak setuju. Hal ini berarti karyawan rata- rata menyetujui atas penilaian akan kemampuan bekerja sama karyawan dan mencantumkannya dalam syarat – syarat untuk promosi jabatan.

Berikutnya mengenai syarat kecakapan kerja yang harus dimiliki karyawan agar dinilai layak oleh perusahaan untuk promosi jabatan. Kecakapan kerja dapat dilihat dari cara kerja karyawan yang mandiri dan menyelesaikan tugas tepat pada waktunya. Poin pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui

mengenai persepsi karyawan pengawas atas adanya kecakapan kerja dalam syarat yang tercantum dalam kebijakan untuk promosi jabatan. Hasil kuesioner untuk jawaban tersebut dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 5.3.5e.

Persepsi Karyawan Pengawas Atas Adanya Kecakapan Kerja Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	3	8.3
Setuju	22	61.1
Sangat Setuju	11	30.6
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh bahwa 61,1% responden menjawab setuju dan 30,6% menjawab sangat setuju sedangkan sisanya 8,3% menjawab ragu - ragu. Hal ini berarti karyawan sebagian besar menyetujui atas adanya kecakapan kerja yang menjadi syarat untuk diajukan promosi jabatan.

Poin pertanyaan berikutnya mengenai penilaian loyalitas karyawan terhadap perusahaan dengan selalu menjaga nama baik dan citra dari perusahaan, pertanyaan dalam poin ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana sikap karyawan apakah sangat setuju, setuju, ragu – ragu, tidak setuju, atau sangat tidak setuju sebagai responden berkaitan dengan adanya poin loyalitas sebagai syarat – syarat promosi jabatan. Hasil kuesioner dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

Tabel 5.3.5f.

Persepsi Karyawan Pengawas Atas Adanya Loyalitas Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	7	19.4
Setuju	18	50.0
Sangat Setuju	11	30.6
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh bahwa 50% responden menjawab setuju, dan 30,6% setuju sedangkan sisanya 19,4% menjawab ragu – ragu. Hal ini berarti bahwa karyawan cenderung menyetujui atas adanya penilaian loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan menjadikan salah satu syarat untuk dinilai layak dipromosikan.

Syarat promosi jabatan selanjutnya yaitu kepemimpinan, karyawan yang memiliki jiwa kepemimpinan dan mampu memotivasi karyawan lain menjadi lebih baik dinilai layak oleh perusahaan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Poin pada pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana persepsi karyawan pengawas atas poin memiliki jiwa kepemimpinan sebagai salah satu syarat untuk dipromosikan. Hasil kuesioner dapat dilihat melalui tabel berikut :

Tabel 5.3.5g.

**Persepsi Karyawan Pengawas Atas Kepemilikan Jiwa Kepemimpinan
Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	0	0
Setuju	23	63.9
Sangat Setuju	13	36.1
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh bahwa 63,9% responden menjawab setuju, dan 36,1% menjawab sangat setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan sebagian besar menyetujui atas dicantumkannya kepemilikan jiwa kepemimpinan pada karyawan sebagai salah satu syarat promosi jabatan.

Berikutnya syarat komunikatif dalam bekerja sebagai salah satu syarat promosi jabatan, dengan mampu berkomunikasi secara efektif dan mempersepsikan informasi yang diterima dengan baik dapat mengurangi terjadinya kesalahfahaman antara sesama karyawan bahkan dengan atasan. Poin pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana persepsi karyawan pengawas atas adanya poin komunikatif sebagai salah satu syarat layak dipromosikan. Hasil kuesioner dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.3.5h.
Persepsi Karyawan Pengawas Atas Penilaian Komunikatif Dalam Bekerja
Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	5	13,9
Setuju	16	44.4
Sangat Setuju	15	41.7
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil penyebaran kuesioner diperoleh bahwa 44,4% responden menjawab setuju, dan 41,7% menjawab sangat setuju sedangkan sisanya menjawab ragu – ragu sebanyak 13,9%. Hal ini berarti bahwa karyawan cenderung menyetujui dicantungkannya kriteria komunikatif sebagai salah satu syarat – syarat promosi jabatan.

Poin pertanyaan berikutnya mengenai pendidikan formal karyawan, pertanyaan dalam poin bertujuan untuk mengetahui sejauh mana sikap sangat setuju, setuju, ragu – ragu, tidak setuju, ataupun sangat tidak setuju dari responden mengenai apakah perusahaan memperhatikan kriteria jenjang pendidikan formal yang telah ditempuh oleh karyawan. Hasil kuesioner dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.3.5i.
Persepsi Karyawan Pengawas Atas Kriteria Pendidikan Formal Sebagai
Syarat – Syarat Promosi Jabatan

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	3	8.3
Setuju	25	69.4
Sangat Setuju	8	22.2
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh bahwa 69,4% responden menjawab setuju dan 22,2% sangat setuju sedangkan sisanya menjawab ragu –

ragu sebanyak 8,3%. Hal ini berarti bahwa karyawan beranggapan setuju untuk mencantumkan kriteria pendidikan formal yang ditempuh oleh karyawan sebagai salah satu syarat – syarat promosi jabatan karena disesuaikan nantinya dengan spesifikasi jabatan yang akan ditempati.

Poin pertanyaan berikutnya mengenai keikutsertaan karyawan dalam Pusdiklat Jabatan yang diadakan Perusahaan berkaitan dengan jabatan yang akan dipromosikan. Pertanyaan dalam poin bertujuan untuk mengetahui sejauh mana sikap sangat setuju, setuju, ragu – ragu, tidak setuju, ataupun sangat tidak setuju dari responden mengenai adanya kriteria mengikuti Pusdiklat Jabatan perusahaan sesuai dengan ketetapan perusahaan untuk memenuhi kriteria promosi. Hasil kuesioner dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

Tabel 5.3.5j.

**Persepsi Karyawan Pengawas Atas Kriteria Mengikuti Pusdiklat Jabatan
Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	5	13,9
Setuju	25	69,4
Sangat Setuju	6	16,7
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh bahwa 69,4% responden menjawab setuju dan 16,7% sangat setuju sedangkan sisanya menjawab ragu – ragu sebanyak 13,9%. Hal ini berarti bahwa karyawan beranggapan setuju untuk mencantumkan kriteria mengikuti pusdiklat terlebih dahulu sebelum dipromosikan sehingga pengetahuan karyawan terhadap jabatan yang akan diberikan menjadi lebih banyak.

Poin pertanyaan berikutnya mengenai kepemilikan sertifikasi profesi oleh karyawan, terutama bagi karyawan pengawas baik berskala nasional maupun internasional. Pertanyaan dalam poin bertujuan untuk mengetahui sejauh mana sikap sangat setuju, setuju, ragu – ragu, tidak setuju, ataupun sangat tidak setuju dari responden mengenai adanya kepemilikan sertifikasi profesi oleh para

karyawan fungsional pengawas sesuai dengan ketentuan perusahaan untuk memenuhi kriteria promosi. Hasil kuesioner dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

Tabel 5.3.5k.

**Persepsi Karyawan Pengawas Atas Kriteria Kepemilikan Sertifikasi Profesi
Sebagai Syarat – Syarat Promosi Jabatan**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Ragu – Ragu	4	11,1
Setuju	20	55,6
Sangat Setuju	12	33,3
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh bahwa 55,6% responden menjawab setuju dan 33,3% sangat setuju sedangkan sisanya menjawab ragu – ragu sebanyak 11,1%. Hal ini berarti bahwa karyawan beranggapan setuju untuk mencantumkan kriteria mengikuti pusdiklat terlebih dahulu sebelum dipromosikan sehingga pengetahuan karyawan terhadap jabatan yang akan diberikan menjadi lebih banyak.

Poin pertanyaan berikutnya mengenai hasil ujian psikotest yang diikuti oleh karyawan yang akan menjadi kandidat untuk dipromosikan. Pertanyaan dalam poin bertujuan untuk mengetahui sejauh mana sikap sangat setuju, setuju, ragu – ragu, tidak setuju, ataupun sangat tidak setuju dari responden mengenai adanya kriteria perusahaan berkaitan dengan hasil psikotest yang diikuti karyawan fungsional yang disesuaikan dengan ketentuan perusahaan untuk memenuhi kriteria promosi. Hasil kuesioner dapat dilihat melalui tabel berikut ini

Tabel 5.3.5L.

**Persepsi Karyawan Pengawas Atas Kriteria Hasil Psikotest Sebagai Syarat –
Syarat Promosi Jabatan**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	1	2,8
Ragu – Ragu	5	13,9
Setuju	23	63,9

Sangat Setuju	7	19,4
Total	36	100%

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Hasil dari penyebaran kuesioner diperoleh bahwa 63,9% responden menjawab setuju dan 19,4% sangat setuju sedangkan sisanya menjawab ragu – ragu sebanyak 13,9% dan 2,8% menjawab tidak setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan beranggapan setuju untuk mencantumkan kriteria hasil psikotest yang baik untuk menunjang penilaian karyawan sehingga layak dipromosikan.

5.4.1. Penghitungan Mean Dari Dimensi Promosi Jabatan

Penelitian ini membahas mengenai promosi jabatan untuk karyawan di sebuah perusahaan dengan memperhatikan kebijakan yang diterapkan perusahaan untuk promosi jabatan tersebut, untuk mengukur seberapa setujukah karyawan terhadap kebijakan promosi untuk jabatan fungsional pengawas khususnya. Maka berikut ini terdapat penghitungan hasil rata – rata dari jawaban responden dengan menggunakan analisa statistik deskriptif yang dikelompokkan berdasarkan dimensi penelitian yang meliputi :

- Dimensi Kesempatan Dalam Promosi Jabatan

Tabel 5.4.1.

Kesempatan dalam promosi jabatan	N	Mean	Interprestasi
1. Perlakuan yang sama bagi karyawan dalam mendapatkan promosi jabatan	36	3.92	Setuju
2. Perusahaan memberikan penghargaan kerja berupa promosi jabatan kepada karyawan tanpa terkecuali	36	4.17	Setuju
Valid N (listwise) Total Mean	36	8.09	

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Berdasarkan hasil penelitian tentang kesempatan dalam promosi jabatan diperoleh jawaban dengan mean 3,92 untuk adanya perlakuan yang sama bagi karyawan dalam mendapatkan promosi jabatan dan posisi lebih tinggi berada pada pernyataan bahwa perusahaan memberikan promosi jabatan sebagai penghargaan kerja kepada karyawan tanpa terkecuali dengan mean 4,17. Hal ini berarti Perum Bulog sejauh ini sudah memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan dalam promosi jabatan.

- Dimensi Promosi Jabatan Berasaskan Kepercayaan

Tabel 5.4.2.

Promosi Jabatan Berasaskan Kepercayaan	N	Mean	Interprestasi
1. Tingkat Kejujuran karyawan dalam bekerja menjadi pertimbangan perusahaan memberikan promosi jabatan	36	4.17	Setuju
2. Tingkat Kecakapan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan memberi keyakinan kepada perusahaan untuk mengajukan promosi	36	4.42	Setuju
Valid N (listwise) Total Mean	36	8.59	

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Berdasarkan hasil penelitian tentang promosi jabatan yang berasaskan kepercayaan diperoleh jawaban dengan mean 4,17 untuk tingkat kejujuran karyawan dalam bekerja dan posisi lebih tinggi berada pada tingkat kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan mean 4,42. Hal ini berarti Perum Bulog sejauh ini melakukan promosi jabatan dengan berasaskan kepercayaan dan karyawan menyetujuinya. Dimensi Promosi Jabatan Berasaskan Keadilan

Tabel 5.4.3.

Promosi Jabatan Berasaskan Keadilan	N	Mean	Interprestasi
1. Kenaikan jabatan berasaskan atas penilaian yang jujur	36	4.03	Setuju
2. Kenaikan jabatan berasaskan pada penilaian yang objektif	36	4.39	Setuju
Valid N (listwise) Total Mean	36	8.42	

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Berdasarkan hasil penelitian tentang promosi jabatan yang berasaskan keadilan diperoleh jawaban dengan mean 4,03 untuk penilaian yang jujur dalam keputusan promosi jabatan dan posisi lebih tinggi berada pada penilaian yang objektif dalam promosi jabatan dengan mean 4,42. Hal ini berarti Perum Bulog sejauh ini melakukan promosi jabatan dengan berasaskan keadilan tidak berasaskan suka atau tidak suka tetapi benar – benar hasilnya sesuai dengan apa yang dilihat dilapangan dan karyawan menyetujuinya. Dimensi Promosi Jabatan Berasaskan Formasi

Tabel 5.4.4

Promosi Jabatan Berasaskan Formasi	N	Mean	Interprestasi
1. Kenaikan jabatan karyawan disesuaikan dengan adanya lowongan yang tersedia	36	4.00	Setuju
2. Perusahaan memberikan promosi jabatan dengan memperhatikan ada tidaknya jabatan yang dapat ditempati	36	3.89	Setuju
Valid N (listwise) Total Mean	36	7.89	

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Berdasarkan hasil penelitian tentang promosi jabatan yang berasaskan formasi diperoleh jawaban dengan mean 4 untuk kenaikan jabatan yang disesuaikan dengan lowongan dan untuk pernyataan perusahaan memberikan promosi dengan memperhatikan adanya jabatan yang dapat ditempati ada diurutan kedua dengan mean 3,89. Hal ini berarti Perum Bulog sejauh ini melakukan promosi jabatan dengan berasaskan yaitu memperhatikan adanya jabatan yang lowong yang dapat ditempati dengan tingkat kebutuhan segera sehingga promosi pun harus dilakukan, dan karyawan menyetujui.

- Dimensi Promosi Jabatan Berdasarkan Kinerja Karyawan

Tabel 5.4.5.

Promosi jabatan fungsional Berdasarkan Kinerja Karyawan (<i>Merit System</i>)	N	Mean	Interprestasi
1. Tingkat kualitas kerja karyawan sesuai dengan prosedur yang berlaku menjadi penilaian utama kinerja untuk diajukan promosi	36	4.19	Setuju
2. Karyawan dengan kuantitas kerja yang tinggi melalui banyaknya jumlah pekerjaan yang dapat dikerjakan sesuai dengan periode waktu yang ditentukan sehingga layak untuk dipromosikan	36	4.00	Setuju
3. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ingin dicapai oleh karyawan mempermudah untuk memperoleh kenaikan jabatan	36	3.89	Setuju
4. Tingkat kreativitas karyawan menciptakan gagasan	36	4.36	Setuju

– gagasan yang baru bagi perusahaan sehingga layak untuk dipromosikan			
5. Tingkat Kesiediaan untuk bekerjasama dengan rekan kerja menjadi salah satu penilaian kinerja karyawan yang layak untuk dipromosikan	36	3.97	Setuju
6. Tingginya tingkat kesadaran dalam kesiediaan untuk bekerja dengan baik walaupun pimpinan tidak ada dapat meningkatkan penilaian kinerja sehingga layak dipromosikan	36	4.17	Setuju
7. Tingkat pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan dapat mempengaruhi meningkatnya kinerja sehingga layak diajukan promosi	36	4.19	Setuju
8. Adanya inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa diminta terlebih dahulu oleh atasan menjadi pertimbangan penilaian kerja seorang karyawan yang selanjutnya dapat diajukan promosi	36	4.11	Setuju
9. Adanya tingkat kualitas pribadi yang baik melalui integritas tinggi terhadap pekerjaan sehingga dinilai layak diajukan promosi	36	4.36	Setuju
Valid N (listwise) Total Mean	36	37.24	

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Berdasarkan hasil penelitian tentang promosi jabatan yang berdasarkan kinerja karyawan diperoleh jawaban dengan mean 4,19 untuk penilaian kualitas kerja, selanjutnya dengan mean 4 untuk penilaian kuantitas kerja, untuk penilaian kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target memiliki mean 3,89, dengan mean 4,36 untuk penilaian tingkat kreatifitas karyawan dalam bekerja, untuk penilaian mampu bekerja sama dalam bekerja memiliki mean 3,97, dengan mean 4,17 untuk penilaian tingkat ketergantungan karyawan, untuk penilaian tingkat pengetahuan pekerjaan memiliki mean 4,19, dengan mean 4,11 untuk penilaian tingkat inisiatif karyawan, dan yang terakhir dengan mean 4,36 untuk penilaian tingkat kualitas pribadi karyawan. Hal ini berarti Perum Bulog sejauh ini

melakukan promosi jabatan dengan berdasarkan penilaian kinerja karyawan. Dimensi Promosi Jabatan Berdasarkan Senioritas Karyawan

• **Tabel 5.4.6.**

Promosi jabatan fungsional Berdasarkan Senioritas Karyawan (<i>Seniority System</i>)	N	Mean	Interprestasi
1. Tingkat lamanya bekerja seorang karyawan di perusahaan menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan	36	3.58	Setuju
2. Tingkat Loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan dinilai perusahaan layak dipromosikan	36	3.89	Setuju
3. Banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki karyawan dinilai perusahaan dapat diajukan untuk promosi jabatan	36	4.06	Setuju
Valid N (listwise) Total Mean	36	11.53	

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Berdasarkan hasil penelitian tentang promosi jabatan yang berdasarkan senioritas karyawan diperoleh jawaban dengan mean 3,58 untuk penilaian tingkat lamanya bekerja karyawan, untuk penilaian tingkat loyalitas kepada perusahaan memiliki mean 3,88 dan yang terakhir penilaian banyaknya pengalaman kerja memiliki mean 4,06. Hal ini berarti Perum Bulog sejauh ini melakukan promosi jabatan juga dengan memperhatikan senioritas sebagai dasar promosi. Dimensi Perpindahan dalam Promosi Jabatan

Tabel 5.4.7.

Perpindahan dalam Promosi Jabatan Fungsional	N	Mean	Interprestasi
1. Karyawan fungsional pengawas dapat dialih tugaskan secara horizontal juga vertikal ke jabatan fungsional lainnya sesuai pertimbangan perusahaan	36	4.06	Setuju
2. Karyawan fungsional pengawas dapat dialih tugaskan secara diagonal ke jabatan struktural dengan pertimbangan syarat – syarat promosi	36	4.11	Setuju
Valid N (listwise) Total Mean	36	8.17	

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Berdasarkan hasil penelitian tentang perpindahan dalam promosi jabatan diperoleh jawaban dengan mean 4,06 untuk perpindahan promosi jabatan secara horizontal juga vertikal, dan untuk perpindahan promosi jabatan secara diagonal memiliki mean 4,11. Hal ini berarti Perum Bulog menerapkan pergerakan perpindahan jabatan melalui promosi baik itu secara horizontal atau vertikal di jabatan fungsional atau pun secara diagonal ke jabatan struktural dan karyawan menyetujui kebijakan tersebut.

- Dimensi Syarat – Syarat Promosi Jabatan

Tabel 5.3.6h.

Syarat – Syarat promosi jabatan fungsional	N	Mean	Interprestasi
1. Kejujuran yang tinggi melalui kesesuaian kata dengan perbuatannya menjadi pertimbangan awal perusahaan dalam promosi jabatan	36	4.17	Setuju
2. Karyawan yang memiliki disiplin dalam mematuhi peraturan yang berlaku dinilai perusahaan layak memperoleh promosi jabatan	36	4.11	Setuju
3. Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas hingga kuantitasnya dapat diajukan perusahaan untuk promosi	36	4.36	Setuju
4. Karyawan yang dapat berkerja sama dengan sesama karyawan dengan baik menjadi pertimbangan perusahaan memberikan kenaikan jenjang karir.	36	4.11	Setuju
5. Kecakapan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu yang dimiliki karyawan dapat mempermudah dalam memperoleh kenaikan jabatan	36	4.22	Setuju
6. Karyawan yang dengan loyal selalu menjaga nama baik perusahaan dinilai layak untuk promosi jabatan	36	4.11	Setuju
7. Karyawan yang memiliki jiwa kepemimpinan sehingga mampu memotivasi karyawan lain dinilai layak mendapat kenaikan jabatan	36	4.36	Setuju
8. Karyawan yang mampu berkomunikasi secara efektif dalam bekerja menjadi pertimbangan untuk	36	4.28	Setuju

dipromosikan			
9. Karyawan dengan jenjang pendidikan formal yang sesuai spesifikasi perusahaan dapat dipromosikan lebih cepat	36	4.14	Setuju
10. Karyawan harus lulus dalam kegiatan PUSDIKLAT jabatan fungsional dengan penilaian yang baik sehingga layak memenuhi kriteria promosi	36	4.03	Setuju
11. Karyawan yang memiliki serftifikasi profesi sebagai fungsional pengawas skala nasional juga internasional dinilai layak memenuhi kriteria diajukan promosi	36	4.22	Setuju
12. Karyawan dengan hasil psikotest yang baik sudah dapat memenuhi salah satu kriteria untuk diajukan promosi	36	4.00	Setuju
Valid N (listwise) Total Mean	36	50.11	

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Berdasarkan hasil penelitian tentang syarat – syarat promosi jabatan diperoleh jawaban dengan mean 4,17 untuk syarat tingginya kejujuran karyawan dalam bekerja, untuk tingkat disiplin karyawan memiliki mean 4,11, dengan mean 4,36 untuk kemampuan karyawan dalam mencapai kinerja, untuk syarat kemampuan bekerjasama dengan sesama rekan kerja memiliki mean 4,11, dengan mean 4,23 untuk kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan, untuk syarat loyalitas atau kesetian terhadap perusahaan memiliki mean 4,11, dengan mean 4,36 untuk kepemilikan jiwa kepemimpinan, untuk kemampuan berkomunikasi yang baik dalam bekerja memiliki mean 4,28, dengan mean 4,14 untuk jenjang pendidikan formal karyawan, untuk mengikuti kegiatan Pusdiklat memiliki mean 4,03, dengan mean 4,23 untuk syarat memiliki sertifikasi profesi, dan yang terakhir untuk hasil psikotest yang baik memiliki mean 4. Hal ini berarti Perum Bulog dalam kebijakan promosi jabatan telah mencantumkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi dan karyawan menyetujui syarat tersebut.

5.4. Analisa Keseluruhan Persepsi Karyawan Fungsional Pengawas atas Kebijakan Promosi Jabatan Pada Non - Direktorat Satuan Pengawas Intern Kantor Pusat Perum Bulog Jakarta.

Penelitian ini terdapat beberapa dimensi yang dijadikan indikator untuk menganalisa keseluruhan persepsi karyawan fungsional pengawas atas kebijakan promosi jabatan dengan hasil yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden sebanyak 36 orang maka diperolehlah penghitungan frekuensi yang paling tinggi secara keseluruhan dari semua dimensi penelitian yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.4.
Modus Keseluruhan Dimensi Promosi Jabatan

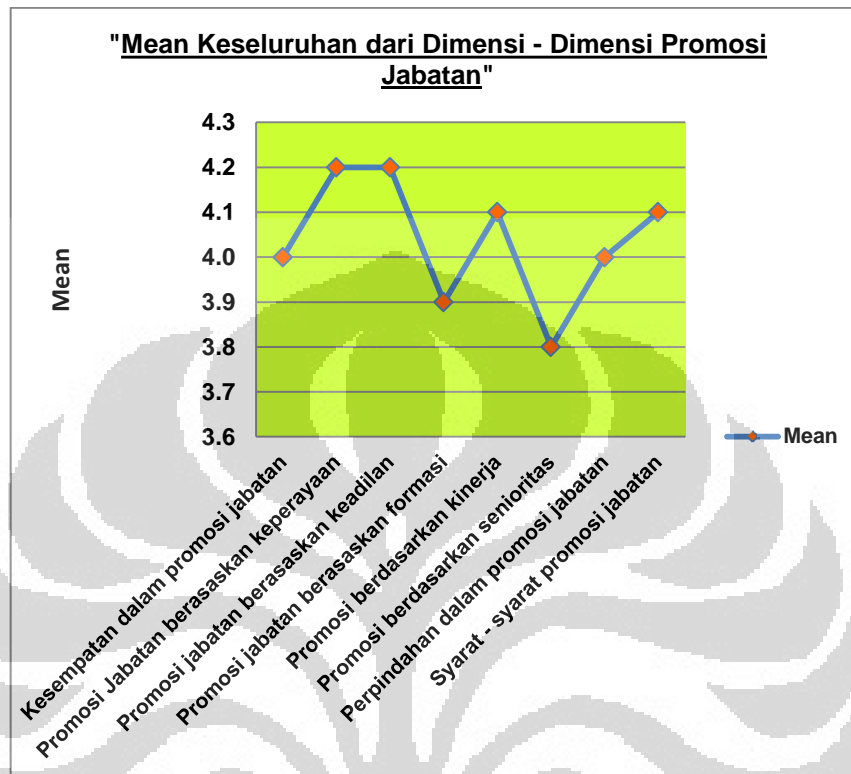
Dimensi	N	Total Mean PerDimensi	Mean	Interpretasi
1. Kesempatan yang sama dalam promosi jabatan	36	8.09	4,0	Setuju
2. Promosi Jabatan Berasaskan Kepercayaan	36	8.59	4,2	Setuju
3. Promosi Jabatan Berasaskan Keadilan	36	8.42	4,2	Setuju
4. Promosi Jabatan Berasaskan Formasi	36	7.89	3,9	Setuju
5. Promosi Jabatan Berdasarkan Kinerja Karyawan	36	37.24	4,1	Setuju
6. Promosi Jabatan Berdasarkan Senioritas	36	11.53	3,8	Setuju
7. Perpindahan dalam Promosi Jabatan	36	8.17	4,0	Setuju
8. Syarat – Syarat Promosi Jabatan	36	50.11	4,1	Setuju
TOTAL MEAN KESELURUHAN	36	140,04	4,2	Setuju

Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Pada tabel diatas ditampilkan bahwa persepsi karyawan atas kebijakan perusahaan untuk promosi jabatan yaitu positif dengan jumlah keseluruhan menjawab setuju atas masing – masing dimensi penelitian. Sejauh ini karyawan menyetujui kebijakan yang diterapkan Perum Bulog. Baik dari segi pemberian kesempatan, pelaksanaan promosi yang berasaskan keadilan, kepercayaan, dan formasi, dengan menggunakan dasar sistem gabungan yaitu kinerja dan senioritas, adanya perpindahan yang horizontal, vertikal, dan diagonal sehingga memungkinkan bagi jabatan fungsional juga untuk menjabat sebagai struktural, dan syarat – syarat yang ditetapkan sejauh ini karyawan setuju dengan kebijakan tersebut.

Selanjutnya akan ditampilkan hasil dari rata – rata jawaban para responden terhadap dimensi promosi jabatan yang ditanyakan sebagai berikut :

Gambar 5.4.1.



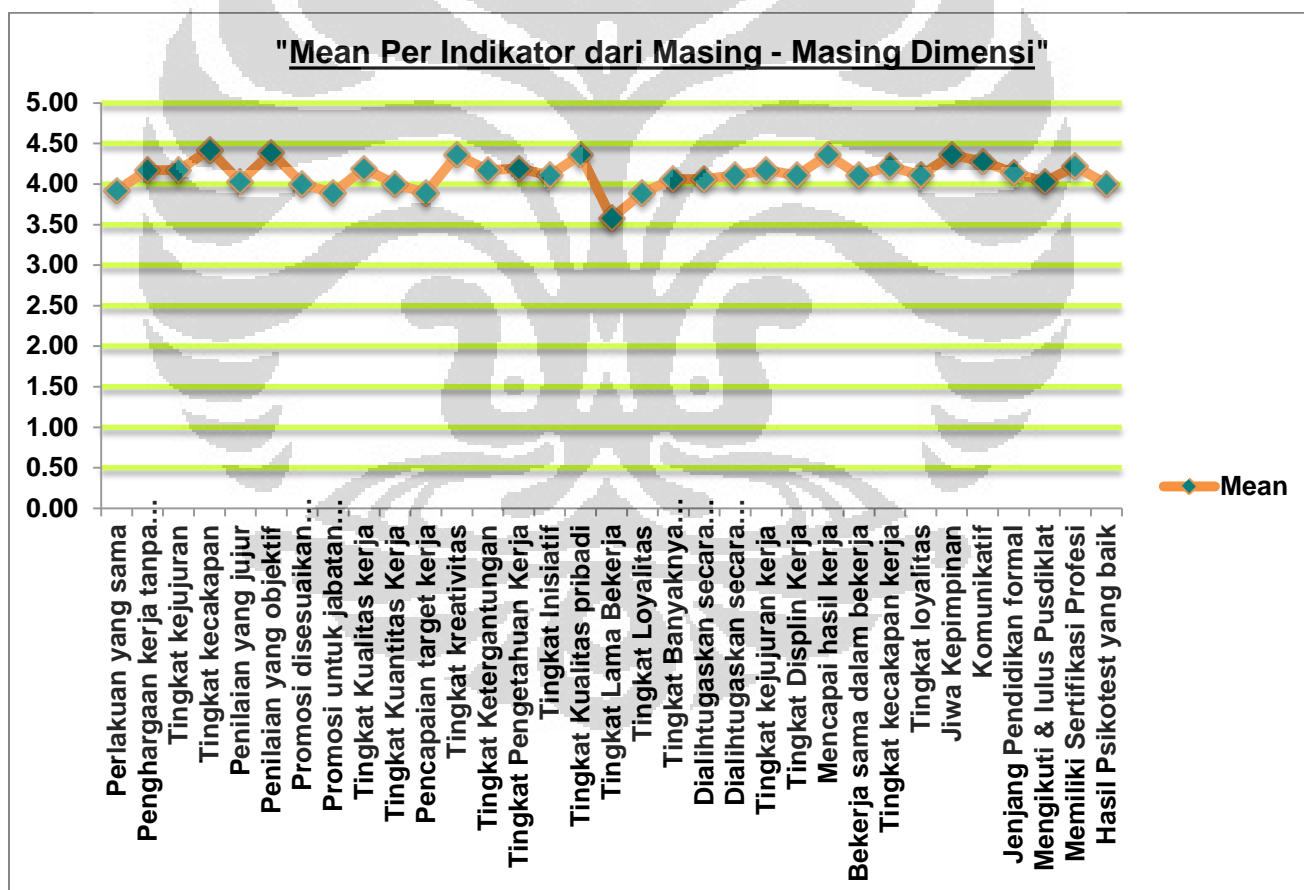
Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Dari gambar diatas dapat diperoleh hasil bahwa dimensi yang memiliki nilai terendah yaitu promosi jabatan berdasarkan senioritas dengan mean berjumlah 3,8 dan ditingkat kedua terdapat dimensi tentang promosi jabatan berdasarkan formasi 3,9. Sedangkan nilai rata – rata tertinggi terdapat pada dimensi Promosi jabatan yang berdasarkan kepercayaan dan keadilan dengan mean berjumlah 4,2. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa dimensi senioritas asas formasi masih dianggap kurang dengan interpretasi antara ragu – ragu namun mengarah ke setuju, sedangkan dimensi promosi jabatan berdasarkan kepercayaan dan keadilan dianggap sudah sesuai dengan hasil jawaban responden yang rata – rata menjawab setuju.

Menurut Hasibuan (2003) tentang kelemahan dari senioritas yaitu karyawan dengan kemampuan yang sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan

diragukan. Mungkin hal ini menjadi alasan hasil nilai rata – rata untuk senioritas berkisar antara angka 3,8. Promosi jabatan berasaskan keadilan menurut hasibuan (2003) mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai peringkat (rangking) terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya, dan promosi berasaskan kepercayaan yaitu perusahaan memiliki kepercayaan terhadap karyawan tersebut layak dengan kualitas pribadi yang ditunjukkan. Sehingga hasil nilai rata – rata dari dimensi kepercayaan dan keadilan yaitu 4,2 yang menunjukkan persetujuan dari para karyawan jika promosi jabatan dilakukan dengan asas tersebut.

Selanjutnya gambar diagram yang menunjukkan tentang rate per indikator dari masing – masing dimensi, yang akan terlihat indikator mana yang terendah dan tertinggi yang diperoleh dari rata – rata jawaban responden, sebagai berikut :

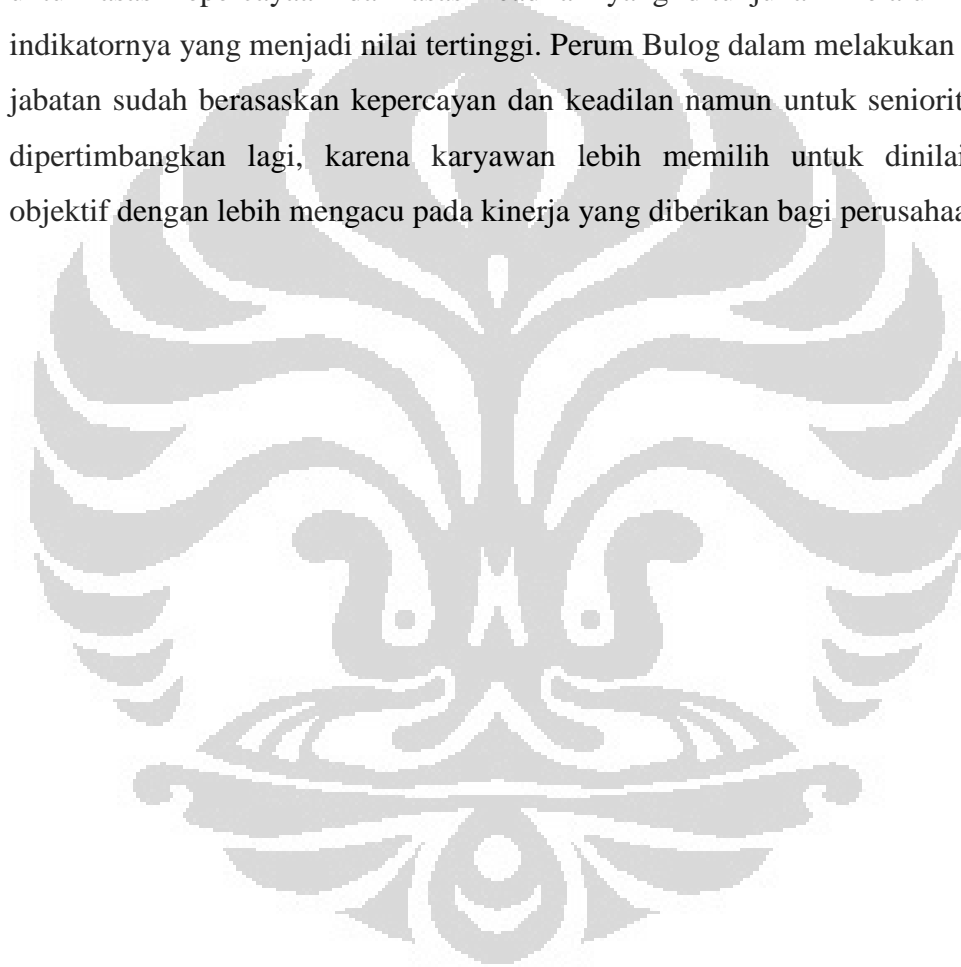


Sumber : diolah dari hasil penelitian 2012

Dari hasil diagram diatas diperoleh hasil bahwa indikator dengan nilai rata – rata terendah yaitu ada pada tingkat lamanya bekerja yang termasuk dimensi senioritas dengan jumlah 3,58 yang lebih mengarah ke jawaban ragu – ragu.

Sedangkan nilai rata – rata tertinggi ada pada indikator tingkat kecakapan yang termasuk dimensi kepercayaan dengan jumlah nilai 4,22 dan juga indikator penilaian objektif yang termasuk dimensi asas keadilan dengan nilai 4,36 yang diartikan responden setuju dengan indikator tersebut dalam pengukur tentang promosi yang dilakukan di Perum Bulog.

Sehingga dapat diperoleh kesimpulan bahwa dimensi yang masih kurang yaitu dimensi senioritas ditunjukkan dari hasil indikatornya yang terendah dan untuk asas kepercayaan dan asas keadilan yang ditunjukkan melalui nilai per indikatornya yang menjadi nilai tertinggi. Perum Bulog dalam melakukan promosi jabatan sudah berasaskan kepercayaan dan keadilan namun untuk senioritas perlu dipertimbangkan lagi, karena karyawan lebih memilih untuk dinilai secara objektif dengan lebih mengacu pada kinerja yang diberikan bagi perusahaan.



BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisa yang dilakukan dalam bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan dari pembahasan mengenai persepsi karyawan pengawas atas kebijakan promosi jabatan pada Non – Direktorat Satuan Pengawas Intern Perum Bulog Kantor Pusat Jakarta antara lain sebagai berikut :

1. Kebijakan promosi jabatan diterapkan Perum Bulog Khusus bagi karyawan pengawas pada unit kerja Satuan Pengawas Intern menggunakan pertimbangan gabungan dari kinerja juga senioritas sebagai dasar pelaksanaan promosinya. Hal ini agar proses promosi dapat dilakukan sesuai dengan asas keadilan tidak pilih kasih, serta memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan untuk dapat memperoleh promosi jabatan selama terpenuhinya syarat – syarat yang ditetapkan perusahaan sebagai kriteria layak atau tidaknya karyawan dipromosikan. Perum Bulog melakukan penilaian kinerja setiap sebulan sekali yang mencakup evaluasi kerja dan disiplin kerja karyawan yang penilaiannya diberikan langsung oleh atasan di unit kerja karyawan yang bersangkutan serta penilaian masa kerja juga menjadi pertimbangan atasan yang kemudian langsung dilaporkan kepada Direktur Utama untuk selanjutnya jika mengalami progres kenaikan akan diajukan dalam rapat dewan jabatan agar diputuskan karyawan tersebut dipromosi atau tidak baik pemindahannya secara horizontal yaitu dipromosikan ke jabatan fungsional lainnya, atau vertikal yaitu dipromosikan ke level yang lebih tinggi dalam fungsional pengawas, dan pemindahan secara diagonal yaitu dipromosikan ke jabatan struktural.
2. Persepsi karyawan merupakan bagaimana para individu memandang dan memberikan pendapat sesuai dengan apa yang dilihat, sehingga para karyawan pengawas pada Non – Direktorat Satuan Pengawas Intern Perum Bulog Kantor Pusat Jakarta memandang bahwa kebijakan promosi jabatan yang diterapkan perusahaan sudah berlangsung dengan baik dan memiliki

persepsi yang positif pada karyawan. Hal ini ditunjukkan dari hasil rata – rata dan jawaban yang dominan menyetujui terhadap beberapa dimensi dari variabel yang berkaitan dengan promosi jabatan dalam kuesioner. Namun hasil wawancara awal yang peneliti lakukan diperoleh informasi bahwa terdapat beberapa hal perlu ditambahkan dalam kebijakan promosi jabatan baik dari segi cakupan dan pelaksanaan, untuk jabatan pengawas sendiri seharusnya disertakan juga penilaian angka kredit selain penilaian kinerja secara umum karena sesuai tugas pengawas yaitu mengaudit perusahaan seperti yang sudah diterapkan perusahaan BUMN lainnya namun Perum Bulog belum menerapkan itu. Serta dari segi pelaksanaan dianggap prosesnya agar dipercepat lagi sehingga lebih efisien dari mulai proses pengajuan untuk promosi hingga keputusan akhir dipromosikan atau tidak. Segala bentuk persyaratan yang harus lebih aktif untuk dikomunikasi atau disosialisasikan untuk menghindari salah paham. Secara keseluruhan dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan memiliki persepsi positif dengan ditunjukkan melalui mayoritas menyetujui dengan kebijakan yang telah ditetapkan Perum Bulog saat ini dengan beberapa tambahan yang lebih baik lagi disegala aspek.

6.2. Saran

1. Segala bentuk persyaratan sebagai kriteria dari layak atau tidaknya karyawan tersebut disosialisasikan dengan baik agar karyawan benar – benar mengetahui dengan jelas dan memahami sehingga memotivasi mereka untuk mencapai jenjang karir seperti yang diharapkan.
2. Menambahkan isi cakupan kebijakan tentang promosi jabatan pengawas dengan memperhatikan pendapat karyawan sehingga kebijakan yang akan dibuat sehingga sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan terutama untuk masa depan jenjang karir para karyawan fungsional pengawas di Perum Bulog.

DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : Rineka Cipta Revisi, 1996.
- Agus Purwanto, Erwan., dan Ratih Sulistyastuti, Dyah, “*Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Administrasi Publik dan Masalah – Masalah Sosial*”, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Bernardin, H. John, & Russel, E. A. *Human Resource Management, An Experiential Approach*. Singapore: McGraw Hill International Edition, 1993.
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia, jilid 1*, Diterjemahkan oleh Paramita Rahayu. Jakarta: PT. Indeks, 2006.
- Human Resource Management Tenth Edition*, New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Flippo, Edwin B., “*Personnel Management, Sixth Edition*”, Singapore : Mc. Graw-Hill Inc., 1984.
- Gomes, Faustino Cardoso, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Yogyakarta: ANDI, 1997.
- Hasibuan, Malayu S.P., ”*Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar, Pengertian, dan Masalah*”, Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 2003.
- Irawan, M.Sc., Dr. Prasetya, “*Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu – ilmu Sosia*”, Jakarta: FISIP UI, 2006
- Marzuki, *Metodologi Riset, Cet. 8, Yogyakarta: BPFE-UI, 2001.*
- Statistik Terapan Untuk Penelitian Ilmu Sosial*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2002.
- Neuman, W. Lawrence., *Social Research Quantitative and Qualitative Approaches Fourth Edition, USA: Allys and Bucon, 2000.*
- Noe, Raymond A., Dkk., “*Human Resource Management Gaining A Competitive Advantage, Six Edition*”, Singapore: Macgraw Hill, 2008
- Prasetyo, Bambang dan Miftahul Jannah, Lina, “*Metode-Penelitian Kuantitatif : Teori dan Aplikasi*”, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2005.

Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi, Edisi ke-8*, Diterjemahkan oleh Drs. Benyamin Molan, Jakarta: PT Prenhallindo, 2002.

Sekaran, Uma. *Research Methods For Business : Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*.

Buku 2., Jakarta : Salemba Empat, 2006.

Siagian, Dergibson dan Sugianto, *Metode Statistika untuk Bisnis dan Ekonomi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2000.

-----*Management Stratejik edisi keenam*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES, 1999.

Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi, edisi 10* Bandung: Alfabeta, 2003.

----- *Statistika untuk Penelitian*, Bandung: CV. Alfabeta, 1999.

----- "*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*". Bandung: Alfabeta, 2007

Supranto, J., *Metode Riset Dan Aplikasinya Dalam Pemasaran*, Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI, 1993.

Werther, Jr, William B, and Davis, Keith. *Human Resource and Personal Management*, Singapore: McGrawa Hill Inc., 1996.

Wijaya, Toni., "*Step by Step Cepat Mengenai SPSS 19 Untuk Olah dan Interpretasi*", Yogyakarta: Cahaya Atma, 2011.

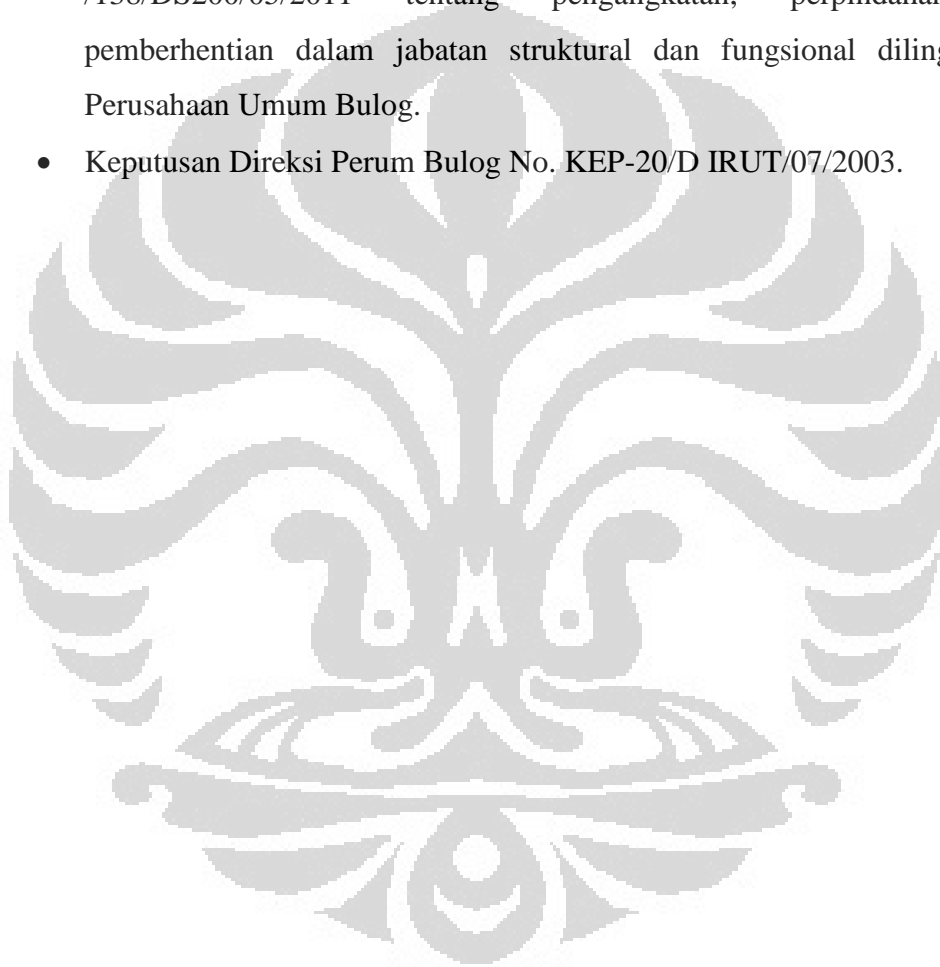
Karya Ilmiah :

- Tzafirir S. Shay, dan Hareli Shlomo, "*Employees Emotional Reactions to Promotion Decisions (The role of causal attributions and perceptions of justice)*", Israel: Career Development International Journal, Emeraldinsight, 2009.
- Sugiarto Toni, "*Pengaruh pendidikan dan Pelatihan Serta Kinerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Kantor Wilayah Departemen Hukum Dan Hak Asasi Manusia Jawa Barat*", Depok: Tesis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, 2006.
- Lemons, Mary A. Dan Jones, Coy A., "*Prosedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions Of Fairness to Build Employee*

Commitment”, Journal Of Managerial Psychology, University Of Tennessee-Martin, University Of Memphis, USA, 2001.

Kebijakan – Kebijakan Perusahaan :

- Keputusan Direksi Perum Bulog No. Kep-26/Dirut/07/2003 tentang Jabatan Struktural dan Jabatan fungsional dilingkungan Perusahaan Umum Bulog.
- Keputusan Direksi Perusahaan Umum Bulog No. KD-/138/DS200/05/2011 tentang pengangkatan, perpindahan dan pemberhentian dalam jabatan struktural dan fungsional dilingkungan Perusahaan Umum Bulog.
- Keputusan Direksi Perum Bulog No. KEP-20/D IRUT/07/2003.





UNIVERSITAS INDONESIA
 FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
 PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA

KUESIONER

Responden Yth.

Saya adalah mahasiswi program sarjana Ilmu Administrasi Niaga Universitas Indonesia yang sedang mengadakan penelitian mengenai “Persepsi Karyawan Tetap Fungsional atas Kebijakan Promosi Jabatan Pada Non Direktorat Satuan Pengawas Intern Kantor Pusat Perum Bulog Jakarta”. Penelitian ini dilakukan untuk menyelesaikan skripsi. Demi tercapainya hasil yang diinginkan, saya sangat mengharapkan agar anda bersedia mengisi kuesioner ini secara lengkap dan benar. Semua informasi yang diterima dijadikan sebagai hasil dari kuesioner yang bersifat rahasia dan dipergunakan hanya untuk kepentingan akademis.

Terima kasih atas kerjasama dan waktu yang diberikan.

Penulis

Marthy Kusuma Wardhany

Keterangan Kuesioner :

• **Identitas Responden (Isi dan Lingkari jawaban yang dipilih) :**

1. Nama Responden : _____
2. Jenis Kelamin Anda : L / P
3. Usia Anda saat ini : a. 20 – 29 tahun
 b. 30 – 39 tahun
 c. 40 – 49 tahun
 d. > 50 tahun

4. Pendidikan terakhir : a. SMU / Sederajat
 b. D3
 c. S1
 d. S2
 e. S3

5. Jabatan / golongan pada saat ini : _____

6. Lama Bekerja : a. 10 – 19 tahun
 b. 20 – 29 tahun
 c. > 30 tahun

7. Status Pernikahan : a. Belum Menikah
 b. Menikah
 c. Cerai (duda/janda)

- **Berilah tanda silang (X) pada kolom pilihan jawaban yang tersedia dengan keterangan sebagai berikut :**

1. SS = Sangat Setuju
2. S = Setuju
3. RR = Ragu - ragu
4. TS = Tidak Setuju
5. STS = Sangat Tidak Setuju

Berikut ini contoh cara menjawab kuesioner :

- **Menjawab yang benar sebagai berikut :**

Cth.	Lingkungan Kerja	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
i.	Dengan keadaan kerja yang kondusif dan nyaman karyawan dapat memiliki kinerja lebih baik.		X			

- **Jawaban yang semula salah dan ingin dibetulkan caranya sebagai berikut :**

Cth.	Lingkungan Kerja	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
i.	Dengan keadaan kerja yang kondusif dan nyaman karyawan dapat memiliki kinerja lebih baik.		X	X		

- **Berikut ini kolom kuesioner yang harus anda isi :**

A.	Kesempatan dalam promosi jabatan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Perlakuan yang sama bagi karyawan dalam mendapatkan promosi jabatan					

B.	Promosi jabatan fungsional berasaskan Kepercayaan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
2.	Tingkat kejujuran karyawan dalam bekerja menjadi pertimbangan perusahaan memberikan promosi jabatan					
3.	Tingkat kecakapan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan memberi keyakinan kepada perusahaan untuk mengajukan promosi					

C.	Promosi jabatan fungsional berasaskan Keadilan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
4.	Kenaikan jabatan berasaskan atas penilaian yang jujur					
5.	Kenaikan jabatan berasaskan pada penilaian yang objektif					

D.	Promosi jabatan fungsional berasaskan Formasi	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
6.	Kenaikan jabatan karyawan disesuaikan dengan adanya lowongan yang tersedia					
7.	Perusahaan memberikan promosi jabatan dengan memperhatikan ada tidaknya jabatan yang dapat ditempati					

E.	Promosi jabatan fungsional Berdasarkan Kinerja Karyawan (<i>Merit System</i>)	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
8.	Tingkat kualitas kerja karyawan sesuai dengan prosedur yang berlaku menjadi penilaian utama dari kinerja					
9.	Karyawan memiliki kuantitas kerja yang tinggi melalui banyaknya jumlah pekerjaan yang dapat dikerjakan sesuai dengan periode waktu yang ditentukan					
10.	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ingin dicapai oleh karyawan					
11.	Tingkat kreativitas karyawan menciptakan gagasan – gagasan yang baik bagi perusahaan sehingga layak untuk dipromosikan					
12.	Tingkat Kesediaan untuk bekerjasama dengan rekan kerja menjadi salah satu penilaian kinerja karyawan					
13.	Tingginya tingkat kesadaran dalam kesediaan untuk bekerja dengan baik walaupun pimpinan tidak ada dapat meningkatkan penilaian kinerja					
14.	Tingkat pengetahuan yang baik terhadap					

	pekerjaan yang dilakukan dapat mempengaruhi kinerja					
15.	Adanya inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa diminta terlebih dahulu oleh atasan menjadi pertimbangan penilaian kerja seorang karyawan					
16.	Adanya tingkat kualitas pribadi yang baik melalui integritas tinggi terhadap pekerjaan					

F.	Promosi jabatan fungsional Berdasarkan Senioritas Karyawan (<i>Seniority System</i>)	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
17.	Tingkat lamanya bekerja seorang karyawan di perusahaan menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan					
18.	Tingkat Loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan dinilai perusahaan layak dipromosikan					
19.	Banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki karyawan dinilai perusahaan dapat diajukan untuk promosi jabatan					

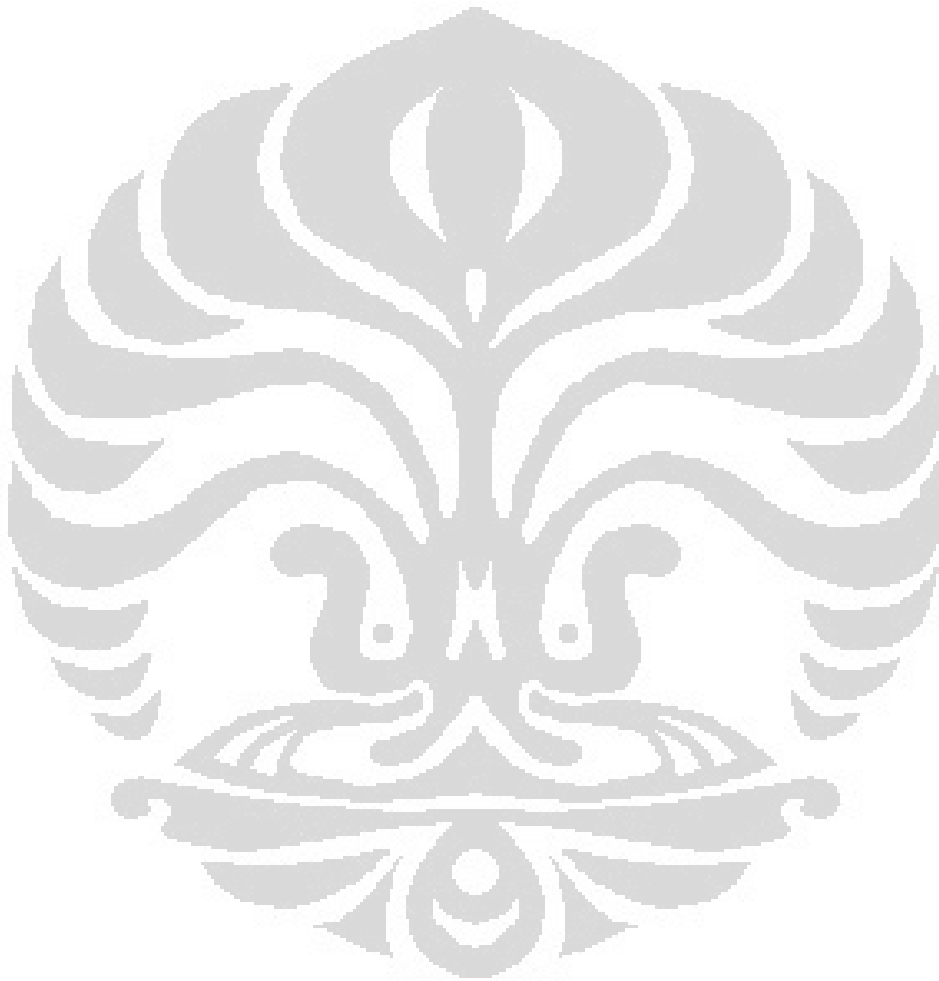
G.	Promosi jabatan fungsional Berdasarkan Gabungan Kinerja & Senioritas	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
17.	Kombinasi kinerja dengan senioritas sebagai landasan promosi yang paling tepat untuk memberikan keseimbangan dasar promosi secara adil					
18.	Melihat dari hasil kerja karyawan yang juga disesuaikan dengan masa kerja menjadikan kebijakan promosi jabatan lebih jelas penilaiannya					

D.	Syarat – Syarat promosi jabatan fungsional	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
19.	Kejujuran yang tinggi melalui kesesuaian kata dengan perbuatannya menjadi pertimbangan awal perusahaan dalam promosi jabatan					
20.	Karyawan yang memiliki disiplin dalam mematuhi peraturan yang berlaku dinilai perusahaan layak memperoleh promosi jabatan					
21.	Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas hingga kuantitasnya dapat diajukan perusahaan untuk promosi					
22.	Karyawan yang dapat berkerja sama dengan sesama karyawan dengan baik menjadi pertimbangan perusahaan memberikan kenaikan jenjang karir.					
23.	Kecakapan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu yang dimiliki karyawan dapat mempermudah dalam memperoleh kenaikan jabatan					
24.	Karyawan yang dengan loyal selalu menjaga nama baik perusahaan dinilai layak untuk promosi jabatan					
25.	Karyawan yang memiliki jiwa kepemimpinan sehingga mampu memotivasi karyawan lain dinilai layak mendapat kenaikan jabatan					
26.	Karyawan yang mampu berkomunikasi secara efektif dalam bekerja menjadi pertimbangan perusahaan untuk promosi					

	jabatan					
27.	Karyawan dengan jenjang pendidikan formal yang sesuai spesifikasi perusahaan dapat dipromosikan lebih cepat					

~~~~~ Selamat Mengisi Kuesioner, Mohon Bantuannya ~~~~~

**"TERIMA KASIH"**



TABEL DISTRIBUSI FREKUENSI

| No. | Nama                | Jenis Kelamin | Usia | Pendidikan | jabatan                          | masa kerja | status menikah |
|-----|---------------------|---------------|------|------------|----------------------------------|------------|----------------|
| 1   | Agung Nugroho       | L             | c    | c          | Asisten Pengawas Wil. II SPI     | a          | b              |
| 2   | Andi Hariyandi      | L             | c    | c          | Asisten pengawas Wil. I SPI      | b          | b              |
| 3   | Ari Mardiono        | L             | a    | c          | Kepala Bagian Tata Usaha SPI     | a          | a              |
| 4   | Bambang Priatmoko   | L             | b    | c          | Kepala Bagian Moner SPI          | a          | a              |
| 5   | Chory illa Syahidda | P             | b    | c          | Asisten Pengawas Wil. III SPI    | a          | b              |
| 6   | Dedi Sabetra        | L             | c    | c          | Asisten pengawas Wil. I SPI      | b          | b              |
| 7   | Didik Zuhrawardi    | L             | c    | c          | Asisten Pengawas Wil. II SPI     | b          | b              |
| 8   | Eddy Rizal          | L             | d    | d          | Kepala Non - Direktorat SPI      | c          | b              |
| 9   | Insan Taufik        | L             | c    | c          | Koordinator Pengawas Wil. IV SPI | b          | b              |
| 10  | Iskandar            | L             | c    | c          | Asisten Pengawas Wil. III SPI    | b          | b              |
| 11  | Iswati Wahab        | P             | d    | c          | Pengawas Muda Wil. III SPI       | c          | b              |
| 12  | Jamaludin           | L             | c    | c          | Asisten Pengawas Wil 1 SPI       | b          | b              |
| 13  | Jenal Arifin        | L             | c    | a          | Asisten Sekretaris SPI           | a          | b              |
| 14  | Kaprawi             | L             | d    | c          | Asisten Pengawas Wil. III SPI    | c          | b              |
| 15  | Kuntoro Kusnardi    | L             | d    | a          | Asisten Pengawas Wil. II SPI     | c          | b              |
| 16  | Kuntoro Makmur R.   | L             | b    | c          | Asisten Muda Wil. IV SPI         | a          | a              |
| 17  | Mohammad Alexander  | L             | b    | c          | Kepala Bagian Administrasi SPI   | a          | b              |
| 18  | Muhammad Ikhwan     | L             | c    | c          | Asisten Pengawas Wil. II SPI     | a          | b              |
| 19  | Nartin              | L             | d    | b          | Staff Tata Usaha                 | c          | b              |
| 20  | Nurhayati           | P             | d    | c          | Pengawas Muda Wil. III SPI       | c          | b              |
| 21  | Oerip Wibowo        | L             | c    | c          | Asisten Pengawas Wil. III SPI    | b          | b              |
| 22  | Panji Sulisty M.    | L             | c    | c          | Asisten Pengawas Wil. IV SPI     | b          | b              |
| 23  | Rachman Ramin       | L             | c    | a          | Asisten Penagawas Wil. IV SPI    | c          | b              |
| 24  | Sabaruddin Nasser   | L             | d    | d          | Pengawas Muda Wil. I SPI         | c          | b              |
| 25  | Said El Zabali      | L             | b    | c          | Asisten Pengawas Wil. IV SPI     | a          | b              |
| 26  | Sapta               | L             | c    | c          | Asisten Pengawas Wil. I SPI      | b          | b              |
| 27  | Sugeng Rahayu       | L             | d    | c          | Koordinator Pengawas Wil. II SPI | b          | b              |
| 28  | Sulaeman Bin Uju    | L             | c    | a          | Asisten Pengawas Wil. III SPI    | a          | b              |

TABEL DISTRIBUSI FREKUENSI

|    |                    |   |   |   |                                     |   |   |
|----|--------------------|---|---|---|-------------------------------------|---|---|
| 29 | Syaiful Bachri B.  | L | c | c | Asisten Pengawas Wil. II SPI        | a | b |
| 30 | Tati Djuhati       | P | c | c | Pengawas Muda Wil. I SPI            | b | b |
| 31 | Winarto            | L | d | c | Asisten Pengawas Wil. II SPI        | b | b |
| 32 | Yosef Widjaya      | L | c | c | Koordinator Pengawasan Wil. III SPI | b | b |
| 33 | Yuliansyah         | L | d | c | Asisten Pengawas Wil. II SPI        | b | b |
| 34 | Zaitha Thaib       | P | c | b | Asisten Pengawas Wil. I SPI         | b | b |
| 35 | Zaenal Ahyar       | L | c | d | Koordinator Pengawasan Wil. I SPI   | b | b |
| 36 | Zulfarida Bustaman | P | c | c | Asisten Pengawas Wil. IV SPI        | b | b |



TABEL DISTRIBUSI FREKUENSI

| P1 | P1A | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 | P25 |
|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 2  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 5  | 4   | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4   | 5   | 4   | 3   | 5   | 5   | 4   | 3   | 5   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 5   | 5   |
| 4  | 5   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   |
| 2  | 4   | 4  | 5  | 2  | 2  | 5  | 5  | 2  | 5  | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   |
| 4  | 5   | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   |
| 3  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 4  | 4   | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| 4  | 4   | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 2   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 4  | 4   | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 2   |
| 4  | 4   | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 5  | 5   | 5  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 5   | 3   |
| 4  | 5   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 4  | 4   | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 4  | 4   | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 4  | 5   | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| 4  | 4   | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   | 5   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 3  | 3   | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 4  | 4   | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3  | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   |
| 4  | 4   | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   |
| 4  | 4   | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 2  | 4  | 4  | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 4  | 4   | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 4  | 4   | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   |
| 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   |
| 4  | 4   | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 5   | 5   |

TABEL DISTRIBUSI FREKUENSI

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |





TABEL DISTRIBUSI FREKUENSI

| P26 | P27 | P28 | P29 | P30 | P31 | P32 | P33 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 5   | 5   | 3   |
| 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   |
| 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   |
| 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   |
| 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 4   | 3   | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   |
| 4   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   |
| 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   |
| 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   |
| 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   |
| 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   | 3   |
| 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 4   | 4   | 5   | 5   | 3   | 3   | 5   | 4   |
| 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 5   |

TABEL DISTRIBUSI FREKUENSI

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |

