

BAB III

PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai proses promosi jabatan yang ada di Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen. Kemudian dalam bab ini juga menjelaskan terkait kinerja dari Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen, yang selanjutnya akan menjadi gambaran terkait pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen. Pembahasan ini dijelaskan secara deskriptif dengan dilengkapi beberapa data kualitatif yang sudah diperoleh. Pembahasan terkait pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai berfokus pada faktor pengalaman, kompetensi, dan kebutuhan organisasi yang akan dibandingkan dengan dampak kinerja dengan fokus kualitas, *initiative*, *dependability*, kerjasama, dan pengetahuan pekerjaan.

3.1 Proses Promosi Jabatan di Kabupaten Kebumen

Pelaksanaan promosi jabatan merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh setiap instansi sebagai bentuk pengembangan karir. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan adanya promosi jabatan akan memberikan keseimbangan dalam pelaksanaan kegiatan instansi tersebut. Promosi sendiri juga dapat dikatakan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai atas kinerja yang baik dalam posisi atau kedudukan sebelumnya. Jadi dengan adanya promosi jabatan memberikan harapan terkait dengan peningkatan kinerja pegawai tersebut.

Dalam hal promosi jabatan, secara umum dasar hukum yang digunakan adalah Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 terkait Aparatur Sipil Negara. Kemudian promosi jabatan juga didasarkan atas Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 terkait

Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Untuk Provinsi Jawa Tengah sendiri terdapat peraturan tambahan mengenai proses promosi jabatan. Seperti yang dijelaskan oleh Kepala Bidang Mutasi dan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kebumen pada hari Senin, 19 November 2018 pukul 10.15 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kebumen sebagai berikut :

“Dalam hal promosi jabatan khususnya di Provinsi Jawa Tengah BKD Kabupaten Kebumen tidak hanya berpedoman pada peraturan yang secara umum mengatur manajemen PNS seperti UU No 5 Tahun 2014 dan PP No 11 Tahun 2017. Melainkan seluruh proses promosi jabatan yang dilakukan Kabupaten Kebumen yang termasuk dalam lingkup Provinsi Jawa Tengah juga berpedoman terhadap Peraturan Gubernur No 38 Tahun 2017 terkait Penelusuran Kader Potensial Jabatan Administrator dan Pengawas Jabatan. Ketiga dasar hukum ini yang kemudian menjadi dasar hingga sampai saat ini terkait dalam pengangkatan pegawai atau promosi jabatan di setiap instansi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah”.

Proses promosi jabatan memang merupakan suatu hal yang bersifat kompleks. Karena dalam proses pelaksanaannya tidak hanya berpedoman pada beberapa peraturan dasar saja. Maksudnya adalah peraturan dalam lingkup nasional. Melainkan juga berpedoman dalam peraturan yang bersifat daerah. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap proses promosi jabatan di setiap daerah bisa saja memiliki perbedaan dalam hal tahap seleksi pegawai yang berhak untuk dipromosikan.

Banyaknya peraturan yang mengatur baik secara umum hingga yang bersifat teknis bukan tanpa alasan. Hal ini untuk mengedepankan unsur *profesionalisme* dalam pelaksanaan promosi jabatan. Tidak bisa dipungkiri bahwa hingga saat ini unsur *like* dan *dislike* serta latar belakang almamater dari pegawai masih kerap dijadikan pertimbangan pegawai tersebut dipromosikan. Sehingga tidak heran peraturan yang

cukup banyak mengikat ini harus agar seluruh proses promosi berdasarkan *sistem merit* dan untuk mencegah adanya penyelewengan dalam proses pelaksanaannya.

Berdasarkan SOTK terakhir tahun 2017 terdapat beberapa pegawai di lingkungan dinas Kabupaten Kebumen yang secara keseluruhan mendapat promosi jabatan. Di mana dalam hal promosi tersebut terdiri dari beberapa pegawai eselon V, eselon IV, eselon III, dan terakhir eselon II. Jumlah detail pegawai di setiap eselon yang di promosikan sebagai berikut :

Tabel 3.1 Jumlah Pegawai Yang Dipromosikan Sepanjang Tahun 2018 Berdasarkan SOTK Terakhir 2017.

No.	Eselon	Jumlah
1.	V	48 orang
2.	III dan IV	808 orang
3.	II	25 orang

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kebumen 2018

Dari total jumlah pegawai yang dipromosikan tersebut di atas pada lingkungan Organisasi Sekretariat Daerah hanya terdapat 3 pegawai saja yang dipromosikan. Di mana untuk pegawai tersebut berada pada eselon II.

Tidak bisa dipungkiri bahwa proses promosi jabatan bersifat kompleks juga dikarenakan tidak hanya melibatkan satu pihak saja melainkan beberapa pihak. Beberapa pihak tersebut adalah dinas terkait yang akan melakukan promosi jabatan, dinas kepegawaian daerah terkait, badan pertimbangan kepangkatan dan jabatan, dan pihak luar yang memiliki integritas untuk menilai pegawai tersebut berhak mendapatkan promosi atau tidak. Hal ini juga dijelaskan oleh Kepala Bidang Mutasi dan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kebumen pada Senin, 19 November 2018 pukul 10.15 WIB di Kantor Badan Kepegawian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Kebumen :

“Dalam suatu proses pelaksanaan promosi jabatan itu tidak hanya semata-mata melibatkan satu pihak yang dalam hal ini adalah dinas terkait saja. Tetapi juga beberapa pihak yang nantinya akan saling berkoordinasi untuk mempertimbangkan pegawai tersebut berhak untuk mendapatakna promosi atau tidak. Hal ini untuk menjaga obyektifitas dari proses promosi jabatan tersebut. Tentu beberapa pihak tersebut ada dari tim internal seperti kita Badan Kepegawaian dan Pendidikan, lalu ada tim Baperjakat yang dibentuk dari setiap pimpinan dinas, serta ada juga pihak internal seperti tim dosen atau lainnya. Dalam hal proses promosi jabatan tentu setiap pihak-pihak yang terkait tadi memiliki tugas masing-masing dalam terlaksananya proses promosi jabatan tersebut”.

Dibentuknya suatu tim dalam proses promosi jabatan kembali menekankan bahwa proses promosi jabatan merupakan pelaksanaan yang sangat rentan dengan adanya unsur-unsur penyelewengan. Dengan adanya beberapa pihak terkait yang bisa dikatakan bersifat netral sejatinya masih bisa diragukan. Hal ini dikarenakan unsur kesamaan almamater pasti tetap tidak bisa dipisahkan meskipun sudah melibatkan pihak yang bersifat netral/yang berada dari luar dinas. Hal ini bisa dilihat bahwa banyak dari proses promosi jabatan setelah pegawai tersebut ditempatkan justru tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang mereka miliki. Tentu, ini sangat bertentangan dengan sistem merit yang ada.

Meskipun memang beberapa pihak yang terkait dalam promosi jabatan seperti yang sudah dijelaskan di atas sudah jelas tentu memiliki fungsi yang berbeda-beda. Di mana fungsi tersebut menjadi prosedur yang harus dilewati oleh pegawai yang akan mendapat promosi jabatan. Sehingga dari setiap fungsi tersebut akan semakin mempersempit adanya peluang penyelewengan. Adapaun fungsi beberapa pihak tersebut dijelaskan oleh Kepala Bidang Mutasi BKD sebagai berikut :

“Jadi dalam proses promosi jabatan tersebut berabagai pihak yang terkait akan memliki fungsinya masing-masing. Yang pertama yakni dinas terkait memiliki fungsi sebagai pemberi informasi pengusulan pegawai mana yang direkomendasikan mendapat promosi jabatan. Dinas terkait yang dimaksudkan adalah pimpinan OPD tersebut. Di mana usulan rekomendasi dari pimpinan OPD (Organisasi Perangkat Daerah) tersebut nantinya akan ditindak lanjuti kepada kami Badan Kepegawaian dan Pendidikan. Nantinya kami selaku pengrus kepegawaian di lingkup daerah Kabupaten Kebumen ini akan melimpahkan usulan tersebut kepada saya atau dalam hal ini adalah bidang mutasi dan jabatan. Di mana kami bidang mutasi dan jabatan akan melihat terlebih dahulu data terkait kekosongan jabatan yang ada di setiap dinas di daerah tersebut.”

a. Kebutuhan Organisasi

Terkait untuk data kekosongan jabatan tersebut memang sudah menjadi tugas dari BKD khususnya bidang mutasi untuk selalu memberikan data terkait kekosongan jabatan tersebut. Beliau juga menambahkan penjelasan sebagai terkait data kekosongan jabatan :

“Data yang kami kelola terkait kekosongan jabatan merupakan hasil rekapan kami dalam setiap bulan. Jadi kami selalu memiliki data terkait jabatan dalam setiap bulan baik itu ada kekosongan jabatan atau tidak. Karena data sangat penting bagi kami untuk menjadi dasar pertimbangan nantinya.”

Dengan data yang selalu diperbaharui tentu akan membantu terkait penempatan promosi jabatan dari pegawai yang akan di promosikan. Selain itu dengan adanya data yang selalu dipebaharui juga akan mempermudah BKD untuk melihat *track records* dari setiap pegawai saat menduduki jabatannya. Hal ini sangat

bagus mengingat dalam hal promosi, perjalanan karir dari pegawai sangat dibutuhkan oleh pegawai tersebut. Dengan adanya perjalanan karir yang jelas maka akan menepis adanya rasa iri/dengki dari pegawai lain. Sehingga dalam hal produktivitas kinerja tidak akan mengganggu OPD tersebut.

Setelah melihat data hasil rekap jabatan setiap bulan nantinya bidang mutasi dan jabatan tersebut masih memiliki tugas lainnya. Hal ini dijelaskan oleh kepala bidang mutasi dan jabatan BKD Kabupaten Kebumen seperti berikut :

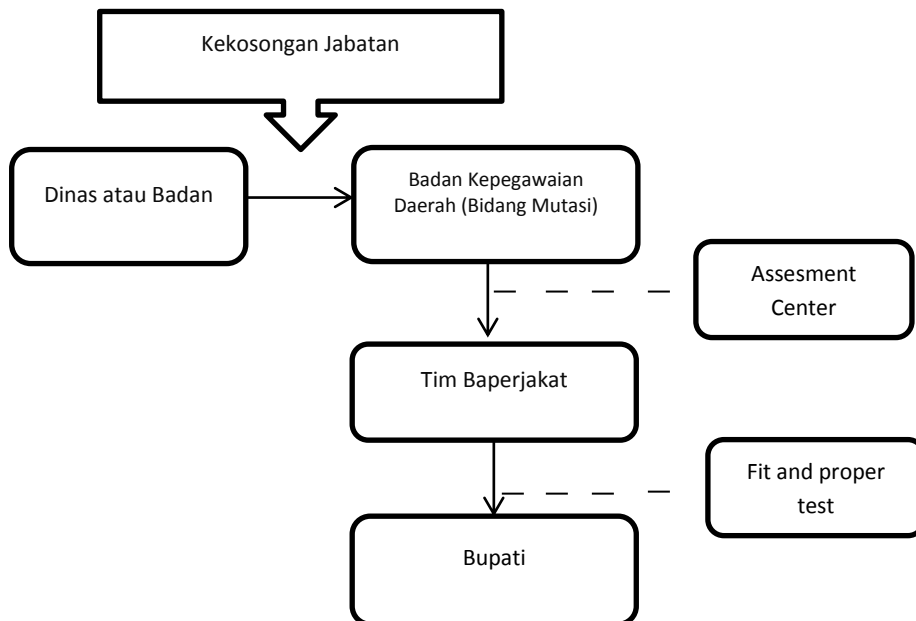
“Setelah kami melihat data rekap terakit jabatan pada tahun yang bersangkutan, kami akan melihat jabatan apa saja yang kosong. Setelah itu ketika pimpinan OPD memberikan rekomendasi terkait pegawai yang akan mendapat rekomendasi kepada kami, tugas kami berikutnya adalah melakukan evaluasi kinerja dari setiap pegawai yang diusulkan mendapat rekomendasi promosi jabatan. Dalam hal evaluasi kinerja ini bidang mutasi dan jabatan mendasarkan atas jabatan yang diduduki sebelumnya. Kedua dasar ini yang nantinya menjadi bahan pertimbangan kami kepada tim Baperjakat (Badan Pertimbangan dan Kepangkatan) untuk nantinya menyampaikan kepada Badan Pembuat Keputusan yang dalam hal ini adalah Bupati Kebumen.”

Tim Baperjakat sendiri merupakan tim yang dibentuk dari setiap pimpinan OPD (Organisasi Perangkat Daerah). Sehingga tim Baperjakat ini bisa dikatakan sebagai tim internal karena sebageian dari anggotanya merupakan para pejabat tinggi dinas-dinas terkait. Tim Baperjakat sendiri merupakan tim penilaian kinerja yang memiliki fungsi memberikan pertimbangan terhadap pejabat pembuat keputusan untuk nantiya memutuskan apakah pegawai yang diusulkan berhak atau layak untuk dipromosikan.

Dengan adanya pertimbangan dari Baperjakat akan semakin memberikan jaminan kualitas dan obyektifitas dari pelaksanaan proses promosinya. Dengan salah satu tugas Baperjakat yaitu memeriksa persyaratan pegawai secara administratif maka tim Baperjakat tidak akan memberikan ruang unsur kedekatan dalam hal promosi. Hal

ini dikarenakan syarat dari promosi pegawai tersebut akan semakin jelas. Selain itu tim Baperjakat selalu terdiri dari para pejabat tinggi di dinas daerah tersebut. Sehingga akan sangat sulit apabila unsur kedekatan tersebut akan ada karena setiap anggotanya memiliki kedudukan jabatan yang tinggi.

Tabel 3.2 Proses Promosi Jabatan di Kabupaten Kebumen



Dalam hal proses promosi jabatan di Kabupaten Kebumen tidak selalu seperti yang di gambarkan seperti di atas yaitu berdasarkan usulan rekomendasi dari pimpinan OPD (Organisasi Perangkat Daerah) saja. Jadi dalam hal promosi jabatan tidak hanya selalu berdasarkan rekomendasi dari pimpinan OPD. Seperti yang dijelaskan oleh Kepala Bidang Mutasi BKD seperti berikut :

“Dalam proses promosi jabatan tidak selalu didasarkan atas usulan pimpinan OPD saja. Melainkan bisa juga berasal dari usulan kami ketika memang tidak ada usulan dari pimpinan OPD. Tentu dalam hal pengusulan pegawai tersebut dengan melihat data yang dimiliki kami yaitu data kekosongan jabatan, tentunya kami akan melihat kompetensi seperti apa yang bisa menduduki kekosongan jabatan tersebut. Dari standarisasi kompetensi yang sudah ditentukan tersebut nantinya kami akan melihat terlebih dahulu data SIMPEG. Di mana data SIMPEG ini merupakan data yang sudah tercatat secara *time series*.”

Data SIMPEG sendiri merupakan data kepegawaian yang bersifat individu. Artinya bahwa setiap pegawai memiliki data masing-masing terkait SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian). Di dalam SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawaian) ini sendiri terdapat beberapa aspek data. Aspek data tersebut adalah berupa riwayat pekerjaan, track records, permasalahan disiplin, angka kredit pegawai, dan serta sistem pelaporan. Tentu dengan melihat data tersebut nantinya BKD selaku badan yang mengurus terkait manajemen pegawai dapat secara obyektif melihat kemampuan dari pegawai tersebut.

Hal ini sangat penting mengingat promosi jabatan secara aturan hukum harus didasarkan pada *merit sistem*. Artinya harus didasari atas kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Sehingga dalam hal proses promosi jabatan tidak boleh ada unsur kedekatan atau unsur politik didalamnya. Ini yang kemudian mendasari proses promosi jabatan yang tidak hanya didasarkan atas usulan atau rekomendasi dari pimpinan OPD.

Tetapi masih ada kelemahan dari data SIMPEG ini karena dalam hal akses masih sangat sulit untuk beberapa pihak. Beberapa pihak tersebut adalah masyarakat dan pegawai lain. Keterbukaan terkait SIMPEG ini masih sangat bersifat privasi. Dapat dilihat dari harusnya login melalui *password* dan *username* ketika ingin melihat SIMPEG pegawai. Sehingga masyarakat tidak bisa melihat adanya *profesionalisme* dalam hal promosi.

b. Pengalaman

Tidak bisa dipungkiri bahwa terdapat beberapa faktor yang penting untuk diperhatikan dalam menetapkan pegawai yang berhak mendapat promosi jabatan. Di mana faktor tersebut selain dilihat melalui SIMPEG juga bisa dilihat dari sistem

penilaian yang dilakukan oleh tim Beprjakat. Berdasarkan pemaparan kepala bidang mutasi BKD menjelaskan bahwa :

“Beberapa faktor yang dipertimbangkan kami BKD dan tim Baperjakat adalah berupa pengalaman serta kompetensi pegawai yang bersangkutan. Tentu kebutuhan organisasi juga menjadi hal yang penting untuk diperhitungkan, meskipun kebutuhan organisasi ini bisa dikatakan faktor eksternal.”

Faktor pengalaman tersebut dapat dilihat dari berbagai aspek termasuk track records, riwayat pendidikan, termasuk jabatan sebelumnya. Sedangkan faktor kompetensi jelas karena berdasarkan peraturan yang ada bahwa promosi jabatan harus didasarkan atas *merit sistem* bukan unsur kedekatan dan lain sebagainya. Terkait kebutuhan organisasi juga dapat dilihat dari adanya data terkait kekosongan jabatan yang ada di daerah Kabupaten Kebumen.

Terkait syarat pengalaman kepala BKD bidang mutasi dan jabatan Kabupaten Kebumen menjelaskan bahwa :

“Syarat pengalaman yang ada di Kabupaten Kebumen secara prosedur adalah minimal 2 tahun. Di mana dalam hal ini sesuai dengan peraturan yang ada yaitu UU No 5 Tahun 2014. Meskipun tidak selalu 2 tahun ya, karena kembali promosi jabatan juga dipengaruhi faktor-faktor lain di dalamnya. Sehingga memang tidak selalu menilai berapa tahun pegawai tersebut menduduki suatu jabatan. Akan tetapi lebih kepada pengalaman yang sesuai dengan syarat jabatan baru yang akan diduduki.”

Dapat dikatakan bahwa dari pemaparan di atas, seluruh pegawai di Kabupaten Kebumen selalu di tuntut untuk harus mampu memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tupoksi jabatan yang baru tersebut. Karena kembali pada saat promosi jabatan itu berjalan tidak selalu harus dengan syarat pengalaman 2 tahun. Ada beberapa pegawai bahkan yang hanya 1 tahun saja sudah dipromosikan. Hal ini tak terlepas dari prestasi kinerja dari pegawai tersebut. Di mana tentu ketika berbicara

prestasi kinerja salah satu faktor kuncinya adalah kompetensi. Untuk kompetensi sendiri setiap pegawai memiliki kriterianya masing-masing. Untuk pedoman aturan seperti dijelaskan oleh kepala badan mutasi BKD yang menjelaskan :

“Untuk kompetensi pegawai kami BKD dan tim Baperjakat selalu mendasari atas Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 terkait Manajemen Aparatur Sipil Negara di mana setiap kedudukan baik jabatan tinggi pratama, jabatan administrator, dan jabatan pengawas sudah memiliki porsi syarat masing-masing.”

c. Kecakapan

Selain itu proses pertimbangan pegawai di Kabupaten Kebumen yang berhak mendapat promosi jabatan untuk eselon IV, III, dan staff juga sudah melalui sistem *Assesment Center*. Memang dalam proses penilaian *Assesment Center* ini baru beberapa eselon saja. Akan tetapi nantinya di BKD khususnya bidang mutasi dan jabatan akan memberikan *Assesment Center* kepada seluruh eselon pegawai yang akan di promosikan. Kepala bidang mutasi BKD menjelaskan bahwa :

“Jadi untuk *Assesment Center* ini sendiri dilakukan oleh tim internal dari Provinsi Jawa Tengah yaitu tim Baperjakat. Karena memang dalam seperti yang kita ketahui bahwa dalam hal penilaian pegawai untuk dapat memperoleh promosi atau tidak tetap melibatkan pihak luar bisa seperti akademisi atau lembaga yang sudah memiliki integritas dari provinsi lain. Maksud dari lembaga lain ini seperti pada saat penilaian promosi jabatan pada pegawai eselon II di Kabupaten Kebumen, di mana kami BKD Kabupaten Kebumen bekerjasama dengan pihak luar dari Provinsi lain, di mana pada saat itu pihak luar tersebut adalah BKN Provinsi Yogyakarta.”

Di dalam *Assesment Center* sendiri nantinya pegawai yang diusulkan mendapat rekomendasi promosi jabatan akan menjalani serangkaian test. Akan tetapi secara teknis setiap assesment center yang diberikan kepada pegawai berbeda-beda tergantung dari akan dipromosikan ke eselon berapa. Pelaksanaan *assesment center*

sendiri dilakukan selama satu sampai dua hari. Secara umum serangkaian tes *assessment center* tersebut berupa :

a. Tes Inventori

Dalam tes inventori ini pegawai yang diusulkan atau mendapat rekomendasi promosi jabatan akan dinilai berdasarkan kepribadian, integritas, serta kesehatan mental. Tes inventori ini merupakan tes yang bersifat psikotes.

b. Tes Kognitif

Dalam tes kognitif ini sendiri nantinya pegawai yang diusulkan atau yang berhak mendapat rekomendasi promosi jabatan akan dapat terlihat seberapa baik intelegensinya. Tes kognitif ini berisi materi terkait persyaratan penilaian untuk mendapat jabatan tersebut. Di mana dalam tes kognitif ini akan dilakukan dengan 2 tahap. Tahap pertama adalah dengan wawancara secara terstruktur. Sedangkan untuk tahap berikutnya adalah dengan kuisioner kompetensi berupa pertanyaan yang disusun berdasarkan kompetensi jabatan yang diduduki.

c. Tes Prestatif

Dalam tes prestatif ini pegawai yang diusulkan atau mendapat rekomendasi promosi jabatan akan dinilai berdasarkan berdasarkan kinerja, kompetensi perilaku, dan kompetensi teknis. Dalam tahapan test ini pegawai yang akan dipromosikan mendapat permasalahan dari sebuah kasus. Dalam tahap ini metode simulasi yang digunakan adalah *In-Tray*. Metode simulasi adalah simulasi dari situasi nyata yang dihadapi pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari, dimana pegawai nantinya

akan merespon masalah-masalah yang terkandung pada berkas-berkas soal yang diberikan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa proses promosi jabatan di lingkup Kabupaten Kebumen secara prosedur sebagai berikut seperti penjelasan pada tabel 2 gambar di atas :

1. Adanya data terkait kekosongan jabatan. Data ini bisa dilihat dari data SIMPEG pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kebumen.
2. Pengajuan rekomendasi pegawai yang akan dipromosikan bisa melalui dinas terkait yang dalam hal ini adalah pimpinan OPD atau bisa melalui pengajuan rekomendasi BKD.
3. Usulan dari pimpinan OPD tersebut nantinya akan dilakukan proses seleksi sesuai persyaratan yang sudah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut.
4. Dari beberapa pegawai tersebut nantinya akan diseleksi melalui prosedur *assesment center*. Hasil dari *assesment center* ini nantinya kemudian akan menjadi dasar penilaian tim Baperjakat.
5. Setelah hasil dari penilaian Baperjakat nantinya langkah selanjutnya akan dilakukan *fit and proper test* oleh Bupati.
6. Hasil dari *fit and proper test* tersebut nantinya Bupati akan menentukan pegawai yang berhak mendapat promosi jabatan tersebut.

Khusus untuk pelaksanaan promosi jabatan di Sekretariat Daerah sendiri di Provinsi Jawa Tengah memiliki alur yang sama. Meskipun memang dalam pedoman peraturan yang dilaksanakan ada sedikit perbedaan. Dijelaskan oleh kepala bidang mutasi BKD Kabupaten Kebumen bahwa :

“Terhusus untuk Sekda kami tidak hanya didasari peraturan yang sudah kami paparkan sebelumnya. Melainkan terdapat peraturan tambahan yaitu Peraturan Pemerintah No 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah. Kemudian peraturan yang menjadi pedoman lainnya yaitu Peraturan Daerah Kabupaten Kebumen sendiri yaitu Perda No 7 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Selain peraturan di atas juga dalam hal promosi jabatan di Sekretariat Daerah didasarkan atas Peraturan Gubernur Jawa Tengah 54 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah. Terkait tim *assesor* tim Pansel untuk Sekretariat Daerah tidak ada dari tim internal seperti pada prosedural promosi jabatan di dinas lain melainkan keseluruhan adalah tim eksternal.”

Jadi dapat dikatakan bahwa dalam hal promosi jabatan pegawai di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Kebumen memiliki prosedur yang sama. Di mana semua penilaian promosi jabatan dilakukan dengan merit sistem atau berbasis dasar kompetensi pegawai. Tetapi, setiap OPD tentu memiliki peraturan yang mengikat berbeda-beda sehingga memang dalam hal penempatan atau syarat kompetensi juga berbeda. Khusus untuk promosi pegawai di lingkungan OPD Sekda tim *assesor* menggunakan tim eksternal. Ini dikarenakan untuk Sekda sendiri sangat merupakan jabatan yang bisa dikatakan jabatan paling tinggi di Daerah. Sehingga sangat dituntut untuk profesional dan obyektif.

3.2 Kinerja Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen

Salah satu manfaat dengan adanya manajemen SDM yang baik adalah menjamin ketercapaian tujuan dari OPD tersebut. Meskipun memang banyak hal yang bisa dilakukan dalam manajemen SDM tersebut. Manajemen SDM dan kinerja merupakan suatu hal yang tidak bisa dipisahkan. Keduanya akan selalu saling terikat dan saling berpengaruh. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kebumen pada tanggal 19 November 2018 pada pukul 07.10 WIB :

“Manajemen SDM merupakan salah satu cara untuk menjamin ketercapaian tujuan dari suatu OPD. Tentu ketika kita berbicara tujuan dari OPD akan sangat berkaitan erat dengan kinerja dari OPD tersebut. Sehingga kedua hal ini memang tidak bisa dipisahkan.”

Memang ketika kita berbicara mengenai ketercapaian dari tujuan OPD tidak bisa dilepaskan dari kinerja OPD tersebut. Hal ini dikarenakan suatu OPD ketika ingin mencapai tujuan yang diinginkan pasti akan sangat bergantung dari kualitas kinerja pegawainya. Sehingga memang tidak bisa dipungkiri bahwa kinerja pegawai yang baik akan semakin menjamin ketercapaian tujuan dari OPD tersebut terlaksana.

Kinerja memang menjadi tolak ukur yang sering digunakan untuk menilai ketercapaian tujuan dari suatu OPD. Bahkan tidak hanya pada Organisasi Pemerintah saja tetapi juga pada perusahaan swasta. Hal ini semakin diperkuat dari pernyataan Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kebumen pada tanggal 19 November 2018 pada pukul 10.15 WIB mengenai kinerja bahwa :

“Kinerja merupakan suatu tolak ukur dari suatu ketercapaian tujuan yang sudah ditentukan. Di mana memang kinerja yang dimaksudkan oleh saya adalah kinerja dari pegawai yang ada di dalam OPD tersebut. Tentu, kinerja ini meliputi kualitas dan kuantitas dari pegawai tersebut bukan hanya berdasarkan kualitasnya saja.”

Kinerja memang diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas. Kedua hal ini menjadi suatu hal yang sangat penting. Bahkan dalam standart penilaian kinerja khususnya dalam lingkup PNS kualitas dan kuantitas menjadi salah satu indikator penilaian. Di mana akan dilihat nantinya kuantitas dan kualitas kinerja dari pegawai tersebut sebagai bahan pertimbangan pengembangan SDM.

Hal ini diperkuat dari pernyataan Kepala Sub Bidang Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen pada tanggal 15 November 2018 pada pukul 07.10 WIB bahwa :

“Kinerja merupakan suatu kegiatan yang penting dalam hal manajemen pegawai. Oleh sebab itu, kinerja selalu dilakukan evaluasi pada setiap OPD di berbagai level Pemerintahan. Melalui evaluasi yang dilakukan setiap akhir tahun ini nantinya akan membantu OPD kedepannya harus bagaimana.”

Kinerja sesungguhnya tidak hanya memiliki dampak yang penting bagi suatu organisasi baik instansi Pemerintah ataupun perusahaan swasta. Di mana dengan adanya manajemen kinerja yang baik dalam suatu instansi atau perusahaan juga akan memiliki tujuan yang sangat baik terhadap pegawai. Hal ini demikian karena ketika suatu instansi atau perusahaan swasta memiliki manajemen kinerja yang baik maka akan sangat membantu pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan.

Evaluasi kinerja yang dilakukan pada setiap OPD di berbagai level Pemerintahan bisa kita lihat dalam sebuah dokumen. Dokumen tersebut memuat berbagai hal seperti profil dari OPD tersebut termasuk di dalamnya struktur organisasi dan sumber daya manusia yang dimiliki, kemudian perencanaan kinerja hingga akuntabilitas dan capaian kinerja dari OPD tersebut. Hal ini peneliti simpulkan dari hasil pemaparan Kepala Sub Bidang Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen pada tanggal 15 November 2018 pada pukul 07.10 WIB bahwa :

“Dalam hal penilaian kinerja pada OPD bisa kita lihat pada LKJIP tahun yang bersangkutan. Setiap OPD tanpa terkecuali pasti memiliki dokumen LKJIP. LKJIP ini selalu diterbitkan pada akhir tahun karena merupakan evaluasi dari perencanaan yang sudah ditentukan. Jadi misal tahun ini 2018 berarti kinerja yang sudah di evaluasi adalah tahun 2017. Karena pada tahun ini kan masih berjalan jadi belum dapat dievaluasi. Kecuali evaluasi terhadap beberapa hal seperti kedisiplinan, komitmen pegawai itu biasa dilakukan setiap bulan.”

Evaluasi kinerja memang merupakan alat yang digunakan oleh instansi pemerintahan atau organisasi tertentu untuk menilai kinerja para aparatur yang lamban. Evaluasi kinerja bisa menjadi alat yang digunakan juga untuk memotivasi para aparatur untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya evaluasi kinerja yang dilakukan akan membantu para aparatur untuk mencegah kinerja yang terlalu lamban. Evaluasi kinerja selain menjadi alat motivasi bagi para aparatur untuk menaikan standar kerja mereka, juga bisa sebagai alat untuk mengukur tujuan kerja serta memberdayakan para aparatur.

Sehingga memang evaluasi yang dilakukan oleh Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen sudah sangat baik. Hal ini dikarenakan sistem evaluasi yang digunakan tidak hanya berdasarkan 1 tahun kinerjanya. Melainkan juga evaluasi kinerja setiap bulan karena ketika berbicara masalah kinerja tidak hanya berdasarkan kuantitas dan kualitas saja melainkan juga termasuk kedisiplinan, komitmen, dan kemampuan kerjasama dari setiap pegawai selaku pelaku di dalamnya.

Hal ini juga dijelaskan oleh Kepala Sub Bidang Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen bahwa :

“Dalam lingkup Sekda, kami selaku bidang Organisasi memiliki tugas untuk mengurus kinerja dari pegawai. Sehingga memang bisa dikatakan kinerja Sekda secara keseluruhan. Kami selalu melakukan evaluasi selain pada akhir tahun tetapi juga evaluasi kinerja setiap bulan seperti kedisiplinan, komitmen, hingga angka kredit pegawai. Untuk evaluasi setiap bulan kami dasarkan pada data SIMPEG yang sudah ada.”

Dalam hal ini bidang Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen melihat kinerja pegawai seperti kedsiplinan dan komitmen berdasarkan data SIMPEG. Di mana memang data SIMPEG ini selain memberikan informasi terkait riwayat

pegawai juga memberikan data secara time series terhadap kedisiplinan dan komitmen dari pegawai. Melalui absensi serta perilaku dari pegawai yang tidak melanggar kode etik ASN yang ada yaitu Peraturan Bupati Kebumen Nomer 76 Tahun 2015. Kedua hal ini menjadi data dasar yang bisa selalu di lihat dan di evaluasi oleh Bidang Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.

Untuk hasil capaian kinerja Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen pada tahun 2017 sendiri mengalami peningkatan dibandingkan pada tahun 2016. Di mana kinerja dari Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen meningkat sebesar 15,45%. Hal ini demikian karena capaian kinerja dari Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen pada tahun 2017 sebesar 115,68% sedangkan pada tahun 2016 capaian kinerja dari Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen adalah 100,23%. Data di atas peneliti simpulkan dari penjelasan Kepala Bidang Sub Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen yaitu :

“Capaian kinerja di Organisasi Sekretariat Daerah untuk tahun 2017 dan 2016 memiliki perbedaan meskipun memang secara terperinci target mencapai 100%. Akan tetapi apabila secara target keseluruhan capaian kerjanya lebih tinggi tahun 2017. Di mana memang terdapat selisih hingga 15,45%.”

Jadi dapat dikatakan bahwa kinerja dari Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen tidak hanya diukur berdasarkan data LKJIP setiap OPD. Di mana data LKJIP ini merupakan data evaluasi kinerja akhir tahun setiap OPD. Melainkan dalam hal evaluasi kinerja khususnya di Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen juga menggunakan data SIMPEG untuk mengevaluasi kedisiplinan dan komitmen dari pegawai. Di mana hal ini dilakukan setiap akhir bulan guna meningkatkan standart kinerja pegawai.

Dalam hal kinerja pegawai secara tersendiri dapat dikatakan bahwa capaian kinerja dari pegawai tersebut juga sudah cukup baik. Hal ini disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen bahwa :

“Untuk penilaian individu pegawai terdapat beberapa predikat terkait hal itu di mana untuk pegawai yang krmarin dipromosikan hasilnya baik dan memuaskan. Di mana dari data laporan kerjanya mencapai angka predikat baik yaitu di atas 85.”

Dari hasil pemapatan narasumber berdasarkan evaluasi prestasi kinerja, peneliti merangkum hasil kinerja dari pegawai yang di promosikan sebagai berikut :

a. Initiative

Dalam hal komitmen pegawai yang dipromosikan sudah sangat baik di mana kedua pegawai tersebut memperoleh nilai mencapai 91%. Dalam kriteria tersebut dapat dikatakan bahwa pegawai tersebut berada pada level sangat baik.

b. Kualitas

Dalam hal kualitas pegawai yang dipromosikan juga menunjukkan hasil yang baik di mana hasil kualitas pekerjaan dari kedua pegawai tersebut mencapai rata-rata di atas nilai 80 atau dalam kategori baik.

c. Dependability

Dalam hal dependability ini pegawai yang dipromosikan juga menunjukkan hasil yang baik. Di mana semua rangkaian tugas dan tanggungjawab dari

pegawai tersebut dapat diselesaikan dengan capaian kinerja mencapai rata-rata diatas 87,85% untuk Pak Sabar dan Pak Widi mencapai 86,91%.

d. Kemampuan Kerjasama

Dalam hal ini kemampuan kerjasama dari pegawai yang dipromosikan menunjukkan hasil yang baik. Di mana semua pegawai tersebut mencapai nilai diatas 80 atau kategori baik bahkan nilai hampir menyentuh angka 85.

e. Pengetahuan Pekerjaan

Dalam pengetahuan pekerjaan ini kedua pegawai yang dipromosikan dapat dikatakan sudah mengetahui tupoksinya dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari penilaian realisasi tugas dan nilai hasil Prestasi Kinerja yang masuk dalam kategori baik artinya bahwa pegawai tersebut mampu mengetahui dan menelaah pekerjaan yang harus dilakukan.

Evaluasi kinerja memang merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengavaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Sistem evaluasi kinerja sebagaimana yang dikembangkan di atas sangat membantu sebuah manajemen kerja baik instansi pemerintah maupun swasta untuk memperbaiki kinerja pegawai yang kurang maksimal. Tujuan evaluasi kinerja ini untuk membangun semangat kerja para pegawai dan mempertahankan kinerja yang baik dan memperbaiki komunikasi kerja guna menunjang kerja sama yang baik dalam setiap pegawai.

3.3 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen

Promosi jabatan memang menjadi salah satu bagian dalam manajemen SDM. Di mana dengan adanya promosi jabatan juga bisa diartikan sebagai bentuk pengembangan karir pegawai. Promosi jabatan sendiri merupakan pemberian jabatan/posisi baru yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Akan tetapi dalam hal manajemen SDM promosi jabatan menjadi salah satu kebijakan yang sangat mempengaruhi kinerja setiap pegawai. Hal ini sesuai dijelaskan oleh Kepala Sub Bidang Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen pada tanggal 15 November 2018 di mana beliau menjelaskan bahwa :

“Promosi jabatan merupakan bagian dari manajemen SDM, di mana promosi jabatan memang bertujuan sebagai upaya intansi untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Jelas dari pengertiannya saja promosi jabatan artinya menaikkan jabtan pegawai dengan jabatan sebelumnya. Sehingga dapat dilihat secara sederhana bahwa promosi jabatan bisa diartikan sebagai penghargaan untuk pegawai dalam hal pengembangan karir”.

Jadi dapat disimpulkan dari pernyataan di atas bahwa promosi jabatan merupakan proses pengangkatan pegawai dari kedudukan sebelumnya ke kedudukan yang lebih tinggi. Sehingga memang promosi jabatan pasti akan diikuti dengan tupoksi dan tanggung jawab yang baru. Setiap pegawai yang mendapat promosi jabatan pasti akan memiliki perbedaan tupoksi dengan tupoksi jabatan pegawai sebelumnya.

Akan tetapi tidak semua pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan standart kompetensi yang harus dimiliki dalam jabatan yang baru tersebut. Sehingga memang agar promosi jabatan tersebut dapat sesuai dengan tujuan yang diinginkan proses dari promosi jabatan sangat berpengaruh. Proses promosi jabatan yang baik tentu akan memberikan pegawai yang sesuai dengan kompetensi yang sudah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut.

Hal ini sesuai dengan hasil pemaparan Kepala Bidang Mutasi BKD Kabupaten Kebumen pada tanggal 19 November 2018 pukul 10.15 WIB :

“Proses promosi jabatan harus selalu dituntut sesuai tepat aturan dan profesional. Karena nantinya akan sangat berdampak pada kinerja dari pegawai setelah dipromosikan. Kenapa hal ini demikian karena ketika hanya didasari unsur kedekatan atau lainnya, pegawai yang dipromosikan bisa saja tidak sesuai dengan harapan kompetensi yang ditentukan.”

Memang tidak bisa pungkiri ketika pegawai tersebut tidak sesuai kompetensi tetapi mendapat promosi jabatan pasti kinerjanya tidak akan baik. Sesuai pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Organisasi di Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen bahwa promosi pasti diikuti tupoksi dan tanggung jawab yang baru. Sehingga ketika proses promosi jabatan tidak berjalan sesuai profesional dan tepat aturan maka hal ini akan menjadi beban yang lebih terhadap pegawai yang bersangkutan.

A. Kebutuhan Organisasi

Terkait kebutuhan OPD jelas memiliki pengaruh terhadap terlaksannya target kinerja yang sudah ditetapkan. Hal ini dikarenakan dengan melihat data kekosongan jabatan yang ada nantinya pihak Pansel (Panitia Seleksi) akan mampu melihat standarisasi yang harus dimiliki oleh pegawai tersebut untuk menduduki jabatan yang ada. Tentu, dengan standarisasi yang sudah ditentukan dengan baik dan proses tahapan promosi jabatan yang dilakukan akan menghasilkan pegawai yang kompeten untuk menduduki jabatan yang kosong tersebut. Hal ini peneliti simpulkan berdasarkan pernyataan Kepala Sub Bidang Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen yang menjelaskan bahwa :

“Kebutuhan organisasi yang dilihat berdasarkan data kekosongan jabatan merupakan hal yang penting. Ini akan sangat berpengaruh terhadap kinerja dari pegawai dalam kedudukan jabatan yang baru. Jadi, dalam setiap jabatan ada standarisasi yang harus dipenuhi oleh pegawai tersebut untuk dapat menduduki jabatan yang ada. Dari standarisasi ini nantinya akan diterjemahkan menjadi serangkaian test yang harus dilalui oleh pegawai tersebut oleh tim Pansel.”

B. Pengalaman

Pegawai yang memiliki pengalaman sangat mempengaruhi kualitas kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut. Hal ini dapat dinilai dari hasil penilaian prestasi kinerja di mana rata-rata pegawai yang sudah dipromosikan pada tahun 2017 kualitas kinerja yang dihasilkan selalu meningkat. Pengalaman merupakan sesuatu yang penting dan tidak bisa diajarkan. Hal ini disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen bahwa :

“Pengalaman tentu menjadi hal yang sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Dapat dilihat dari beberapa pegawai yang dipromosikan pada tahun 2017 di lingkup Sekda, bahwa dari hasil indeks prestasi penilaian kinerja keseluruhan meningkat. Kemudian untuk pegawai yang dipromosikan tahun 2017 bahwa hasil kinerja mereka saat dievaluasi selalu baik. Hal ini dikarenakan pengalaman dalam posisi sebelumnya sangat membantu dalam hal mengatur dan membuat keputusan-keputusan yang baik dalam melaksanakan tupoksi yang baru.”

C. Kompetensi

Memang khusus di lingkup Sekda bahwa evaluasi untuk kinerja pegawai selalu dilakukan setiap bulan. Tim evaluasi ini berada di bidang Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen. Di mana bidang Organisasi ini yang akan selalu melihat kinerja dari pegawai di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen untuk dilaporkan kepada Pimpinan OPD Sekretariat Daerah Kabupaten

Kebumen. Hal ini peneliti simpulkan dari penjelasan Kepala Sub Bidang Organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen bahwa :

“Dalam setiap bulan kami selalu melakukan evaluasi terhadap para pegawai di lingkup Sekda. Di mana nantinya dari hasil evaluasi tersebut dapat dilihat pegawai tersebut memiliki kinerja yang baik atau buruk. Penilaian evaluasi kinerja ini sangat penting dilakukan dalam setiap bulan guna menjadi data *time series* bagi kami untuk melaporkan kepada pimpinan OPD.”

Selain melihat dari indeks prestasi kinerja pegawai yang mendapat promosi jabatan dan evaluasi kinerja pegawai secara *time series*. Pengalaman juga bisa dilihat menjadi faktor yang sangat penting karena dalam peraturan yang ada terkait promosi jabatan terdapat standarisasi pengalaman jabatan di bidang sama. Hal ini juga dijelaskan oleh Kepala Sub Bidang Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen :

“Selain dari sisi penilain mereka yang meningkat, pengalaman dikatakan menjadi hal yang penting untuk berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Dilihat saja dari standarisasi pengalaman yang di atur dalam PP No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Dalam aturan tersebut jelas di atur bahwa minimal pengalaman 2 tahun/3 tahun dalam bidang yang sama.”

Selain berpengaruh terhadap kualitas kinerja yang dihasilkan, pengalaman juga memiliki pengaruh yang baik terhadap *initiative* dan *dependability* pegawai tersebut. Hal ini dapat dilihat dari terlaksananya tugas pokok dan fungsi dari jabatan kinerja yang baru. Di mana realisasi dari rencana target dalam prestasi penilaian kinerja pegawai sudah tercapai. Memang faktor pengalaman menjadi hal yang sangat penting untuk menghadapi permasalahan yang timbul dalam pencapaian target yang sudah ditentukan.

Meskipun pengalaman bukan satu-satunya faktor penentu dalam meningkatnya kinerja pegawai di OPD Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen. Hal ini dikarenakan dalam hal promosi jabatan tidak hanya berdasarkan unsur pengalaman melainkan kompetensi. Tetapi dapat dikatakan pengalaman mengalami pengaruh yang besar dalam hal kualitas kinerja yang dihasilkan, *initiative* (komitmen), dan *dependability* dari pegawai tersebut. Hal ini juga diperkuat dari penjelasan Kepala Sub Bidang Bagian Umum di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen di mana beliau juga merupakan pegawai yang pernah mendapat promosi jabatan bahwa :

“Pengalaman jelas memiliki peranan penting bagi saya untuk menjalankan tugas yang baru saat saya dipromosikan. Apalagi saya yang memiliki pengalaman yang sama di bidang yang sama tentu sangat membantu untuk menyelesaikan tugas saya yang baru. Artinya ini linear karena pengalaman yang banyak akan semakin membantu penyelesaian tugas baru pegawai tersebut ketika mendapat promosi jabatan.”

Terkait *initiative* dan *dependability* merupakan suatu hal yang sudah sangat terikat pada pegawai. Karena memang ketika pegawai tersebut mendapat promosi jabatan tentu akan melakukan sumpah. Di mana hal ini menjadi bukti bahwa pegawai tersebut mampu berkomitmen dan bertanggung jawab terhadap ketercapaian kinerja yang diinginkan.

Akan tetapi, pengalaman dalam hal ini tidak memiliki pengaruh terhadap pengetahuan pekerjaan dan kemampuan kerjasama pegawai tersebut dalam jabatan barunya. Hal ini dikarenakan kedua faktor ini sangat berpengaruh terhadap kompetensi dari pegawai itu sendiri. Keseluruhan pegawai di jajaran Pemerintah Daerah Kabupaten Kebumen selalu diuntut untuk selalu mampu memahami setiap tugas pokok dan fungsi jabatan yang didudukinya. Terkait kerjasama dengan pegawai lain dalam bidang tersebut, pengalaman tidak menjamin kerjasama akan cepat terjalin

baik. Karena kembali kepada individual pegawai tersebut apakah memiliki kompetensi *skill* komunikasi yang baik.

Untuk selanjutnya yaitu kompetensi pegawai juga menjadi dasar hal yang sangat penting. Kompetensi memang sangat penting dalam hal pertimbangan promosi jabatan. Hal ini dijelaskan secara jelas oleh Bidang Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen :

“Jelas kompetensi penting dalam promosi jabatan. Di aturan saja sudah dijelaskan merit sistem atau berbasis kompetensi. Selain itu kompetensi penting dikarenakan pegawai dengan kompetensi yang mumpuni pasti akan memiliki pengaruh yang baik secara keseluruhan terhadap kualitas, *initiative*, *dependability*, kemampuan kerja sama, dan pengetahuan pekerjaan. Kompetensi yang baik akan memberikan kualitas kinerja yang baik. Karena pasti akan dibarengi dengan tanggungjawab dan komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan target-target yang sudah ditentukan. Begitu juga dengan kerjasama dan pengetahuan pekerjaan pegawai tersebut. Di mana kompetensi yang sudah di uji dengan sistem *assessment center* seperti kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan standarisasi terkait kedudukan jabatan yang akan diduduki akan memberikan adaptasi kerjasama yang baik dengan pegawai yang baru dan tugas yang baru.”

Kompetensi memang sangat berkaitan erat dengan prestasi kerja yang akan dihasilkan oleh pegawai tersebut. Prestasi kerja menjadi dasar penting dalam melaksanakan promosi jabatan karena dengan prestasi kerja berarti ada kemampuan untuk menjalankan suatu jabatan atau tugas baru yang dibebankan oleh instansi organisasi. Penetapan prestasi kerja sebagai salah satu syarat dalam melakukan suatu promosi jabatan akan memotivasi pegawai dalam peningkatan kinerjanya. Dalam proses kerja yang tinggi akan memperlancar kegiatan promosi jabatan bagi pegawai.

Demikian pula bagi instansi/organisasi ada kecenderungan menjadikan prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai dijadikan sebagai kriteria utama dalam pelaksanaan promosi jabatan. Bentuk promosi jabatan yang dapat dilakukan dengan menggunakan prestasi kerja dari pegawai sebagai landasan pertimbangan tidak akan

bisa terlepas pada program promosi jabatan, tetapi dasar prestasi juga dapat dan bahkan tetap untuk melaksanakan program promosi jabatan lain.