

PROMOSI JABATAN DALAM BIROKRASI (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa Prov. Sulawesi Selatan)

Muh. Nur Yamin

Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pola promosi jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa dengan metode penelitian deskriptif dan berpendekatan kuantitatif. Teknik penarikan sampel adalah stratified random sampling. Teknik pengumpulan data adalah kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan deskriptif kuantitatif dan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa dipengaruhi aspek kompetensi pegawai dan aspek politik pimpinan. Aspek kompetensi unsur pengetahuan pegawai sangat dominan, kuatnya pengetahuan karena menjadi syarat utama suatu jabatan disamping sebagai indikator kehandalan dan profesionalitas pegawai. Dan aspek politik didominasi unsur perluasan kekuasaan dan distribusi jabatan, karena keduanya menjadi dasar penguatan basis kekuasaan pemimpin. Sehingga kedua aspek ini menjadi faktor kuat mempengaruhi promosi jabatan. Apabila membandingkan kedua aspek tersebut maka aspek politik lebih tinggi pengaruhnya dibanding dengan aspek kompetensi, dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 0.518 + 0.420X_1 + 0.511X_2$. Kompetensi dan politik secara bersama-sama berpengaruh terhadap promosi jabatan di Sekretariat Kabupaten Gowa. Pimpinan dalam memberikan promosi jabatan kepada setiap pegawai sepatutnya memadukan nilai kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dengan nilai politik yang ada, sehingga pada saat promosi jabatan maka terlihat ada kewajaran yang terjadi karena yang dipromosikan memiliki kompetensi yang didukung dengan nilai politik.

Kata Kunci : Birokrasi, promosi, politik, dan kompetensi

I. PENDAHULUAN

Promosi jabatan dilakukan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, seseorang dipromosikan menduduki sebuah jabatan harus mempertimbangkan aspek *the right man on the right place*. Sangat beralasan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi berperan penting dalam promosi jabatan yang harus diberikan dalam rangka dinamika birokrasi, disisi lain dalam suatu organisasi selalu diwarnai oleh adanya perubahan dinamika organisasi karena pengaruh aspek politik. Berbagai kajian empiris dan praktis menunjukkan dalam suatu organisasi yang menjalankan tugas berdasarkan sistem birokrasi, maka aspek politik menentukan perilaku birokrasi dalam mengambil keputusan berkaitan dengan siapa yang layak dipromosikan menduduki jabatan, utamanya memimpin organisasi. Seleksi promosi menurut Schein (2004) mendapatkan orang tepat pada tempat yang tepat. Setiap organisasi atau instansi harus mampu menempatkan sumber daya manusianya pada posisi yang tepat yaitu menempatkan mereka dalam posisi yang sesuai dengan kualifikasi kecakapan dan prestasi seseorang.

Kompetensi merupakan modal dasar bagi setiap individu yang bekerja dalam organisasi, menurut Marryam (2007) kompetensi memiliki pengaruh terhadap promosi jabatan, sepanjang pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap menjadi kriteria dalam menentukan kemampuan seseorang menjalankan kecakapan bekerja, mengembangkan kewenangan dan tanggungjawab kerja,

memiliki komitmen dan prestasi kerja yang diunggulkan. Menurut Norman dan Augusto (2006) semakin banyak pegawai memiliki kompetensi, semakin mudah organisasi menjalankan visi dan misi berdasarkan kemampuan sumber daya manusia melaksanakan tugas pokok dan fungsi untuk menempati sebuah posisi tepat berdasarkan pemberian promosi. Individu senantiasa meningkatkan kompetensi sebagai upaya mendapat promosi jabatan. Mengacu pendapat Donald (2007) bahwa keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh individu yang memiliki kompetensi. Menilai kompetensi individu dilihat dari empat sisi yaitu pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap penguasaan kerja.

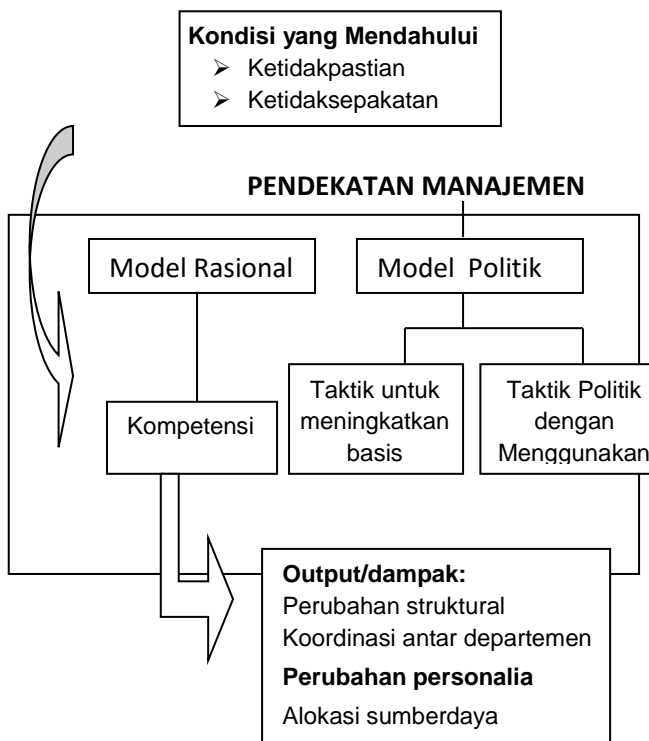
Dikemukakan Davis (2005) aspek politik adalah aspek perilaku di dalam birokrasi yang mewarnai kekuasaan, pengambilan keputusan, kebijakan dan pembagian kerja terhadap orang yang tepat ditunjuk dalam mengembangkan kecakapan, kewenangan, tanggungjawab, komitmen dan prestasi untuk organisasi. Menurut Juan dan Mills (2009) adanya hubungan aspek politik terhadap kegiatan promosi jabatan dalam suatu organisasi. Jonathan dalam Morgan (1997) memberikan konsepsi sebagai hubungan aspiratif, semakin terpolitisasi suatu birokrasi, maka semakin komparatif seseorang ditunjuk (dipromosikan) secara politik. Hal tersebut menunjukkan penentuan promosi jabatan seseorang dipengaruhi oleh aspek politik sebagai unsur kepastian, penempatan seseorang dalam berbagai konsep struktur organisasi diwarnai oleh muatan kepentingan bukan berdasarkan tujuan. Menurut

Daft (1995) wilayah organisasi sebagai arena permainan politik adalah perubahan struktural, koordinasi antar departemen, alokasi sumberdaya, dan suksesi manajemen. Khusus suksesi manajemen akan melibatkan tindakan merekrut, promosi, dan rotasi manajer, dan menjadi proses politik tingkat tinggi bagi organisasi. Penilaian aspek politis yang menentukan pegawai dipromosi dalam kaitan manajemen organisasi dikemukakan Riggs dalam Kuswando (2007) yakni berdasarkan kekuasaan (*power*), pengambilan keputusan (*decision making*), orientasi kebijakan (*policy orientation*), dan pembagian kerja (*job distribution*).

Promosi jabatan berperan penting memajukan dan mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Menurut Simon (1997) setiap pengambilan keputusan di dalam organisasi memang berusaha mengambil keputusan secara rasional, tetapi ada hal-hal tertentu yang membatasi upaya tersebut, yaitu politik internal organisasi yang menimbulkan preferensi yang saling berlawanan tentang tujuan organisasi. Sehingga apa yang diramalkan oleh model rasional bisa jadi tidak terwujud dalam kenyataan. Situasi pengambilan keputusan dalam organisasi tidak steril dari pertimbangan self interest (Robbins, 2005).

suatu keputusan terlihat cukup baik (*good enough*), kendati tidak maksimal, pihak-pihak yang memperjuangkan self interest dalam organisasi sudah merasa aman (Robbins, 2005). Artinya, berbagai sasaran dan tujuan yang ada bias diturunkan lebih rendah dari target semula, asal masih memuaskan semua pihak (Sanchez dan Heene, 2004), cara ini cenderung diterima karena pertimbangan status quo atau keamanan dalam organisasi. Disinilah pengambilan keputusan rasional menghadapi kendala terbesar, jika anggota organisasi dapat membangun suatu koalisi atau dukungan yang memengaruhi pengambilan keputusan, niscaya apa yang diramalkan oleh model keputusan rasional akan meleset.

Metode pendekatan kompetensi dan politik bukanlah suatu metode yang harus mempertentangkan kedua pendekatan, tetapi merupakan metode tepat pada kondisi tertentu. Dalam praktik kedua pendekatan tidak dapat dipisahkan, tidak ada organisasi yang tidak memerlukan langkah politik, sebaliknya juga tidak ada organisasi seratus persen mendasarkan keputusan pada rasionalitas. Pendekatan politik merupakan mekanisme pengambilan keputusan tepat jika organisasi berhadapan dengan ketidak-pastian dan ketidaksepakatan. Sebaliknya, rasional lebih tepat diterapkan dalam lingkungan organisasi stabil dengan teknologi dikenal secara baik. Keduanya bahkan dapat diberlakukan dalam proses organisasi secara bersamaan. Menurut Daft (1995) wilayah organisasi sebagai arena permainan politik terletak pada perubahan struktural, koordinasi antar departemen, alokasi sumberdaya, dan suksesi manajemen. Khusus suksesi manajemen akan melibatkan tindakan merekrut, promosi, dan rotasi manajer, dan menjadi proses politik tingkat tinggi bagi organisasi ketika koalisi, aliansi, dan bahkan suap terjadi untuk memperebutkan dukungan. Tingkat ketidakpastian dalam organisasi menjadi tinggi. Kejadian lain ketika manajer baru membawa serta orang kepercayaan untuk ditempatkan dalam pos penting organisasi. Penempatan orang baru dan pencarian dukungan akan membawa ketidakpastian dalam organisasi. Menurut Alfredo dan Magnizt (2007) kompetensi mempunyai andil sangat penting untuk seseorang dipromosikan, mengingat dinamika kerja menuntut setiap orang memiliki kecakapan bekerja sesuai pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap kerja, dan kegiatan promosi selalu mempertimbangkan kompetensi dimiliki oleh seseorang.



Gambar 1: Kerangka Kerja Proses Politik dalam Organisasi

Sumber: Vredenburg dan Maurer dalam Daft, (1995)

Keputusan-keputusan dalam organisasi tidak jarang diambil bukan berdasarkan solusi optimal, yaitu pilihan terbaik berdasarkan berbagai pertimbangan rasional, melainkan sekadar suatu solusi yang memuaskan (*satisfactory solution*), kita dapat juga menamakannya “solusi politis”. Asalkan

II. METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa, menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai fasilitator untuk memeriksa atribut/komponen penyebab rendah dan tingginya dominan pengaruh dimensi variabel politik dan dimensi variabel kompetensi

terhadap promosi jabatan. Pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian survey dengan asumsi homogenitas unit analisis, dimana setiap organisasi SKPD memiliki karakteristik sama, meskipun bersifat spesifik bagi setiap SKPD tetapi ada kesamaan sebagai dasar yang mempengaruhi aktivitas anggota organisasi.

Teknik pengumpulan data yakni; angket, berupa daftar pertanyaan seputar alasan mereka diangkat menjadi pimpinan kepada pejabat yang dijadikan responden, dan dokumentasi, data usulan laporan pertimbangan calon pejabat yang telah dibuat oleh tim baperjakat Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa. Ukuran sampel sebesar 69 orang pejabat ditentukan menggunakan tabel Krejcie (Sugiono, 2001). Teknik penarikan sampel menggunakan *stratified random sampling* berdasarkan eselon jabatan (II, III, dan IV). Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik regresi berganda guna mengetahui pengaruh variabel bebas (kompetensi dan politik) terhadap variabel terikat (promosi jabatan), Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

III. HASIL PENELITIAN

Mengacu pada teori *competence window* oleh Donald (2007) bahwa keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh individu yang memiliki kompetensi. Menilai kompetensi individu dilihat dari empat sisi yaitu pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap penguasaan kerja. Nilai tertinggi adalah indikator dimensi pengetahuan dalam bekerja paling dapat dipromosikan dalam jabatan dengan pertimbangan kemandirian, handal dan profesional dalam bidangnya. Artinya pegawai yang dipromosikan dalam jabatan dengan pertimbangan utama pengetahuan dalam rangka promosi jabatan. Menurut Maryam (2007) kompetensi memiliki pengaruh terhadap promosi jabatan, sepanjang pengetahuan menjadi kriteria dalam menentukan kemampuan seseorang menjalankan kecakapan bekerja, mengembangkan kewenangan dan tanggungjawab kerja, memiliki komitmen, dan prestasi kerja yang diunggulkan. Dikemukakan Swapnil (2008) kualitas sumber daya manusia dalam organisasi meningkat atau tidak dilihat dari hubungan peningkatan kompetensi dan pengaruh terhadap promosi jabatan. Termasuk sumberdaya manusia yang mampu mengembangkan potensi pengetahuan memberikan kontribusi pengaruh besar terhadap penentuan promosi jabatan, sebagai konsep pengembangan. Konsep lain bagi organisasi yaitu konsep orientasi yang memberi penilaian bahwa organisasi mampu mengembangkan kompetensi sumberdaya manusia berarti mempunyai orientasi mempersiapkan kelayakan orang dipromosikan menduduki sebuah jabatan dalam organisasi. Menurut Alfredo dan Magnitz (2007) kompetensi mempunyai andil sangat penting untuk

seorang dipromosikan, mengingat dinamika kerja menuntut setiap orang memiliki kecakapan bekerja sesuai pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap kerja, dan kegiatan promosi selalu mempertimbangkan kompetensi dimiliki oleh seseorang.

Promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilaksanakan oleh organisasi. Mengacu pendapat F.W.Riggs dalam Kuswando (2007) kemajuan dan perkembangan birokrasi ditentukan oleh politik birokrasi organisasi menerapkan politik birokrasi kekuasaan, pengambilan keputusan, kebijakan dan pembagian. Indikator politis dimensi dominan adalah pengambilan keputusan dan pembagian kerja dalam promosi jabatan kepada pegawai, hal ini terjadi karena adanya keinginan mempertahankan kekuasaan dan mewujudkan kebaikan bersama. Harry (2011) menyatakan hubungan aspek politik dengan promosi jabatan dalam suatu organisasi, berkaitan model kepemimpinan organisasi, biasanya untuk memperkuat kepemimpinan organisasi. Menurut Jones (2007) *Organizational politics are the activities managers and employees engage in to increase the power and persuade others to achieve their personal goal and objectives.* Artinya ada upaya untuk memengaruhi pengambilan keputusan penting agar menguntungkan atau setidaknya jangan sampai merugikan bagi mereka yang melakukan aktivitas mobilisasi politik tersebut. Politik dalam organisasi mencakup usaha penambahan kekuasaan maupun usaha menggunakan kekuasaan. Politik dalam organisasi sebagai aktivitas manajer dan anggota dalam rangka meningkatkan kekuasaan mereka serta mempersuasi pihak lain demi mencapai berbagai sasaran dan tujuan personal mereka.

Pembagian kerja pada pegawai yang tepat, maka pegawai dapat memajukan dan mengembangkan organisasi sebagaimana apa yang diharapkan bersama. Hasibuan (2006) menyatakan promosi jabatan merupakan perpindahan yang memperbesar otoritas dan tanggungjawab pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi, sehingga hak status dan penghasilan akan semakin besar. Bahwa secara politis pegawai dapat dipromosikan dalam jabatan yang lebih tinggi itu didasarkan atas kekuasaan, pengambilan keputusan, penetapan kebijakan dan pembagian kerja yang dilakukan oleh pimpinan sehingga dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai pegawai harus memperlihatkan kemampuannya.

Berdasarkan analisis data diperoleh model regresi $\hat{Y} = 0.518 + 0.420X_1 + 0.511X_2$. Persamaan regresi menunjukkan nilai β_0 atau nilai konstanta sebesar 0.518. Hal ini menunjukkan jika variabel independent seluruhnya dianggap bernilai 0, maka promosi jabatan (Y) adalah sebesar 0.518, ini adalah indikasi dari pengaruh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai 0.420 mengandung arti apabila

terjadi peningkatan kompetensi, maka akan meningkatkan promosi jabatan di sekretariat kabupaten gowa dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan, demikian pula halnya nilai 0.511 yang mengandung arti bahwa apabila terjadi peningkatan politis, maka akan meningkatkan Promosi Jabatan Di Sekretariat Kabupaten Gowa. Nilai koefisien determinan (R^2) = 0.592 mengandung arti besarnya pengaruh variabel kompetensi dan politis terhadap promosi jabatan di Sekretariat Kabupaten Gowa dan sisanya sebesar 0,408 dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil perhitungan diperoleh F_{hitung} sebesar 34.811 sedangkan F_{tabel} sebesar 3.191 dengan demikian hipotesis penelitian ini diterima kebenarannya.

Promosi jabatan merupakan bagian dari program penempatan dalam organisasi. Promosi adalah penempatan pegawai dilakukan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan organisasi sesuai perencanaan untuk memperoleh orang yang tepat pada posisi yang tepat (Darajat, 2008). Hasibuan (2006) promosi jabatan merupakan perpindahan yang memperbesar otoritas dan tanggungjawab pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi, sehingga hak, status, dan penghasilan akan semakin besar. Menurut Sebastian (2008) bahwa kelayakan kerja tergantung pada orang yang berkompetensi dan tepat dalam penempatan kerja. Hal ini memberikan pemaknaan bahwa kelayakan seseorang dalam menduduki sebuah jabatan tergantung pada kelayakan kompetensi yang dimiliki dan kepastian untuk dipromosikan pada promosi jabatan yang tepat sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*. Nisbith (2003:12) menyatakan bahwa *job promotion as the esteem in motivation forming which very accepted by organization individual in application of job activity*. Artinya promosi jabatan sebagai penghargaan adalah bentuk motivasi yang sangat diharapkan oleh individu organisasi dalam melaksanakan aktivitas kerjanya. Tidak satupun dari individu organisasi yang melakukan aktivitas kerja tidak memerlukan adanya pengakuan/pujian atas hasil kerja yang dicapai, promosi kerja dan pemberian tanda jasa serta mutasi kerja atas apa yang telah dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi. Dikemukakan Davis (2005) aspek politik adalah aspek perilaku di dalam birokrasi yang mewarnai kekuasaan, pengambilan keputusan, kebijakan dan pembagian kerja terhadap orang yang tepat ditunjuk dalam mengembangkan kecakapan, kewenangan, tanggungjawab, komitmen dan prestasi untuk mencapai tujuan organisasi. Terry (2011) mengemukakan adanya korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dengan promosi dan kesuksesan dalam menjalankan aktivitas kerja.

Menilai aspek politik terhadap promosi jabatan menurut Jonathan dalam Morgan (1997) memberikan konsepsi sebagai hubungan aspiratif,

semakin terpolitisasi suatu birokrasi, maka semakin komparatif seseorang ditunjuk (dipromosikan) secara politik. Artinya aspirasi politik merupakan aspirasi kebutuhan dan kepentingan untuk mendudukkan seseorang yang tepat dalam mencapai tujuan organisasi. Logika menyatakan bahwa penilaian politik jauh lebih strategis dalam menentukan siapa yang layak untuk dipromosikan, semakin besar andil aspek politik yang mewarnai dinamika organisasi, maka semakin rasional suatu pilihan seseorang untuk dipromosikan menduduki sebuah jabatan. Menurut Simon (1997) setiap pengambilan keputusan di dalam organisasi memang berusaha mengambil keputusan secara rasional, tetapi ada hal-hal tertentu yang membatasi upaya tersebut, yaitu: politik internal organisasi yang menimbulkan preferensi yang saling berlawanan tentang tujuan organisasi. Sehingga apa yang diramalkan oleh model rasional bisa jadi tidak terwujud dalam kenyataan.

IV. PENUTUP

A. Kesimpulan

Kompetensi dan politis secara bersama-sama berpengaruh terhadap promosi jabatan di Sekretariat Kabupaten Gowa. Meskipun aspek politik lebih berpengaruh dalam penerapan dari kompetensi, keduanya memberikan kontribusi 59% pengaruh terhadap promosi jabatan dibandingkan faktor lainnya dalam rangka meningkatkan kualifikasi kecakapan, kewenangan, tanggungjawab, komitmen dan prestasi kerja. Pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan, sangat didominasi dimensi pengetahuan. Sedangkan pengaruh politik terhadap promosi di dominasi oleh distribusi jabatan dan pengambilan keputusan untuk layak dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

B. Saran

Pimpinan dalam memberikan promosi jabatan kepada setiap pegawai seyogyanya memadukan nilai kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dengan nilai politik yang ada, dengan cara merekrut terlebih dahulu pegawai yang memiliki kompetensi menjadi kolega politik sehingga pada saat promosi jabatan maka terlihat ada kewajaran yang terjadi karena yang dipromosikan memiliki kompetensi yang didukung dengan nilai politik.

PUSTAKA

- [1] Alfredo, Harry, and Magnitz, Marshall, 2007, *Performance by Human Resource Management Handbook*. Published by Ohio University Press.,
- [2] Daft, R.L. 1995. *Organization Theory and Design*. Singapore: West Publishing Comp.
- [3] Darajat, Abdul, 2008. *Penerapan Pelatihan dan Pengembangan menuju Kualitas Next Generation*. Penerbit RajaGrafindo Persada, Jakarta.

-
- [4] Davis, Harbert, 2005. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill, Ohio.
 - [5] Donald, Mc Eachern, Thomas, 2007. *Competence of Personal in Prospective Theories*. (<http://www.journal-human-resource-management.com.id>, diakses pada 22 Juni 2013)
 - [6] Harry, Blumer, 2011. *Competency of Human resource recruitment Organization*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
 - [7] Hasibuan, PM, 2006. *Manajemen Pengembangan Kinerja SDM*. Rajawali Press, Jakarta.
 - [8] Jones, Gareth R.. 2007. *Organizational Theory, Design, and Change 5th*. Pearson Education Inc., New Jersey.
 - [9] Juan, Dominique, and Mills, Johnson, 2009. *Human Resource Management: Prestation Perspektif*. (<http://humanresource.com>, diakses 22 Juni 2013)
 - [10] Kuswandono, 2007. *Kepemimpinan Politis dalam Organisasi Pemerintahan*. Tarsito, Bandung.
 - [11] Marryam, Weint, 2007. *Human Resource Management*. Houghtonn Miffinc, Boston.
 - [12] Morgan, Gareth. 1997. *The Image of Organization*. SAGE Publication, London.
 - [13] Nelson, Jr. Facker., 1999. *Promotion Needs in Work*. Harper & Row, New York.
 - [14] Nisbith, Zenith, 2003. *Motivation Theories by Maslow and Hersberg*. (<http://humanresource.com>, diakses 22 Juni 2013)
 - [15] Norman, Davis dan Augusto, Rafel, 2006. *Service Management System*. Prentice Hall Ohio University Press, USA.
 - [16] Robbinson, Briant E, 2005. *The Human Resource People Strategy and Performance*. Harvard Business School Press, Boston.
 - [17] Sanches, R., dan Heene, A. 2004. *The New Strategic Management: Organization, Competition, and Compotence* John Wiley & Sons., New York
 - [18] Schein, Spanicquet, 2004. *Human Resource Quality and Competence*. (<http://humanresource.com>, diakses 22 Juni 2013)
 - [19] Sebastian, Martin, 2008. *The Rightness of Give Motivation in Performance Toward The Satisfaction*. Prentice Hall International Eds., New York.
 - [20] Simon, H. E. 1997. *Administraive Behaviour*. Rajawali, Jakarta
 - [21] Sugiyono, 2001. *Statistik Untuk Penelitian*. Alfabeta, Bandung.
 - [22] Swapnil, Gernen, 2008. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill, USA.
 - [23] Terry, GR., 2011. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill, Ohio.