

# ANALISIS PROMOSI JABATAN STRUKTURAL ESSELON III DAN IV DI KANTOR BAPPEDA KABUPATEN PARIGI MOUTONG

Mustika Sari Toana

Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Tadulako

## Abstract

*This study aimed to describe and analyze the structural position promotion of third and fourth echelon at Parigi Moutong Local Development Planning Agency. The method used in this study was descriptive qualitative method. The social situation in this study was the work environment of Parigi Moutong Local Development Planning Agency as well as the interactions occurred in it. The informants in this research were the head of the Advisory Board for Position and Rank's team and from the Organizing Committee's secretariat, amounting to 3 (three) persons. The informants were determined using purposive method or selected purposively, for they were the subjects who mastered the problems relating to the purposes of this research. The results showed that in the structural position promotion at Parigi Moutong Local Development Planning Agency, based on the theory of SP. Hasibuan, the experience or seniority aspect had been noticed but still needed to be enhanced, meanwhile the work skill aspect, could be said, had not been running well because the indicator components had not been used entirely as considerations in the promotion process. Also, the combined aspects of experience and skill had not been noticed in the promotion process so that it had not been implemented well. The promotion process was still affected by Spoil and Nepotism System. Meanwhile, in the implementation of competency test based on the Law Number 5 Year 2014 on State Civil Apparatus, the local Organizing Committee had not been carrying out its tasks properly due to its inconsistencies to the administrative conditions issued for the participants of the test. The structural position promotion of third echelon had not been fully in accordance with the procedures, for the requirements for participating the competency test of administrator position, like having ranked Class IIIc and having participated in Fourth Leader Training or having educated in the second stratum, were not applied in the reality because there were still some participants, who ranked Class IIIb and IIIc as well as having never participated in Fourth Leader Training, participated in the test. While, the competency test for superintendent position (fourth echelon) was not carried out by the Committee for various reasons, the main reason was 'no budget' so it was not implemented. The implementation of this competency test was eventually just a mere trial where the local Committee was not transparent to the results of the competency test by not announcing it publicly so it was never known who was eligible and who was not eligible for being inaugurated as the position promoted. It raised questions and disappointments from the majority of participants, for not knowing the test results, whether meeting the standards prescribed for occupying the third echelon position or not.*

**Keywords:** Analysis, Promotion, Structural Position

Kebijakan sistem administrasi kepegawaian di Indonesia mengacu pada Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Dalam rangka mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara dan pemerintahan yang baik, disamping

diperlukan adanya sumberdaya aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan juga diperlukan adanya kelancaran pelaksanaan manajemen kepegawaian secara efektif dan efisien. (Harsono, 2005). Dalam suatu organisasi, kualitas sumberdaya manusia dari setiap personil/pegawai

mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Maka pegawai dituntut untuk mempunyai *skill, knowlegde, ability*, (keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan) serta dedikasi terhadap pekerjaan dan *human relations* yang baik harus dapat diwujudkan.

Secara global permasalahan ASN dalam birokrasi pemerintah adalah berkenaan dengan sumberdaya manusia (SDM). Permasalahan tersebut antara lain, kurangnya jumlah ASN, dan tingkat kebutuhan yang tinggi dari tahun ke tahun, rendahnya kualitas dan ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki, kesalahan penempatan dan ketidakjelasan jalur karier yang dapat ditempuh. Pengusulan ASN yang akan dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi maupun dilantik pada posisi yang sama namun di tempat yang berbeda mekanismenya seringkali menimbulkan pertanyaan yaitu bilamanakah fungsi Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) berjalan sesuai tupoksinya? Adakah intervensi dari luar dalam proses promosi tersebut? Dan apakah unsur nepotisme lebih dominan dalam pelaksanaan promosi tersebut?.

S.P Hasibuan, (2012:107) mengemukakan promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan/pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Promosi menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan dengan perasaan campur aduk bagi setiap ASN. Dalam teori SP. Hasibuan diketahui bahwa syarat seorang pegawai dapat diberikan kesempatan untuk mengikuti program promosi jabatan adalah berdasarkan tiga variabel penilaian yaitu pengalaman atau senioritas, kecakapan atau keahlian dan gabungan pengalaman dan kecakapan. Teori SP Hasibuan ini peneliti anggap paling tepat dijadikan dasar rujukan untuk membuka tabir dari fenomena yang terjadi terkait dengan promosi jabatan struktural eselon III dan IV

di Kantor BAPPEDA Kabupaten Parigi Moutong.

Menurut Moekijat (2001:15) pengembangan karir pegawai dalam suatu instansi pemerintah dilaksanakan melalui diklat, promosi dan mutasi. Pengembangan karir melalui promosi ini penting artinya bagi ASN, karena merupakan unsur pemerintah yang melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Oleh karena itu, perlu adanya kaderisasi ASN agar dihasilkan ASN yang handal dan profesional. Promosi adalah pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lain secara vertikal ke atas. Promosi merupakan sumber perencanaan tenaga kerja.

Dari survei dan pengamatan dilapangan penulis melihat permasalahan dalam pelaksanaan promosi jabatan struktural eselon III dan IV di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Parigi Moutong masih mengedepankan unsur *like and dislike* dan masih ada unsur nepotisme sehingga pejabat yang dipromosikan ataupun ditempatkan belum sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai promosi jabatan struktural eselon III dan IV dalam bentuk karya ilmiah yang berjudul: "Analisis Promosi Jabatan Struktural Eselon III dan IV di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Parigi Moutong. Dimana pejabat di lingkungan Bappeda Kabupaten Parigi Moutong memiliki tanggung jawab dalam melahirkan perencanaan pembangunan yang berbobot dan berkelanjutan dengan cara menempatkan pejabat yang memiliki potensi yang sesuai bidangnya sehingga pelaksanaan tugas dan fungsi yang baik dari setiap pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Parigi Moutong mampu mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market*. Beberapa ahli mengemukakan definisi mengenai MSDM antara lain seperti yang dikemukakan oleh Drs. Malayu S.P. Hasibuan bahwa MSDM adalah ilmu dan seni mengatur dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan Edwin B. Flippo mengatakan manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat. Demikian halnya yang didefinisikan oleh Andrew F. Sikula yaitu administrasi kepegawaian penempatan orang-orang kedalam suatu perusahaan. Implementasi sumber daya manusia adalah *recruitment, selection, training, education, placement, indoctrination, dan development*.

Dari sejumlah definisi MSDM diatas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah: 1). Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement* dan *job evaluation*. 2). Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai berdasarkan azas *the right man in the right place and the right man in the right job*. 3). Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian. 4). Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang. 5). Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan

perkembangan perusahaan pada khususnya. 6). Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis. 7). Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh. 8). Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan. 9). Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal, 10). Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya. Pada umumnya sistem kepegawaian di Indonesia di identikkan dengan sistem pengangkatan pegawai, padahal sistem kepegawaian itu mempunyai arti yang lebih luas. Termasuk sistem penerimaan, penempatan, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan pegawai. Beberapa sistem kepegawaian yang dikenal menurut SP. Hasibuan adalah *Spoil System, Nepotism System, Patronage System dan Merit System*

Dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian ada dua sistem kepegawaian, yaitu sistem karier dan sistem prestasi kerja sistem karier dan sistem prestasi kerja. Pola karier pegawai adalah merupakan pola pembinaan ASN yang menggambarkan jalur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan latihan jabatan serta masa jabatan seorang pegawai. Menurut Moekijat (2000:15), bahwa usaha-usaha yang termasuk dalam pengembangan karir adalah: Pendidikan dan latihan, Promosi, dan Mutasi. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan berdasarkan teori dari SP Hasibuan (2011; 109), peneliti memilih teori ini sebab dalam pembahasan mengenai promosi jabatan dimana kriteria dalam penilaian seseorang layak atau tidak untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi terurai secara sederhana lamun lugas sesuai dengan fenomena yang menjadi fokus masalah yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu: 1). Pengalaman (*senioritas*), 2). Kecakapan (*ability*) dengan variabel-variabel penilaian

yaitu Keterampilan, Pengetahuan, Perilaku, Motivasi, Produktivitas, Responsibilitas dan Akuntabilitas. 3). Kombinasi pengalaman dan kecakapan.

Organisasi kepegawaian negara yang efektif tidak mungkin dapat diperoleh tanpa adanya sistem promosi yang baik. (Moekijat, 2001). Ada dua alasan untuk mengadakan promosi (dalam arti kenaikan jabatan), yakni Ada lowongan jabatan dan Penilaian kembali jabatan lama. Dalam pelaksanaan promosi terdapat asas-asas promosi pegawai yaitu kepercayaan, keadilan, dan formasi. Sementara syarat-syarat dalam melakukan promosi menurut S.P Hasibuan, (2011: 111-112) adalah kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerja sama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif, dan pendidikan. Pengembangan karier ASN mempertimbangkan integritas dan moralitas, pendidikan dan pelatihan, pangkat, mutasi jabatan, mutasi antar daerah dan kompetensi. Dasar promosi bagi pengangkatan pejabat antara lain adalah prestasi kerja, disiplin, loyalitas, Daftar Urut Kepangkatan (DUK) yang dikategorikan baik, dan pegawai yang akan dipromosi harus mempunyai perilaku yang tidak tercela, serta telah lulus dari diklat penjurangan. Selain hal-hal tersebut, pertimbangan Baperjakat menjadi dasar bagi penunjukan seorang pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Secara lebih spesifik pegawai yang diberikan suatu kepercayaan, yaitu promosi harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam peraturan-peraturan kepegawaian yang antara lain: pangkat/golongan yang telah memenuhi syarat, disiplin ilmu/latar belakang pendidikan formal, mempunyai kinerja/prestasi kerja yang lebih baik, telah mengikuti diklat struktural/fungsional, memperhatikan duk, dp-3 paling tidak bernilai baik, usia, usulan unit kerja ke baperjakat, dan atas persetujuan pimpinan instansi.

Promosi mempunyai dua tujuan utama: *Pertama*, bagi organisasi, promosi merupakan suatu metode untuk menyesuaikan tenaga

kerjanya dengan kebutuhan-kebutuhan yang berubah. *Kedua*, dipandang dari sudut pegawai, promosi merupakan suatu alat pembentukan moril yang sangat berguna. Tujuan promosi menurut SP. Hasibuan (2011) adalah untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi; Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar; Untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah bekerja, berdisiplinan tinggi, dan memperbesar produktifitas kerjanya; Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada pegawai dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur; Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam organisasi karena timbulnya lowongan berantai; Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal organisasi; Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan ini merupakan daya dorong bagi pegawai lainnya; Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan pegawai lainnya; Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.

Jabatan struktural adalah kedudukan yang menunjukkan tugas tanggungjawab, wewenang dan hak ASN dalam suatu struktur organisasi negara. Didalam PP RI No. 13 Tahun 2002 yang merupakan perubahan atas PP No. 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan ASN kedalam jabatan struktural pada Bab I pasal 1 ayat 2 disebutkan bahwa jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak seorang

ASN dalam rangka memimpin suatu organisasi negara. Ketentuan yang mengatur pengangkatan ASN kedalam jabatan Struktural (PP 13 Tahun 2002), khususnya pasal 5, bahwa persyaratan umum untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah: Berstatus ASN, Serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan, Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan, Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir, Memiliki kompetensi jabatan, dan Sehat jasmani dan rohani. Adapun syarat khusus untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural seorang ASN adalah Senioritas dalam kepangkatan; Usia; Pendidikan dan pelatihan jabatan; Pengalaman jabatan. Proses promosi jabatan struktural dilakukan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut: Perekrutan personil (identifikasi personil), Pemilihan Personil (Pemilihan Alternatif), Pengusulan Personil (Penetapan Personil).

Dalam rangka membantu tugas pejabat yang berwenang untuk mewujudkan obyektivitas pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dari dan dalam jabatan struktural serta pengangkatan dalam pangkat, untuk itu dibentuk Badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan yang disingkat Baperjakat dari ASN. Keanggotaan dalam Baperjakat ditetapkan selama 5 (lima) tahun, berjumlah ganjil yang terdiri dari Seorang ketua merangkap anggota, Sebanyak-banyaknya 4 (empat) orang anggota, dan seorang sekretaris.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini berdasarkan pemahaman teori serta konsep yang dikemukakan oleh SP Hasibuan (2015). Teori SP. Hasibuan ini peneliti pilih sebagai acuan dasar kerangka pemikiran karena secara konsep sudah mewakili atas masalah dan fenomena yang menjadi fokus penelitian dengan mengkaji syarat-syarat dalam melakukan proses promosi jabatan struktural eselon III dan IV di kantor Badan

Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Parigi Moutong adalah Pengalaman (*senioritas*), merupakan promosi yang didasarkan pada senioritas kepangkatan terkait dengan lamanya masa kerja seorang pegawai dan pengalaman kerja yang dimiliki. Pertimbangannya adalah karena lamanya masa kerja memberikan pengalaman kerja yang diharapkan dapat menjadi nilai lebih bagi seorang pegawai dalam menjalankan tugas ditempat yang baru dengan tingkat kesulitan yang berbeda memudahkannya menyelesaikan beban tanggung jawab yang diberikan, biasanya orang yang terlalu bekerja dalam organisasi mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Kecakapan (*ability*), pertimbangannya adalah karena kecakapan yang dimiliki seorang pegawai atau orang yang ahli dalam suatu bidang maka mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Terdapat 6 (enam) indikator dalam penilaian kecakapan yaitu meliputi keterampilan, pengetahuan, perilaku, motivasi, produktivitas serta tanggungjawab dan akuntabilitas. Kombinasi pengalaman dan kecakapan merupakan promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangannya adalah lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seorang pegawai lulus dalam ujian kenaikan golongan/pangkat maka hasil ujian tersebut dapat menjadi bahan penilaian bagi tim untuk mempromosikan pegawai tersebut.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif yang lebih menekankan pada pengungkapan makna dan proses dari berbagai faktor yang berhubungan dengan promosi jabatan struktural eselon III dan IV dalam rangka meningkatkan keterbukaan dan profesionalisme pada proses promosi jabatan struktural eselon III dan IV di Kantor Bappeda Kabupaten Parigi Moutong.

Penelitian ini mengambil lokasi di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Parigi Moutong Jalan Trans Sulawesi No 9 Parigi, Kelurahan Loji Kecamatan Parigi Kabupaten Parigi Moutong, Propinsi Sulawesi Tengah. Adapun narasumber atau informan dalam penelitian ini berjumlah tiga orang tokoh utama yaitu Bapak H. Ekka Pontoh, SH, MH, adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Parigi Moutong selaku ketua panitia seleksi daerah (Panselda), Bapak Adrudin Nur S.Pd, M.Si selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Parigi Moutong dan Bapak Tasyrif ML, S.Pd, M.Si, Kepala Bidang Pengembangan Karier dan Disiplin Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Parigi Moutong. Ke tiga tokoh ini dipilih karena posisi dan jabatan mereka terlibat secara langsung dalam proses pelaksanaan promosi jabatan struktural eselon III dan IV di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Parigi Moutong. Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive*. Penentuan informan secara *purposive* yaitu dengan sengaja menunjuk pada orang-orang yang dianggap cakap dan mengetahui objek yang akan diteliti. Menurut Sugiono (2005: 62) yaitu *sampel non probability* sengaja diambil berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.

Definisi konsep yang dimaksud menurut peneliti sebagai bahan dalam melakukan penelitian ini adalah; 1). Pengalaman. Promosi yang dilakukan berdasarkan pada senioritas kepangkatan dan pengalaman kerja terkait erat satu sama lain dimana seorang ASN bekerja yang telah lama mengabdikan tentunya kaya pengalaman dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, pertimbangannya adalah pengalaman kerja seseorang menjadikan seorang pegawai memiliki kemampuan lebih dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan pegawai yang belum lama bekerja. Pegawai yang telah lama bekerja sebaiknya mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

Namun kenyataannya banyak pegawai yang sudah mengabdikan dan memiliki pengalaman kerja lebih lama dan memiliki kompetensi belum juga di promosikan ke jabatan yang lebih tinggi. 2). Kecakapan. Seorang pegawai yang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan (*ability*) pertimbangannya adalah karena orang yang cakap atau ahli diharapkan mampu menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diberikan dan dapat menanggung beban yang lebih berat serta dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan. Kondisi riil dilapangan menunjukkan bahwa ada pegawai yang memiliki keahlian serta kecakapan namun tidak mendapat prioritas untuk dipromosikan karena adanya unsur *like and dislike*. Kenyataan ini menyebabkan kondisi yang timpang karena pegawai tersebut memiliki keahlian yang lebih dari atasan langsungnya. Dan pegawai yang dipromosikan ada yang tidak memiliki kecakapan dan keahlian sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ada enam variabel dalam penilaian kecakapan yaitu: keterampilan, pengetahuan, perilaku, motivasi, produktivitas serta tanggungjawab dan akuntabilitas. 3). Kombinasi pengalaman dan kecakapan sebagai dasar melakukan promosi pertimbangannya adalah lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, memiliki keahlian khusus dan memenuhi standar minimum pangkat dan golongan berdasarkan aturan yang berlaku. Dengan demikian dasar promosi ini dapat menemukan orang yang tepat untuk ditempatkan pada jabatan yang membutuhkan pegawai yang memiliki pengalaman dan kecakapan sehingga kemajuan dan kemandirian organisasi dapat tercapai dan dapat menghapus promosi berdasarkan kolusi, nepotisme, dan *like and dislike* serta kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

Lofland and Moleong, (2005; 20) menegaskan bahwa jenis dan sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-

kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen misalnya foto dan data statistik yang dapat datang dari berbagai sumber, yakni; dokumen, rekaman arsip, wawancara, observasi langsung, observasi pameran serta perangkat fisik. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, data skunder. Sumber data dalam penelitian ini adalah segala hasil observasi, wawancara dan pengumpulan data-data yang di anggap penting dalam analisis promosi jabatan struktural eselon III dan IV di Kantor Bappeda Kabupaten Parigi Moutong. Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, digunakan metode pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi

Menurut Nasution (1996: 142) analisis data adalah proses menyusun, mengkategorikan data, mencari pola atau tema, dengan maksud untuk memahami maknanya. Penelitian kualitatif menggunakan analisis data secara induktif, dari lapangan tertentu yang bersifat khusus untuk ditarik suatu proposisi atau teori yang dapat digeneralisasikan secara luas. Pada prinsipnya analisis data kualitatif dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data. langkah-langkah yang digunakan untuk menganalisis data secara umum sebagai berikut: 1). *Reduksi Data* adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian dan penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan yang diperoleh dilapangan; 2.) *Display Data* atau penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Membuat display data juga merupakan langkah analisis data. Setelah data dibuat dalam bentuk tabel, bagan, matriks dan grafik dilakukan tahapan dengan mendiskusikan selanjutnya memberikan penafsiran dan interpretasi; 3). Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi merupakan pemahaman atas informasi kemudian mencari makna dari catatan mengenai keteraturan, pola-pola,

penjelasan, konfigurasi-konfigurasi, alur sebab akibat serta proposisi. Untuk itu dalam penelitian kualitatif kesimpulan-kesimpulan yang diambil dengan longgar, tetap terbuka, skeptis sifatnya meskipun kesimpulan sudah disediakan, dari data yang diperoleh mula-mula masih sangat tentatif, kabur, diragukan, akan tetapi dengan bertambahnya data, kemudian meningkat menjadi lebih rinci serta mengakar dengan kokoh dan kesimpulan itu jadi lebih *grounded*. Jadi kesimpulan senantiasa harus diverifikasi selama penelitian berlangsung.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam birokrasi Pemerintahan, dikenal jabatan karier yaitu jabatan dalam lingkungan birokrasi yang hanya dapat diduduki oleh ASN. Jabatan karier dapat dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional. Promosi ASN dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Jabatan struktural hanya dapat diduduki oleh mereka yang berstatus sebagai ASN. Dalam perkembangan sistem pemerintahan saat ini yang mengusung program berbasis kinerja telah terjadi perubahan yang secara signifikan terhadap ASN yang mengedepankan kualitas kerja dari ASN. Pada proses promosi jabatan struktural di Kabupaten Parigi Moutong tahun 2016 ini mencoba menerapkan UU Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN dengan cara menyeleksi dan mengangkat pejabat eselon III dan IV melalui Penilaian Kompetensi Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas. Pelaksanaan Assesment Kompetensi Jabatan Administrator (Esselon III) bagi pejabat yang menduduki Jabatan Pengawas (Esselon IV) dimulai dengan mengedarkan surat ke semua instansi yang menginformasikan tentang

adanya seleksi uji kompetensi untuk pegawai yang telah memenuhi persyaratan menduduki jabatan yang di promosikan. Proses promosi memiliki tahapan dalam pelaksanaannya: 1). Membentuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat oleh Bupati Parigi Moutong, Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang wewenang promosi, pemindahan dan pemberhentian pegawai. Baperjakat dibentuk berdasarkan pertimbangan untuk menjamin kualitas dan objektivitas promosi, pemindahan, dan pemberhentian ASN dalam dan dari jabatan Struktural di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Parigi Moutong. 2). Usulan dari instansi atau SKPD. Dalam pengusulan promosi jabatan di instansi ini merupakan kewenangan Kepala Dinas/Badan atau Kantor dan bersifat rahasia. Pengusulan ini di sampaikan kepada Badan Kepegawaian Daerah kota Palu melalui bidang pengembangan karir. 3). Rapat Tim Baperjakat, rapat tim baperjakat ini dilaksanakan apabila semua usulan dari Satuan Kerja Perangkat Daerah dan hasilnya dilaporkan kepada Bupati Parigi Moutong. Rapat Tim baperjakat ini akan di mulai apabila semua unsur tim hadir yaitu ketua, 3 anggota tetap dan Sekretaris, apabila salah satunya tidak dapat hadir maka rapat tersebut tidak akan dilaksanakan mengingat fungsi dari masing-masing anggota yang sangat penting dalam memberikan informasi dan masukan sebagai salah satu kontrol terhadap usulan yang masuk. 4). Pelantikan dan Pengambilan Sumpah Jabatan. Pejabat yang dilantik adalah ASN yang telah diangkat oleh Bupati Parigi Moutong berdasarkan Surat Keputusan yang di buat berdasarkan pertimbangan hasil rapat tim baperjakat/panselda.

Variabel penilaian dalam promosi berdasarkan konsep SP Hasibuan adalah pengalaman, kecakapan, gabungan pengalaman dan kecakapan.

### **Pengalaman**

Dari segi pengalaman yang menjadi perhatian adalah Senior Kepangkatan dan Pengalaman Kerja. Bila diperhatikan bahwa dari informasi, fakta dan data yang diperoleh dapat dikatakan bahwa promosi dalam jabatan struktural di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Parigi Moutong belumlah optimal. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya beberapa pejabat yang telah diangkat belum mengikuti diklat struktural yang dipersyaratkan, terdapat beberapa jabatan yang ditempati oleh personil yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan serta aspek kompetensi lain.

### **Kecakapan**

Aspek kecakapan dimana proses pengukuran kecakapan kerja merupakan suatu proses membandingkan atau menyamakan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan oleh organisasi dengan kecakapan kerja yang dimiliki oleh seseorang karyawan atau pegawai yang menduduki jabatan dimaksud apakah telah sesuai dengan kriteria atau tidak. Di dalam menilai kecakapan kerja seorang pegawai tersebut terdapat 6 (lima) indikator, yaitu: 1. Keterampilan merupakan kelebihan atau kecakapan yang dimiliki oleh seseorang untuk mampu menggunakan akal, fikiran, ide dan kreatifitasnya dalam mengerjakan atau menyelesaikan sesuatu. Untuk melihat sejauh mana keterampilan seorang Aparatur sipil negarabiasanya di buktikan dengan sertifikat diklat yang dimiliki. 2). Pengetahuan adalah informasi atau ilmu yang dimiliki/dikuasai oleh seseorang dalam bidang tertentu. Dalam pelaksanaan Sidang Baperjakat Pemerintah Kabupaten Parigi moutong untuk menempatkan seseorang ASN dalam jabatan struktural tertentu, sangat mempertimbangkan aspek pengetahuan dan latar belakang keilmuan yang dimiliki oleh ASN dalam memberikan pertimbangan jabatan yang akan ditempati. 3). Perilaku, sebagai unsur aparatur penyelenggara negara, dimana fungsi



utamanya adalah memberikan pelayanan terhadap masyarakat secara prima, sudah seharusnya mempunyai kompetensi bukan saja dari aspek profesionalisme, namun yang paling penting seorang ASN harus mempunyai citra diri yang positif dimata masyarakat, sehingga kepercayaan publik sebagai pihak yang dilayani akan menciptakan hubungan timbal balik yang positif. Beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam rangka membangun citra diri yang positif, antara lain berusaha jujur dan berani menerima tanggungjawab, mengembangkan nilai positif pada diri sendiri, berani mengambil risiko yang masuk akal, memiliki cara pandang positif, bersemangat, optimis, dan bertanggungjawab. Dalam rapat tim baperjakat juga mempertimbangkan unsur citra diri ASN untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Dalam rapat Tim Baperjakat unsur sikap ASN terhadap lingkungan kerja dan pekerjaannya kurang mendapat perhatian sebagai bahan pertimbangan seorang ASN menduduki jabatan struktural. 4). Motivasi berasal dari kata Motive yang berarti dorongan, dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau yang menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Bangun, 2012). Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan namun seperti aspek ini belum menjadi bahan pertimbangan dalam mempromosikan Aparatur sipil negaradalam Jabatan struktural yang lebih tinggi. 5). Produktivitas konsep ini tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Hal ini dapat dilihat dari Kinerja dan hasil kerja yang pernah dicapai oleh yang bersangkutan dan tentu akan berdampak pada kinerja yang dibangun saat ini. Dalam rapat baperjakat produktivitas

kerja seorang ASN tidaklah menjadi satu ukuran apakah pantas untuk diberikan kenaikan jabatan stuktural. Dari hasil wawancara diatas jelas terlihat bahwa kualitas layanan seorang Aparatur sipil negarakepada publik bukanlah unsur yang digunakan oleh baperjakat dalam memberikan masukan sebagai bahan pertimbangan seorang ASNmendapatkan promosi jabatan struktural, sehingga walaupun seorang Aparatur sipil negaramemiliki kualitas yang buruk dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat tidak menutup kemungkinan tetap akan diangkat dalam jabatan struktural. 5). Responsibilitas dan Akuntabilitas adalah tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugasnya yang berhubungan dengan peran seseorang kepada pihak yang dilayani. Menurut Friedrich dalam Darwin (1997), Responsibilitas merupakan konsep yang berkenaan dengan standar profesional dan kompetensi teknis yang dimiliki administrator publik untuk menjalankan tugasnya. Dalam menilai seorang ASN sebagai bahan pertimbangan untuk menduduki suatu jabatan struktural peneliti melihat bahwa responsibilitas seorang ASN mendapat perhatian dari Tim Baperjakat, Akuntabilitas adalah ukuran yang menunjukkan apakah aktivitas birokrasi publik atau pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah sudah sesuai dengan norma dan nilai-nilai yang dianut oleh rakyat dan apakah pelayanan publik tersebut mampu mengakomodasi kebutuhan rakyat sesungguhnya (Kumorotomo, 2005). Norma dan etika pelayanan yang berkembang dalam masyarakat tersebut di antaranya meliputi transparansi pelayanan, prinsip keadilan, jaminan penegakan hukum, hak asasi manusia, dan orientasi pelayanan yang dikembangkan terhadap masyarakat.

### **Gabungan Pengalaman Dan Kecakapan**

Aspek ini memberi nilai tambah bagi seorang aparat bila hendak dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi atau di mutasi ke tempat yang lebih baik. Pertimbangan

promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian akan dipromosikan. Aspek ini dari segi pengalaman mengedepankan senioritas kepangkatan dan golongan, pengalaman kerja yakni lamanya masa kerja yang bersangkutan dan dari jenjang pendidikan yang dimiliki maupun diklat yang sudah diikuti selama menjadi aparat sipil negara serta hasil ujian kenaikan golongan, sementara dari segi kecakapan seorang aparat selama bekerja seperti yang sudah dijelaskan di atas bahwa terdapat beberapa indikator. Kombinasi pengalaman dan kecakapan dalam proses promosi berdasarkan pada lamanya pengalaman kerja dan kecakapan. 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/kecakapan saja dapat diatasi.

Dari uraian proses promosi pada jabatan struktural eselon III dan IV di kantor Badan Perencana Pembangunan Daerah Kabupaten Parigi Moutong di atas, diketahui dari hasil pengamatan dan data yang didapat dilapangan oleh peneliti bahwa terdapat beberapa hal yang menjadi perhatian dalam pelaksanaan proses promosi tersebut terkait Undang-undang ASN No. 5 Tahun 2014. Dapat disampaikan bahwa secara internal Pemerintah Daerah Kabupaten Parigi Moutong dalam hal ini adalah pelaku yang melaksanakan proses promosi tersebut yaitu adalah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Parigi Moutong dan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Parigi Moutong belum mampu melaksanakan dengan baik aturan yang berlaku terkait UU ASN No. 5 th 2014, yaitu sistem promosi berdasarkan sistem prestasi (*Merit system*) dimana yang menjadi faktor utama kriteria penilaian seseorang adalah pengalaman, kecakapan, dan bakat. Sementara secara eksternal dari Pemerintah Daerah Kabupaten

Parigi Moutong masih dipengaruhi oleh spoil sistem dan sistem nepotisme. Kejadian ini tentunya dalam proses promosi jabatan struktural dapat mengakibatkan Aparat Sipil Negara yang di lantik pada jabatan tersebut tidak sesuai dengan kriteria yang disyaratkan dalam PP nomor 13 Tahun 2002, dimana dalam PP tersebut aspek kompetensi, kinerja, kepangkatan dan pengalaman kerja adalah faktor yang seharusnya menjadi bahan pertimbangan bagi tim baperjakat atau panselda dan Bupati Parigi Moutong. Dari hasil kajian dalam proses promosi pada jabatan struktural eselon III dan eselon IV di kantor Bappeda Kabupaten Parigi Moutong berdasarkan pengamatan, informasi dan data yang didapatkan oleh peneliti masalah secara internal dalam promosi jabatan struktural eselon III dan IV adalah belum adanya kesempatan/peluang bagi pegawai di lingkungan Bappeda Kabupaten Parigi Moutong untuk mendapatkan promosi jabatan ke jenjang yang lebih tinggi dimana beberapa orang ASN yang sudah menduduki jabatan eselon IV sudah layak untuk dipromosikan ke jenjang eselon III begitupun ASN yang masih staf ada yang sudah memiliki persyaratan untuk dapat dipromosikan menduduki jabatan eselon IV namun belum diberi kesempatan atau peluang untuk mengembangkan karirnya. Banyaknya usulan yang masuk untuk dapat menempati posisi jabatan eselon III dan IV di kantor Bappeda Kabupaten Parigi Moutong. Proses promosi jabatan struktural eselon III dan eselon IV di Kantor Bappeda Kabupaten Parigi Moutong juga dipengaruhi kebijakan dari panselda dimana hasil tes uji kompetensi yang telah dilaksanakan tidak diinformasikan secara terbuka kepada seluruh peserta ASN yang sudah mengikuti uji kompetensi tersebut tidak mengetahui berapakah nilai atau skor yang diperoleh, begitupula standart nilai sehingga dikatakan lulus dalam uji kompetensi tersebut tidak diketahui peserta. Kebijakan menjadi hak prerogatif Bupati Parigi Moutong sebagai user sehingga lelang

jabatan menjadi hal yang sia-sia ketika kebijakan tersebut tidak mengindahkan hasil uji kompetensi yang telah dilaksanakan oleh panselda sehingga pelaksanaan lelang jabatan berkesan uji coba belaka.

Secara normatif promosi dalam jabatan struktural harus di dasarkan pada sistem prestasi kerja (merit system), artinya promosi berdasarkan kecakapan, bakat, pengalaman, dan lainnya sesuai dengan ketentuan PP Nomor 13 Tahun 2002 dan UU ASN No 5 Th. 2014, namun dalam implementasinya masih ditemukan terjadinya penyimpangan dari pola rekrutmen yang telah digariskan. Promosi pegawai dalam jabatan diduga masih terdapat alasan yang didasarkan atas adanya hubungan subyektif, yaitu hubungan satu suku, agama, ras dan golongan. Jika promosi jabatan lebih mengedepankan pada pendekatan atau sistem primordialisme, maka pada dasarnya terdapat beberapa hubungan yang bersifat subyektif, yaitu: Hubungan yang bersifat politik (*Spoil System*) dan Hubungan yang non politik (*Nepotism System*). Hubungan yang bersifat *spoil system* dan *nepotism system* secara eksternal berpengaruh dalam proses promosi jabatan struktural eselon III dan eselon IV di Kantor Bappeda Kabupaten Parigi Moutong. Berdasarkan pengamatan peneliti selama ini pengaruh eksternal ini dapat berupa tekanan-tekanan politis untuk menempatkan seorang ASN pada jabatan tertentu atau mengganti pejabat dalam jabatan tertentu kepada Bupati Parigi Moutong oleh tim pemenang beliaou pada saat Pemilihan Kepala Daerah. Tekanan-tekanan tersebut tentunya di dasari oleh kepentingan kelompok penekan tersebut atau partai pendukung dalam Pemilihan Kepala Daerah. Tekanan-tekanan ini memiliki pengaruh yang cukup besar dalam kebijakan Bupati Parigi Moutong dalam proses promosi dalam jabatan struktural di Kabupaten Parigi Moutong. Bahkan tekanan tersebut dapat mengalahkan pertimbangan dari Tim penguji dan panselda. Besarnya tekanan politis ini biasanya terdapat pada jabatan-jabatan

strategis yang akan mempengaruhi Bupati dalam kehidupan politiknya. Selain itu pengaruh eksternal juga dapat berasal dari tekanan saudara, keluarga dan kerabat dari orang-orang yang terlibat dalam proses promosi dalam jabatan struktural. Sama halnya dengan tekanan politis tekanan saudara, keluarga dan kerabat ini juga memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap proses promosi dalam jabatan struktural di Kabupaten Parigi Moutong.

Adanya tekanan-tekanan dari luar tersebut tentunya akan sangat menghambat proses promosi dalam jabatan struktural, karena hal tersebut dapat menghilangkan objektifitas promosi dalam jabatan struktural yang tentunya dapat memberikan dampak negatif terhadap citra pemerintah di mata masyarakat, dan akan mempengaruhi kualitas layanan pemerintah kepada masyarakat karena ASN yang diangkat dalam jabatan tersebut tidak memiliki kompetensi dan kinerja yang baik, namun karena memiliki kedekatan politis atau kedekatan kekeluargaan maka aparat tersebut diangkat dalam jabatan struktural di Kabupaten Parigi Moutong.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian atas promosi jabatan struktural eselon III dan eselon IV di kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Parigi Moutong, maka peneliti kiranya dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

#### 1. *Aspek Pengalaman Kerja (Senioritas)*

Promosi jabatan struktural eselon III dan IV di tinjau dari aspek pengalaman atau senioritas secara realitas sudah terlaksana namun masih perlu ditingkatkan lagi. Hal ini dikarenakan indikator kepengkatan dan pengalaman kerja, keduanya dijadikan bahan pertimbangan oleh tim baperjakat dalam pelaksanaan promosi jabatan

struktural eselon III dan IV di Kantor Bappeda Kabupaten Parigi Moutong.

2. *Aspek Kecakapan (Ability)* Bila ditinjau dari aspek kecakapan kerja dapat dikatakan sudah berjalan namun belum maksimal, karena komponen indikator karena belum semua komponen indikator dijadikan bahan dalam penilaian dan pertimbangan dalam proses promosi seperti perilaku, motivasi, produktivitas dan responsibilitas, dan akuntabel.
3. *Aspek Gabungan Pengalaman dan Kecakapan.* Dari aspek gabungan pengalaman dan kecakapan belum mendapat perhatian dalam proses promosi sehingga belum terlaksana dengan baik.
4. Proses promosi masih dipengaruhi oleh *spoil sistem* dan *nepotism sistem*.
5. Dalam pelaksanaan uji kompetensi berdasarkan UU No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Panitia pelaksana uji kompetensi belum menjalankan tugasnya dengan baik karena tidak konsisten dengan syarat administrasi yang dikeluarkan bagi peserta uji kompetensi. Pada promosi jabatan struktural eselon III masih belum sepenuhnya sesuai prosedur, dimana beberapa persyaratan yang di minta untuk dapat mengikuti tes uji kompetensi jabatan administrator (esselon III) adalah golongan IIIId dan sudah mengikuti diklat PIM IV atau berpendidikan strata dua, namun kenyataannya ada beberapa peserta yang masih bergolongan IIIb dan IIIc serta belum mengikuti diklat PIM IV dapat mengikuti tes tersebut. Sementara uji kompetensi untuk jabatan pengawas (esselon IV) tidak dilaksanakan oleh panitia dengan berbagai alasan utamanya alasan tidak ada anggaran sehingga uji kompetensi untuk promosi jabatan pengawas (esselon IV) tidak dilaksanakan.
6. Pelaksanaan uji kompetensi inipun pada akhirnya masih merupakan suatu uji coba belaka dimana panitia daerah tidak transparan terhadap hasil ujian kompetensi

dengan tidak mengumumkannya secara terbuka sehingga tidak diketahui siapakah yang layak dan tidak untuk dilantik pada jabatan yang dipromosikan hal ini menimbulkan pertanyaan dan kekecewaan bagi sebagian besar peserta uji tes kompetensi karena tidak mengetahui hasil ujiannya dan apakah sudah memenuhi kriteria dari standart yang ditentukan untuk dapat menduduki jabatan eselon III.

### Rekomendasi

Adapun rekomendasi yang dapat peneliti sarankan adalah:

1. Kepada personil yang terlibat dalam promosi jabatan struktural eselon III dan IV pada kantor Bappeda Kabupaten Parigi Moutong dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Parigi Moutong, Tim Baperjakat/Panselda dan unsur pimpinan untuk berkomitmen melaksanakan UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN dan Peraturan Pemerintah nomor 13 Tahun 2002 tentang pengangkatan ASN dalam jabatan struktural, dimana dalam pengangkatan tersebut lebih mengedepankan aspek pengalaman kerja, kecakapan dan gabungan pengalaman dan kecakapan (*merit system*) sebagai bahan pertimbangan utama dan tidak melakukan pengangkatan jabatan berdasarkan intervensi politik (*spoil system*) dan sistem nepotisme.
2. Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan uji kompetensi assesment jabatan administrator (esselon III) agar ke depan dapat terlaksana lebih baik lagi, dan mengumumkan hasil tes kompetensi agar diketahui oleh seluruh peserta sehingga maksud dan tujuan dari lelang jabatan tersebut dapat tercapai serta melaksanakan saran dan masukan dari tim penguji.
3. Agar melaksanakan uji kompetensi untuk jabatan pengawas (esselon IV) sehingga staf ASN yang sudah layak dipromosi pada jabatan pengawas (esselon IV)

- memperoleh kesempatan mengembangkan karirnya.
4. Memberikan kesempatan kepada pejabat eselon IV yang telah memenuhi syarat untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi eselon III dan staf ke eselon IV dari lingkup Bappeda.
  5. Kepada Badan Kepegawaian Daerah untuk melakukan pendataan secara komprehensif terhadap potensi ASN dengan mengembangkan system dan metode yang tepat melalui kerjasama dengan tim ahli dari Universitas Tadulako.

#### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Dengan penuh kerendahan hati dan penghormatan yang setinggi-tingginya saya sampaikan ucapan terima kasih kepada Pembimbing I, Bapak Dr. Muhammad Irfan Mufti, M.Si dan Pembimbing II, Ibu Dr. Intam Kurnia, M.Si atas bimbingan, bantuan dan dorongan dalam penyelesaian tugas akhir ini.

#### **DAFTAR RUJUKAN**

- Ambar Teguh Sulistiyani, 2004. *Memahami Goodgovernance dalam Perspektif Sumberdaya Manusia*. Gaya Media Yogyakarta
- Bangun Wilson. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Harsono, 2011. *Sistem Administrasi Kepegawaian*. Fokusmedia Bandung
- Flippo, Edwin. B. 1999. *Manajemen Tenaga Kerja*, Sinar Baru. Bandung
- Koentjaraningrat, 1985. *Metode-metode Penelitian masyarakat*, Gramedia. Jakarta.
- Miftah Thoha, 2007. *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Perdana Media Group. Jakarta.
- Moekijat, 2001. *Administrasi Kepegawaian*, Bumi Aksara. Jakarta.

- Moleong, Lexi J., 2000, *Metode Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Nasution, 1996. *Metode Naturalistik Kualitatif*. PT.Tarsito, Bandung
- Sugiono, 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*, CV. Alfabeta, Bandung.
- S. Nasution, 2003, *Metode Research*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Rineka Cipta. Jakarta.
- SP. Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara Jakarta