

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Konsep Dasar Evaluasi

1. Definisi Evaluasi

Kata evaluasi berasal dari bahasa Inggris “evaluation” yang berarti penilaian atau penaksiran. Evaluasi adalah proses penilaian, penilaian ini bisa menjadi netral, positif atau negative atau merupakan gabungan dari keduanya. Menurut ‘*Webster’s New Collegiate Dictionary*’ (1981), bahwa evaluasi adalah ‘*evaluation is to determine or fix the value of ‘or’ to examine and judge*’. Dengan demikian maka suatu aktifitas yang dievaluasi akan menghasilkan produk untuk keperluan pengambilan keputusan. Pemahaman mengenai pengertian evaluasi dapat berbeda-beda sesuai dengan pengertian evaluasi yang bervariasi oleh para pakar evaluasi. Wirawan (2012 :7) mengatakan bahwa evaluasi riset untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai objek evaluasi, menilainya dengan membandikannya dengan indikator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi.

Definisi lain dikemukakan oleh Evert Vendung dalam Wirawan (2012:7) mengatakan bahwa “ evaluasi merupakan salah satu jenis riset dimana evaluasi tunduk kepada kaidah-kaidah ilmu penelitian.

Selain Event, definisi lain juga dikemukakan oleh King dalam Wirawan (2012:64) mendefinisikan evaluasi sebagai suatu proses penelitian sistematis untuk

menyediakan informasi yang dapat dipercaya mengenai karakteristik, aktifitas, atau keluaran (outcome) program atau kebijakan untuk tujuan penelitian. Definisi ini menyatukan pentingnya pemakaian dengan mengsignifikasi bahwa evaluasi harus dipakai untuk suatu tujuan penilaian. Evaluasi juga sering dilakukan untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan. Proses evaluasi suatu pelaksanaan kegiatan dapat menunjukkan informasi tentang sejauh mana kegiatan itu telah dilaksanakan atau hal-hal yang telah dicapai. Standar atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dapat dijadikan acuan untuk melihat ketercapaian suatu program, kesesuaian dengan tujuan, keefektifan, keefisienan, dan hambatan yang dijumpai dalam suatu program.

Definisi evaluasi yang dituliskan dalam kamus *Advanced Learner's Dictionary of Current English* dalam (Arikunto dan Jabar, 2004 : 1), adalah *to find out, decide the amount or value* yang artinya suatu upaya yang menentukan nilai atau jumlah. Selain arti berdasarkan terjemahan, kata-kata yang terkandung didalam definisi tersebut menunjukkan bahwa kegiatan evaluasi harus dilakukan secara hati-hati, bertanggung jawab, menggunakan strategi dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu evaluasi menurut Cross (1973) dalam Sukardi (2009:1), yang mengartikan *evaluation is a process which determines the extent to which objectives have been achieved* yang artinya evaluasi merupakan proses yang menentukan kondisi, dimana suatu tujuan telah dapat dicapai. Definisi ini menerangkan secara langsung hubungan evaluasi dengan tujuan suatu kegiatan yang mengukur derajat, dimana suatu tujuan

dapat dicapai. Sebenarnya evaluasi juga merupakan proses memahami, member arti, mendapatkan, dan mengkomunikasikan suatu informasi bagi keperluan pengambilan keputusan.

Sejalan dengan itu, Arikunto dan Jabar (2004:1) mengatakan bahwa evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan. Arifin (2009: 5-6), mengartikan evaluasi sebagai suatu proses bukan suatu hasil (produk). Hasil yang diperoleh dari kegiatan evaluasi adalah kualitas sesuatu, baik yang menyangkut tentang nilai atau arti, sedangkan kegiatan untuk sampai pada pemberian nilai dan arti itu adalah evaluasi. Membahas evaluasi berarti mempelajari bagaimana proses pemberian pertimbangan mengenai kualitas sesuatu. Gambaran kualitas yang dimaksud merupakan konsekuensi logis dari proses evaluasi yang dilakukan. Proses tersebut dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan dalam arti terencana sesuai dengan prosedur oleh prinsip serta dilakukan secara terus menerus.

Menurut Daryanto (2008:10), bahwa evaluasi merupakan pengumpulan kenyataan secara sistematis untuk menetapkan apakah dalam kenyataannya terjadi perubahan dalam diri siswa dan menetapkan sejauh mana tingkat perubahan dalam pribadi siswa. Sejalan dengan itu, *World Health Organization* (WHO) dalam prihatin (2011:164), mengartikan evaluasi sebagai suatu proses dari pengumpulan dan analisis informasi mengenai eektivitas dan dampak suatu program dalam tahap tertentu

sebagai bagian atau keseluruhan dan juga mengkaji pencapaian program. Definisi lain dikemukakan oleh Prihatin (2011:164), yang menyatakan bahwa evaluasi adalah proses pemberian informasi untuk membantu membuat keputusan tentang obyek yang akan dievaluasi.

Stufflebeam & Shinkfield (1985 : 159) menyatakan bahwa : “*evaluation is the of delineating, obtaining, and providing descriptive and judgmental information about the worth and merit of some object’s goals, design, implementation, and impact in order to guide decision making, serve needs for accountability, and promote understanding of the involved phenomena*”. Yang berarti evaluasi merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan harga dan jasa dari tujuan yang dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggungjawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena.

Sejalan dengan beberapa pendapat diatas Brinkerhoff, dkk (1983 :1-6), evaluasi merupakan sebuah proses yang menentukan sejauh mana tujuan dapat tercapai. Brinkerhoff menambahkan dalam pelaksanaan evaluasi setidaknya ada tujuan elemen yang harus dilakukan yaitu : 1) Fokus pada apa yang dievaluasi (*focusing the evaluation*), 2) Memiliki rancangan evaluasi (*Designing the evaluation*), 3) Mengumpulkan informasi (*Collecting information*), 4) Menganalisis dan menginterpretasikan informasi (*Analyzing and interperetion*), 5) Membuat laporan

(*Reporty information*), 6) Pengatur/pengelolaan evaluasi (*Managing evaluation*), 7) Evaluasi untuk evaluasi (*Evaluaty evaluation*).

Apabila beberapa pendapat tersebut dapat diaplikasikan dalam konteks pendidikan maka evaluasi dapat dikatakan sebagai serangkaian upaya atau langkah-langkah strategis untuk mengambil keputusan dinamis yang ditujukan pada pembuatan standar prose pembelajaran atau pengajaran. Proses ini dapat terdiri dari : 1) Mengumpulkan data yang tepat, 2) Mempertimbangkan data dengan tolak ukur tertentu, 3) Membuat keputusan berdasarkan data dengan tindakan-tindakan yang relevan.

Dari beberapa pengertian dapat disimpulkan bahwa evaluasi sifatnya luas, evaluasi dapat dilakukan meliputi dua aspek yaitu kuantitatif dan kualitatif. Dimana melaksanakan pengukuran terhadap suatu kinerja, dalam hal ini lebih bersifat mengukur kuantitas dari pada kerja sedangkan penilaian menunjukan pada segi kualitas, jadi evaluasi berkaitan dengan keduanya yaitu pengukuran dan penilaian dimana pengukuran yang sifatnya kuantitatif dan penilaian bersifat kualitatif. Dan evaluasi juga merupakan kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil suatu keputusan.

2. Model Evaluasi

Dalam ilmu evaluasi ada banyak model evaluasi yang bisa digunakan untuk mengevaluasi suatu program. Meskipun antara yang satu dengan lainnya berbeda, namun maksudnya sama yaitu melakukan kegiatan mengumpulkan data atau informasi yang berkenaan dengan objek-objek yang dievaluasi, yang tujuannya menyediakan bahan bagi pengambil keputusan dalam menentukan tindak lanjut suatu program.

Menurut Arikuno dan Jabar (2004:24) terdapat beberapa model evaluasi program yang sering digunakan, yaitu 1) *Goal Oriented Evaluation Model/Goal Attainmentt Evaluation Model*, 2) *Goal Free Evaluation Model*, 3) *Formatif- Sumatif Evaluation Model*, 4) *Countenance Evaluation Model*, 5) *CSE-UCLA Evaluation Model*, 6) *CIPP Evaluation Model*, 7) *Discrepancy Model*.

1) *Goal Oriented Evaluation Model* merupakan model yang muncul paling awal.

Yang menjadi objek pengamatan pada model ini adalah tujuan dari program yang sudah ditetapkan jauh sebelum program dimulai. Evaluasi dilakukan secara berkesinambungan, terus menerus, mencek sejauh mana tujuan tersebut sudah terlaksana didalam proses pelaksanaan program. Model ini dikembangkan oleh Tyler.

2) *Goal Free Evaluation Model* dikembangkan oleh Michael Scriven. Dalam melaksanakan evaluasi program evaluator tidak perlu memperhatikan apa yang menjadi tujuan program. Yang perlu diperhatikan dalam program

tersebut adalah bagaimana kerjanya program, dengan jalan mengidentifikasi penampilan-penampilan yang terjadi, baik hal-hal yang positif (yaitu hal yang diharapkan) maupun hal-hal negative (yaitu hal-hal yang tidak diharapkan). Alasan mengapa tujuan tidak perlu diperhatikan karena ada kemungkinan evaluator terlalu rinci mengamati tiap-tiap tujuan khusus.

- 3) *Formatif-Sumatif Evaluation Model* dikembangkan oleh Michael Scriven. Ketika melaksanakan evaluasi, evaluasi tidak dapat melepaskan diri dari tujuan. Tujuan evaluasi formatif memang berbeda dengan tujuan sumatif. Dengan demikian model ini menunjukkan tentang apa, kapan dan tujuan evaluasi tersebut dilaksanakan.
- 4) *Countenance Evaluation Model* dikembangkan oleh Stake. Model ini menekankan pada adanya pelaksanaan dua hal pokok, yaitu: deskripsi dan pertimbangan serta membedakan adanya tiga tahap evaluasi program, yaitu: 1) anteseden, 2) transaksi, 3) keluaran.
- 5) *CSE_UCLA Evaluation Model* terdiri dari dua singkatan, yang pertama CSE, merupakan singkatan dari *Center For the Study of Evaluation*, sedangkan UCLA merupakan singkatan dari *University of California in Los Angeles*. Ciri dari model ini adalah adanya lima tahap yang dilakukan dalam evaluasi, yaitu perencanaan, pengembangan, implementasi hasil dan dampak.
- 6) *CIIP Evaluation Model* dikembangkan oleh Stufflebeam dkk. Model evaluasi ini merupakan model evaluasi yang paling banyak dikenal dan diterapkan oleh para evaluator. CIPP merupakan sebuah singkatan dari huruf awal empat buah

kata, yaitu 1) *Context evaluation*: evaluasi terhadap konteks, 2) *input evaluation*: evaluasi terhadap masukan, 3) *process evaluation*: evaluasi terhadap proses, 4) *product evaluation*: evaluasi terhadap hasil. Keempat kata yang disebutkan dalam singkatan CIPP tersebut merupakan sasaran evaluasi, yang tidak lain adalah komponen dari proses sebuah program kegiatan. Dengan kata lain model CIIP model evaluasi yang memandang program yang dievaluasi sebagai sistem.

7) *Discrepancy Model* dikembangkan oleh Malcolm Provus. Model ini menekankan pada pandangan adanya kesenjangan didalam program. Evaluasi program yang dilakukan oleh evaluator mengukur besarnya kesenjangan yang ada disetiap komponen.

3. Tujuan Evaluasi

Evaluasi dilaksanakan untuk mencapai berbagai tujuan sesuai dengan objek evaluasinya. Menurut Wirawan (2011 : 22) tujuan dalam melaksanakan evaluasi antara lain: mengukur pengaruh program terhadap masyarakat, menilai apakah program telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, mengukur apakah pelaksanaan program sesuai dengan standar, evaluasi program dapat mengidentifikasi dan menemukan mana dimensi program yang jalan dan mana program yang tidak jalan, pengembangan staf program dimana evaluasi dapat dipergunakan mengembangkan kemampuan staf serta memberikan masukan kepada pimpinan / manajer program mengenai kinerja staf dalam melayani masyarakat, jika terjadi staf kompetensinya

rendah maka perlu dilakukan pengembangan dengan segera, tujuan evaluasi lainnya adalah untuk memenuhi ketentuan undang-undang, akreditasi program, mengambil keputusan mengenai program, memberikan balikan kepada pimpinan dan staf program.

Senada dengan tujuan sebelumnya ada beberapa tujuan evaluasi juga disebutkan yaitu: 1) Untuk memperoleh dasar bagi pertimbangan akhir suatu periode kerja, apa yang telah dicapai, apa yang belum dicapai, dan apa yang perlu mendapat perhatian khusus, 2) Untuk menjamin cara kerja yang efektif dan efisien dan ekonomis, 3) Untuk memperoleh fakta tentang kesulitan, hambatan penyimpangan dilihat dari aspek-aspek tertentu.

Dalam organisasi pendidikan kegiatan evaluasi ini sering disama artikan dengan supervisi. Secara singkat supervisi diartikan sebagai upaya mengadakan peninjauan untuk memberikan pembinaan, maka evaluasi program adalah langkah awal dalam supervisi, yaitu mengumpulkan data yang tepat agar dapat dilanjutkan dengan pemberian pembinaan yang tepat pula.

4. Prosedur Pelaksanaan Evaluasi

Prosedur pelaksanaan evaluasi adalah bagaimana seseorang evaluator menyiapkan cara atau langkah-langkah yang akan digunakan selama proses pelaksanaan evaluasi, dan hal ini dilakukan secara sistematis, beraturan, sesuai dengan kaidah-kaidah dalam penelitian evaluasi. Langkah-langkah dalam

pelaksanaan evaluasi pendidikan secara umum adalah sebagai berikut: 1) perencanaan (mengapa perlu evaluasi, apa saja yang hendak dievaluasi, tehnik apa yang akan digunakan nanti pada evaluasi, siapa yang hendak dievaluasi, kapan waktu pelaksanaan evaluasi, dimana objek yang akan dievaluasi, seperti apa instrumen yang akan digunakan untuk evaluasi, indikator apa saja yang digunakan untuk mengevaluasi, data apa saja yang ingin diteliti), 2) pengumpulan data (pengumpulan data dilakukan sesuai dengan kebutuhan yang akan dievaluasi dan dilakukan melalui tes, observasi kuesioner, dan lain sebagainya sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai), 3) verifikasi data (uji instrumen, uji validitas, uji reabilitas), 4) pengelolaan data (memaknai data yang terkumpul jika ingin menggunakan metode kualitatif dan menggunakan statistik atau non statistik untuk penelitian kuantitatif).

Berdasarkan kajian teori maka evaluasi sangatlah dibutuhkan untuk mengumpulkan data yang tepat agar dapat dilanjutkan dengan pemberian pembinaan dan juga sebagai sebuah proses yang menentukan sejauh mana tujuan dapat tercapai, dan juga dikatankan sebagai serangkaian upaya atau langkah-langkah strategis untuk mengambil suatu keputusan.

B. Konsep Dasar Promosi Jabatan

1. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Oleh

karena itu, pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada mereka yang berprestasi.

Promosi bisa merupakan kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, perpindahan lingkungan kerja yang lebih baik walaupun setingkat karena kompleksitas kerja, dan pemberian penghargaan lainnya. Promosi atau sering orang menyebutnya kenaikan jabatan/kedudukan dan pangkat atau status jenjang seseorang pegawai, adalah merupakan peningkatan dari seorang tenaga kerja atau pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibanding dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi dan adanya penambahan upah atau gaji serta tunjangan lainnya.

Promosi dapat juga didasarkan pada prestasi seseorang, tetapi ada juga kemauan penguasa mempunyai kebijakan, apakah itu karena kewenangannya atau karena politik. Kemungkinan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi bisa dilakukan manakala diberikan kepada pejabat yang lebih rendah pangkatnya, bila ada promosi kenaikan pangkat bisa dilakukan setelah menduduki jabatan, ini biasanya dikalangan pegawai negeri di Indonesia untuk jabatan struktural yang mempunyai eselon sehingga dasarnya adalah tingkat eselon.

Pada dasarnya promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Penempatan karyawan dilakukan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan perusahaan yang berhubungan dengan perencanaan untuk memperoleh orang yang tepat pada posisi yang tepat.

Promosi berarti pula perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini berarti bahwa kompensasi (penerimaan upah/gaji dan sebagainya) pada umumnya lebih tinggi bila dibanding dengan pada jabatan lama. Suatu promosi jabatan pada umumnya didambakan oleh setiap anggota organisasi.

Untuk itu semua perlu kiranya diketahui lebih jauh tentang jalur promosi, dasar-dasar untuk promosi, kecakapan kerja dan senioritas dan sebagainya, yang relevan dengan maksud dan tujuan promosi jabatan.

Perpindahan seseorang pada jabatan baru dapat juga terjadi apabila seseorang yang bersangkutan mengalami ekspansi ataupun karena adanya lowongan yang harus segera diisi. Perwujudan dan prinsip orang yang tepat pada jabatan yang tepat, baik dengan jalan pemindahan ataupun dengan jalan lain, bukan saja akan membawa hasil yang baik bagi organisasi, tetapi juga kepada petugas yang bersangkutan.

Disinilah pentingnya suatu promosi untuk meningkatkan motivasi seseorang dalam suatu organisasi. Namun pemberian promosi harus bertitik tolak untuk kepentingan organisasi dan bukan untuk kepentingan pribadi. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pengertian promosi jabatan, berikut dikemukakan beberapa definisi promosi jabatan

Menurut beberapa ahli lain :

Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2004 ; 100) sebagai berikut : “Secara teknis promosi adalah suatu perpindahan didalam

organisasi dan posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status.”

Pernyataan senada juga dikemukakan oleh Samsudin (2005 : 264) dengan mengemukakan bahwa suatu promosi jabatan berarti pula perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lain berarti bahwa konvensasi (upah, gaji dan sebagainya) menjadi lebih tinggi dibandingkan dengan jabatan yang lama.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa promosi mempunyai arti yang penting bagi instansi, sebab dengan promosi berarti kestabilan instansi dan moral pegawai akan lebih terjamin. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari pada jabatan yang diduduki sebelumnya. Seseorang dipromosikan karena dianggap mempunyai prestasi rata-rata lebih tinggi dari pegawai yang lain meskipun mungkin oleh pimpinan dinilai prestasi yang ada belum memuaskan.

Pada dasarnya setiap pegawai mendambakan promosi. Karena promosi dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang dalam menunaikan tugas yang diembannya dan juga merupakan pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk memenuhi posisi yang lebih tinggi.

Untuk memenuhi suatu jabatan yang lebih tinggi dalam arti mendapatkan promosi, seseorang harus memenuhi persyaratan tertentu. William Glueck menyebutkan dua persyaratan utama, yaitu : 1) karir, 2) senioritas (Soebagio Atmodiwirio 2001 : 220). Yang dimaksud dengan karir adalah kecakapan kerja, dan yang dimaksud dengan senioritas adalah periode pengabdian seseorang pada suatu

organisasi dalam bidang atau fungsi tertentu. Dalam hal ini termasuk kemampuan atau kompetensi dalam bidang yang menjadi tugasnya, sehingga senioritas diartikan bukan sekedar lamanya masa bekerja, tetapi termasuk didalamnya kualifikasinya. Dengan demikian pengangkatan dalam jabatan sebagai kepercayaan yang diberikan oleh pejabat yang berwenang kepada seseorang pegawai berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang obyektif termasuk didalamnya persyaratan loyalitas, dedikasi dan kemampuan. Syarat-syarat jabatan adalah merupakan satu informasi tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan atau pegawai agar dapat memangku suatu jabatan dengan baik. Syarat-syarat itu berupa antara lain: syarat pendidikan, kesehatan, kecakapan kerja, fisik serta syarat-syarat lainnya.

Berangkat dari pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa untuk dapat menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi, seseorang harus memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu antara lainnya adalah melalui analisis jabatan atau analisis tugas. Analisis tugas merupakan dasar dalam manajemen kepegawaian, oleh karena hasil-hasilnya dapat dipergunakan di hampir seluruh program kepegawaian dan juga dipakai sebagai landasan kegiatan-kegiatan yakni: a) sebagai pedoman untuk pelaksanaan mutasi, b) sebagai pedoman untuk melaksanakan promosi, c) sebagai pedoman untuk melaksanakan latihan, d) dan sebagai pedoman untuk syarat-syarat lingkungan kerja,

2. Dasara-dasar Promosi

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang. Hal ini penting supaya karyawan dapat menegetahuinya dan memperjuangkan nasibnya.

Pedoman dasar yang digunakan untuk mempromosikan adalah:

1) Pengalaman, Orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. 2) Kecakapan, Orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan. 3) Kombinasi Kecakapan dan Pengalaman, Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat mempromosikan orang berdasarkan pengalaman dan kecakapan.

3. Syarat-syarat Promosi

Dalam mempromosikan seseorang, harus sudah mempunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi. Syarat-syarat promosi ini harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan untuk berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut.

1. Kejujuran

Karyawan itu harus jujur pada diri sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan, harus sesuai perkataan dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

2. Disiplin

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

3. Prestasi Kerja

Karyawan yang akan dipromosikan harus mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan itu dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

4. Kerja Sama

Karyawan itu dapat bekerja sama dengan harmonis dengan swsama karyawan baik horizontal maupun vertical dalam mencapai sasaran perusahaan.

5. Kecakapan

Karyawan yang dipromosikan harus cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam mengerjakan pekerjaan dengan baik tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

6. Loyalitas

Karyawan itu loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini harus dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.

7. Kepemimpinan

Dia harus membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai sasaran perusahaannya.

8. Komunikatif

Dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempresepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

9. Pendidikan

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

4. Tujuan Promosi Jabatan

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai

3. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangan dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya meningkat.
4. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya mendorong, serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya.
5. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus pada masa percobaan.
6. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.

Berdasarkan kajian teori maka promosi jabatan sangatlah diperlukan karena salah satu solusi untuk meningkatkan mutu dan kualitas guru adalah melalui promosi jabatan, sehingga dengan adanya promosi jabatan tersebut, akan memotivasi guru untuk bekerja lebih baik dalam pengembanaan dan pengelolaan kegiatan belajar mengajar pada suatu pendidikan tertentu. Motivasi yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi dalam suatu organisasi adalah kesempatan untuk maju. Sifat dasar manusia pada umumnya ingin menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai saat ini. Karena itulah manusia pada umumnya menginginkan kemajuan dalam kehidupannya. Kesempatan untuk maju di dalam suatu organisasi dinamakan dengan promosi (penaikan jabatan).

C. Perencanaan Ketenagaan

Perencanaan ketenagaan adalah proses untuk menyiapkan sumber daya manusia yang dapat mencapai tujuan suatu organisasi dimasa yang akan datang. Dalam perencanaan, seseorang dapat diharapkan mampu melihat dan menghasilkan berbagai aspek yang dapat mempengaruhi lingkungan, strategi dan tujuan suatu organisasi. Proses perencanaan sangat penting antara lain digunakan untuk menangani penggunaan sumberdaya manusia lebih efisien dan efektif. Dalam perencanaan dapat dipakai tehnik forecasting (prediksi) yang diikuti kegiatan rekrutment atau pencarian calon. Dalam kegiatan rekrutmen dilaksanakan melalui kegiatan seleksi yang merupakan syarat untuk penugasan terhadap seseorang dalam suatu promosi jabatan kepala sekolah yang ditentukan beberapa aspek antara lain : a) Intelligence, b) Pengalaman, c) Keterampilan konseptual, d) Karakter pribadi, kemampuan hubungan insani (Wahjosumidjo 1999 : 254).

Untuk menjadikan seseorang dalam promosi jabatan kepala sekolah yang efektif dan efisien diperlukan lima keterampilan administrasi dan kompetensi sebagai berikut :

- a. Keterampilan teknis, yang meliputi pengetahuan khusus dan keahlian kepada suatu kegiatan khusus yang berkaitan dengan fasilitas, yaitu dalam cara penggunaan alat dan teknis pelaksanaan kegiatan

- b. Keterampilan hubungan manusia, kemampuan untuk memberikan bantuan dan bekerja sama dengan orang lain, maupun dengan sekelompok untuk mencapai suatu tujuan organisasi.
- c. Keterampilan membuat konsep, (konseptual) yakni kemampuan untuk merangkul menjadi satu dalam bentuk gagasan atau ide-ide dengan melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan situasi yang relevan dengan organisasi.
- d. Keterampilan dalam mendidik dan mengajar yang meliputi penguasaan metodik belajar dan mengajar.
- e. Keterampilan kognitif yang meliputi kemampuan pengetahuan yang bersifat intelektual.

Di samping memiliki keterampilan disebut diatas, keberadaan calon kepala sekolah diwajibkan memiliki kompetensi sebagai berikut :

- a). Komit terhadap misi sekolah, dan berkepentingan untuk menjadi gamabaran bagi sekolahnya,
- b). Orientasi kepemimpinan proaktif,
- c). Ketegasan,
- d).Sensitive terhadap hubungan yang bersifat interpersonal dan organisasi (mencari hubungan interpersonal),
- e). Mengumpulkan informasi, menganalisis pembentukan konsep,
- f), Fleksibilitas intelektual,
- g). Persuasif dan manajemen interaksi,
- h). Kemampuan beradaptasi secara teknis,
- i). Motivasi dan perhatian terhadap pengembangan (motivasi keberhasilan),
- j). Kontrol dan evaluasi (manajemen control),
- k).kemampuan berorganisasi,
- l).

Kemampuan berkomunikasi (penyampaian gagasan secara pribadi)
Atmodiwirio, 2001 : 163).

D. Tahap Pelaksanaan Seleksi Kepala Sekolah

Dalam pelaksanaan seleksi kepala sekolah ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu pengorganisasian dan penggiatan. “Pengorganisasian adalah membagikan pekerjaan yang diatur dan dialokasikan, diantara para anggota, sehingga tujuannya dapat tercapai secara efektif. Nanang Fattah (2011:71).

Pembagian pekerjaan harus disusun dalam suatu struktur yang jelas dan saling melengkapi dalam mencapai tujuan. Struktur yang dimaksud dalam pengorganisasian merupakan kerangka yang terdiri dari satuan-satuan kerja yang memiliki wewenang dan tanggung jawab.

“Penggiatan” suatu proses tindakan untuk menggiatkan para personal agar mempunyai aktifitas dan melaksanakan fungsi tugasnya dengan gairah (Masya 1998 : 51).

Aktifitas pelaksanaan seleksi kepala sekolah merupakan kegiatan terpenting, betapapun bagusya perencanaan suatu pengorganisasian apabila para pelaksana tidak melakukan fungsi dan tugas sebagai mana mestinya, maka besar kemungkinan tujuan seleksi tidak akan tercapai.

Kepala sekolah adalah orang yang disertai tugas dan tanggung jawab untuk memimpin suatu sekolah. Tugas kepala sekolah sebagai seorang pemimpin lebih banyak berkaitan dengan masalah administrasi dan kepengawasan, sehingga dalam

pelaksanaan tugasnya, kepala sekolah lebih banyak memerlukan kemampuan atau keterampilan merencanakan, mengorganisasikan dan mengarahkan secara strategis dan taktis dalam mencapai sasaran.

Peranan kepemimpinan kepala sekolah berorientasi pada keharusan untuk menghubungkan pendidikan dengan pembangunan nasional atau dengan kata lain untuk memutuskan perhatian kepada pembaharuan pendidikan untuk mendukung pembangunan. Untuk itu dalam pelaksanaan promosi jabatan kepala sekolah sangat diperlukan pengetahuan dan keterampilan (skill) konseptual yaitu kemampuan untuk melihat jelas peranan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Tilaar (2000 :354) dalam pelaksanaan seleksi calon kepala sekolah, dapat diterapkan tiga sistem yaitu : 1) Seleksi dilaksanakan dengan penuh keterbukaan, 2) Seleksi melakukan evaluasi dan perbaikan secara keseluruhan, 3) Seleksi memiliki akuntabilitas. Ketiga pelaksanaan seleksi ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Seleksi dilaksanakan dengan penuh keterbukaan.

Keterbukaan dalam pelaksanaan seleksi calon kepala sekolah merupakan karakteristik yang bermutu yang sistem penilaiannya selalu melibatkan pihak-pihak yang terkait.

2. Seleksi melakukan evaluasi.

Dalam pelaksanaan evaluasi terhadap calon kepala sekolah dapat dilakukan secara teratur yang ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap serta

kemampuan para calon kepala sekolah. Oleh karena itu fungsi evaluasi sangat penting mutu para peserta calon kepala sekolah.

3. Seleksi memiliki akuntabilitas.

Yang dimaksud akuntabilitas disini adalah bentuk pertanggung jawaban panitia penyelenggara seleksi terhadap keberhasilan yang telah dilaksanakan. akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan akan dilaporkan terhadap pihak yang berkompeten atau para pejabat penentu dan pengambil keputusan.

E. Evaluasi Promosi Jabatan

Promosi jabatan yaitu sebagai suatu perpindahan dari dalam suatu organisasi khususnya lembaga pendidikan dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status sehingga dalam pelaksanaan promosi jabatan dibutuhkan evaluasi.

Terkait dengan evaluasi, ada beberapa kata yang sering digunakan secara silih berganti, tumpang tindih, bahkan tidak jarang salah makna. Beberapa kata yang dimaksud adalah pengukuran (measurement) dan tes. Ketiga istilah ini memiliki kaitan yang erat, namun berbeda satu sama lain. Evaluasi merupakan upaya untuk mengetahui keadaan suatu objek dengan menggunakan alat (*instrument*) tertentu dan membandingkan hasilnya dengan standar tertentu untuk memperoleh kesimpulan. Kegiatan evaluasi memerlukan penggunaan informasi dari hasil pengukuran atau tes. Pengukuran adalah upaya untuk mengetahui keadaan sesuatu. Dalam pengukuran

tidak ada proses membandingkan hasil pengukuran dengan standar tertentu. Informasi hasil pengukuran belum memiliki makna yang mendalam, tetapi baru mendeskripsikan hasil dari suatu instrument. Sedangkan tes merupakan upaya untuk menggunakan suatu alat pada suatu objek.