

# **Analisa Promosi Jabatan: Studi Kasus Pada Bidang Mutasi Dan Promosi Badan Kepagawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Fakfak**

**Monica Devina Heremba<sup>1</sup>, Samsuri<sup>2</sup>, & Wa Lisda<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Program Studi Administrasi Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Asy-Syafi'iyah

<sup>2</sup>samsuri.plh@email.com

## **Abstract**

*The purpose of this study was to know about job promotion of government employees in Fakfak Regency. This study used a qualitative research method. Respondents in this study were employees of the Mutation and Promotion Division of the Fakfak Regency Human Resources Development and Personnel Agency (BKPSDM) and employees who were promoted. Data collection techniques used direct observation methods, questionnaires, and interviews. Data analysis techniques used were data reduction, data presentation and drawing conclusions. The first research result was that job promotions based on work performance, discipline, and education were still not running well. The results of this study were due to the inconsistency between work performance assessments and job promotion decisions, Job promotions in Fakfak Regency were not always based on employee discipline levels, and there were still employee promotions not based on educational backgrounds that were in accordance with their positions. The next research result was that job promotions based on honesty and leadership could be said to be running well, because in the city of Fakfak honesty and leadership were still considered very important even though they were difficult to measure because they were subjective.*

## **Pendahuluan**

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan bagian dari Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Menurut Musanef (2008:5) Pegawai Negeri adalah Pegawai yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan Negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur Negara yang berkualitas sangat diperlukan sebagai asset penting dalam mencapai tujuan pembangunan Nasional. Menurut Nitisemito (2003:32), kemampuan seorang untuk menduduki dan melaksanakan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan, jelas didalamnya terkandung makna kemampuan yang didasari pada latar belakang pendidikan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki.

Kemampuan melaksanakan tugas dan tanggung jawab menjadi dasar dalam penilaian promosi jabatan. Promosi dalam pelaksanaannya perlu bagi setiap pegawai agar apa yang menjadi tujuan pegawai seperti gaji, pengembangan karir, dan kekuasaanyang lebih besar dapat diwujudkan sekaligus dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai, juga untuk menjamin kemampuan, tanggung jawab, wewenang dan kemajuan pegawai yang bersangkutan (Andriani, 2007:5). Oleh sebab itu promosi sebagai salah satu unsur pembinaan mempunyai peranan dan aspek penting dalam pengembangan karir pegawai.

Hasibuan (2018:107) menyatakan bahwa promosi adalah kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan seorang pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi. Dengan adanya promosi jabatan maka pegawai pasti akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen dalam organisasi tersebut sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan meningkatkan loyalitas pada organisasi tempatnya bekerja.

Tujuan dan manfaat promosi jabatan menurut Hasibuan (2019:21-22) yang pertama adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan semangat kinerja pegawai. Tujuan dan manfaat yang kedua adalah memperluas pengalaman dan menambah pengetahuan pegawai dalam berbagai bidang jabatan dengan memindahkan jabatannya ke tingkat lebih tinggi. Tujuan dan manfaat ketiga adalah yang menunjang pencapaian-pencapaian tujuan organisasi. Tujuan dan manfaat keempat adalah menjamin stabilitas kepegawaian, memberikan kemampuan dan jabatan serta imbalan jasa yang lebih besar kepada pegawai berprestasi tinggi sehingga menimbulkan kepuasan dan kebanggaan serta peningkatan status social. Tujuan dan manfaat kelima adalah meningkatkan karir sekaligus meningkatkan kreativitas dan inovasi. Tujuan dan manfaat keenam adalah mengisi kekosongan jabatan karena ditinggalkan atau pejabat sebelumnya agar stabilitas perusahaan tetap terjaga. Tujuan dan manfaat ketujuh adalah merangsang atau memotivasi pegawai agar lebih bergairah dalam bekerja sehingga kedisiplinan dan produktivitas kerja meningkat. Tujuan dan manfaat kedelapan adalah mempermudah penarikan tenaga kerja.

Promosi jabatan di lingkungan pemerintahan diselenggarakan melalui Sistem Manajemen ASN yang diatur oleh undang-undang nomor 20 tahun 2023 dan dijabarkan melalui peraturan Menteri pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2014. Kebijakan manajemen ASN berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang diberlakukan secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan (tanpa diskriminasi). Manajemen ASN sesuai dengan prinsip meritokrasi, yaitu prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja, serta integritas dan moralitas yang dilaksanakan secara adil dan wajar dengan tidak membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau berkebutuhan khusus.

Tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka di lingkungan instansi pemerintah disebut dengan Sistem Merit. Merit sistem merupakan salah satu sistem dalam manajemen sumber daya manusia yang menjadikan kualifikasi, kompetensi dan kinerja sebagai pertimbangan utama dalam proses perencanaan, perekrutan, penggajian, pengembangan, promosi, retensi, disiplin dan pensiun pegawai. Mulanya, merit sistem banyak diterapkan di organisasi sektor swasta, yang kemudian belakangan mulai berkembang dan diadaptasi juga oleh sektor publik.

Pemberlakuan merit sistem dalam birokrasi Indonesia bertujuan untuk menghasilkan ASN yang profesional dan berintegritas dengan menempatkan mereka pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya; pemberian kompensasi yang adil dan layak; mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat; dan melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit.

Merit sistem pada aspek promosi dan mutasi diwujudkan dalam bentuk kebijakan yang objektif dan transparan didasarkan pada kesesuaian kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan *Talent Pool*. Salah satu bentuk kebijakan tersebut adalah pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi melalui seleksi terbuka. Melalui seleksi terbuka diharapkan dapat menghasilkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan sesuai kebutuhan organisasi, mengatasi *spoils system* dan jual beli jabatan, serta memberikan kesempatan bagi semua pegawai untuk berkompetisi.

Promosi jabatan ASN di Pemerintahan Daerah Kabupaten Fakfak menjadi tugas Bidang Mutasi dan Promosi BKPSDM seperti yang tertuang dalam Peraturan Bupati Fakfak Nomor 67 Tahun 2016. Peraturan bupati tersebut menyatakan bahwa Bidang Mutasi dan Promosi dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Mutasi dan Promosi yang mempunyai tugas menyusun, mengkoordinasikan, merumuskan dan melaksanakan kegiatan mutasi dan promosi.

Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Fakfak adalah membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan. BKPSDM Kabupaten Fakfak menyelenggarakan fungsi : a) Perumusan kebijakan mutasi dan promosi; b) Penyelenggaraan proses mutasi dan promosi; c) Pengkoordinasian pelaksanaan mutasi dan promosi; d) Pelaksanaan verifikasi dokumen mutasi dan promosi; dan e) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan mutasi dan promosi.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Pasal 1 ayat 4 menyatakan bahwa Sasaran Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah ekspektasi kinerja yang akan dicapai oleh Pegawai setiap tahun. Pejabat penilai kinerja melakukan evaluasi kinerja atas hasil kerja dan perilaku kerja pegawai.

Dalam rangka penyusunan SKP, Pegawai wajib melakukan dialog kinerja dengan Pimpinan untuk menetapkan dan mengklarifikasi ekspektasi. Ekspektasi kinerja merupakan harapan atas hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai. Hasil dialog kinerja tersebut dituangkan dalam Dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Menurut Hasibuan (2017: 18-20) indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan, antara lain prestasi kerja, disiplin, pendidikan, kejujuran, dan kepemimpinan. Prestasi kerja menjadi penilaian penting dalam mengevaluasi kontribusi seseorang terhadap organisasi/instansi (Rundengan dkk, 2014). Pegawai yang dapat dikatakan berprestasi jika mampu mencapai hasil kerja yang berkualitas dan berjumlah memadai, dan juga dapat bertugas dengan efisiensi dan efektivitas yang tinggi. Karyawan yang memiliki hasil kerja yang berkualitas maka layak untuk mendapatkan promosi jabatan (Masluchi, 2018), Pahlan (2021) dan (Hasanah, 2023)

Disiplin merupakan landasan penting bagi seorang pegawai yang ingin sukses. Disiplin mencakup ketaatan terhadap tugas-tugas yang diberikan, serta patuh pada peraturan dan kebiasaan yang berlaku di lingkungan kerja. Dengan adanya disiplin yang kuat, organisasi/instansi dapat mencapai hasil optimal karena setiap individu bekerja dengan koordinasi yang baik dan selanjutnya karyawan tersebut layak mendapat promosi jabatan (Masluchi, 2018)

Pendidikan juga menjadi unsur krusial dalam menentukan kesuksesan seorang pegawai. Memiliki pengetahuan yang sesuai dengan spesifikasi jabatan adalah kunci untuk berkontribusi secara maksimal. Pendidikan formal yang relevan dengan posisi yang diemban akan membantu pegawai dalam menghadapi tugas-tugas yang kompleks dan mengembangkan kemampuan sesuai dengan kebutuhan Perusahaan (Pahlan, 2021) dan Hasanah (2023).

Kejujuran menjadi landasan etika yang tidak dapat diabaikan. Seorang pegawai yang jujur tidak hanya berlaku jujur pada dirinya sendiri, tetapi juga terhadap orang lain. Menurut Hasibuan (2017:19) melaksanakan tugas sesuai dengan perjanjian dan tidak menyelewengkan jabatan demi kepentingan pribadi menjadi bukti integritas seorang pegawai Hasibuan.

Kepemimpinan menjadi tanggung jawab para pemimpin dalam organisasi. Mampu membina dan memotivasi bawahan untuk bekerja efektif demi mencapai tujuan organisasi adalah kualitas utama seorang pemimpin. Menurut Hasibuan (2017:20) pemimpin juga harus

menjadi panutan bagi bawahannya, memberikan inspirasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Dari hasil observasi sementara yang peneliti peroleh di Kantor badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kabupaten Fakfak, masih terdapat Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya sebagai contoh adanya pegawai yang ditempatkan pada suatu jabatan namun latar belakang pendidikannya tidak sesuai, karena dipengaruhi oleh kebijakan yang diperhitungkan oleh pimpinan. Promosi Jabatan belum sepenuhnya dilakukan secara obyektif dan transparans yang berpedoman pada masa kerja (karier) dan prestasi kerja, yang diindikasikan pada adanya pegawai yang menduduki jabatan belum memenuhi persyaratan jabatan. Diduga adanya kedekatan emosional antara kepala daerah dengan pegawai yang dipromosikan cenderung menjadi dasar kebijakan dalam mempromosikan pegawai menduduki jabatan struktural tertentu, seperti kedekatan kekeluargaan atau kerabat. Kondisi ini tentunya tidak sesuai dengan prinsip "*The Right Man in The Right Place*" Orang Yang Benar didalam Tempatnya Yang Benar. Hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan promosi jabatan struktural tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Terdapat unsur-unsur subyektif dalam penempatan pegawai yang tidak tepat yang akhirnya mempengaruhi efisiensi, efektifitas dan semangat kerja pegawai. Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti memilih judul Analisis Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil pada Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Fakfak.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif untuk dapat memahami fenomena lebih dalam mengenai makna beberapa individu maupun kelompok dalam konteks sosial secara alamiah (Sukmadinata, 2011:60) dan (Creswell 2015:135-136). Data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama tempat objek penelitian dilakukan (Sugiyono, 2018:456). Data Primer diperoleh dari jawaban responden penelitian. Yang menjadi responden pada penelitian ini pegawai bidang mutasi dan promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Fakfak. Dalam menentukan jumlah responden peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. Sugiyono (2015) mendefinisikan *purposive sampling* sebagai teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Yang menjadi pertimbangan dalam penelitian ini adalah pada bagian mutasi dan promosi BKPSDM Kabupaten Fakfak dan untuk pegawai yang dipromosikan tahun 2023. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 25 Orang yang terdiri dari 6 Orang dan Pegawai yang dipromosikan Tahun 2023 sebanyak 19 Orang.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari dokumen- dokumen atau foto-foto yang digunakan sebagai pelengkap data primer (Sugiyono, 2018:456). Data sekunder berupa rekaman atau gambar-gambar yang berhubungan dengan kantor badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kabupaten Fakfak. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi langsung, pengisian kuisisioner, dan wawancara.

Menurut Arikunto (2019:43), instrument penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam melakukan kegiatannya untuk mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah lembar observasi berupa catatan-catatan fenomena atau peristiwa yang terjadi di lapangan. Peneliti menggunakan 5 indikator yaitu prestasi kerja, disiplin, pendidikan, kejujuran, dan kepemimpinan, dengan 3 pertanyaan untuk masing-masing indikator. Pertanyaan yang

diajukan kepada responden bersifat pertanyaan positif dengan menggunakan pilihan jawaban ya dan tidak. Validasi atas jawaban responden adalah wawancara dengan beberapa informan untuk menilai kesesuaian jawaban responden dengan fakta dilapangan.

Teknik analisa data dalam penelitian ini ada 3 cara yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data (data reduction) dilakukan dalam bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik (Sugiyono, 2015:249). Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk pengumpulan data selanjutnya apabila diperlukan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, menulis memo dan sebagainya dengan maksud menyisihkan data /informasi yang tidak relevan

## Hasil Dan Pembahasan

Penelitian tentang Evaluasi Kebijakan Pelayanan Administratif Pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS) berlokasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Fakfak yang beralamat di Jl. Jend. Sudirman, Kelurahan Wagon, Distrik Pariwari, Kabupaten Fakfak, Provinsi Papua Barat.

Keadaan responden diidentifikasi berdasarkan usia, jenis kelamin, Pendidikan, jabatan. Adapun keadaan responden dapat dilihat pada tabel 1. Gambaran responden menunjukkan bahwa usia responden Sebagian besar adalah 37 tahun sampai dengan 56 tahun. Jenis kelamin responden didominasi oleh laki-laki yaitu sebesar 84%. Pendidikan responden tertinggi adalah Sarjana strata 1 dan disusul oleh sarja strata 2 dan terendah adalah diploma. Jabatan responden tertinggi berdasarkan eselon adalah staf golongan IVa selanjutnya IVb yang jumlahnya sama dengan golongan IIIa.

**Tabel 1. Keadaan Responden**

Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Eselon
27-36 Tahun	12%	Laki-laki 84%	DIII 8%
37-46 Tahun	32%		IIB 4%
47-56 Tahun	52%	Perempuan 16%	IIIA 16%
>57 Tahun	4%	n	IIIB 8%
			IVA 32%
			IVB 16%

Untuk menganalisis Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil pada Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Fakfak. Rata-rata nilai jawaban responden untuk masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 3. Rekapitulasi Jawaban Responden**

Indikator	Nilai rata-rata	
	Jawaban Ya	Jawaban Tidak
Indikator Prestasi kerja	60%	40%
Indikator Disiplin	73,3%	26,67%
Pendidikan	72%	28%
Kejujuran	72%	28%
Kepemimpinan	90,67%	9,33%

Tabel rekapitulasi ra-rata nilai jawaban responden atas setiap indikator menunjukkan bahwa pilihan jawaban ya merupakan jawaban rata-rata lebih besar daripada yang menjawab tidak. Jawaban responden terkait indikator prestasi kerja diketahui bahwa 60% responden menyatakan bahwa Penempatan pegawai dalam promosi jabatan sudah berdasarkan prestasi

kerja. Terkait indikator Disiplin diketahui bahwa 73,3% responden menyatakan bahwa promosi jabatan sudah berdasarkan kepatuhan, kedisiplinan, dan ketaatan akan peraturan yang ditetapkan.

### **Analisa Indikator Prestasi Kerja Dalam Promosi Jabatan**

Jawaban responden terkait indikator prestasi kerja diketahui bahwa 60% responden menyatakan bahwa Penempatan pegawai dalam promosi jabatan sudah berdasarkan prestasi kerja. Validasi atas jawaban responden selanjutnya dikonfirmasi dengan hasil wawancara dengan beberapa informan yang memiliki jabatan. Hasil wawancara tentang prestasi kerja dengan informan Pegawai yang dipromosikan pada Tahun 2023 yaitu Kepala Sub Bagian Umum Sekretariat BPKAD Kabupaten Fakfak, menunjukkan bahwa penempatan pegawai dalam promosi jabatan belum berdasarkan prestasi kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini sesuai dengan jawaban dari informan yaitu sebagai berikut:

*“secara realitas bahwa masih banyak promosi jabatan yang tidak sesuai antara jabatan dengan disiplin ilmu yang dimiliki”*

Wawancara juga diajukan pada informan Pegawai yang dipromosikan pada Tahun 2023 yaitu Staf Kelurahan Fakfak Utara. Hasil wawancara mengatakan bahwa:

*“faktanya dalam promosi jabatan masih sarat akan kepentingan kelompok tertentu”*

Validasi berikutnya adalah hasil wawancara dengan salah satu informan Pegawai yang dipromosikan pada Tahun 2023 yaitu Sekretaris Dinas Kesehatan Kabupaten Fakfak.

*“penilaian prestasi kerja pegawai tidak berjalan dengan baik dikarenakan format penilaian baku pun tidak ada. Masa kerja masih belum sepenuhnya menjadi penilaian dalam promosi, terlihat masih saja ada jabatan yang ditempati ASN belum jelas.”*

Berdasarkan hasil kuesioner kepada responden dan wawancara dengan beberapa informan dapat ditarik kesimpulan bahwa meskipun terdapat jawaban yang cenderung positif dari sebagian responden mengenai objektivitas, transparansi, dan keselarasan prestasi kerja dalam proses promosi, namun dari hasil wawancara dengan pegawai yang dipromosikan di Tahun 2023 menunjukkan adanya ketidakpuasan dan masalah dalam praktik sebenarnya. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan antara kebijakan atau prosedur yang diinginkan dengan pelaksanaannya di lapangan. Terjadi ketidaksesuaian antara penilaian prestasi kerja dan keputusan promosi jabatan.

### **Analisa Indikator Kedisiplinan dalam Promosi Jabatan**

Terkait indikator Disiplin diketahui bahwa 73,3% responden menyatakan bahwa promosi jabatan sudah berdasarkan kepatuhan, kedisiplinan, dan ketaatan akan peraturan yang ditetapkan. Hasil wawancara dengan informan Pegawai yang dipromosikan pada Tahun 2023 yaitu Kepala Sub Bagian Umum Sekretariat BPKAD Kabupaten Fakfak menunjukkan hasil yang berbeda. Hal ini sebagaimana jawaban informan ketika ditanya mengenai bagaimana tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan yang berlaku sebelum dipromosikan

*“Rendah, karena banyak sekali yang di promosikan, tidak memiliki disiplin yang baik”*

Pertanyaan yang sama diberikan kepada informan Pegawai yang dipromosikan pada Tahun 2023 lainnya yaitu Sekretaris Dinas Kesehatan Kabupaten Fakfak.

*“Rendah, karena masih ada pegawai yang tidak disiplin terhadap aturan yang berlaku sebagai contoh masuk dan pulang kantor seenak pegawai”*

Jawaban ini juga sesuai dengan jawaban Sekretaris Dinas Kesehatan Kabupaten Fakfak

*“Disiplin pegawai tidak menjadi yang utama dalam promosi jabatan, dikarenakan masih banyak intervensi-intervensi dari dalam institusi sendiri.”*

Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum Sekretariat BPKAD Kabupaten Fakfak juga memperjelas jawaban tentang kedisiplinan.

*“Tidak, masih banyak pejabat yang dipromosikan, saat bekerja tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku”*

Berdasarkan hasil jawaban responden dan wawancara dengan informan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden pada kuesioner memberikan pandangan positif terkait tingkat disiplin dan kepatuhan pegawai yang dipromosikan, sedangkan dari hasil wawancara dengan pegawai yang dipromosikan pada tahun 2023 menunjukkan ketidakpuasan mengenai tingkat disiplin dan kepatuhan pegawai terhadap aturan. Adanya intervensi internal sering kali mempengaruhi keputusan promosi.

### **Analisa Indikator Pendidikan dalam Promosi Jabatan**

Jawaban mayoritas responden terkait indikator pendidikan diketahui bahwa 64% responden menyatakan bahwa pendidikan formal pegawai sudah sesuai dengan jabatannya sebelum dipromosikan. Hasil wawancara dengan salah satu informan tidak mendukung jawaban responden, sebagaimana yang disampaikan oleh pegawai yang dipromosikan pada Tahun 2023 yaitu Kepala Sub Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Fakfak.

*“Tidak, karena masih banyak promosi jabatan yang tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki. Seharusnya pendidikan menjadi faktor utama, namun kenyataannya seorang lulusan SLTA bisa di promosikan ke jabatan Eselon II.”*

Dari hasil kuesioner dan wawancara diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dari hasil kuesioner menunjukkan pandangan positif mengenai kesesuaian pendidikan formal dengan jabatan dan pentingnya pendidikan dalam proses promosi, namun berdasar hasil wawancara dengan pegawai yang dipromosikan mengindikasikan adanya perbedaan signifikan antara kebijakan dan praktik nyata. Ada ketidaksesuaian antara persepsi responden kuesioner dan realitas yang dialami oleh pegawai yang dipromosikan. Banyak promosi jabatan tidak didasarkan pada kesesuaian pendidikan formal. Meskipun banyak responden percaya bahwa pendidikan seharusnya menjadi faktor utama, kenyataannya faktor pendidikan seringkali diabaikan dalam keputusan promosi. Kebijakan untuk memastikan hubungan antara pendidikan dengan jabatan belum diterapkan secara konsisten, mengakibatkan promosi pegawai tidak berdasarkan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan jabatannya.

### **Analisa Kejujuran dalam Promosi Jabatan**

Jawaban responden terkait indikator kejujuran menunjukkan bahwa 100% responden menyatakan bahwa pegawai yang dipromosikan harus menjunjung tinggi prinsip-prinsip etika dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hasil wawancara dengan salah satu informan menyatakan bahwa kejujuran tidak bisa diukur karena bersifat subjektif. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh pegawai yang dipromosikan pada Tahun 2023 yaitu Sekretaris Dinas Kesehatan Kabupaten Fakfak

*“Tidak ada, jujur adalah hal yang subjektif sehingga sulit untuk dinilai seberapa besar kejujuran seseorang dalam tanggung jawab dan tidak ada perjanjian tertulis. Selama ini kejujuran hanya menjadi norma tidak tertulis yang implementasinya belum dilakukan”*

Berdasarkan hasil jawaban responden dan hasil wawancara dengan informan maka

dapat disimpulkan bahwa kejujuran dianggap sangat penting, tetapi sulit untuk diukur karena bersifat subjektif sehingga memerlukan langkah-langkah yang konkret untuk memastikan kejujuran dijunjung tinggi oleh setiap Pegawai Negeri Sipil seperti adanya perjanjian-perjanjian tertulis yang dapat diterapkan.

### **Analisa Indikator Kepemimpinan Dalam Promosi Jabatan**

Jawaban responden terkait indikator kepemimpinan menunjukkan bahwa 92% responden menyatakan bahwa pegawai yang dipromosikan harus memiliki pengalaman kepemimpinan atau memimpin tim dalam tugas-tugas sebelumnya. Hasil jawaban responden ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting yang dipertimbangkan dalam proses promosi jabatan di Kabupaten Fakfak dan kepemimpinan menjadi salah satu pertimbangan dalam proses promosi, menunjukkan aspek ini tidak diabaikan dalam pengambilan keputusan serta pegawai yang dipromosikan harus mampu memotivasi dan menginspirasi rekan kerja, menekankan pentingnya kualitas ini dalam kepemimpinan yang efektif.

### **Analisis Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil Bidang Mutasi dan Promosi BKPSDM Kabupaten Fakfak.**

Hasildari penelitian ini adalah Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Fakfak belum terlaksana dengan baik, hal tersebut dibuktikan dari adanya perbedaan antara kebijakan atau prosedur yang diinginkan dan pelaksanaannya di lapangan. Terjadi ketidaksesuaian antara penilaian prestasi kerja dan keputusan promosi jabatan, serta adanya pengaruh kepentingan kelompok tertentu yang merusak objektivitas dan keadilan dalam proses promosi PNS di Kabupaten Fakfak. Promosi Jabatan tidak selalu berdasarkan tingkat kedisiplinan dari Pegawainya dan banyak promosi pegawai tidak berdasarkan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan jabatannya.

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian analisis promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil pada Bidang Mutasi dan Promosi BKPSDM Kabupaten Fakfak maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Promosi Jabatan berdasarkan prestasi kerja dapat dikatakan belum berjalan dengan baik, hal ini terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara penilaian prestasi kerja dengan keputusan promosi jabatan.
2. Promosi Jabatan berdasarkan disiplin belum berjalan dengan baik, dikarenakan Promosi Jabatan PNS di Kabupaten Fakfak tidak selalu berdasarkan tingkat kedisiplinan Pegawai.
3. Promosi Jabatan berdasarkan Pendidikan dapat dikatakan belum baik, Karena fakta dilapangan menunjukkan bahwa masih ada promosi pegawai yang tidak berdasarkan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan jabatannya.
4. Promosi Jabatan berdasarkan Kejujuran, bahwa kejujuran dianggap sangat penting, tetapi sulit untuk diukur karena bersifat subjektif.
5. Promosi Jabatan berdasarkan Kepemimpinan, bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting yang dipertimbangkan dalam proses promosi jabatan di Kabupaten Fakfak dan kepemimpinan menjadi salah satu pertimbangan dalam proses promosi.

## Daftar Pustaka

- Al Rasyid, Harun. 2000. *Dasar-dasar statistika terapan*. Bandung: program pascasarjana UNPAD.
- Andriani, 2007. *Dasar-dasar Perpajakan*, Jakarta : Pustaka Universitas Terbuka.
- Arikunto, Suharsimi, 2019, *Prosedur Penelitian*, Jakarta : Rineka Cipta
- Arsyad. Anni Riani, 2007. *Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Ada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng*. Makassar : Universitas Hasanuddin Makassar.
- Bungin, 2013. *Metode Penelitian Sosial & ekonomi*, Jakarta : Kencana.
- Creswell, 2015. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Hasibuan, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*, Jakarta : Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_, 2019. *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta : Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu SP. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Hasanah, Titi., Markus, Saparudin., (2023). Pengaruh Pendidikan dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Serelo Lahat, 6(2), 474-481.
- Irwandi, 2012, *Analisis Promosi Jabatan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis*. Pekanbaru : Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Riau
- Longkutoy, John J. 2012. *Pengenalan Komputer*. Jakarta : Penerbit Mutiara. Musanef, 2008. *Manajemen Kepegawaian Indonesia, Jilid II*, Jakarta : PT. Gunung Agung
- Masluchi, Rifatul., Paring Wahyudi., Eva Mufidah. (2018) .Pengaruh Disiplin Dan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi (EMA)*, 2(2), 72-83.
- Nitisemito, 2003. *Manajemen Personalialia, Edisi Kedua*, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Priansa, 2016. *Perencanaan Pengembangan SDM*, Bandung : Alfabeta
- Pahlan. (2021). Tingkat Pendidikan Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Badan Keuangan. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 3(1), 25-32.
- Setiadi, 2013. *Konsep dan Praktik Penulisan Riset Keperawatan*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sugiyono, 2013, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung : Alfabet

