

**PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN PNS DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KABUPATEN PANGANDARAN
TAHUN 2017**

Inah Nurainah

Inahnurainah055@gmail.com

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Galuh
Jl. RE. Martadinata No. 150 Ciamis

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi adanya pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan berdasarkan pada faktor kedekatan, tidak dilakukan berdasarkan analisis jabatan yang dibutuhkan cenderung terkesan ada faktor politis, adanya pergantian posisi jabatan yang dilakukan kurang berdasarkan norma atau standar kriteria dan berdasarkan pada tingkat pendidikan pegawai yang bersangkutan dan adanya promosi yang kurang berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata sesuai dengan formasi riil yang dibutuhkan. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah 1) Bagaimana pelaksanaan Promosi Jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran? 2) Bagaimana hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan Promosi Jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran? 3) Bagaimana upaya-upaya mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan Promosi Jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran? Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini yakni dari pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran sebanyak 10 orang sebagai informan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Teknik pengolahan/analisis data dalam penelitian ini yaitu reduksi data (data reduction), penyajian data (data display) dan Verifikasi Data (Conclusion Drawing). Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan beberapa hal: 1) Promosi jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran secara umum telah dilaksanakan dengan baik, 2) Hambatan yang dihadapi berupa tekanan dari atasan untuk menunjuk pegawai yang bersangkutan, adanya faktor politis dan faktor kekeluargaan, belum optimalnya evaluasi kinerja pegawai yang dilakukan oleh instansi dan sulitnya mengetahui kondisi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikannya, kurang memadainya informasi yang diberikan oleh pegawai, 3) Upaya yang dilakukan dalam pelaksanaan promosi jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran berupa menegakan dan taat pada aturan, bersikap tegas terhadap adanya pengaruh dari luar yang bersifat negatif, melaksanakan penilaian dan evaluasi secara detail tentang pegawai.

Kata Kunci : Pelaksanaan Promosi Jabatan PNS

A. PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, secara garis besar memberi petunjuk mengenai PNS, bahwa kedudukan dan peranan pegawai negeri sangat penting dan menentukan karena pegawai negeri adalah aparatur negara, pelayan masyarakat serta sebagai pelaksana pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan nasional.

Promosi merupakan suatu kegiatan untuk memindahkan pegawai dari suatu tempat ke tempat yang lain. Sathya dan Ambar (2011: 169). Pemindahan dilakukan ke tempat atau jabatan lain yang dianggap lebih tinggi dari posisi

sebelumnya, proses itulah yang dinamakan dengan promosi.

Promosi menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan PNS karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam suatu pekerjaan atau jabatan. Sementara mutasi menyangkut pemindahan suatu posisi jabatan ke jabatan lain yang setara. Pada dasarnya pelaksanaan promosi mutasi jabatan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan pengembangan karir PNS. Jabatan karir Pegawai Negeri Sipil dapat dibagi menjadi dua, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara perihal Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, menyebutkan jabatan fungsional adalah: “Kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahliannya atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri”.

Dalam struktur organisasi satuan perangkat kerja daerah (SKPD) seleksi pejabat Eselon IV hingga Eselon II seyogyanya harus melalui tahap-tahap penilaian secara obyektif. Dengan demikian seorang PNS akan mengikuti penilaian kompetensi untuk mengetahui kompetensinya, latar belakang pendidikan dan sebagainya agar sesuai dengan penempatannya suatu jabatan. Namun demikian, dalam praktek seringkali promosi jabatan luput dari norma tersebut serta sarat dengan tekanan konflik kepentingan. Untuk mendapatkan jabatan dan peluang berkembang seorang pegawai negeri sipil dihadapkan pada peluang yang diperebutkan secara kurang profesional. Memotong proses dengan cara illegal agar seseorang dapat memperoleh kesempatan terdepan kini menjadi hal yang lazim dalam birokrasi.

Namun demikian ditemukan masalah-masalah terkait proses perencanaan dan analisis jabatan, dengan kondisi tersebut muncul spekulasi bahwa promosi jabatan PNS di lingkungan Pemerintah daerah cenderung terkesan ada faktor politis, masih adanya sebagian pejabat yang dilantik dari golongan II, III dan IV tidak sesuai dengan pendidikan baik pendidikan formal maupun informal, sehingga PNS yang bersangkutan tidak berkomitmen untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi dengan baik. Sejumlah PNS yang tidak sesuai dengan pendidikan, kompetisi dan kemampuan, sering meninggalkan tempat tugas tanpa ada pemberitahuan sehingga mengganggu pelayanan kepada masyarakat dan masih adanya ketidaksesuaian pengalaman dalam jabatan lama dengan jabatan baru. Akibatnya penempatan dan pemanfaatan seseorang PNS menjadi kurang optimal, karena sebagian pegawai mampu mengembangkan karir namun sementara disisi lain ada pegawai jalan ditempat.

Permasalahan-permasalahan di atas diduga disebabkan oleh belum optimalnya pelaksanaan promosi jabatan PNS di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Pangandaran. Hal ini dapat ditunjukkan dari indikator-indikator sebagai berikut:

1. Adanya pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan berdasarkan pada faktor kedekatan, tidak dilakukan berdasarkan analisis jabatan yang dibutuhkan cenderung terkesan ada faktor politis.
2. Adanya pergantian posisi jabatan yang dilakukan kurang berdasarkan norma atau standar kriteria dan berdasarkan pada tingkat pendidikan pegawai yang bersangkutan.
3. Adanya promosi yang kurang berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata sesuai dengan formasi riil yang dibutuhkan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Bagaimana pelaksanaan Promosi Jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran? 2) Bagaimana hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan Promosi Jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran? 3) Bagaimana upaya-upaya mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan Promosi Jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran?

B. LANDASAN TEORITIS

1. Pengertian Promosi

Promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya. Ardana (2012:106) mengemukakan bahwa:

Promosi dapat diartikan sebagai suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan yang lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi ketimbang dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri tenaga kerja pada waktu sebelumnya

Berdasarkan uraian tersebut, menunjukkan bahwa suatu promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Begitu pula pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan *income* serta fasilitas yang lainnya

2. Tujuan Promosi Jabatan

Tujuan secara umum dilaksanakannya program promosi jabatan ini adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja

organisasi. Tujuan umum tersebut dapat terwujud karena secara khusus pelaksanaan promosi jabatan akan mampu menghasilkan beberapa tujuan khusus yang merupakan sasaran. Tujuan promosi jabatan menurut Rifai (2009:212) antara lain:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi.
2. Untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.
3. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direlisasikannya promosi kepada pegawai dengan dasar dan waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
4. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
5. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan ini merupakan daya dorong bagi pegawai lainnya.
6. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka di promosikan pegawai lainnya.
7. Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat. Semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat dengan begitu produktivitas kerjanya meningkat.
8. Promosi akan memperbaiki status pegawai dari pegawai sementara menjadi pegawai tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

3. Syarat – Syarat Promosi Jabatan

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 72 Angka 1 bahwa:

Promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan

4. Jenis – Jenis Promosi Jabatan

Jenis promosi yang dikenal Hasibuan (2012:113) adalah:

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)
Seorang pegawai dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi.
2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)
Seorang pegawai dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)
Menaikkan jabatan seorang pegawai dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.
4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)
Seorang pegawai dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Dengan demikian organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil pegawai yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu

5. Dasar-Dasar Promosi Jabatan

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang pegawai dalam organisasi tersebut. Hal ini penting agar pegawai dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Menurut Sastrohadiwiryo (2012:263) prosedur promosi yang biasa dianut perusahaan adalah:

- 1) Promosi dari dalam perusahaan. Hampir merupakan suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu hirarki perusahaan

diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan umum yang tampak hampir membudaya.

- 2) Promosi melalui proses pencalonan. Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan. Tidak dapat disangsikan bahwa prosedur ini tidak sistematis dan mudah keliru, tetapi bagaimanapun juga proses inilah yang paling luas digunakan dalam perusahaan untuk menyelidiki tenaga kerja yang akan dipromosikan.
- 3) Promosi melalui prosedur seleksi. Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan-perusahaan besar menggunakan berbagai ujian psikologis untuk tujuan ini. Cara ini sebenarnya kurang mendapat tanggapan positif dari para tenaga kerja karena prosedur dianggap terlalu berbelit-belit, akibat banyak waktu dan tenaga yang terbuang dengan sia-sia.

C. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini yakni dari pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran sebanyak 10 orang sebagai informan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Studi kepustakaan (*library research*), penelitian langsung (*field research*) dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Reduksi data (*Reduction*), Penyajian data (*data display*) dan Conclusion drawing/verification)

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut penulis sajikan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pelaksanaan Promosi Jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran:

1. Pelaksanaan Promosi Jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran

Berdasarkan hasil penelitian bahwa promosi jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah

Kabupaten Pangandaran secara umum telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan sebagian besar informan menyatakan bahwa pelaksanaan promosi jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran telah dilaksanakan dengan baik.

Berdasarkan hasil observasi bahwa pelaksanaan promosi jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran pada umumnya telah dilaksanakan dengan baik. Namun demikian masih terdapat beberapa indikator yang pelaksanaannya kurang sesuai dengan pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan pegawai yaitu pengalaman (*seniority*), kecakapan (*ability*) dan kombinasi pengalaman dan kecakapan.

1. Pengalaman (*Seniority*)

Pada dimensi pengalaman (*seniority*) dalam pelaksanaan promosi jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran telah berdasarkan pada aspek masa kerja, loyalitas, secara objektif, namun masih kurang mempertimbangkan aspek keterampilan yang dimiliki pegawai, promosi jabatan lebih dicenderung pada pegawai yang telah memiliki kualifikasi pendidikan.

Aristarini *et al.* (2014:3) menyatakan bahwa:

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki Pegawai dalam bekerja yang dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan Pegawai selama periode tertentu

2. Kecakapan (*Ability*)

Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran dimensi kecakapan (*ability*) telah menjadi pertimbangan pelaksanaan promosi jabatan, seperti kepandaian dalam mengatasi masalah pekerjaan, mampu menerapkan informasi dan ide yang sesuai dengan pekerjaan, mampu melakukan analisis pekerjaannya dan kemampuan mengambil keputusan. Pegawai yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.

Ciri-ciri kecakapan (*ability*) menurut Fisher (2009: 7) adalah sebagai berikut:

- a. Pandai mendeteksi permasalahan
- b. Mampu membedakan ide yang relevan dengan yang tidak relevan
- c. Mampu mengidentifikasi perbedaan-perbedaan dan kesenjangan informasi-informasi.

- d. Dapat membedakan argumentasi logis dan tidak logis
- e. Mampu mengetes asumsi dengan cermat
- f. Mampu mengidentifikasi atribut-atribut manusia, tempat dan benda seperti dalam sifat bentuk dan wujud.
- g. Mampu menarik kesimpulan generalisasi dari data yang telah tersedia dengan data yang diperoleh dari lapangan.
- h. Dapat membedakan yang salah dan yang tepat terhadap informasi yang diterimanya.
- i. Mampu menarik kesimpulan dari data yang ada yang telah ada dan terseleksi.

3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Dalam dimensi kombinasi pengalaman dan kecakapan telah menjadi pertimbangan dalam pelaksanaan promosi jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran, pertimbangan pada motivasi pegawai masih terlihat kurang, aspek moralitas dan prestasi pegawai dan kedisiplinan telah menjadi dasar pelaksanaan promosi jabatan.

Uraian di atas sejalan dengan pendapat Hasibuan (2012:111) bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut:

- 1. Memotivasi pegawai untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, organisasi akan mempunyai pegawai yang semakin terampil.
- 2. Moral pegawai akan semakin baik, bergairah, semangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.
- 3. Disiplin pegawai semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan.
- 4. Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis di antara para pegawai sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai tujuan.
- 5. Organisasi akan menempatkan pegawai yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.

Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh kombinasi pengalaman dan kecakapan adalah:

- 1. Pegawai yang kurang mampu akan frustrasi bahkan mengundurkan diri dari organisasi tersebut.
- 2. Biaya organisasi akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan.

2. Hambatan-Hambatan yang Dihadapi dalam Pelaksanaan Promosi Jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran

Berdasarkan hasil penelitian bahwa hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan promosi jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran, diantaranya sebagai berikut:

- 1. Belum optimalnya promosi jabatan yang dilakukan secara objektif yang disebabkan oleh adanya tekanan dari atasan untuk menunjuk pegawai yang bersangkutan, adanya faktor politis dan faktor kekeluargaan
- 2. Belum optimalnya promosi jabatan yang dilakukan berdasarkan pada tingkat keterampilan yang dimiliki pegawai yang disebabkan oleh belum optimalnya evaluasi kinerja pegawai yang dilakukan oleh instansi yang bersangkutan
- 3. Belum optimalnya promosi jabatan yang dilakukan berdasarkan pada motivasi pegawai yang terus ingin meningkatkan kualifikasi pendidikannya yang disebabkan oleh sulitnya mengetahui kondisi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikannya, kurang memadainya informasi yang diberikan oleh pegawai yang bersangkutan.

Berdasarkan hasil observasi dapat diketahui bahwa hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan Promosi Jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran berupa tekanan dari atasan untuk menunjuk pegawai yang bersangkutan, adanya faktor politis dan faktor kekeluargaan, belum optimalnya evaluasi kinerja pegawai yang dilakukan oleh instansi dan sulitnya mengetahui kondisi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikannya, kurang memadainya informasi yang diberikan oleh pegawai.

3. Upaya-upaya Mengatasi Hambatan-Hambatan yang Dihadapi dalam Pelaksanaan Promosi Jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran

Berdasarkan hasil penelitian bahwa upaya-upaya yang dilakukan dalam pelaksanaan promosi jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran, diantaranya sebagai berikut:

1. Upaya agar promosi jabatan yang dilakukan secara objektif dengan cara menegakan dan taat pada aturan, bersikap tegas terhadap adanya pengaruh dari luar yang bersifat negatif
2. Upaya agar promosi jabatan yang dilakukan berdasarkan pada tingkat keterampilan yang dimiliki pegawai yaitu dengan melaksanakan penilaian dan evaluasi secara detail tentang pegawai
3. Upaya agar promosi jabatan yang dilakukan berdasarkan pada motivasi pegawai yang terus ingin meningkatkan kualifikasi pendidikannya dengan melakukan penilaian terhadap latar belakang pendidikan maupun keluarganya

Berdasarkan hasil observasi dapat diketahui bahwa upaya-upaya yang dilakukan dalam pelaksanaan Promosi Jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran berupa menegakan dan taat pada aturan, bersikap tegas terhadap adanya pengaruh dari luar yang bersifat negatif, melaksanakan penilaian dan evaluasi secara detail tentang pegawai.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Promosi jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran secara umum telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan sebagian besar informan menyatakan bahwa pelaksanaan promosi jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran telah dilaksanakan dengan baik. Berdasarkan hasil observasi bahwa pelaksanaan promosi jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran pada umumnya telah dilaksanakan dengan baik. Namun demikian masih terdapat beberapa indikator yang pelaksanaannya kurang sesuai dengan pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan pegawai yaitu pengalaman (*seniority*), kecakapan (*ability*) dan kombinasi pengalaman dan kecakapan.
2. Hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan promosi jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran berupa tekanan dari atasan untuk menunjuk pegawai yang bersangkutan, adanya faktor politis dan

faktor kekeluargaan, belum optimalnya evaluasi kinerja pegawai yang dilakukan oleh instansi dan sulitnya mengetahui kondisi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikannya, kurang memadainya informasi yang diberikan oleh pegawai

3. Upaya yang dilakukan dalam pelaksanaan promosi jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran berupa menegakan dan taat pada aturan, bersikap tegas terhadap adanya pengaruh dari luar yang bersifat negatif, melaksanakan penilaian dan evaluasi secara detail tentang pegawai

Berdasarkan simpulan di atas, maka saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Supaya pelaksanaan promosi jabatan PNS di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pangandaran dapat lebih optimal sebaiknya Kepala BKPSDM dapat melakukan :
 - a. Melakukan pembinaan moral secara rutin kepada seluruh pegawai agar memiliki sikap disiplin dan taat dan patuh pada aturan perundang-undangan, Pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara berkala melalui kegiatan seminar, workshop, bimtek dan pendidikan dan pelatihan
 - b. Meningkatkan komitmen seluruh anggota organisasi dalam bertugas demi kepentingan bersama, terutama para pegawai yang menerima promosi pada suatu jabatan struktural di organisasinya.
2. Supaya hambatan-hambatan yang ada dapat diminimalisir sebaiknya Kepala BKPSDM hendaknya:
 - a. Meningkatkan profesionalisme kerja pegawai agar dalam mempromosikan pegawai tercapai tujuan yang diinginkan
 - b. Mengembangkan dan mempertahankan sumberdaya aparatur yang profesional bagi tercapainya tujuan organisasi dengan maksimal dan optimal.
3. Supaya upaya-upaya yang dilakukan ada perbaikan sebaiknya Kepala BKPSDM melakukan berbagai upaya seperti :
 - a. Secara terus menerus melakukan/meningkatkan kualitas SDM aparatur sipil negara
 - b. Memperlancar arus komunikasi dalam membahas dan mengetahui perihal promosi di lingkungan kerja, sehingga terjadi keterbukaan informasi tentang promosi yang didasari prinsip kontrol birokrasi yang ideal dan dirasakan adil oleh seluruh pegawai yang ada di

pemerintahan daerah Kabupaten
Pangandaran

DAFTAR PUSTAKA

Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu

Sastrohadiwiryono, B.S. 2012. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Fisher Alec. 2009 *Berpikir Kritis. Sebuah Pengantar*. Terj. Beyamin Hadinata. Jakarta: Erlangga.

Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Dari Teori ke Praktik. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT Bumi. Aksara

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara