

**IMPLEMENTASI PROMOSI JABATAN BERDASARKAN
PRESTASI KINERJA PEGAWAI PADA BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM)
KOTA KEDIRI**

SKRIPSI



Oleh

**CATUR ADI SAGITA
NIM : 200501110079**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

**IMPLEMENTASI PROMOSI JABATAN BERDASARKAN PRESTASI
KINERJA PEGAWAI PADA BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM)
KOTA KEDIRI**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

**CATUR ADI SAGITA
NIM. 200501110079**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

**IMPLEMENTASI PROMOSI JABATAN BERDASARKAN PRESTASI
KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM)
KOTA KEDIRI**

SKRIPSI

Oleh

Catur Adi Sagita

NIM : 200501110079

Telah Disetujui Pada Tanggal 14 Mei 2025

Dosen Pembimbing,



Dr. Romi Fasliah, S.Pd.I., M.Si

NIP. 197612212023211002

HALAMAN PENGESAHAN

IMPLEMENTASI PROMOSI JABATAN BERDASARKAN PRESTASI
KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KOTA
KEDIRI

SKRIPSI

Oleh

CATUR ADI SAGITA

NIM : 200501110079

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.) Pada
27 Mei 2025

Susunan Dewan Penguji:

- 1 Ketua Penguji
Ikhsan Maksun, M.Sc
NIP. 199312192019031012
- 2 Anggota Penguji
Ryan Basith Fasih Khan, M.M
NIP. 199311292020121005
- 3 Sekretaris Penguji
Dr. Romi Faslah, S.Pd.L., M.Si
NIP. 197612212023211002

Tanda Tangan



Disahkan Oleh: Ketua
Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM
NIP. 197406042006041002

HALAMAN PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Catur Adi Sagita
NIM : 200501110079
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

IMPLEMENTASI PROMOSI JABATAN BERDASARKAN PRESTASI KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KOTA KEDIRI adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 17 Juni 2025

Hormat Saya,



Catur Adi Sagita

NIM : 200501110079

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, segala puji Syukur saya panjatkan kepada-Mu, ya Allah, atas selesainya skripsi ini. Terima kasih atas ilmu dan hikmah yang Engkau anugerahkan. Semoga saya selalu menjadi hamba yang beriman dan menjadikan pencapaian ini awal dari Langkah menuju Ridha-Mu. Dengan ini penulis mempersembahkan skripsi ini kepada :

1. Kedua orang tua tercinta, Ayah dan Ibu, yang selalu memberikan doa, dukungan, kasih sayang, dan motivasi tanpa henti sepanjang perjalanan hidup saya.
2. Keluarga tercinta, Kakak/adik yang senantiasa menjadi penyemangat dan tempat berbagi dalam suka dan duka.
3. Dosen pembimbing dan seluruh pengajar, Yang dengan sabar membimbing dan memberikan ilmu berharga selama masa studi.
4. Sahabat-sahabat terbaik, Yang selalu ada dalam kebersamaan, mendukung, dan membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini.
5. Almamater tercinta, Sebagai tempat saya menimba ilmu dan berkembang menjadi pribadi yang lebih baik.

Semoga skripsi ini dapat menjadi Langkah awal menuju perjalanan baru yang penuh berkah, kesuksesan, dan manfaat bagi banyak orang.

HALAMAN MOTTO

"Berpikir kritis adalah faktor terpenting dalam catur. Seperti dalam hidup, kamu perlu berpikir sebelum membuat keputusan." - Hikaru Nakamura

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Implementasi Promosi Jabatan Berdasarkan Prestasi Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kediri”.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Romi Fasliah, S.Pd.I., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Ibu, ayah, kakak, dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan secara moril dan spirituil.
7. Bapak Ir. Un Achmad Nurdin, MM selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kediri.

8. Bapak Kris Wahyudi, SE., M.Si selaku Kabid Pengembangan dan Pembinaan ASN BKPSDM Kota Kediri, sekaligus pembimbing lapangan.
9. Seluruh Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kediri yang telah membantu dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
10. Teman-teman Manajemen 2020 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
11. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal ‘Alamin...

Malang, 14 Mei 2025

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|-------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| HALAMAN PERNYATAAN | iv |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | v |
| HALAMAN MOTTO | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| ABSTRAK | xiv |
| ABSTRACT | xv |
| المستخلص..... | xiv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 4 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 4 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 4 |
| 1.5 Batasan Penelitian | 5 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 6 |
| 2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu | 6 |
| 2.2 Kajian Teori | 11 |
| 2.2.1 Promosi Jabatan | 11 |
| 2.2.2 Prestasi Kinerja | 17 |
| 2.2.3 Kerangka Berpikir | 23 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 24 |
| 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian..... | 24 |
| 3.2 Lokasi Penelitian..... | 24 |
| 3.3 Subyek Penelitian | 24 |
| 3.4 Data dan Jenis Data..... | 25 |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data | 26 |
| 3.6 Teknik Analisa Data | 27 |
| BAB IV PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN | 28 |
| 4.1 PAPARAN DATA | 28 |
| 4.1.1. Profil Instansi | 28 |
| 4.1.2 Implementasi Promosi Jabatan | 33 |
| 4.1.3 Implementasi Prestasi Kinerja | 36 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.4 Hambatan dan Solusi Promosi Jabatan..... | 38 |
| 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian..... | 41 |
| 4.2.1 Implementasi Promosi Jabatan | 41 |
| 4.2.2 Implementasi Prestasi Kinerja | 46 |
| 4.2.3 Hambatan dan Solusi Promosi Jabatan..... | 57 |
| 4.2.4 Pandangan Islam Mengenai Promosi Jabatan | 60 |
| BAB V PENUTUP..... | 62 |
| 5.1 Kesimpulan | 62 |
| 5.2 Saran | 63 |
| DAFTAR PUSTAKA | 64 |
| LAMPIRAN | 68 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Table 1.1 Tabel Struktur Jabatan Pada BKPSDM Kota Kediri Tahun 2021 | 2 |
| Table 2.1 Penelitian Terdahulu yang membahas fokus judul yang sama:..... | 7 |
| Table 3.1 Subyek Penelitian..... | 25 |
| Table 4.1 Jumlah Pegawai pada BKPSDM Kota Kediri..... | 32 |
| Tabel 4.2 Data Pegawai BKPSDM Kota Kediri Sesuai Tingkat Pendidikan..... | 33 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|--|----|
| Gambar 2.1 | Kerangka Berpikir..... | 23 |
| Gambar 4.1 | Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kediri Tahun 2021 | 29 |
| Gambar 4.2 | Promosi Jabatan | 45 |
| Gambar 4.3 | Prestasi Kinerja..... | 56 |
| Gambar 4.4 | Hambatan dan Solusi Promosi Jabatan..... | 59 |

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Struktur Jabatan BKPSDM Kota Kediri tahun 2021

Lampiran 2 Dokumentasi Wawancara

Lampiran 3 Instrumen Penelitian Wawancara

Lampiran 4 Glosarium

Lampiran 5 Visualisasi Nvivo

ABSTRAK

Catur Adi Sagita, 2025, SKRIPSI. Judul: “Implementasi Promosi Jabatan Berdasarkan Prestasi Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kediri”

Pembimbing : Dr. Romi Faslah, S.Pd.I., M.Si

Kata Kunci : Promosi Jabatan, Prestasi Kinerja

Promosi jabatan merupakan sebuah proses perpindahan jabatan pada seorang tenaga kerja dari jabatan yang rendah ke jabatan yang lebih tinggi serta mendapatkan gaji yang lebih besar, dan tanggung jawab yang lebih besar. Hal yang menentukan seorang tenaga kerja mendapatkan promosi jabatan adalah pada prestasi kinerja seorang tenaga kerja atas pekerjaan di bidangnya masing-masing. Ketika seorang tenaga kerja mendapatkan promosi jabatan ke yang lebih tinggi berarti kemampuan dan keterampilannya sudah diakui dan dipercaya. Hal tersebut menjadi motivasi bagi tenaga kerja untuk terus berkembang dan maju dalam meningkatkan prestasi kinerja mereka. Penentuan prestasi kerja dilakukan oleh seorang Manajer bidang Sumber Daya Manusia. Prestasi kerja dapat diraih atas kesuksesan seorang tenaga kerja dalam menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan kedisiplinan yang tinggi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggambarkan secara sistematis tentang fokus penelitian yang meliputi promosi jabatan dan prestasi kinerja. Subyek penelitian ada sembilan orang. Analisis data bertujuan untuk menyederhanakan hasil olahan data, sehingga mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan. Data dikumpulkan dengan cara interview (wawancara) dan dokumentasi. Analisa datanya melalui tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (verifikasi).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk bisa promosi jabatan dilakukan dengan cara Pengalaman dan tingkat Pendidikan. Untuk Prestasi kinerja dengan cara memenuhi target SKP. SKP tersebut memiliki komponen seperti kejujuran, tanggung jawab, disiplin, dan komunikatif. Untuk hambatan pegawai seperti kurangnya ketrampilan bekerja dan solusinya yaitu mengikuti program pelatihan. Dapat ditarik Kesimpulan bahwa untuk bisa promosi jabatan di BKPSDM Kota Kediri yaitu memenuhi semua syarat-syarat promosi jabatan.

ABSTRACT

Catur Adi Sagita, 2025, *THESIS*. Title: “Implementation of Position Promotion Based on Employee Performance Achievement at the Kediri City Personnel and Human Resources Development Agency”

Advisor : Dr. Romi Faslah, S.Pd.I., M.Si

Keywords : Position Promotion, Performance Achievement

Job promotion is a process of moving a worker from a low position to a higher position and getting a higher salary and greater responsibility. What determines whether a worker gets a promotion is the worker's performance in their respective fields. When a worker gets a promotion to a higher position, it means that his abilities and skills have been recognized and trusted. This is a motivation for the workforce to continue to develop and progress in improving their performance achievements. Determination of work performance is carried out by a Human Resources Manager. Work performance can be achieved based on the success of a worker in carrying it out with full responsibility and high discipline.

This research uses a descriptive qualitative approach to systematically describe the research focus which includes job promotions and performance achievements. The research subjects were nine people. Data analysis aims to simplify the results of processed data, so that it is easy to read and interpret. Data was collected by means of interviews and documentation. The data analysis went through three stages: data reduction, data presentation, and drawing conclusions (verification).

The research results show that promotion is done by experience and level of education. For performance achievements by meeting SKP targets. The SKP has components such as honesty, responsibility, discipline and communicativeness. For employee obstacles such as lack of work skills and the solution is to take part in a training program. The conclusion can be drawn that in order to be promoted to a position at BKPSDM Kediri City, you must fulfill all the requirements for a position promotion.

المستخلص

جاتور أدي ساجيتا، 2025، البحث الجامعي. الموضوع: "تطبيق الترقية الوظيفية على أساس إنجاز أداء الموظفين في هيئة شؤون الموظفين وتنمية الموارد البشرية بمدينة كيديري" المشرف: د. رومي فصلح، بكالوريوس في التربية الإسلامية، ماجستير في العلوم الكلمات الرئيسية: الترقية الوظيفية، إنجاز الأداء

الترقية الوظيفية هي عملية انتقال الموظف من منصب منخفض إلى منصب أعلى مع زيادة في الراتب والمسؤوليات. ويتحدد حصول الموظف على الترقية بناءً على أدائه الوظيفي في مجال تخصصه. عندما يحصل الموظف على ترقية إلى منصب أعلى، فهذا يعني أن قدراته ومهاراته قد تم الاعتراف بها والثقة فيها. وهذا يشكل حافزاً للموظفين لمواصلة التطور والتقدم في تحسين أدائهم الوظيفي. يتم تحديد الأداء الوظيفي من قبل مدير الموارد البشرية. ويمكن تحقيق الإنجاز الوظيفي من خلال نجاح الموظف في أداء واجباته بمسؤولية كاملة وانضباط عالٍ.

بناءً على ذلك، يهدف هذا البحث إلى معرفة تطبيق الترقية الوظيفية على أساس إنجاز أداء الموظفين. عنوان هذا البحث هو "تطبيق الترقية الوظيفية على أساس إنجاز أداء الموظفين في هيئة شؤون الموظفين وتنمية الموارد البشرية بمدينة كيديري". يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي النوعي لوصف محور البحث بشكل منهجي والذي يشمل الترقية الوظيفية وإنجاز الأداء. شارك في البحث تسعة أشخاص. يهدف تحليل البيانات إلى تبسيط نتائج معالجة البيانات لتسهيل قراءتها وتفسيرها. تم جمع البيانات عن طريق المقابلات والتوثيق. تم تحليل البيانات عبر ثلاث مراحل: تقليص البيانات، وعرض البيانات، واستخلاص النتائج (التحقق).

تظهر نتائج البحث أن الترقية الوظيفية تتم من خلال الخبرة والمستوى التعليمي. أما إنجاز الأداء فيتم من خلال تحقيق أهداف الأداء الوظيفي. يتضمن هذا التقييم عناصر مثل الصدق، والمسؤولية، والانضباط، والتواصل. من معوقات الموظفين نقص المهارات العملية، والحل هو المشاركة في برامج التدريب. يمكن استنتاج أن الترقية الوظيفية في هيئة شؤون الموظفين وتنمية الموارد البشرية بمدينة كيديري تتطلب استيفاء جميع شروط الترقية.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di dalam suatu badan pemerintahan, salah satu cara dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) pegawai yaitu dengan cara pelaksanaan promosi jabatan pada pegawai. Selanjutnya, dijelaskan bahwa promosi jabatan sebagai upaya peralihan dan perpindahan yang berorientasi pada wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam suatu organisasi dengan kewajiban, hak, status, serta penghasilan yang lebih besar (Hasibuan M. , 2002:89).

Sebuah organisasi dapat mempertahankan eksistensi semua komponen organisasinya dengan cara melakukan investasi dalam pengembangan Sumber Daya Manusianya. Manajemen sumber daya manusia melibatkan pengakuan tenaga kerja sebagai sumber daya manusia yang penting dalam berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Memanagement berbagai fungsi dan kegiatan yang baik dengan memastikan bahwa sumber daya ini digunakan secara adil dan efektif untuk kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan (Irianto, 2016:123).

Promosi jabatan dapat dipahami sebagai proses dipindahkannya karyawan dari satu posisi pekerjaan ke pekerjaan lain yang tingkatannya lebih tinggi dalam hal gaji, tanggung jawab, dan tingkat organisasinya (Umar, 2008:79). Pelaksanaan promosi jabatan pada pegawai didasarkan pada kinerja/prestasi pegawai dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan sesuai unit kerja jabatan masing-masing. Pelaksanaan promosi jabatan pada pegawai didasarkan pada kinerja/prestasi pegawai dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan sesuai unit kerja jabatan masing-masing. Promosi jabatan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan bahkan memberikan peran yang penting bagi setiap pegawai. Artinya dengan promosi jabatan terdapat sebuah pengakuan dan kepercayaan atas kemampuan serta kecakapan pada pegawai

yang akan menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Sehingga dalam konteks ini promosi jabatan menjadi incaran para pegawai dalam berkarir dengan meningkatkan prestasi kinerja.

Prestasi kerja dititikberatkan sebagai suatu hasil atas kinerja yang telah dicapai oleh suatu individu dalam pelaksanaan sebuah tugas dan tanggung jawab yang dibebankan didasarkan pada sebuah kesungguhan dan kecakapan serta waktu kinerja. Lebih lanjut penilaian sebuah prestasi kerja dilakukan oleh manajer/penyedia bagian sumber daya manusia atau yang biasa disebut dengan manajer (SDM). Dalam hal ini manajer (SDM) dapat mengetahui dan menganalisis kemampuan, kinerja, serta prestasi pegawai dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan yang berdampak nantinya terhadap promosi jabatan pegawai (Hasibuan M. S., 2000:98).

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Kediri merupakan salah satu instansi yang menerapkan promosi jabatan berdasar atas prestasi kinerja. Organisasi pemerintah ini dibentuk untuk menangani tugas-tugas tertentu yang diberikan oleh walikota. Sekretaris Daerah mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan operasional BKPSDM, yang bertanggung jawab langsung kepada dan berkedudukan di bawah Walikota. Sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, BKPSDM mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian daerah. Struktur dan komponen organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kediri meliputi beberapa divisi jabatan, diantaranya sebagai berikut.

Table 1.1 Tabel Struktur Jabatan Pada BKPSDM Kota Kediri Tahun 2021

| No. | Nama | Golongan | Jabatan |
|-----|----------------------------------|----------|--------------------------------------|
| 1. | Ir. Un Achmad Nurdin, MM | IV/c | Kepala BKPSDM |
| 2. | Yunita Hartutiningsih S, SE., MM | IV/b | Sekretaris Badan |
| 3. | Aminah, S.Sos | IV/a | Kasubag Umum |
| 4. | Kris Wahyudi, SE., M.Si | IV/a | Kabid Pengembangan dan Pembinaan ASN |

| | | | |
|----|-----------------------|------|---|
| 5. | Aditya Bagus P, S.I.P | IV/a | Kabid Mutasi, Formasi dan Informasi Kepegawaian |
|----|-----------------------|------|---|

Sumber: *Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia BKPSDM Kota Kediri tahun 2021*. (Diambil pada tahun 2024)

Berdasarkan pengamatan awal, peneliti menemukan beberapa fenomena terkait promosi jabatan pada pegawai di BKPSDM Kota Kediri. Pertama, untuk mendapat promosi jabatan pegawai harus memiliki kompetensi dan kinerja yang bagus kemudian dapat diusulkan untuk mendapatkan promosi jabatan sesuai dengan kapasitasnya. Kedua, pegawai harus memenuhi target Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dalam kurun waktu tertentu yang telah ditentukan, diketahui, serta disetujui oleh pimpinan pegawai BKPSDM Kota Kediri. Apabila nilai rapot SKP bagus dan target terpenuhi maka pegawai layak untuk mendapatkan promosi jabatan. Ketiga, di dalam BKPSDM Kota Kediri terdapat kenaikan pangkat istimewa yang disebabkan ketika pegawai memiliki prestasi di luar kinerja seperti di bidang olahraga yang mengharumkan nama Kota Kediri. Hal itu bisa mendapatkan kenaikan pangkat istimewa tetapi tetap sesuai hak prerogatif Wali Kota selaku Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) Kota Kediri.

Harapannya dengan adanya implementasi atau pelaksanaan promosi jabatan pada sebuah pegawai akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja dan prestasi sumber daya manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Kediri. Penilaian kerja yang mengarah pada promosi jabatan harus dilakukan dengan efektif agar dapat diterima semua pihak tanpa ada yang merasa dirugikan. Selaras dengan beberapa poin diatas, harapan penulis dalam jangka panjang yaitu untuk menjadi bahan referensi dan bahan pertimbangan dalam meningkatkan akses sumber daya manusia (SDM), serta menjadi bahan referensi kedepannya dalam strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Dari berbagai konsentrasi fokus diatas menjadi alasan utama penulis untuk menyusun proposal skripsi dengan judul “Implementasi Promosi Jabatan Berdasarkan Prestasi Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Kediri”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah : Bagaimanakah implementasi promosi jabatan berdasarkan prestasi kinerja pegawai serta hambatan dan solusi dalam promosi di BKPSDM Kota Kediri?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah : Untuk menganalisis dan mengetahui implementasi promosi jabatan berdasarkan prestasi kinerja pegawai serta hambatan dan solusi dalam promosi di BKPSDM Kota Kediri.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian dengan judul “Implementasi promosi jabatan berdasarkan prestasi kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Kediri” ini diharapkan memiliki manfaat teoritis dan praktis, antara lain sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Memberikan referensi dalam bentuk gagasan khususnya terhadap aspek bidang sumber daya manusia (SDM) bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Kediri dalam strategi implementasi promosi jabatan pada pegawai.

b. Manfaat Praktis

Sebagai bahan pedoman kepada pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Kediri berbasis strategi promosi jabatan Menjadi acuan praktis dalam pelaksanaan jangka Panjang untuk mendorong terwujudnya tujuan badan pemerintahan.

1.5 Batasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian mengenai implementasi promosi jabatan berdasarkan prestasi kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Kediri, diperlukan batasan-batasan yang jelas agar fokus penelitian menjadi lebih terarah, sistematis, dan sesuai dengan ruang lingkup kajian ilmiah. Batasan penelitian bertujuan untuk memperjelas area kajian, menghindari pelebaran topik yang tidak relevan, serta memastikan validitas dan reliabilitas data yang dikumpulkan. Adapun batasan penelitian ini adalah:

a. Ruang Lingkup Subjek Penelitian

Penelitian dibatasi hanya pada pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) yang berada di dalam BKPSDM Kota Kediri, tidak mencakup ASN dari instansi vertikal lain atau lembaga eksternal. Fokus diberikan pada pegawai struktural maupun fungsional di Bidang Mutasi, Formasi, dan Informasi Kepegawaian serta Bidang Pengembangan dan Pembinaan ASN.

b. Aspek yang diteliti

Aspek yang menjadi fokus pada promosi jabatan adalah :

- Kinerja pegawai (berdasarkan SKP).
- Kualifikasi pendidikan terakhir.
- Pengalaman dalam jabatan.
- Kompetensi.
- Faktor Hambatan dalam promosi.

c. Data dan Sumber Informasi

Data yang digunakan dibatasi pada:

- Dokumen kepegawaian resmi dari BKPSDM Kota Kediri.
- Hasil wawancara dengan pegawai BKPSDM Kota Kediri terkait promosi jabatan.
- Peraturan dan kebijakan pemerintah terkait promosi jabatan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Fokus pada judul penelitian ini telah banyak diteliti oleh peneliti-peneliti sebelumnya dengan objek serta teknik yang beragam. Dalam konteks ini terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan judul penelitian penulis, antara lain (Herry dan Akbar, 2022:144) dengan penelitiannya menyatakan Implementasi Kebijakan Promosi Jabatan dalam rangka Peningkatan Kinerja oleh Pemerintah Kabupaten Sarmi dapat dikatakan berhasil dari segi sumber daya apabila semua persyaratan yang diperlukan terpenuhi, termasuk yang terkait dengan sumber daya manusia, untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat diimplementasikan dengan baik.

(Minhajri, dkk, 2022:1170) Melalui penelitiannya, Kantor Bupati Kabupaten Gowa melakukan kajian tentang dampak promosi jabatan terhadap motivasi kerja aparatur sipil negara. Di antara temuan lainnya, penelitian tersebut menemukan bahwa indikator kejujuran pegawai kantor tersebut memiliki penilaian sangat baik sebesar 86,78% responden, indikator prestasi kerja pegawai kantor tersebut memiliki penilaian sangat baik sebesar 86,36%, dan indikator pengalaman kerja pegawai kantor tersebut memiliki penilaian sangat baik sebesar 88,28% responden.

(Suliani, 2022:741) Berdasarkan kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan, seperti pemantauan, pelaksanaan kehadiran (disiplin), pertanggungjawaban dalam membuat laporan kerja, kehadiran di tempat kerja dan pada saat rapat kerja, serta pemeriksaan dan pengawasan terhadap semua hal tersebut, untuk meningkatkan efektivitas penilaian kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deli Serdang. Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan salah satu hasil dari keberhasilan pegawai dalam menilai dan meningkatkan kinerja pegawai pada masing-masing bidang.

(Holipah, dkk, 2023:79) dengan hasil bahwa mutasi karena promosi, maka telah ditetapkan berdasarkan perundang-undangan yang berlaku, di mana terdapat

persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai yang akan di mutasi promosi sesuai dengan pertimbangan prestasi kerja dan karier yang dimiliki, dan mendapat proses dari BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat) yang terdiri dari Sekretaris Daerah, Asisten Tata Praja, Asisten Administrasi, Kepala Inspektorat, Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dan Kepala Bidang Perencanaan dan Mutasi pegawai negeri sipil, jadi pelaksanaan mutasi di Kabupaten Gowa khususnya mutasi jabatan promosi di proses oleh BAPERJAKAT berdasarkan usulan dari Kepala SKPD masing-masing.

Terakhir, penelitian yang dilakukan oleh (Heremba, 2024:28) memperoleh hasil bahwa promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja belum berjalan baik karena adanya ketidaksesuaian antara penilaian prestasi kinerja dengan promosi jabatan. Selain itu promosi jabatan berdasarkan disiplin belum baik dikarenakan, promosi jabatan PNS di Kabupaten Fakkaf tidak selalu berdasarkan tingkat kedisiplinan pegawai. Terakhir, promosi jabatan berdasarkan Pendidikan dapat dikatakan belum baik karena, masih menunjukkan latar belakang Pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatannya.

Berikut ini table 2.1 Penelitian Terdahulu yang membahas fokus judul yang sama:

| No | Nama, Tahun, Judul Penelitian | Variabel | Metode | Hasil Penelitian |
|----|--|--------------------------------------|----------------------------------|---|
| 1. | Herry Kalvin Rumere, Akbar Silo, (2022), "Implementasi Kebijakan Promosi Jabatan Untuk Peningkatan Kinerja di Pemerintah Kabupaten Sarmi" | Promosi jabatan dan kinerja karyawan | Pendekatan Deskriptif Kualitatif | penelitiannya menyatakan Implementasi Kebijakan Promosi Jabatan dalam rangka Peningkatan Kinerja oleh Pemerintah Kabupaten Sarmi dapat dikatakan berhasil dari segi sumber daya apabila semua persyaratan yang diperlukan terpenuhi, termasuk yang terkait dengan sumber daya manusia, untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat diimplementasikan dengan baik. |
| 2. | Minhajri, Lukman Hakim, Nurbiah Tahir, (2022), "Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Bupati Kabupaten" | Promosi jabatan dan motivasi kerja | Metode kualitatif | Kejujuran pegawai di tempat kerja dinilai sangat baik oleh 86,78% responden, kinerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa dinilai sangat baik oleh 86,36%, dan indikator pengalaman kerja pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan |

| | | | | |
|----|---|--|-----------------------|---|
| | Gowa” | | | Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa dinilai sangat baik oleh 88,28% responden. |
| 3. | Suliani, (2022), “Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kec. Lubuk Pakm Kabupaten Deli Serdang” | Prestasi kerja dan promosi jabatan | Deskriptif kualitatif | Salah satu hasil dari keberhasilan pegawai dalam mengevaluasi dan meningkatkan kinerja pegawai di setiap bidang adalah meningkatnya efektivitas penilaian kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Deli Serdang berdasarkan kegiatan yang telah dilakukan pemantauan, pelaksanaan 8 Manusia Kec. Lubuk Pakm Kabupaten Deli Serdang” kehadiran (disiplin), dan pertanggungjawaban dalam membuat laporan kerja, menghadiri pekerjaan dan rapat, serta pemeriksaan dan pengawasan terhadap semuanya. |
| 4. | Holipah, Helda Fitriyani, Asmawati, Yofitri Heny Wahyuli, (2023), “Analisis Proses Mutasi romosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palembang” | Promosi jabatan, mutasi dan prestasi kerja | Kualitatif Deskriptif | Mutasi karena promosi, maka telah ditetapkan berdasarkan perundang-undangan yang berlaku, di mana terdapat persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai yang akan di mutasi promosi sesuai dengan pertimbangan prestasi kerja dan karier yang dimiliki, dan mendapat proses dari BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat) yang terdiri dari Sekretaris Daerah, Asisten Tata Praja, Asisten Administrasi, Kepala Inspektorat, Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah dan Kepala Bidang Perencanaan dan Mutasi pegawai negeri sipil, jadi pelaksanaan mutasi di Kabupaten Gowa khususnya mutasi jabatan promosi di proses oleh BAPERJAKAT berdasarkan usulan dari Kepala SKPD masing-masing. |
| 5. | Monica Devina Heremba, Samsuri, Wa Lisda, (2024), Analisa Promosi Jabatan: Studi Kasus Pada Bidang Mutasi Dan Promosi Badan Kepagawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Fakfak | Mutasi dan Promosi Jabatan | Metode Kualitatif | memperoleh hasil bahwa promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja belum berjalan baik karena adanya ketidaksesuaian antara penilaian prestasi kinerja dengan promosi jabatan. Selain itu promosi jabatan berdasarkan disiplin belum baik dikarenakan, promosi jabatan PNS di Kabupaten Fakfak tidak selalu berdasarkan tingkat kedisiplinan pegawai. Terakhir, promosi jabatan berdasarkan Pendidikan dapat |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | dikatakan belum baik karena, masih menunjukkan latar belakang Pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatannya. |
|--|--|--|--|---|

Berikut ini persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan peneliti

| No. | Nama dan Judul | Persamaan | Perbedaan |
|-----|---|---|--|
| 1. | Herry Calvin Rumere, Akbar Silo, (2022), “Implementasi Kebijakan Promosi Jabatan Untuk Peningkatan Kinerja di Pemerintah Kabupaten Sarmi” | Persamaan penelitian Herry Calvin Rumere dkk dengan penelitian saat ini adalah sama-sama menggunakan metode kualitatif deskriptif | Penelitian Herry Calvin dkk terdapat di Kantor Bupati Kabupaten Gowa sedangkan penelitian saat ini terdapat di BKPSDM Kota Kediri |
| 2. | Minhajri, Lukman Hakim, Nurbiah Tahir, (2022), “Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Bupati Kabupaten Gowa” | Persamaan penelitian Minhajri dkk dengan penelitian saat ini adalah sama-sama menggunakan metode kualitatif deskriptif | Penelitian Minhajri dkk terdapat di pemerintah Kabupaten Sarmi sedangkan penelitian saat ini terdapat di BKPSDM Kota Kediri |
| 3. | Suliani, (2022), “Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kec. Lubuk Pakm Kabupaten Deli Serdang” | Persamaan penelitian Suliani dengan penelitian saat ini adalah sama-sama menggunakan metode kualitatif | Penelitian Suliani memiliki tujuan mengetahui progres dan akhir dari kinerja yang dikerjakan oleh Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan Daerah di Deli Serdang berdasarkan kegiatan jabatan yang dipromosikan. Sedangkan penelitian saat ini memiliki tujuan bagaimana cara mengimplementasikan promosi jabatan berdasarkan prestasi kinerja pegawai BKPSDM Kota Kediri |
| 4. | Holipah, Helda Fitriyani, Asmawati, Yofitri Heny Wahyuli, (2023), “Analisis Proses Mutasi romosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota | Persamaan penelitian Holipah dkk dengan penelitian saat ini adalah sama-sama menggunakan metode kualitatif deskriptif | Penelitian Holipah dkk terdapat di BKPSDM Kota Palembang. Sedangkan penelitian saat ini terdapat di BKPSDM Kota Kediri. Objek permasalahan penelitian Holipah dkk yaitu proses mutasi jabatan yang terjadi di BKPSDM Kota Palembang. Sedangkan penelitian saat ini objek permasalahan yaitu implementasi promosi jabatan di BKPSDM Kota Kediri |

| | | | |
|----|---|--|--|
| | Palembang” | | |
| 5. | Monica Devina Heremba, Samsuri, Wa Lisda, (2024), Analisa Promosi Jabatan:Studi Kasus Pada Bidang Mutasi Dan Promosi Badan Kepagawiaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Fakfak | Persamaan penelitian Heremba dkk dengan penelitian saat ini adalah sama-sama menggunakan metode kualitatif | Penelitian Heremba dkk terdapat di BKPSDM Kabupaten Fakfak Sedangkan penelitian saat ini terdapat di BKPSDM Kota Kediri. |

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Promosi Jabatan

Di dalam agama islam, jabatan merupakan sebuah amanah yang harus dijaga dan diminta pertanggung jawabannya kelak. Jabatan merupakan amanah dan pengabdian bukan untuk mencari ketenaran serta menumpuk kekayaan. Promosi jabatan menurut syariah harus sesuai dengan *Sharia Compliance* yang merefleksikan kebenaran, keadilan dan kejujuran dalam penilaian dan pemberian promosi. Seperti halnya konsep berwirausaha dalam islam yang mengacu pada konsep wirausaha Nabi Muhammad SAW, yang meliputi *shiddiq* (benar dan jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (argumentatif/komunikatif) dan *fathanah* (cerdas dan bijaksana) (Bahri, 2018:67).

Menurut (Marihot AMH Manullang, 2006:167), promosi adalah kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggungjawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Pemberian promosi kepada pegawai berarti bahwa pegawai tersebut naik ke posisi yang lebih tinggi dalam suatu stuktur organisasi. Menurut (Sastrohadiwiryono, 2001:180), promosi dapat diartikan sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke suatu pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar daripada dengan wewenang dan tanggungjawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja sebelumnya. Menurut (Abdurrahmat, 2006:145) promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan- jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang, dan tangguung jawab semakin besar, status serta pendapatanya juga semakin tinggi.

2.2.1.1 Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Dalam proses terjadinya promosi jabatan, tentunya terdapat beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang pegawai yang akan dipromosikan. Berikut ini syarat-syarat promosi jabatan (Sondang, 2009:150):

1. Pengalaman

Pegawai yang memiliki pengalaman lebih banyak dan mendedikasikan pengalamannya untuk terus meningkatkan keberhasilan Perusahaan atau Instansi akan cenderung lebih mudah mendapatkan promosi jabatan. Biasanya setiap Perusahaan atau Lembaga dalam mempromosikan pegawainya mereka menilai berdasarkan pengalaman pegawai tersebut.

2. Tingkat pendidikan

Terdapat beberapa instansi yang memberikan syarat minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan memiliki kemampuan yang lebih baik.

3. Kejujuran

Untuk promosi jabatan kejujuran salah satu aspek penting yang akan dinilai pimpinan apakah pegawai tersebut jujur dalam bekerja dan layak untuk promosi atau tidak.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan aspek penting promosi karena akan dinilai pimpinan apakah pegawai bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

5. Disiplin

Pegawai yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis.

6. Komunikatif

Pegawai yang ingin memperoleh kesempatan promosi jabatan hendaknya mampu berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miss komunikasi.

2.2.1.2 Azas-Azas Promosi Jabatan

Dalam program promosi secara jelas pegawai mengetahui dan instansi mempunyai pegangan untuk mempromosikan pegawai. Berikut ini azas-azas promosi jabatan (Hasibuan M. , 2002:89) antara lain:

1. Kepercayaan

Kepercayaan menjadi landasan dasar dilakukannya promosi jabatan. Sikap percaya ini muncul didasarkan atas kejujuran, kompetensi, dan perilaku yang baik seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya.

2. Keadilan

Promosi jabatan berazaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan pegawai. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih.

3. Formasi

Promosi jabatan harus berdasarkan formasi yang ada, Karena promosi pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan pegawai.

2.2.1.3 Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Menurut (Wahyudi, 2010:198) jenis-jenis promosi adalah sebagai berikut:

1. Promosi Sementara

Jenis promosi ini terjadi ketika seseorang hanya diberikan promosi sementara karena ada pekerjaan yang harus segera diisi.

2. Promosi Tetap

Merupakan promosi jabatan dimana seorang pegawai dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.

3. Promosi Kecil

Merupakan promosi jabatan dimana seorang pegawai dinaikkan jabatannya dari suatu jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

2.2.1.4 Dasar-Dasar Promosi Jabatan

Dalam pelaksanaan pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan pegawai (Priyono, 2008:176) adalah:

1. Pengalaman (senioritas)

Pengalaman (senioritas), khususnya promosi yang ditentukan oleh jumlah waktu seseorang yang telah bekerja di sana. Promosi berdasarkan pengalaman kerja menjadi pertimbangan, dengan memberikan prioritas kepada karyawan yang paling lama bekerja di agensi dalam inisiatif promosi. Hal ini dilakukan berdasarkan teori bahwa pengalaman membantu orang meningkatkan keterampilan mereka, yang mendorong karyawan untuk tetap bekerja dengan harapan pada akhirnya akan dipromosikan. Dasar pemikiran dari senioritas ini adalah bahwa pengabdian karyawan yang telah lama bekerja pada organisasi akan tercermin. Cara yang paling sederhana dan tidak memihak untuk mengukurnya adalah dengan senioritas (pengalaman).

2. Kecakapan

Kecakapan yaitu promosi jabatan yang didasarkan pada penilaian kecakapan pegawai karena kecakapan juga merupakan pertimbangan suatu instansi untuk melaksanakan promosi jabatan. Dengan alasan seseorang yang cakap dalam pekerjaannya akan menghasilkan kinerja yang baik dan bisa dipertanggungjawabkan.

3. Kombinasi kecakapan dan pengalaman

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi jabatan didasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan cakap.

2.2.1.5 Tujuan-Tujuan Promosi Jabatan

Suatu instansi memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam menerapkan promosi jabatan untuk para pegawainya. Tujuan umum diberikannya promosi, (Priyono, 2008:176) yaitu:

1. Promosi menawarkan hadiah, posisi, dan pengakuan untuk layanan yang secara konsisten menghasilkan kinerja tinggi.
2. Promosi dapat meningkatkan pendapatan, status sosial, serta kepuasan dan kebanggaan pribadi.
3. Promosi dapat memotivasi anggota staf untuk berusaha mencapai produktivitas yang lebih tinggi, lebih disiplin, dan lebih bersemangat dalam bekerja.
4. Dengan memberikan promosi kepada karyawan berdasarkan evaluasi yang tepat waktu dan jujur, diharapkan promosi tersebut dapat membantu menjaga stabilitas kepegawaian.
5. Keahlian dan pengalaman kerja karyawan dapat berkembang dengan adanya promosi, dan hal ini dapat menginspirasi anggota staf lainnya.

Untuk menghasilkan Keputusan terbaik yang berkaitan dengan pegawai, maka dilakukan evaluasi setiap individu untuk mengetahui kualitas yang baik dan kurang baik. Hal ini berarti seorang pemimpin harus memberikan promosi jabatan yang adil dan amanah kepada pegawainya sebagaimana firman Allah dalam QS. An-Nisa': 58 Allah berfirman:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا

يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: “Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat”.

Dalam tafsir Tafsir Al-Wajiz / Syaikh Prof. Dr. Wahbah az-Zuhaili, pakar fiqih dan tafsir negeri Suriah, Wahai manusia, sesungguhnya Allah memerintahkan kalian untuk memberikan amanat itu kepada ahlinya (yaitu setiap sesuatu yang diamanatkan seseorang yang merupakan hak orang lain, baik amanat yang diperuntukkan untuk Allah atau para hamba) Wahai para hakim dan wali, ketika kalian menentukan hukum di antara manusia maka kalian harus memutuskan

dengan adil (yaitu wali atau hakim tidak condong kepada salah satu pihak, dia harus memutuskan dengan sesuai kebenaran yang dijelaskan dalam Al-Qur'an dan sunnah). Betapa nikmatnya sesuatu yang diajarkan (diperintahkan) oleh Allah kepada kalian, yaitu menunaikan amanah, dan menentukan hukum dengan adil.

2.2.2 Prestasi Kinerja

Prosedur organisasi untuk menilai prestasi kerja karyawan disebut dengan prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dilakukan seseorang untuk menuntaskan jobdesc-jobdesc yang diberikan kepadanya sesuai pengalaman, kecakapan, ketepatan waktu, dan kesungguhan (Hasibuan M. S., 2011). Prestasi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara A. P., 2016:246).

2.2.2.1 Penilaian Prestasi Kinerja

Penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. (Mangkunegara, 2015:250).

(Dharma, 2018:76) Prestasi kinerja adalah proses pencapaian hasil kerja yang telah diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.

(Rivai, 2016:145), Prestasi kinerja dapat dinilai berdasarkan tiga (3) aspek-aspek penting, yaitu:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan untuk menerapkan pengalaman dan pelatihan yang diperoleh bersama dengan informasi, metode, prosedur, dan peralatan untuk menyelesaikan tugas.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kerumitan dalam mengintegrasikan bidang gerak setiap unit ke dalam bidang operasional secara keseluruhan; dengan kata lain, kemampuan untuk memahami tugas, kewajiban, dan fungsi seseorang sebagai karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan memotivasi pegawai.

2.2.2.2 Tujuan Penilaian Prestasi Kinerja

Menurut (Panggabean, 2017:145), penilaian prestasi kinerja dilakukan untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan

dengan kegiatan manajer sumber daya manusia yang lain, seperti perencanaan SDM, penarikan dan seleksi, pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karir, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemecatan.

Menurut (Hasibuan M. S., 2015:267) tujuan dari penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk promosi, demosi, pemberhentian, penetapan balas jasa.
2. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan.
3. Untuk mengukur prestasi kerja.
4. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai.
5. Sebagai alat untuk melihat kelebihan dan kekurangan pegawai.

2.2.2.3 Indikator Prestasi Kinerja

Menurut (Sutrisno, 2015:56), pengukuran prestasi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Hasil kerja

Hasil kerja mengacu pada aspek kualitas dan kuantitas. Dari segi kuantitas dan kualitas, banyaknya pekerjaan yang dapat terselesaikan tepat pada waktunya dan dalam tiap pekerjaan harus sesuai SOP yang sudah ditetapkan. Hal tersebut supaya meminimalisir kesalahan.

2. Pengetahuan kerja

Yaitu tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja. Indikator untuk dimensi ini yaitu menguasai prosedur kerja dan memiliki pengetahuan umum serta konsep tentang pelaksanaan pekerjaan.

3. Inisiatif

Yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

2.2.2.4 Unsur-unsur yang Dinilai dalam Penilaian Prestasi Kinerja

Terdapat beberapa unsur yang penting dalam penilaian prestasi kinerja, unsur tersebut membantu instansi dalam menilai prestasi kinerja seluruh pegawainya. Berikut

ini unsur-unsur dasar dalam penilaian prestasi kinerja menurut (Hasibuan M. S., 2019:234):

1. Kesetiaan

Loyalitas terhadap pekerjaan, jabatan, dan Lembaga dilihat berdasarkan kesanggupan pegawai untuk membela dan menjaga nama baik instansi baik dalam lingkup internal maupun eksternal.

2. Prestasi

Prestasi dilihat berdasarkan kualitas serta kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Semakin baik kualitas dan kuantitas pekerjaan maka prestasi kerja juga sangat baik.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dan melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi pekerjaannya, baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga bekerja lebih berdaya dan berhasil guna.

6. Kerja sama

Penilai menilai partisipasi dan kerja sama seorang pegawai, baik vertikal maupun horizontal, di dalam maupun luar pekerjaan.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan pegawai untuk memimpin, mempengaruhi, dan mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain.

8. Kepribadian

Penilai menilai sikap, perilaku, kesopanan, periang, diskusi, memberi kesan menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik, dan penampilan yang simpatik.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir seorang pegawai dengan didasarkan pada inisiatif untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan masalah yang dihadapi.

10. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, hasil kerja, sarana, dan prasarana yang digunakan.

2.2.2.5 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kinerja

Menurut (Sutrisno, 2015:56) banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kinerja pegawai antara lain:

1. Kesetiaan

Kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan, dan Lembaga dilihat berdasarkan kesanggupan pegawai untuk membela dan menjaga nama baik instansi baik dalam lingkup internal maupun eksternal..

2. Kejujuran

Kejujuran pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

3. Kedisiplinan

Disiplin pegawai dalam memenuhi peraturan-peraturan yang berlaku seperti tepat waktu untuk masuk kantor dan tepat waktu memenuhi tugasnya.

4. Motivasi

Proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

5. Komunikasi

Kesediaan pegawai itu berpartisipasi dan bekerjasama dengan pegawai lainnya.

6. Kepemimpinan

Kemampuan seorang pemimpin untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja.

7. Kepribadian

Memiliki sikap perilaku kesopanan, aktif, dan disukai banyak orang.

8. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang sehat membuat pegawai nyaman dalam bekerja.

9. Kompensasi

Segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan objek yang dikecualikan dari pajak pendapatan.

10. Tanggung jawab

Kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya.

Dalam Islam, orang bekerja bukan untuk mencari pengakuan dari orang lain terhadap prestasi yang dibuatnya, tetapi yang dicari dalam bekerja adalah pengakuan dari Allah. Hal ini telah dijelaskan dalam Alquran Surat At-Taubah Ayat 105:

وَرَوِّقْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۖ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ وَفَلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ
الْعَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

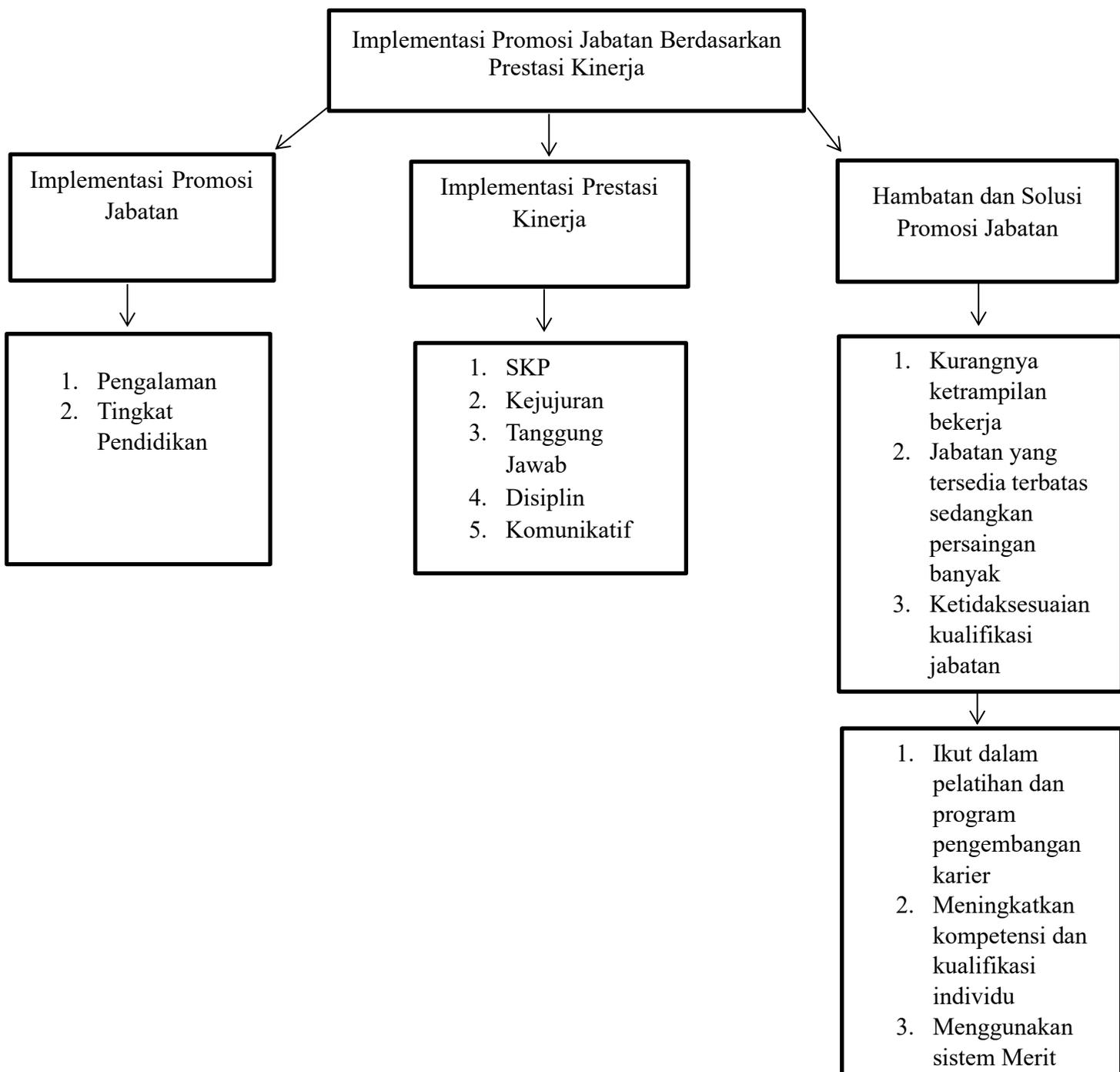
Buya Hamka dalam Tafsir Al-Azhar menjelaskan kata "amal" dalam ayat tersebut, maknanya dalam bahasa Indonesia berarti pekerjaan, usaha, perbuatan, atau keaktifan hidup. Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam surah Al-Isrâ ayat 84, yang memerintahkan umat Islam untuk bekerja sesuai dengan bakat dan kemampuan yang kita miliki. Lebih jauh lagi, ayat at-Taubah ayat 105 ini melarang kita untuk malas dan

membuang-buang waktu. Kita harus bekerja dengan sebaik-baiknya dan selalu meminta petunjuk dari Allah. Jika kita memperoleh rezeki dari pekerjaan tersebut, maka kita dianjurkan untuk mengeluarkan zakat atau sedekah. Bahkan, senyuman dan keramahan terhadap orang lain pun bisa menjadi sedekah. Nabi Muhammad SAW juga pernah bersabda bahwa menyingkirkan duri, pecahan kaca, atau paku dari jalan raya termasuk sedekah. Intinya, ayat ini memerintahkan kita untuk menjadi pribadi yang produktif dan berkontribusi bagi masyarakat. Tidak ada pekerjaan yang hina selama pekerjaan itu halal dan tidak menjauhkan kita dari Allah. Pilihlah pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuan kita, kerjakan dengan sungguh-sungguh, dan jangan lupa untuk selalu bersedekah dan berbuat baik kepada sesama.

2.2.3 Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori (Sondang, 2009:150) terkait syarat promosi jabatan. Alasannya karena teori syarat promosi jabatan relevan dengan penelitian saat ini. Dengan judul implementasi promosi jabatan berdasarkan prestasi kinerja menghasilkan tiga rumusan masalah yaitu implementasi promosi jabatan, implementasi prestasi kinerja, dan hambatan serta Solusi promosi jabatan.

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir



BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut (Sugiyono, 2016:78) penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif ini menjelaskan variabel yang diteliti dengan memaparkan, menggambarkan, dan menjelaskan keseluruhan peristiwa yang diperoleh dari lokasi penelitian serta menyediakan pemecahan masalah berdasarkan data yang ada. Skripsi ini menyajikan Gambaran tentang implementasi promosi jabatan berdasarkan prestasi kinerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kediri. Salah satu cara agar mendapat promosi yaitu memenuhi target Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang telah dibuat.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Kediri, beralamatkan di Jl. Himalaya No.4, Sukorame, Kecamatan Mojoagung, Kota Kediri, Jawa Timur 64114. Penentuan Lokasi ini berdasarkan pada alasan bahwa BKPSDM Kota Kediri telah mengimplementasikan promosi jabatan berdasarkan prestasi kinerja pegawai.

3.3 Subyek Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2016:78), subyek penelitian adalah pihak yang berkaitan dengan penelitian, seperti narasumber atau informan, yang memberikan informasi untuk menjawab rumusan masalah. Data dan informasi dapat diperoleh melalui pengamatan (observasi), wawancara, dan dokumentasi terhadap peristiwa atau aktivitas yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

keseluruhan Pegawai BKPSDM Kota Kediri berjumlah 48 orang. peneliti mengambil 9 (Sembilan) orang informan yang mewakili keseluruhan pegawai. Subyek penelitian dalam skripsi ini dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini:

Table 3.1 Subyek Penelitian

| No | Jabatan | Jumlah |
|-----|--|---------|
| 1. | Kepala Bidang Mutasi, Formasi, dan Informasi Kepegawaian | 1 |
| 2. | Pelaksana 1 Sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian | 1 |
| 3. | Pelaksana 2 Sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian | 1 |
| 4. | Pelaksana 3 Sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian | 1 |
| 5. | Pelaksana 4 Sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian | 1 |
| 6. | Kepala Bidang Pengembangan dan Pembinaan ASN | 1 |
| 7. | Pelaksana 1 Sub Bidang Pengembangan dan Pembinaan ASN | 1 |
| 8. | Pelaksana 2 Sub Bidang Pengembangan dan Pembinaan ASN | 1 |
| 9. | Pelaksana 3 Sub Bidang Pengembangan dan Pembinaan ASN | 1 |
| 10. | Total | 9 Orang |

Sumber: Dokumentasi Sekretariat BKPSDM Kota Kediri Tahun 2024

3.4 Data dan Jenis Data

Dalam penelitian ini memiliki data primer dan data sekunder. Lebih lanjut dimaksudkan data primer dan sekunder antara lain sebagai berikut:

A. Data Primer

Data yang dikumpulkan langsung dari sumber data utama di tempat penelitian atau objek penelitian. (Burhan., 2008:98). Adapun data yang diperoleh yakni dari Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kediri sebagai informasi yang langsung berhubungan dengan pelaksanaan promosi jabatan. Tentunya yang berkaitan pelaksanaan promosi jabatan yaitu jawaban responden terhadap beberapa pertanyaan wawancara.

B. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapatkan dari kajian Pustaka dengan berbagai sumber, seperti buku, jurnal, maupun dokumentasi. (Burhan., 2008:98). Adapun data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kediri meliputi:

1. Data Kondisi PNS BKPSDM Kota Kediri
2. Profil Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kediri

3. Peraturan Pemerintah dan Keputusan Badan Kepegawaian Negara yang berkaitan dengan promosi jabatan

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. (Sugiyono, 2016:78). Metode yang digunakan oleh seorang peneliti dalam mengumpulkan data dan informasi yang selanjutnya dapat dijadikan sebagai fakta pendukung penelitian disebut pengumpulan data. Adapun data-data yang diperlukan pada penelitian diperoleh dari :

1. Wawancara

Wawancara adalah sebuah dialog antara orang yang mengajukan pertanyaan dan orang yang menerima informasi yang dibutuhkan oleh si penanya. Peneliti menggunakan wawancara sebagai metode pengumpulan data ketika melakukan investigasi awal untuk mengidentifikasi isu-isu yang perlu diteliti lebih lanjut, dan juga ketika mereka ingin mendapatkan informasi yang lebih rinci dari responden. (Sugiyono, 2016:78).

Wawancara pada penelitian ini digunakan untuk memperoleh data mengenai promosi jabatan berdasarkan prestasi kinerja pada BKPSDM Kota Kediri dengan menggunakan panduan wawancara yang disusun oleh peneliti.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang telah berlalu yang berupa tulisan, gambar ilustrasi, atau karya-karya monumental. (Sugiyono, 2016:78). Dokumentasi merupakan data sekunder (data pendukung) yang bisa diperoleh dari lembaga, naskah, peraturan perundang-undangan, jurnal, dan sebagainya. Dalam penelitian ini, dokumentasi yang dilampirkan adalah hasil dokumentasi yang diperoleh dari kegiatan wawancara pegawai negeri sipil di BKPSDM Kota Kediri.

3.6 Teknik Analisa Data

Teknik analisis data mempunyai tujuan utama untuk meringkaskan dan menafsirkan data yang sudah diperoleh menjadi bentuk yang mudah dipahami. Berikut adalah teknik dalam menganalisis data Teknik dalam menganalisis data yang digunakan dalam penelitian ini. (Sugiyono, 2016:78):

1. Reduksi data.

Reduksi data dapat dipahami sebagai proses meringkas poin-point utama yang dianggap penting dalam sebuah penelitian. Data yang telah dirangkum akan mellihatkan gambaran yang lebih jelas sehingga peneliti merasa terbantu dalam melakukan pengumpulan data.

2. Penyajian Data

Data disajikan dalam bentuk report yang substansinya menjelaskan uraian uraian singkat dan sederhana, sehingga data mudah dibaca dan dimengerti.

3. Verifikasi atau Penarikan Kesimpulan

Penarikan Kesimpulan merupakan point inti yang isinya sebuah inovasi atau temuan baru yang sifatnya kredibel dan menjawab permasalahan yang sudah dirumuskan dan dibahas. Kesimpulan yang berkualitas harus menyertakan barang bukti yang valid dan menyertakan hasil penelitian secara gamblang serta menjawab dari rumusan masalah yang dibahas.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 PAPARAN DATA

4.1.1. Profil Instansi

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Kediri, beralamatkan di Jl. Himalaya No.4, Sukorame, Kecamatan Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur 64114.

Berdasarkan ketentuan Pasal 2 Peraturan Daerah Kota Kediri Nomor 6 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kota Kediri Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Kediri, Nomenklatur Perangkat Daerah yang melaksanakan urusan penunjang dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan diubah menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Tugas dari BKPSDM adalah mengimplementasikan pengembangan sumber daya manusia dan aparatur di bidang penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah provinsi dan kabupaten/kota sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

4.1.1.1. Visi & Misi Instansi

Visi : Mewujudkan Kota Kediri unggul dan makmur dalam harmoni.

Misi :

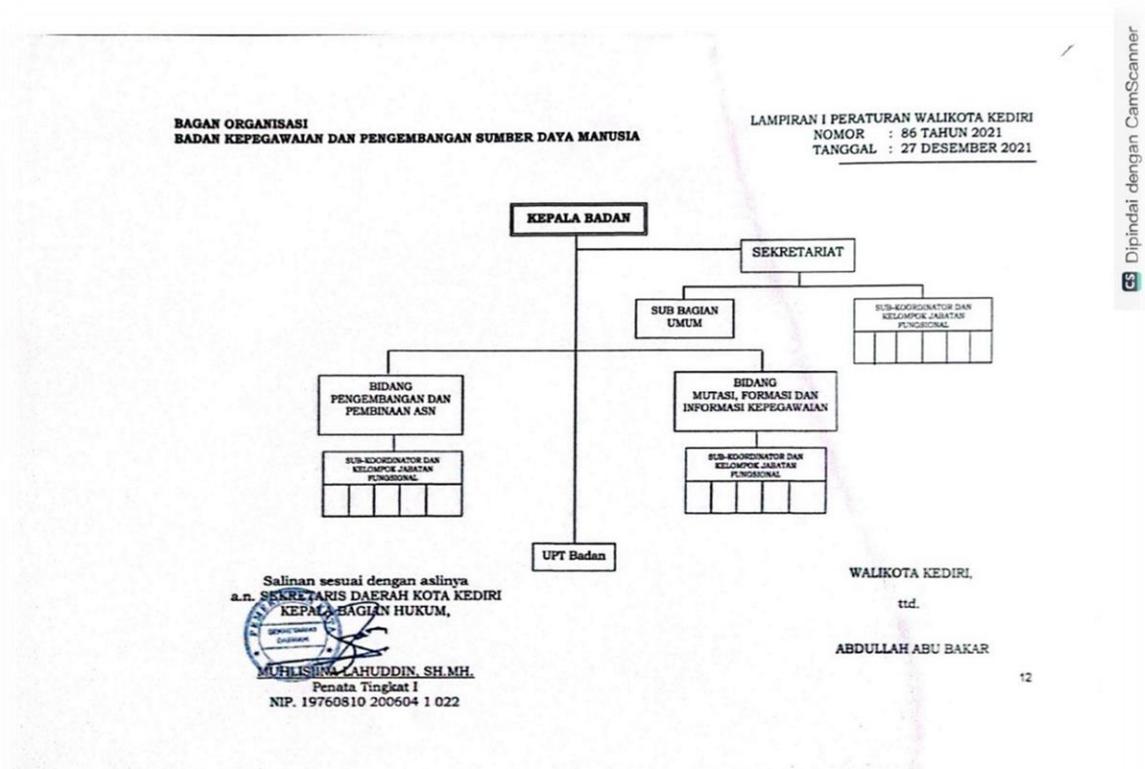
1. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan dan berintegritas berorientasi pada pelayanan prima dan teknologi informasi.
2. Mewujudkan SDM yang berkualitas dan berdaya saing berbasis nilai agama dan budaya.
3. Memperkuat perekonomian daerah berbasis potensi unggulan daerah dan pengembangan ekonomi kreatif yang berkeadilan.

4. Mewujudkan Kota Kediri yang aman, nyaman, dan berwawasan lingkungan yang berkelanjutan.

4.1.1.2. Struktur Organisasi Instansi

Gambar 4.1

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kediri Tahun 2021



Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kediri tahun 2021. (Diambil pada tahun 2024)

4.1.1.3. Tugas dan Fungsi BKPSDM Kota Kediri

1. Kepala Badan

mempunyai tugas membantu Walikota melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan. Adapun fungsinya adalah :

- a. perumusan kebijakan dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan.
- b. pelaksanaan kebijakan dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan.
- c. pelaksanaan pengendalian, evaluasi dan pelaporan dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan.
- d. Pelaksanaan administrasi Badan dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan.

2. Sekretaris

Sekretaris mempunyai tugas bertanggung jawab atas pengelolaan administrasi umum, perencanaan program, pengelolaan keuangan, kepegawaian, serta urusan rumah tangga BKPSDM. Adapun fungsinya adalah

- a. Menyusun rencana kerja dan anggaran BKPSDM, memastikan keselarasan dengan kebijakan pemerintah daerah.
- b. Melaksanakan pengelolaan keuangan, termasuk perencanaan anggaran, pelaksanaan, dan pelaporan keuangan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- c. Mengelola administrasi kepegawaian internal BKPSDM, termasuk pengembangan kompetensi pegawai dan penilaian kinerja.

3. Kasubag Umum Dan Kepegawaian

Mempunyai tugas Bertanggung jawab atas pelaksanaan urusan ketatausahaan, administrasi pengadaan, pemeliharaan, dan penghapusan barang, serta administrasi kepegawaian di lingkungan BKPSDM. Adapun fungsinya adalah:

- a. Melaksanakan urusan ketatausahaan yang meliputi pengelolaan surat-menyurat, dokumentasi, arsip, dan administrasi perkantoran untuk mendukung kelancaran operasional BKPSDM.
- b. Mengelola administrasi terkait pengadaan, pemeliharaan, dan penghapusan barang milik daerah, memastikan ketersediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan.
- c. Melaksanakan administrasi kepegawaian, termasuk pengelolaan data pegawai, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan layanan kepegawaian lainnya.

4. Kabid Mutasi, Formasi, Dan Informasi Kepegawaian

Bertanggung jawab dalam pengelolaan program dan kegiatan di bidang manajemen pengelolaan mutasi, promosi, kepangkatan, dan formasi kepegawaian. Adapun fungsinya adalah:

- a. Melaksanakan pengelolaan mutasi dan promosi pegawai negeri sipil (PNS) sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Mengelola proses kenaikan pangkat PNS, memastikan prosedur dan persyaratan dipenuhi sesuai ketentuan.
- c. Menyusun perencanaan kebutuhan formasi pegawai, termasuk analisis jabatan dan beban kerja untuk memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang optimal.

5. Kabid Pengembangan dan Pembinaan ASN

Mempunyai tugas Bertanggung jawab dalam pengelolaan program dan kegiatan di bidang pembinaan dan pengembangan karier ASN. Adapun fungsinya adalah:

- a. Menyusun rencana dan program pendidikan serta pelatihan bagi pegawai, termasuk analisis kebutuhan diklat, untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme ASN.
- b. Melaksanakan program pendidikan dan pelatihan sesuai dengan rencana yang telah disusun, memastikan pelaksanaan diklat berjalan efektif dan efisien.

- c. Melakukan pembinaan terhadap pegawai dalam rangka meningkatkan disiplin, etika, dan kinerja, serta memberikan arahan untuk pengembangan karier yang optimal.

4.1.1.4. Data Pegawai BKPSDM Kota Kediri

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kediri mempunyai tugas melaksanakan urusan Pemerintah Kota Kediri berdasarkan asas otonomi dan pembantuan di bidang kepegawaian daerah. Dalam pelaksanaan tugas hariannya, Kepala Badan di bantu oleh pegawai pegawainya yang mempunyai masing- masing fungsi dan tugas yang harus diemban sesuai dengan Tugas Pokok Dan Fungsi yang telah ditetapkan. Adapun jumlah pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kediri Sebanyak 48 orang termasuk kepala Badan, dengan rincian sebagai berikut :

Table 4.1 Jumlah Pegawai pada BKPSDM Kota Kediri

| No | Jabatan | Jumlah Pegawai |
|--------|---|----------------|
| 1 | Kepala Badan | 1 |
| 2 | Sekretaris | 1 |
| 3 | Kepala Sub Bagian | 1 |
| 4 | Kepala Bidang | 2 |
| 5 | Sub Koordinator dan Kelompok Jabatan Fungsional | 43 |
| Jumlah | | 48 |

Sumber : Badan Kepegawaian dan Pengembangan SumberDaya Manusia Kota Kediri tahun 2024

Selanjutnya dilihat dari tingkat pendidikan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kediri terbanyak adalah adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 Data Pegawai pada BKPSDM Kota Kediri Berdasarkan Tingkat Pendidikan

| No | Pendidikan | Jumlah Pegawai |
|--------|------------|----------------|
| 1 | SLTA | 4 |
| 2 | D-III | 8 |
| 3 | S-1 | 25 |
| 4 | S-2 | 11 |
| Jumlah | | 48 |

Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia tahun 2024

Melihat dari tingkat pendidikan pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kediri yang mayoritas adalah berpendidikan Strata Satu (S1), dalam perspektif pemahaman konseptual dan peningkatan metodologi sangat signifikan dan secara pengalaman jabatan tentu merupakan nilai lebih. Dalam pelaksanaan tugas- tugas yang mereka kerjakan dalam melayani kebutuhan kepegawaian seluruh Kota Kediri dan juga Masyarakat.

4.1.2 Implementasi Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah proses pengangkatan seorang pegawai ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi dalam struktur organisasi. Di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), promosi jabatan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dengan menempatkan pegawai yang kompeten dan memenuhi kualifikasi dalam jabatan strategis. Implementasi promosi jabatan dilakukan secara sistematis dan berdasarkan prinsip meritokrasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, seperti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Yoyok Suhafyo, A.MD selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian bahwa:

“Promosi jabatan disini terdapat beberapa syarat yang harus dilakukan. Selain jabatan tersebut harus diisi karena pegawai sebelumnya yang menduduki jabatan tersebut telah pensiun atau promosi ditempat yang lain.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Hal tersebut sejalan dengan Ibu Linda, SE selaku pelaksana sub Bidang Pengembangan dan Pembinaan ASN bahwa :

“Untuk bisa promosi jabatan memang terdapat beberapa syarat. Jabatan tersebut juga sedang kosong dan membutuhkan pengisian jabatan.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

BKPSDM mengidentifikasi posisi atau jabatan yang kosong dan mengumumkan adanya kesempatan promosi jabatan kepada pegawai yang telah memenuhi syarat. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Hary Winarko, SE selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian bahwa :

“Untuk syarat promosi jabatan memiliki kualifikasinya tersendiri mas. Misalnya di Pengalaman dan Tingkat Pendidikan. Dibutuhkan pengalaman yang sepadan untuk mengisi jabatan tersebut. Di Pendidikan dibutuhkan yang sesuai dengan kualifikasi jabatan tersebut.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Hal tersebut sependapat dengan Ibu Sandy Sari Dewi, S.Sos selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian bahwa :

“Pengalaman dan Tingkat Pendidikan menjadi syarat penting ketika ingin promosi jabatan. Dengan pengalaman seorang pegawai akan bisa untuk menduduki jabatan tersebut. Begitu pula dengan pendidikannya yang sesuai akan memudahkan seorang pegawai dalam jabatan tersebut.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Pengalaman dan Tingkat Pendidikan menjadi kunci ketika ingin mendapat promosi jabatan. Di dalam Pengalaman dan Tingkat Pendidikan terdapat juga beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh pegawai ketika promosi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Anita, SE selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian bahwa :

“Terdapat perbedaan pengalaman ketika ingin menduduki jabatan. Di setiap jabatan memiliki minimal pengalaman yang berbeda tergantung jabatan yang diduduki. Begitu juga dengan Tingkat Pendidikan bahwa setiap jabatan memiliki kualifikasinya sendiri.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Hal tersebut sejalan dengan Mas Indra, SE selaku pelaksana sub Bidang Pengembangan dan Pembinaan ASN bahwa :

“Dibutuhkan pengalaman tertentu ketika ingin menduduki suatu jabatan. Pengalaman tersebut tergantung pada level jabatan yang akan diisi. Begitu juga dengan Tingkat Pendidikan yang harus sesuai dengan kualifikasinya.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Hal tersebut sependapat dengan Ibu Nurul Setyoningih, SE selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian bahwa :

“Pengalaman dan Tingkat Pendidikan memiliki minimal tersendiri mas. Untuk minimal Tingkat pendidikannya Sarjana. (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Setiap Pengalaman dan Tingkat Pendidikan memiliki kualifikasinya tersendiri. dua komponen tersebut berpengaruh menjadi dasar dalam promosi jabatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Kris Wahyudi, SE., M.Si selaku Kabid Pengembangan dan Pembinaan ASN bahwa :

“Tentu Pengalaman itu sangat berpengaruh terhadap promosi. Sebagai contoh staf di dalam Bkpd sdm akan lebih cepat promosi jabatan daripada orang yang dari luar dikarenakan pengalamannya yang sudah menduduki jabatan di sini. Untuk minimal pengalaman berbeda-beda tergantung promosi tersebut. Untuk umumnya 2 tahun pernah menduduki jabatan disini. Begitu juga dengan Tingkat Pendidikan ketika ingin promosi. Minimal Sarjana dan Harus sesuai dengan kualifikasinya. (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Hal itu selaras dengan pendapat Bapak Aditya Bagus P. S.IP selaku Kabid Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian yang baru-baru ini mendapatkan promosi jabatan. Beliau mengatakan bahwa :

“Pengalaman menjadi salah satu syarat untuk bisa promosi jabatan. Untuk pengalaman tergantung pada level jabatan yang diisi. Misalnya jabatan Kabid Mutasi, formasi, dan kepegawaian Memiliki pengalaman Jabatan pengawas paling singkat 3 (tiga) tahun atau JF yang setingkat dengan Jabatan pengawas sesuai dengan bidang tugas Jabatan yang akan diduduki. Untuk Pendidikan minimal Sarjana. Kualifikasi latar belakang Pendidikan harus sesuai dengan jabatan yang diampu. Misalnya, menjadi penyusun program keuangan maka yang paling cocok adalah pegawai yang memiliki latar belakang tentang keuangan. Selain itu kemampuannya akan dianggap lebih cocok untuk mengatasi hal yang selaras dengan pendidikannya.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Berdasarkan hasil wawancara keseluruhan, peneliti menyimpulkan bahwa untuk promosi jabatan yaitu dengan cara memiliki pengalaman dan Tingkat Pendidikan. Untuk pengalaman tergantung jabatan yang akan diisi. Sedangkan untuk Tingkat Pendidikanya minimal Sarjana dan harus sesuai dengan latar belakang Pendidikanya dengan jabatan yang diampu.

4.1.3 Implementasi Prestasi Kinerja

Prestasi kinerja merupakan salah satu faktor utama yang menjadi dasar penilaian dalam pengembangan karier, termasuk promosi jabatan, pemberian penghargaan, dan peningkatan kompetensi di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Implementasi prestasi kinerja bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai yang berkinerja tinggi mendapatkan pengakuan dan kesempatan untuk berkontribusi lebih besar dalam organisasi. Hal ini juga sejalan dengan prinsip meritokrasi yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Yoyok Suhafyo, A.MD selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian bahwa:

“Mendapatkan prestasi kinerja di BKPSDM dengan cara memenuhi target SKP. SKP tersebut telah dibuat dan disetujui oleh pimpinan.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Hal tersebut sependapat dengan Bapak Hary Winarko, SE selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian bahwa :

“Dengan memenuhi target SKP pegawai layak untuk mendapatkan promosi jabatan. SKP tersebut sudah dibuat tiap pegawai dan disetujui oleh pimpinan.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

SKP adalah singkatan dari Sasaran Kinerja Pegawai. SKP merupakan dokumen yang berisi rencana kerja individu pegawai yang disusun berdasarkan tugas pokok dan fungsi (tupoksi), tanggung jawab, dan wewenangnya sesuai dengan jabatan yang diemban. SKP adalah salah satu instrumen penting dalam sistem penilaian kinerja pegawai di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN). Untuk memenuhi target SKP terdapat beberapa syarat yang harus dilakukan. Berdasarkan hasil wawancara dengan dengan

Ibu Linda, SE selaku pelaksana sub Bidang Pengembangan dan Pembinaan ASN bahwa :

“SKP merupakan salah satu dokumen yang dibuat pimpinan untuk menilai penilaian kinerja pegawai. Didalam SKP terdapat Kompetensi yang harus dilakukan pegawai.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Hal tersebut sependapat dengan Ibu Sandy Sari Dewi, S.Sos selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian bahwa :

“Ketika ingin mendapatkan promosi jabatan salah satunya yaitu memenuhi target SKP yang dibuat. SKP yang telah dipenuhi menjadi dasar prestasi kinerja pegawai. Didalamnya juga terdapat kompetensi pegawai.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Komponen SKP mencakup rincian tugas dan target kerja. Untuk Target kerja kuantitatif digunakan untuk mengukur jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan. Target kerja kualitatif digunakan untuk mengukur kualitas hasil pekerjaan. Waktu penyelesaian harus sesuai dengan tugasnya. Untuk indikatornya diukur dengan keberhasilan kerja, misalnya kecepatan, ketepatan, atau mutu hasil pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Anita, SE selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian bahwa :

“Terdapat banyak mas komponen SKP yang harus dilaksanakan. Misalnya untuk standar kompetensi pegawai yang poinnya kejujuran, pegawai tersebut harus melaksanakan kejujuran dengan contohnya tidak memanipulasi hasil pekerjaan. Contoh lainya tidak menggunakan jalan pintas mas ketika ingin promosi dan harus sesuai dengan prosedur” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Hal tersebut sependapat dengan Mas Indra, SE selaku pelaksana sub Bidang Pengembangan dan Pembinaan ASN bahwa :

“SKP mempunyai komponen kerja yang harus dilaksanakan. Misal untuk poin kejujuran tadi selain tidak manipulasi data, pegawai juga jujur ketika melakukan kesalahan saat bekerja.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Kabid Pengembangan dan Pembinaan ASN Bapak Kris Wahyudi, SE., M.Si menambahkan bahwa :

“Selain kejujuran terdapat juga seperti poin kedisiplinan, tanggung jawab, dan komunikatif. misal untuk kedisiplinan, pegawai akan diliat dari ketepatan waktu dan kehadiran. Jika melebihi batas yang ditentukan pegawai tersebut akan melanggar poin

kedisiplinan. contoh lainya konsistensi dalam bekerja. Poin tersebut akan di akumulasi setiap tahunnya. Poin kedisiplinan akan mempengaruhi SKP di akhir nanti yang dinilai pimpinan.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Kejujuran, Tanggung Jawab, Disiplin, dan Komunikatif berperan penting dalam SKP. Memenuhi SKP berarti mendapatkan Prestasi Kinerja. Poin tersebut harus dilaksanakan ketika ingin mendapat promosi jabatan melalui prestasi kinerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Nurul Setyoningsih, SE selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian bahwa :

“Tanggung Jawab dalam SKP bisa dilakukan dengan cara menjaga fasilitas instansi. Kemudian juga bisa bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Bertanggung jawab melaksanakan target tepat waktu yang diberikan.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Hal tersebut selaras dengan pendapat Bapak Aditya Bagus P. S.IP Selaku Kabid Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian yang baru-baru ini mendapatkan promosi jabatan. Beliau mengatakan bahwa :

“Poin tersebut berpengaruh penting dalam SKP. Poin kejujuran bisa dilakukan dengan jujur dalam mengerjakan tugas, poin disiplin bisa dilakukan dengan kehadiran tepat waktu dan kepatuhan terhadap aturan, poin tanggung jawab bisa dilakukan dengan menjaga fasilitas kantor seperti mobil dinas yang digunakan harus layak pakai. Untuk poin komunikatif bisa menggunakan media komunikasi seperti SIMPEG. Selain itu informasinya harus transparan sehingga seluruh pegawai mengetahui syarat promosi jabatan melalui prestasi kinerja yang dilakukan pegawai.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Berdasarkan hasil wawancara keseluruhan, peneliti menyimpulkan Untuk mendapatkan prestasi kinerja dengan memenuhi target SKP. SKP memiliki komponen seperti Kejujuran, Tanggung Jawab, Disiplin, dan Komunikatif. jika pegawai memenuhi syarat tersebut maka pegawai akan layak untuk mendapatkan promosi jabatan melalui prestasi kinerja.

4.1.4 Hambatan dan Solusi Promosi Jabatan

Hambatan dalam promosi jabatan membuat individu kesulitan mendapatkan promosi. banyak berbagai faktor yang menghalangi kelancaran proses promosi jabatan, baik dari sisi pegawai, sistem, maupun organisasi. Hambatan ini dapat memengaruhi kinerja

organisasi dan menimbulkan ketidakpuasan di kalangan pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Sandy Sari Dewi, S.Sos selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian bahwa :

“Mungkin untuk hambatannya dari kita sendiri ya. Seperti kurang pengetahuan dalam bekerja. Hal itu akan memperlambat dalam mengerjakan tugasnya. Untuk solusinya melatih individu dengan mengikuti program pelatihan.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Hal itu sependapat dengan Mas Indra, SE selaku pelaksana sub Bidang Pengembangan dan Pembinaan ASN bahwa :

“Individu harus memiliki pengetahuan kinerja yang bagus. Ketika promosi beban tugas akan semakin banyak. Ketika belum memiliki pengetahuan kinerja yang bagus, maka pegawai tersebut akan sulit untuk mendapatkan promosi. Untuk solusinya individu tersebut meningkatkan skill pengetahuan dengan mengikuti program pelatihan.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan Bapak Hary Winarko, SE selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian bahwa :

“Beberapa pegawai belum memenuhi kompetensi dan kualifikasi di jabatan tertentu. Untuk solusinya mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi teknis pegawai.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Hal itu sejalan dengan Ibu Nurul Setyoningsih, SE selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian bahwa :

“Pegawai harus memenuhi syarat untuk di promosikan. Di setiap jabatan memiliki syarat tertentu. Jika pegawai tidak memenuhi syarat tersebut maka pegawai akan sulit untuk promosi. Seperti kualifikasi pendidikannya yang kurang. Untuk solusinya pegawai harus memenuhi syarat yang dilakukan. jika kualifikasinya pendidikannya kurang maka pegawai tersebut harus memenuhinya.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Selanjutnya hasil wawancara dengan Bapak Kris Wahyudi, SE., M.Si selaku Kabid Pengembangan dan Pembinaan ASN bahwa :

“Untuk lowongan jabatan sangat sempit. Promosi jabatan menjadi kelangkaan karena Tingkat persaingan sangat ketat. Untuk solusinya Meningkatkan kompetensi dan kualifikasi individu.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Selanjutnya hasil wawancara dengan Bapak Yoyok Suhafyo, A.MD selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian bahwa :

“Setiap pegawai memiliki profil kerjanya sendiri. Kinerja tersebut akan dinilai atasan apakah pegawai tersebut layak untuk di promosikan. Apabila kinerja buruk dengan contoh aspek disiplin seperti terlambat datang akan dikenakan poin pelanggaran sehingga mempengaruhi penilaian kinerja. Untuk solusinya individu tersebut harus melaksanakan disiplin tepat waktu.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Dari sisi organisasi, Ibu Anita, SE selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian berpendapat bahwa :

“Adanya ketidaksesuaian antara kompetensi yang dimiliki dan jabatan yang diampu. Dikarenakan hal itu warisan dari masa lalu yang kualifikasinya tidak sesuai dengan jabatan tersebut tetapi dianggap mampu dalam melakukan tugas tersebut. Untuk solusinya harus dilakukan sistem merit untuk mengelompokkan Pendidikan dan sesuai bidang yang diampu.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Hal tersebut juga sama dengan pendapat dengan Ibu Linda, SE selaku pelaksana sub Bidang Pengembangan dan Pembinaan ASN bahwa :

“Ketidakjelasan kriteria promosi seperti kualifikasinya belum memenuhi tetapi bisa di promosikan berdasarkan senioritas, sehingga pegawai yang berprestasi diabaikan. Untuk solusinya menggunakan sistem merit agar proses lebih transparan dan efisien.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Terakhir, pendapat dari Bapak Aditya Bagus P., S.IP selaku Kabid Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian yang baru-baru ini mendapatkan promosi jabatan. Beliau mengatakan bahwa :

“Hambatan untuk bisa promosi jabatan salah satunya yaitu kurangnya kompetensi individu dalam promosi. Setiap jabatan memiliki kualifikasinya tersendiri. Maka dari itu individu harus bisa memenuhi kualifikasi tersebut dari segi kualitas maupun kuantitas. Untuk solusinya individu yaitu meningkatkan kompetensi dan kualifikasi untuk bisa mendapatkan promosi.” (Wawancara pada tanggal 30 Desember 2024)

Berdasarkan hasil wawancara keseluruhan, peneliti menyimpulkan bahwa setiap individu wajib meningkatkan kualifikasi dan kompetensinya. Individu yang telah memenuhi kriteria layak untuk mendapatkan promosi jabatan. Selain itu BKPSDM menggunakan sistem merit bertujuan untuk mengatur kebijakan dan manajemen

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang didasarkan pada kompetensi, kinerja, dan kualifikasi ASN sehingga jabatan tersebut cocok dengan kualifikasi ASN.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Implementasi Promosi Jabatan

Menurut (Marihhot AMH Manullang, 2006:167), promosi adalah kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggungjawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.. Di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), implementasi promosi jabatan dilakukan secara sistematis, objektif, dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, khususnya yang mengatur tentang manajemen ASN. Promosi jabatan tidak hanya bertujuan untuk mengisi kekosongan jabatan, tetapi juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi melalui penempatan SDM yang tepat pada jabatan yang sesuai. Dalam praktiknya, pelaksanaan promosi jabatan harus mempertimbangkan berbagai aspek seperti ketersediaan formasi, hasil evaluasi kinerja pegawai, kompetensi, dan kebutuhan organisasi.

BKPSDM melakukan perencanaan kebutuhan jabatan yang bekerja sama dengan seluruh unit kerja untuk mengetahui posisi mana saja yang kosong atau berpotensi kosong dalam waktu dekat, baik karena mutasi, pensiun, pengunduran diri, maupun kebutuhan organisasi yang berkembang. Proses ini juga melibatkan analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK) yang berguna memastikan bahwa promosi yang dilakukan benar-benar didasarkan pada kebutuhan nyata organisasi.

Berdasarkan paparan data implementasi promosi jabatan terdapat dua indikator yang bisa melakukan promosi jabatan yaitu dengan cara Pengalaman dan Tingkat Pendidikan. Selain itu jabatan tersebut sedang kosong atau harus segera diisi. BKPSDM Kota Kediri akan membuka proses seleksi promosi yang bersifat terbuka atau terbatas, tergantung pada tingkat jabatan dan kebijakan internal instansi. Seleksi dilakukan secara transparan dengan melibatkan panitia seleksi, penguji kompetensi, serta menggunakan alat ukur seperti tes kompetensi, asesmen center, dan wawancara

mendalam. Proses ini bertujuan untuk menjaring pegawai terbaik yang sesuai dengan karakteristik dan tanggung jawab jabatan yang akan diisi.

Pengalaman dan Tingkat Pendidikan menjadi faktor penting dalam promosi jabatan. Pengalaman memiliki pengaruh besar dalam proses promosi jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Kediri. Menurut (Sutrisno, 2015:56), pengalaman kerja merupakan kemampuan seseorang pegawai dalam menjalankan semua tugas dan kewajibannya berdasarkan pada pengalamannya di suatu bidang pekerjaan tersebut.

Pengalaman kerja secara langsung menunjukkan keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatan secara nyata. Seorang pegawai yang telah bertahun-tahun bekerja dalam suatu unit atau posisi tertentu memiliki pemahaman yang lebih menyeluruh tentang proses kerja, tantangan lapangan, dan dinamika organisasi. pengalaman kerja juga dapat diperoleh dengan melewati masa kerja yang telah dilakukan di suatu tempat kerja dan Pengalaman memunculkan potensi seseorang. (Drajat Sulistiyono, 2019:12). BKPSDM Kota Kediri tidak hanya melihat seberapa lama pengalaman kerja seorang ASN, tetapi juga sejauh mana pengalaman tersebut relevan dengan jabatan yang akan dipromosikan. Misalnya, untuk promosi ke jabatan pengawas atau administrator, pengalaman dalam memimpin tim, mengelola program, atau menyusun kebijakan sangat dipertimbangkan. Pengetahuan segala sesuatu yang diketahui berdasarkan pengalaman manusia itu sendiri dan pengetahuan akan bertambah sesuai dengan proses pengalaman yang dialami. (Marwansyah, 2014:160).

Pengalaman untuk menduduki suatu jabatan tertentu berbeda-beda. Untuk Pengalaman tergantung jabatan yang akan diisi. Selain itu, pengalaman memberikan bukti rekam jejak kinerja. Sesuai dengan pendapat Bapak Aditya Bagus P. S.IP Selaku Kabid Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian yang baru-baru ini mendapatkan promosi jabatan. Beliau mengatakan bahwa :

“Pengalaman menjadi salah satu syarat untuk bisa promosi jabatan. Untuk pengalaman tergantung pada level jabatan yang diisi. Misalnya jabatan Kabid Mutasi, formasi, dan kepegawaian Memiliki pengalaman Jabatan pengawas paling singkat 3 (tiga) tahun

atau JF yang setingkat dengan Jabatan pengawas sesuai dengan bidang tugas Jabatan yang akan diduduki.”

Hal itu sesuai dengan teori (Sondang, 2009:150) terkait pengalaman menjadi syarat untuk promosi jabatan. Pegawai yang memiliki pengalaman lebih banyak dan mendedikasikan pengalamannya untuk terus meningkatkan keberhasilan Perusahaan atau Instansi akan cenderung lebih mudah mendapatkan promosi jabatan. Biasanya setiap Perusahaan atau Lembaga dalam mempromosikan pegawainya mereka menilai berdasarkan pengalaman pegawai tersebut. Bukan hanya berapa lama seseorang bekerja, tetapi seberapa relevan pengalaman tersebut dengan jabatan yang akan diemban. Promosi tidak dapat semata-mata diberikan hanya karena masa kerja panjang, melainkan juga karena adanya pengalaman yang sesuai secara substansi dengan jabatan yang dituju.

Pengalaman kerja merupakan syarat esensial dalam promosi jabatan karena menjadi bukti nyata kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas organisasi. Pengalaman yang relevan, beragam, dan terbukti melalui pencapaian, akan meningkatkan kredibilitas dan efektivitas pegawai yang dipromosikan. Promosi jabatan bergerak maju dan meningkat dalam suatu jabatan yang didudukinya sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Dalam rangka mempromosikan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi dari jabatan lama diantaranya dinilai dari pendidikan dan pengalaman kerja. (Deby Syahfa, dkk, 2024:43).

Tingkat pendidikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap promosi jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Kediri karena pendidikan mencerminkan kualitas pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas seseorang dalam menjalankan tugas-tugas strategis. Pendidikan merupakan sarana peningkatan keterampilan dan keahlian bagi karyawan atau pegawai. Pendidikan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan dapat memberikan promosi jabatan bagi pegawai. (Susanto & Hamzali, 2022:190).

Tingkat pendidikan seseorang memberikan gambaran awal mengenai kapasitas berpikir, pemahaman konseptual, dan kemampuan analitis. Seorang pegawai dengan pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki bekal teori dan metodologi kerja yang lebih komprehensif, sehingga dinilai lebih siap untuk menangani tanggung jawab jabatan yang lebih besar. (Notoatmodjo, 2009:90), mengemukakan bahwa pendidikan didalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Pegawai yang memiliki latar pendidikan lanjutan juga dinilai lebih siap untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan seperti PIM (Pelatihan Kepemimpinan Administrator dan Pengawas) yang menjadi bagian dari proses promosi jabatan struktural.

Di BKPSDM Kota Kediri Minimal Tingkat Pendidikan untuk bisa promosi jabatan adalah Sarjana. Setiap jabatan memiliki kualifikasinya tersendiri. Untuk jenjang yang lebih tinggi maka dibutuhkan Pendidikan yang tinggi juga. Individu dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi, seperti lulusan sarjana, magister, atau doktor, umumnya dianggap memiliki kemampuan analitis yang lebih baik, wawasan yang lebih luas, dan pemahaman mendalam terhadap bidang pekerjaannya. Sesuai dengan pendapat Bapak Aditya Bagus P. S.IP Selaku Kabid Mutasi,Formasi, dan Kepegawaian yang baru-baru ini mendapatkan promosi jabatan. Beliau mengatakan bahwa :

“Untuk Pendidikan minimal Sarjana. Kualifikasi latar belakang Pendidikan harus sesuai dengan jabatan yang diampu. Misalnya, menjadi penyusun progam keuangan maka yang paling cocok adalah pegawai yang memiliki latar belakang tentang keuanagan. Selain itu kemampuannya akan dianggap lebih cocok untuk mengatasi hal yang selaras dengan pendidikanya.”

Tingkat pendidikan sering kali menjadi prasyarat formal untuk menduduki jabatan tertentu, terutama pada posisi eselon atau jabatan fungsional strategis. Misalnya, jabatan tertentu mungkin mensyaratkan gelar magister di bidang manajemen, hukum, administrasi publik, atau bidang terkait lainnya untuk memastikan pemahaman mendalam tentang prinsip-prinsip manajemen pemerintahan dan kebijakan publik.

Hal itu sesuai dengan teori (Sondang, 2009:150) terkait Tingkat Pendidikan menjadi syarat untuk promosi jabatan. Instansi memberikan syarat minimal Pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan Pendidikan yang lebih tinggi diharapkan memiliki kemampuan yang lebih baik. tingkat pendidikan formal adalah salah satu syarat utama yang mempengaruhi kelayakan promosi jabatan, terutama dalam organisasi pemerintahan atau birokrasi yang menekankan pada profesionalisme dan kompetensi struktural.

Tingkat pendidikan yang dimiliki oleh seorang pegawai mencerminkan kemampuan dasar intelektual, pengetahuan teoritis, dan kapasitas analitis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas jabatan tertentu. Tingkat pendidikan menjadi salah satu hal yang mampu meningkatkan kemungkinan promosi jabatan. (Sofyandi, 2014:189). Pengaruh tingkat pendidikan kinerja pegawai. SDM yang memiliki tingkat pendidikan tinggi, akan lebih berkualitas disbanding SDM yang lain.

Gambar 4.2 Promosi Jabatan



4.2.2 Implementasi Prestasi Kinerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017:179). Sebagai bagian dari proses pengembangan karier pegawai, prestasi kinerja merupakan indikator utama dalam pertimbangan promosi jabatan di BKPSDM. Pegawai yang memperoleh promosi jabatan telah menunjukkan kinerja yang unggul dan konsisten, ditandai dengan capaian target kinerja yang melampaui ekspektasi, kedisiplinan, inovasi dalam pelaksanaan tugas, serta kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas layanan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia.

Pegawai yang bersangkutan telah berhasil menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan hasil sangat baik, menunjukkan kepemimpinan yang efektif dalam tim, serta mampu mengambil inisiatif untuk menyelesaikan permasalahan di lingkungan kerja. Untuk bisa mencapai promosi jabatan tersebut, pegawai harus menunjukkan kualitas serta kuantitasnya dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Karena prestasi kerja yang baik dapat mendorong pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan ketingkat yang lebih tinggi lagi. (Pahlan, 2021:4).

Promosi jabatan merupakan salah satu bentuk penghargaan atas prestasi kerja dan dedikasi yang telah ditunjukkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. (Aulia, dkk, 2024:2947). Di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), proses promosi jabatan didasarkan pada prinsip meritokrasi, yang menekankan pada capaian kinerja, kompetensi, integritas, dan rekam jejak pegawai. Oleh karena itu, setiap pegawai yang dipromosikan telah melalui proses evaluasi kinerja secara menyeluruh, objektif, dan transparan.

Pegawai yang mendapatkan promosi jabatan telah menunjukkan prestasi kerja yang signifikan dalam kurun waktu tertentu. Capaian tersebut tercermin dari keberhasilan dalam memenuhi dan bahkan melampaui target Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang telah ditetapkan. Selain kuantitas dan kualitas hasil kerja, aspek perilaku

kerja seperti kedisiplinan, tanggung jawab, inisiatif, kerja sama tim, serta kemampuan komunikasi juga menjadi faktor penting yang dinilai. (Aldi & Wadud, 2024:4719). Pegawai yang bersangkutan tidak hanya mampu menyelesaikan pekerjaan rutin dengan baik, tetapi juga aktif memberikan kontribusi dalam bentuk ide-ide inovatif yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan kepegawaian.

Dalam pelaksanaan tugasnya, pegawai menunjukkan integritas yang tinggi, komitmen terhadap pelayanan publik, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan kebijakan dan sistem kerja. Yang bersangkutan juga terlibat aktif dalam kegiatan strategis BKPSDM, seperti penyusunan regulasi kepegawaian, pengembangan sistem informasi manajemen kepegawaian, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN, serta inisiatif dalam reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan.

Evaluasi terhadap kinerja pegawai dilakukan melalui mekanisme penilaian SKP tahunan, penilaian perilaku kerja oleh atasan langsung, serta dukungan data objektif lainnya seperti hasil audit internal, penghargaan yang diterima, dan testimoni dari stakeholder terkait. Pegawai yang dipromosikan mengikuti dan lulus dalam uji kompetensi jabatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, yang mencerminkan kemampuannya untuk mengemban tanggung jawab yang lebih tinggi. (Dian & Rushadiyati, 2024:65).

Dengan demikian, promosi jabatan yang diberikan bukan semata-mata sebagai bentuk kenaikan posisi struktural, tetapi lebih dari itu merupakan pengakuan atas kontribusi nyata pegawai terhadap pencapaian visi dan misi BKPSDM, serta dorongan agar yang bersangkutan dapat terus berkembang dan memberikan dampak positif yang lebih luas di masa mendatang. Keberhasilan ini diharapkan menjadi contoh dan motivasi bagi pegawai lainnya untuk terus meningkatkan kinerja, profesionalisme, dan loyalitas dalam melayani negara dan masyarakat.

Berdasarkan paparan data Implementasi Prestasi Kinerja terdapat syarat yang harus dilakukan ketika ingin mendapat prestasi kinerja yaitu dengan cara memenuhi

target SKP. SKP adalah Sasaran Kinerja Pegawai. SKP merupakan dokumen atau rencana kerja yang wajib disusun oleh setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai bentuk perencanaan kinerja dalam satu periode tertentu, biasanya satu tahun. Hal ini sesuai dengan pendapat bapak Yoyok Suhafyo, A.MD selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian bahwa :

“Mendapatkan Prestasi kinerja di BKPSDM dengan cara memenuhi target SKP. SKP tersebut telah dibuat dan disetujui oleh pimpinan.”

SKP menjadi salah satu komponen utama dalam penilaian kinerja pegawai negeri sipil (PNS) sesuai dengan prinsip meritokrasi. Tujuan SKP yaitu untuk Mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih terukur dan terarah, Menjadi dasar dalam menilai kinerja pegawai untuk promosi, penghargaan, atau evaluasi kinerja, Mendukung tercapainya tujuan organisasi melalui kontribusi individu. SKP biasanya diwajibkan untuk Aparatur Sipil Negara (ASN) dan diatur dalam peraturan pemerintah di Indonesia.

Di dalam komponen SKP terdapat Kejujuran, Tanggung Jawab, Disiplin, dan Komunikatif. Hal itu sesuai dengan teori (Sondang, 2009:150) terkait syarat- syarat Promosi jabatan melalui prestasi kerja dengan cara melakukan Kejujuran, Disiplin, Tanggung Jawab, Komunikatif, dan mempunyai prestasi kerja yaitu SKP.

Kejujuran merupakan bagian integral dari etika kerja dan moralitas aparatur, terutama dalam birokrasi pemerintahan. Dalam konteks promosi jabatan, kejujuran bukan hanya sekadar tidak berbohong, tetapi mencakup komitmen terhadap kebenaran, keadilan, dan tanggung jawab terhadap tugas dan publik. Pegawai negeri sipil yang berprestasi dan jujur adalah aset organisasi. Promosi jabatan semestinya diberikan berdasarkan sistem merit, bukan karena koneksi, loyalitas sempit, atau manipulasi data kinerja. (Andi Putri, dkk, 2024:50).

Kejujuran merupakan salah satu nilai fundamental yang memengaruhi proses promosi jabatan, khususnya di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Dalam konteks organisasi pemerintah, seperti BKPSDM, kejujuran mencerminkan integritas seorang pegawai yang menjadi dasar

kepercayaan dan kredibilitas, terutama dalam proses promosi jabatan. (Sona Andhara, dkk, 2024:7).

Sikap jujur yang ditunjukkan oleh pegawai tidak hanya memengaruhi hasil penilaian kinerja, tetapi juga memperkuat kepercayaan dalam lingkungan kerja. Contoh sikap kejujuran ditunjukkan dengan laporan kinerja fakta, jujur saat melakukan kesalahan bekerja, dan tidak menggunakan jalan pintas ketika promosi. Hal tersebut sependapat dengan Mas Indra, SE selaku pelaksana sub Bidang Pengembangan dan Pembinaan ASN bahwa :

“SKP mempunyai komponen kerja yang harus dilaksanakan. Misal untuk poin kejujuran, pegawai jujur ketika melakukan kesalahan saat bekerja”

Kejujuran bukan hanya nilai pribadi, melainkan fondasi utama dari sistem promosi jabatan yang sehat di lingkungan pemerintahan. Pegawai yang jujur, berintegritas, dan kompeten layak diberi kepercayaan lebih melalui promosi jabatan, demi terciptanya tata kelola birokrasi yang profesional dan melayani. Disiplin merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi keberhasilan seorang pegawai dalam mendapatkan promosi jabatan, terutama di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Disiplin mencerminkan kepatuhan seorang pegawai terhadap aturan, tanggung jawab, dan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. (Sona Andhara, dkk, 2024:7).

Dalam konteks promosi jabatan, disiplin menjadi indikator utama yang menunjukkan kesiapan pegawai untuk menjalankan tanggung jawab yang lebih besar. Dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pegawai, kedisiplinan menjadi kunci utama tercapainya kinerja yang baik. Pegawai yang dipromosikan telah menunjukkan tingkat disiplin yang tinggi dan konsisten dalam jangka waktu yang signifikan. (Sona Andhara, dkk, 2024:9). Hal ini tercermin dari kehadiran yang tepat waktu, kepatuhan terhadap jam kerja, serta penyelesaian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan. Selain itu, yang bersangkutan senantiasa mengikuti tata tertib kerja, menghormati mekanisme birokrasi, serta menjaga etika dalam interaksi internal maupun eksternal.

Tingkat disiplin yang dimiliki pegawai tersebut berdampak langsung terhadap peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja unit kerja yang dipimpinnya atau tempat ia bertugas. Disiplin ini juga menular kepada rekan kerja lainnya, membentuk budaya kerja yang positif, harmonis, dan berorientasi pada hasil. (Khairani & Saroyo, 2024:9). Hal ini sejalan dengan visi BKPSDM dalam membentuk aparatur sipil negara yang profesional, akuntabel, dan berintegritas tinggi. Evaluasi atas kedisiplinan dilakukan secara obyektif melalui rekam jejak kehadiran, catatan perilaku kerja, serta penilaian atasan langsung yang menyatakan bahwa pegawai tersebut mampu menjadi teladan dalam penerapan nilai-nilai kedisiplinan di lingkungan kerja. Dengan dasar itu, disiplin tidak hanya menjadi nilai tambah, tetapi juga telah terbukti menjadi prestasi kinerja yang konkret dan layak diapresiasi melalui promosi jabatan.

Contoh sikap disiplin yang bisa dilakukan yaitu dengan kehadiran tepat waktu. Pegawai yang konsisten hadir tepat waktu menunjukkan komitmen terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Ketepatan waktu juga mencerminkan kemampuan pegawai dalam mengelola waktu secara efektif. Selain itu ada juga kepatuhan terhadap aturan. Dalam mengerjakan tugas harus tepat waktu. Seperti menyelesaikan target tepat waktu. Hal itu menumbuhkan sikap kesiapan sesama pegawai. Hal itu sesuai dengan pendapat Bapak Kris Wahyudi, SE., M.Si bahwa :

“Untuk kedisiplinan pegawai akan dilihat dari ketepatan waktu dan kehadiran. Jika melebihi batas waktu kehadiran akan melanggar poin kedisiplinan. Poin tersebut berpengaruh terhadap SKP dan berdampak pada promosi jabatan.”

Disiplin memungkinkan pegawai untuk tetap konsisten dalam menjaga kualitas dan kuantitas kerja. Konsistensi ini menunjukkan dedikasi pegawai terhadap pekerjaannya. Menggunakan jam kerja untuk mengerjakan tugas dan bertindak secara profesional terhadap pekerjaan. Hal tersebut sesuai dengan teori (Sondang, 2009:150) terkait syarat- syarat Promosi jabatan melalui prestasi kerja dengan cara melakukan Kejujuran, Disiplin, Tanggung Jawab, Komunikatif, dan mempunyai prestasi kerja yaitu SKP.

Disiplin adalah bentuk kepatuhan seseorang terhadap aturan, norma, dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi, serta kesediaan untuk secara sadar menaati perintah dan tanggung jawab yang diberikan tanpa pengawasan langsung. (Andi Putri, dkk, 2024:55). Disiplin tidak hanya mencerminkan perilaku kerja yang tertib, tetapi juga merupakan ukuran penting dari integritas, loyalitas, dan profesionalisme seorang pegawai. Pegawai yang dipromosikan telah menunjukkan kedisiplinan yang kuat dan konsisten, tercermin dari kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap standar operasional prosedur, penyelesaian tugas sesuai tenggat waktu, serta kesanggupan mengikuti arahan pimpinan dan mendukung visi-misi organisasi.

Tanggung Jawab dapat diartikan sebagai sikap dan tindakan PNS di dalam dinas yang sesuai dengan sumpah dan jabatan, yaitu untuk memelihara penghargaan dan kepercayaan masyarakat kepada korps pegawai. (Siswanto, 2019:260). Dengan melalaikan tugas dan kewajiban berarti mereka harus memberikan pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan kepadanya. Tanggung jawab termasuk dalam komponen SKP yang akan dinilai atasan. Untuk bisa promosi jabatan salah satu indikatornya yaitu tanggung jawab. Pegawai yang dipromosikan telah menunjukkan tingkat tanggung jawab yang tinggi dan berkelanjutan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Hal ini tercermin dari kemampuannya menyelesaikan pekerjaan secara tuntas, tepat waktu, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan, meskipun dalam kondisi kerja yang dinamis dan penuh tantangan. (Siswanto, 2019:260). Pegawai tersebut tidak menunda pekerjaan, tidak melempar tanggung jawab, serta mampu mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakan yang diambil dalam kerangka tugas jabatan.

Selain itu, yang bersangkutan juga menunjukkan inisiatif untuk mengambil peran lebih dalam situasi kritis, bersedia memikul beban kerja tambahan, dan memiliki kepedulian terhadap keberhasilan tim maupun unit kerja secara keseluruhan. Tanggung jawab ini dibuktikan pula dengan keterlibatan aktif dalam berbagai program pengembangan sumber daya manusia, peningkatan kualitas layanan kepegawaian, serta pelaporan yang akurat dan transparan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kinerja

yang ditopang oleh rasa tanggung jawab yang kuat memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian sasaran strategis organisasi. (Siswanto, 2019:268). Evaluasi atas aspek ini diperoleh dari catatan kinerja, laporan atasan langsung, serta indikator keberhasilan kegiatan dan program kerja yang dikoordinasikan atau dilaksanakan oleh pegawai tersebut.

Promosi jabatan yang diberikan merupakan bentuk penghargaan atas integritas dan akuntabilitas yang telah ditunjukkan dalam menjalankan tanggung jawab profesional. BKPSDM meyakini bahwa pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi adalah individu yang layak diberikan kepercayaan lebih besar dalam jabatan yang lebih tinggi, guna memperkuat tata kelola pemerintahan yang efektif dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

Contoh sikap tanggung jawab bisa diberikan dengan cara menjaga fasilitas instansi. Menjaga fasilitas instansi menjadi tanggung jawab seluruh pegawai. Menjaga fasilitas instansi salah satunya bertanggung jawab terhadap mobil dinas. Mobil dinas yang dipakai setiap kegiatan dalam keadaan layak pakai. Sikap tanggung jawab kedua yaitu tepat waktu dalam mengerjakan tugas. Pegawai yang bertanggung jawab sudah seharusnya mengerjakan tugas tepat waktu yang diberikan. Dengan mengerjakan tepat waktu, maka pegawai tersebut sudah melaksanakan kewajibannya. Hal itu sesuai dengan pendapat Ibu Nurul Setyoningsih, SE selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian bahwa :

“Tanggung Jawab dalam SKP bisa dilakukan dengan cara menjaga fasilitas instansi. Bertanggung Jawab melaksanakan target tepat waktu”

Tanggung jawab menjadi salah satu dimensi utama dalam menilai prestasi kinerja pegawai yang layak dipertimbangkan untuk promosi jabatan. (Siswanto, 2019:278). Pegawai yang dipromosikan telah menunjukkan sikap bertanggung jawab secara konsisten, baik dalam pelaksanaan tugas rutin maupun dalam menjalankan peran strategis yang berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan kepegawaian dan pengembangan ASN.

Hal itu sesuai dengan teori (Sondang, 2009:150) terkait syarat- syarat Promosi jabatan melalui prestasi kerja dengan cara melakukan Kejujuran, Disiplin, Tanggung Jawab, Komunikatif, dan mempunyai prestasi kerja yaitu SKP. Tanggung jawab merupakan bagian dari sikap mental yang mencerminkan kedewasaan seseorang dalam bekerja, serta kesadaran untuk melaksanakan tugas dengan sepenuh hati dan menjunjung tinggi kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. (Kadarisman, 2012:178). Dalam konteks organisasi pemerintahan, tanggung jawab bukan hanya terkait pada penyelesaian tugas administratif, tetapi juga mencakup kesanggupan untuk mempertanggungjawabkan keputusan, hasil kerja, dan dampak dari pelaksanaan tugas tersebut.

Seorang pemimpin atau pejabat publik yang bertanggung jawab akan selalu mengutamakan penyelesaian tugas secara tuntas, tidak mencari-cari alasan atas keterlambatan atau kegagalan, serta siap menerima konsekuensi dari tindakan dan keputusan yang diambil. Pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab seperti ini dianggap layak mendapatkan promosi jabatan, karena telah menunjukkan integritas dan komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi. Di BKPSDM, tanggung jawab yang tinggi tercermin dalam pelaksanaan program-program strategis secara tepat waktu dan akurat, kesediaan untuk bekerja melebihi standar minimum, kemampuan memimpin tim kerja secara efektif, serta keterbukaan dalam memberikan laporan dan pertanggungjawaban secara transparan. Tanggung jawab juga terlihat dari kesediaan menerima masukan, melakukan evaluasi diri, serta terus meningkatkan kapasitas dan kualitas kerja secara berkelanjutan. (Kadarisman, 2012:178).

Promosi jabatan tidak hanya diberikan berdasarkan capaian teknis semata, tetapi juga atas dasar nilai-nilai moral dan etika kerja, termasuk rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas negara. Oleh karena itu, promosi jabatan yang diberikan kepada pegawai tersebut merupakan bentuk pengakuan terhadap karakter kepemimpinan dan etos kerja yang kuat, serta sebagai dorongan agar dapat terus memberi kontribusi lebih besar bagi kemajuan organisasi. (Kadarisman, 2012:178).

Komunikatif merupakan sifat atau kemampuan untuk menyampaikan pesan dengan baik sehingga dapat dipahami oleh penerima. (Wibowo, 2007:90). Komunikatif terkait dengan promosi di BKPSDM merujuk pada proses penyampaian informasi, interaksi, dan kolaborasi yang terbuka, jelas, dan efektif antara pegawai, atasan, dan pihak BKPSDM dalam rangka mendukung dan menjalankan proses promosi jabatan. Pegawai yang dipromosikan telah menunjukkan kemampuan komunikasi interpersonal dan organisasi yang sangat baik, baik secara lisan maupun tulisan. Ia mampu menyampaikan gagasan dan informasi dengan cara yang sistematis, mudah dipahami, dan sesuai dengan audiens yang dituju. Dalam forum internal maupun eksternal, pegawai tersebut mampu menjadi jembatan antara berbagai pihak, menjelaskan kebijakan secara utuh, serta menjaga citra positif instansi.

Kemampuan komunikatif ini juga tercermin dalam keterampilan membina hubungan kerja yang kondusif di dalam tim maupun lintas unit, membangun kepercayaan rekan kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan kolaboratif. Dalam pelaksanaan tugas, pegawai tersebut aktif dalam menyampaikan laporan, berdiskusi untuk mencari solusi, serta menyampaikan kritik dan masukan secara konstruktif. (Wibowo, 2007:90). Semua hal ini berkontribusi langsung terhadap efektivitas kerja dan keberhasilan program-program strategis di lingkungan BKPSDM. Aspek komunikatif juga sangat penting dalam mendukung peran kepemimpinan. Dalam banyak kesempatan, pegawai tersebut dipercaya untuk mewakili instansi dalam kegiatan formal, memberikan paparan dalam forum kebijakan, serta membina hubungan kerja sama dengan mitra eksternal. Kepercayaan ini diberikan karena yang bersangkutan memiliki keterampilan komunikasi yang profesional, disertai dengan etika berbicara yang baik dan kemampuan memahami konteks situasi dengan bijak.

Contoh komunikatif yaitu menginformasi secara transparan. Ketika terdapat kekosongan jabatan BKPSDM Kota Kediri menginformasikan secara jelas kepada pegawai. Proses promosi dilakukan secara transparan tanpa ada yang ditutupi. Contoh lainnya yaitu menggunakan media komunikasi. BKPSDM Kota Kediri menggunakan SIMPEG sebagai media komunikasi online. SIMPEG tersebut digunakan pegawai

untuk mempermudah data administrasi. Penyusunan SKP juga terdapat di SIMPEG tersebut. Hal tersebut selaras dengan pendapat Bapak Aditya Bagus P. S.IP selaku Kabid Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian yang baru-baru ini mendapatkan promosi jabatan. Beliau mengatakan bahwa :

“Untuk poin komunikatif bisa menggunakan media komunikasi seperti SIMPEG. Selain itu informasinya harus transparan sehingga seluruh pegawai mengetahui syarat promosi jabatan melalui prestasi kinerja yang dilakukan pegawai.”

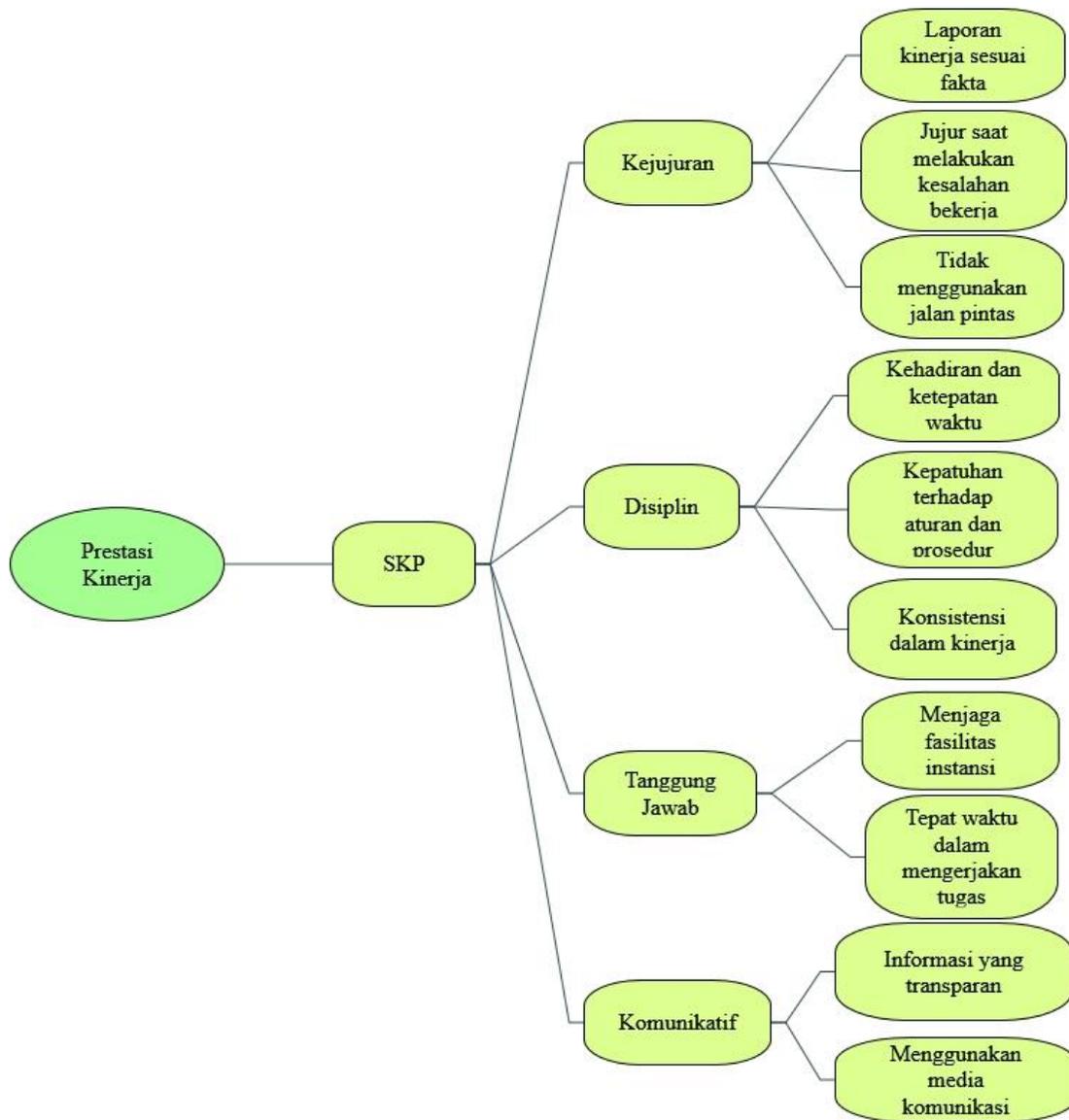
Sikap komunikatif yang ditunjukkan secara konsisten telah menjadi bagian dari prestasi kinerja, bukan hanya dalam bentuk hasil kerja konkret, tetapi juga dalam kemampuan menciptakan iklim kerja yang sehat dan produktif. (Habibullah & Relawan, 2017:4). Promosi jabatan yang diberikan merupakan bentuk apresiasi atas kontribusi tersebut, serta sebagai langkah strategis untuk menempatkan individu yang komunikatif di posisi yang lebih tinggi dalam rangka memperkuat efektivitas kepemimpinan dan koordinasi antar unit kerja. Hal itu sesuai dengan teori (Sondang, 2009:150) terkait syarat- syarat promosi jabatan melalui prestasi kerja dengan cara melakukan Kejujuran, Disiplin, Tanggung Jawab, Komunikatif, dan mempunyai prestasi kerja yaitu SKP.

kemampuan komunikatif menjadi indikator penting dalam penilaian prestasi kinerja, terutama bagi pegawai yang dipertimbangkan untuk promosi jabatan. Pegawai yang dipromosikan telah menunjukkan kapasitas komunikasi yang sejalan dengan nilai-nilai profesionalisme dan pelayanan publik. (Habibullah & Relawan, 2017:4). Pegawai tersebut terbukti mampu menyampaikan informasi dengan jelas, lugas, dan sistematis, baik dalam komunikasi lisan maupun tertulis. Ia juga memperlihatkan kemampuan mendengarkan secara aktif, menghargai pendapat rekan kerja, dan menciptakan suasana kerja yang terbuka dan saling mendukung. Komunikasi yang dilakukan tidak bersifat satu arah, melainkan partisipatif, sehingga memperkuat kolaborasi dan mempercepat pencapaian tujuan kerja.

Dengan dasar tersebut, kemampuan komunikatif pegawai tersebut diakui sebagai bagian dari prestasi kinerja yang nyata, karena telah memberikan kontribusi

langsung terhadap kelancaran pelaksanaan program, peningkatan kepercayaan internal dan eksternal, serta terbentuknya iklim kerja yang sehat. Promosi jabatan yang diberikan bukan hanya sebagai bentuk penghargaan atas kecakapan teknis, tetapi juga atas kapasitas komunikasi yang mencerminkan kematangan sikap, wawasan organisasi, dan kemampuan memimpin. (Sondang, 2009:150).

Gambar 4.3 Prestasi Kinerja



4.2.3 Hambatan dan Solusi Promosi Jabatan

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, setiap pegawai pasti akan menghadapi berbagai hambatan dan tantangan, baik yang bersifat teknis, administratif, maupun interpersonal. (Sondang, 2009:150). Namun, kemampuan untuk menghadapi hambatan secara proaktif dan memberikan solusi yang tepat merupakan indikator penting dari kualitas kinerja dan kedewasaan profesional seseorang. Di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), aspek ini menjadi salah satu tolak ukur utama dalam pertimbangan promosi jabatan.

Pegawai yang dipromosikan telah menunjukkan kemampuan luar biasa dalam mengenali, menganalisis, dan menyelesaikan berbagai hambatan kerja secara efektif. Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari maupun dalam proyek strategis, pegawai tersebut mampu tetap fokus pada tujuan, mengidentifikasi akar permasalahan, serta menawarkan langkah-langkah penyelesaian yang praktis dan berorientasi hasil. (Afandi & Pandi, 2016:80). Keterampilan ini tidak hanya berdampak positif pada kelancaran tugas pribadi, tetapi juga meningkatkan efisiensi kerja tim dan unit secara keseluruhan. Hambatan yang dihadapi, seperti keterbatasan sumber daya, perubahan kebijakan mendadak, miskomunikasi antar unit, atau kendala teknis sistem, ditangani dengan sikap yang tenang. Pegawai tersebut menunjukkan inisiatif dalam mengembangkan alternatif Solusi, berkoordinasi, dan menyampaikan masukan yang membangun kepada pimpinan. Di samping itu, ia juga mampu menularkan semangat penyelesaian masalah kepada rekan kerja, menciptakan budaya kerja yang responsif dan solutif.

Pentingnya kemampuan ini juga ditekankan dalam kerangka peningkatan kualitas pelayanan publik dan reformasi birokrasi. Pegawai yang mampu memberikan solusi terhadap hambatan kerja telah terbukti menjadi aset penting organisasi, karena tidak hanya mengandalkan prosedur, tetapi juga menghadirkan pendekatan cerdas dan adaptif dalam situasi nyata. (Afandi & Pandi, 2016:80). Oleh karena itu, kemampuan dalam mengatasi hambatan dan memberikan solusi dinilai sebagai bentuk nyata dari prestasi kinerja, karena langsung berkontribusi terhadap pencapaian sasaran kerja

individu maupun organisasi. Promosi jabatan yang diberikan merupakan bentuk pengakuan atas kontribusi tersebut, sekaligus kepercayaan bahwa pegawai ini mampu mengemban tanggung jawab lebih besar. Diharapkan, pada jenjang jabatan yang lebih tinggi, pegawai dapat terus memperkuat budaya kerja berbasis solusi, serta menjadi teladan dalam menghadapi dinamika kerja secara profesional dan inovatif.

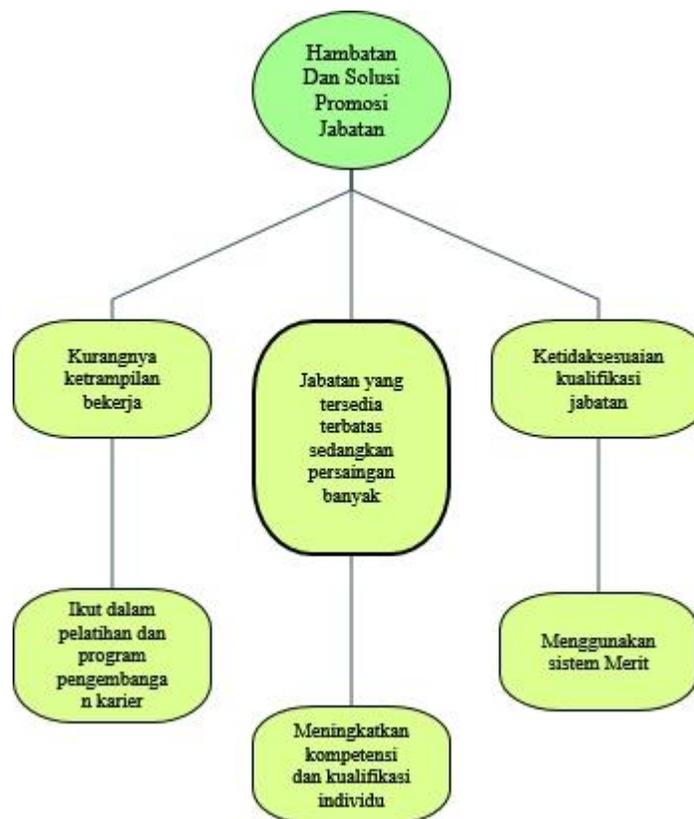
Proses promosi jabatan di BKPSDM Kota Kediri bertujuan untuk menempatkan pegawai yang kompeten dan memenuhi syarat ke posisi yang lebih tinggi. Namun, proses ini sering menghadapi berbagai hambatan, baik dari faktor internal organisasi, pegawai, maupun sistem birokrasi yang ada. Pertama, dari segi faktor pegawai terdapat seorang pegawai yang kurang terampil dalam bekerja. Pegawai tersebut belum memiliki keterampilan teknis, manajerial, atau sosial-kultural yang dibutuhkan untuk jabatan yang lebih tinggi. Untuk solusinya pegawai tersebut mengikuti pelatihan dan program pengembangan karier.

Kedua, jabatan yang tersedia terbatas sedangkan persaingan banyak. BKPSDM Kota Kediri memberikan promosi jabatan ketika jabatan tersebut sedang kosong. Pelamar semakin banyak sedangkan lowongan jabatan sedikit. BKPSDM Kota Kediri harus menerima pegawai yang kualifikasinya sudah sesuai dengan jabatan tersebut. Maka dari itu pegawai lainya belum bisa promosi di jabatan tersebut. Solusinya, dari segi pegawai harus meningkatkan kompetensi dan kualifikasi individu. Selain itu BKPSDM Kota Kediri bisa memberikan beasiswa Pendidikan terhadap pegawai yang layak untuk menduduki jabatan tersebut.

Ketiga, dari segi organisasi terdapat ketidaksesuaian kualifikasi jabatan. Terkadang terdapat beberapa jabatan yang tidak sesuai dengan kualifikasi pegawai tersebut. Untuk solusinya menggunakan sistem merit. Memastikan bahwa promosi jabatan dilakukan berdasarkan kompetensi dan pencapaian, bukan faktor senioritas atau kedekatan personal. Selain itu Mengadakan evaluasi independen yang objektif untuk menilai potensi pegawai.

Hal tersebut sesuai dengan teori (Sutrisno, 2015:56) terkait pengetahuan kerja. Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja. Memiliki pengetahuan kerja yang bagus akan mempermudah pegawai mendapat promosi. Sedangkan pengetahuan yang kurang bagus akan menghambat pegawai mendapat promosi jabatan. Indikator untuk dimensi ini yaitu menguasai prosedur kerja dan memiliki pengetahuan umum serta konsep tentang pelaksanaan pekerjaan.

Gambar 4.4 Hambatan dan Solusi Promosi Jabatan



4.2.4 Pandangan Islam Mengenai Promosi Jabatan

Islam memandang jabatan bukan sebagai hak yang harus dikejar semata, melainkan sebagai amanah yang harus dilaksanakan dengan tanggung jawab. Hal ini berdasarkan Surat An-Nisa Ayat 58 :

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.

Dalam tafsir Tafsir Al-Wajiz / Syaikh Prof. Dr. Wahbah az-Zuhaili, pakar fiqih dan tafsir negeri Suriah, Wahai manusia, sesungguhnya Allah memerintahkan kalian untuk memberikan amanat itu kepada ahlinya (yaitu setiap sesuatu yang diamanatkan seseorang yang merupakan hak orang lain, baik amanat yang diperuntukkan untuk Allah atau para hamba) Wahai para hakim dan wali, ketika kalian menentukan hukum di antara manusia maka kalian harus memutuskan dengan adil (yaitu wali atau hakim tidak condong kepada salah satu pihak, dia harus memutuskan dengan sesuai kebenaran yang dijelaskan dalam Al-Qur'an dan sunnah). Betapa nikmatnya sesuatu yang diajarkan (diperintahkan) oleh Allah kepada kalian, yaitu menunaikan amanah, dan menentukan hukum dengan adil.

Seseorang yang dipromosikan juga memiliki akhlak yang baik, jujur, adil, dan tidak menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan pribadi. Kompetensi dalam memimpin sangatlah penting. Pasalnya seorang pemimpin akan mengarahkan rakyat melalui kebijakan-kebijakan yang dibuatnya. Maka nasib baik rakyat pun tergantung pada kompetensi yang baik pada seorang pemimpin, khususnya dalam menggunakan kesewenangannya.

Pandangan Islam mengenai promosi jabatan sangat menekankan aspek amanah, kompetensi, dan integritas. Proses promosi harus dilakukan secara adil, transparan,

dan tanpa ambisi yang berlebihan. Jabatan dipandang sebagai tanggung jawab besar yang harus dijalankan dengan niat untuk memberikan manfaat kepada umat dan bertanggung jawab kepada Allah SWT. Oleh karena itu, baik pemberi jabatan maupun penerima promosi harus selalu berpegang pada prinsip-prinsip syariat Islam dalam menjalankan amanah tersebut.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian dan pembahasan mengenai implementasi promosi jabatan berdasarkan prestasi kinerja pegawai pada Badan Pengembanagan dan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Kota Kediri dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Implementasi Promosi Jabatan, Dimana aspek Pengalaman dan Tingkat Pendidikan di BKPSDM Kota menjadi kunci ketika ingin promosi jabatan. Untuk pengalamannya tergantung jabatan yang akan diisi. Setiap jabatan memiliki pengalaman yang berbeda-beda. Untuk Tingkat Pendidikanya Sarjana. Ketika ingin promosi ke jenjang lebih tinggi maka dibutuhkan Tingkat Pendidikan yang tinggi juga.
2. Implementasi Prestasi Kinerja, SKP merupakan dokumen atau rencana kerja yang wajib disusun oleh setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai bentuk perencanaan kinerja dalam satu periode tertentu, biasanya satu tahun. SKP menjadi salah satu komponen utama dalam penilaian kinerja pegawai negeri sipil (PNS) sesuai dengan prinsip meritokrasi. Di dalam komponen SKP terdapat Kejujuran, Tanggung Jawab, Disiplin, dan Komunikatif. jika pegawai memenuhi target SKP maka, pegawai tersebut layak untuk mendapatkan promosi jabatan.
3. Hambatan dan Solusi Promosi jabatan, Dimana terdapat beberapa hambatan untuk promosi jabatan. setiap individu wajib meningkatkan kualifikasi dan kompetensinya. Individu yang telah memenuhi kriteria layak untuk mendapatkan promosi jabatan. Selain itu BKPSDM menggunakan sistem merit bertujuan untuk mengatur kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang didasarkan pada kompetensi, kinerja, dan kualifikasi ASN sehingga jabatan tersebut cocok dengan kualifiikasinya.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari data-data lapangan, pada dasarnya penelitian ini berjalan baik. Peneliti ingin mengemukakan beberapa saran yang mudah-mudahan bermanfaat bagi kemajuan BKPSDM Kota Kediri. Adapun beberapa saran dari peneliti yang diajukan untuk meningkatkan promosi jabatan pegawai di BKPSDM Kota Kediri, yaitu :

1. Memberikan Program Pengembangan Kompetensi Pegawai. BKPSDM Kota Kediri perlu memperluas kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan guna meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, dan kepemimpinan.
2. Mempertegas sistem merit. Melaksanakan sesuai dengan sistem Merit untuk mengelompokkan kinerja pegawai sesuai dengan kapasitasnya sehingga Promosi jabatan dilakukan secara adil berdasarkan kinerja, potensi, dan kompetensi, bukan senioritas atau kedekatan personal.
3. Memberikan penghargaan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja unggul sebagai insentif dan motivasi untuk promosi jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alquran Surat At-Taubah Ayat 105 dan terjemahan.
- Alquran Surat An-Nisa Ayat 58 dan terjemahan.
- Abdurrahmat, F. (2006). *Metodologi Penelitian & Teknik Penyusunan*. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Afandi, Pandi. (2016). *Concept & Indicator: Human Resources Management*. Deepublish, Yogyakarta.
- Andi Putri Djohar Tenri Waru , Inggit Dessy Susanti , Ria Andriani , Yunita Janah. (2024). Prosedur Pelaksanaan Promosi Jabatan Karyawan Pada PT MOM n JO SPA, Cabang MOI Jakarta Utara. *JURNAL ILMIAH ILMU SEKRETARIT ADMINISTRASI PERKANTORAN Vol. 11 No. 1*, 49-59.
- Apriansyah, A., & Wadud, M. (2024). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Sertifikasi Kompetensi, Dan Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir Pegawai PLN Di UIP Sumbagsel. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(2), 4719–4733.
- Aulia Habib Hasugian, Erika Revida, Harmona Daulay. (2024). Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil Perempuan Di Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial Vol 5, No 6*, 2947-2956.
- Bahri. (2018). Kewirausahaan Islam: Penerapan Konsep Berwirausaha dan Bertransaksi Syariah dengan Metode Dimensi Vertikal (Hablumminallah) dan Dimensi Horizontal (Hablumminannas). *Jurnal Ekonomi Syariah dan Bisnis*, vol. 1 No. 2., 67.
- Burhan., B. &. (2008). *Analisa Data Penelitian Kualitatif*. Prenada Media Group, Jakarta.
- Deby Syahfa Kamilah dan Sazili. (2024). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan Karyawan PT. Mensa Bina Sukses. *JEMBATAN (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Auditing, dan Akuntansi) Vol.9, No.1.:* 43-53.
- Dharma, A. (2018). *Manajemen Prestasi Kerja*. CV Rajawali, Jakarta.
- Dian Husiyanti, Rushadiyahati Rushadiyahati. (2024). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Kinerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Karyawan PT Jalan Tol Lingkar Luar Jakarta. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Vol 14, No 1*, 62-70.
- Drajat Sulistiyono. (2019). Pengaruh Pengalaman Kerja, Promosi Jabatan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bhumiadya Indonesia. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Vol 7 No 2.

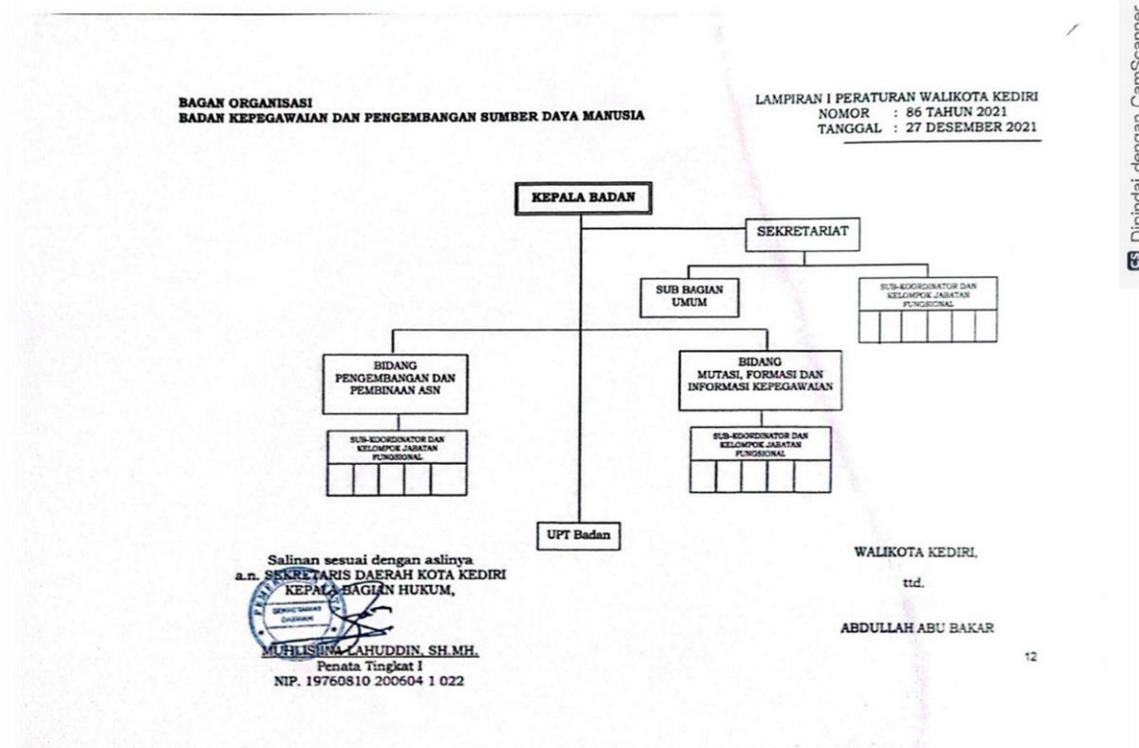
- Habibullah Ismubahri Muhammad, Ida Nurnida Relawan. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Studi Pada Kantor Pt. Datalink Solution Jakarta. *e-Proceeding of Management: Vol.4, No.3*, 1-10.
- Hasibuan, M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, M. S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Hasibuan, M. S. (2015). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, M. S. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Heremba, S. L. (2024). Analisa Promosi Jabatan: Studi Kasus Pada Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Fakfak. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Volume 02 Nomor 01*, 28-34.
- Herry dan Akbar. (2022). Implementasi Kebijakan Promosi Jabatan Untuk Peningkatan Kinerja di Pemerintah Kabupaten Sarmi. *Jurnal Kebijakan Publik*, 144.
- Holipah, dkk. (2023). Analisis Proses Mutasi romosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Palembang. *Jurnal STIA Bengkulu*, 79.
- H.R. Al-Bukhari.
- Irianto. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Insan Cendekia, Surabaya.
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Muhammad Khairani, Saroyo. (2023). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Departemen Adaro Project Pada PT. Rante Mutiara Insani Kabupaten Tabalong. *Jurnal Mahasiswa Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis Volume 6 Nomor 2*, 1-10.
- Mangkunegara. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Marihot AMH Manullang. (2006). *Manajemen Personalia*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Minhajri, dkk. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Bupati Kabupaten Gowa. *Journal Unismuh.ac.id*, 1170.
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta, Bandung.

- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Pahlan. (2021). Tingkat Pendidikan dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Badan Keuangan. *Journal of Management and Bussines (JOMB) Volume 3, Nomor 1*, 1-8.
- Panggabean, S. M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Priyono, & M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher, Sidoarjo.
- Rivai, V. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sastrohadiwiryo, B. S. (2001). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia : Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sastrohadiwiryo Siswanto (2019). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta Timur.
- Sofyandi, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sona De Andhara, Hamidah Nayati Utami, Yuniadi Mayowan. (2024). Pengaruh Senioritas dan Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan (Studi pada Karyawan Departemen Kebijakan Ekonomi dan Moneter Bank Indonesia Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 22 No. 1*, 1-9.
- Sondang, S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Susanto, D. B., & Hamzali, S. (2022). Pengaruh Loyalitas, Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Nagan Raya. *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2), 108-116.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Suliani. (2022). Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kec. Lubuk Pakm Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM)*, 741.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke tujuh)*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Umar, H. (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan (Seri Desain Penelitian Bisnis No 1)*. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Wahyudi, B. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sulita, Jakarta.

Wibowo. (2007). Manajemen Kinerja. Edisi ketiga. PT.Raja Grafindo Prasada, Jakarta.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Jabatan BKPSDM Kota Kediri Tahun 2021



Lampiran 2. Dokumentasi Wawancara



Foto bersama Bapak Ir. Un Achmad Nurdin, M.M selaku Kepala BKPSDM Kota Kediri dan Bapak Kris Wahyudi, S.E., M.Si. Selaku Kabid. Pengembangan dan Pembinaan ASN



Dokumentasi wawancara bersama Bapak Yoyok Suhafyo, A.MD selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian



Dokumentasi Bersama Bapak Kris Wahyudi, S.E., M.Si. selaku Kabid.
Pengembangan dan Pembinaan ASN



Dokumentasi Wawancara Bersama Ibu Nurul Setyoningsih, SE selaku pelaksana sub
Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian



Dokumentasi Wawancara Bersama Bapak Aditya Bagus P. S.IP selaku Kabid Mutasi,Formasi, dan Kepegawaian Serta Bapak Hary Winarko, SE selaku pelaksana sub Bidang Mutasi,Formasi, dan Kepegawaian



Dokumentasi Wawancara Beersama Bapak Indra,S.E. selaku pelaksana sub Bidang Pengembangan dan Pembinaan ASN



Dokumentasi Wawancara Bersama Ibu Sandy Sari Dewi, S.Sos selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian



Dokumentasi Wawancara Bersama Ibu Linda, S.E. selaku pelaksana sub Bidang Pengembangan dan Pembinaan ASN



Dokumentasi Wawancara Bersama Ibu Anita, S.E. selaku pelaksana sub Bidang Mutasi, Formasi, dan Kepegawaian

Lampiran 3 Instrumen Penelitian Wawancara

| Implementasi Promosi Jabatan Berdasarkan Prestasi Kinerja | | |
|--|--|---|
| Implementasi Promosi Jabatan | Implementasi Prestasi Kinerja | Hambatan dan Solusi Promosi Jabatan |
| 1. Apakah pengalaman menjadi syarat promosi jabatan secara umum? | 1. Bagaimana cara mendapat prestasi kinerja agar bisa mendapat promosi? | 1. Apa hambatan beserta solusinya terkait promosi disini? |
| 2. Apakah tingkat Pendidikan menjadi syarat promosi jabatan secara umum? | 2. Bagaimana sikap Kejujuran pegawai terkait mendapatkan prestasi kinerja untuk promosi | |
| | 3. Bagaimana sikap disiplin pegawai terkait mendapatkan prestasi kinerja untuk promosi | |
| | 4. Bagaimana sikap tanggung jawab pegawai terkait mendapatkan prestasi kinerja untuk promosi | |
| | 5. Bagaimana sikap Komunikasi pegawai terkait | |

| | | |
|--|--|--|
| | mendapatkan prestasi kinerja untuk promosi | |
|--|--|--|

Lampiran 4 Glosarium

| |
|--|
| ASN : Aparatur Sipil Negara |
| ABK : Analisis Bebab Kerja |
| ANJAB : Analisis Jabatan |
| BAPERJAKAT : Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat |
| JF : Jabatan Fungsional |
| PIM : Pelatihan Kepemimpinan Administrator dan Pengawas |
| PPK : Pejabat Pembina Kepegawaian |
| SDM : Sumber Daya Manusia |
| SIMPEG : Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian |
| SKP : Sasaran Kinerja Pegawai |
| SISTEM MERIT : Kebijakan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai secara adil dan wajar |

