

**ANALISIS PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN  
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SOPPENG**

*AN ANALYSIS OF PROMOTION IMPLEMENTATION  
IN THE REGIONAL SECRETARIAT OF SOPPENG REGENCY*

**ANNI RIANI ARSYAD**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2007**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**JUDUL : ANALISIS PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN  
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN  
SOPPENG**

**NAMA : ANNI RIANI ARSYAD**

**NOMOR POKOK : PO800205006**

**PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN**

Menyetujui  
Komisi Penasehat

**Prof. Dr. H. RAKHMAT, MS**  
Ketua

**Dr. SURATMAN, MSi.**  
Anggota

Mengetahui  
Ketua Program Studi  
Administrasi Pembangunan

**Prof. Dr. MUH. NUR SADIK, MPM**

## **PRAKATA**

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-NYA, sehingga penulis masih diberikan kekuatan dan kemampuan untuk menyelesaikan penulisan tesis dengan judul "Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng", sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Saint (M.Si) pada program pascasarjana Ilmu-Ilmu Sosial, Bidang Kajian Utama Administrasi Pembangunan pada Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dari komisi pembimbing, untuk itu secara khusus penulis mengucapkan terima kasih dan rasa hormat yang mendalam kepada: Bapak Prof. Dr. H. Rakhmat, MS. selaku ketua komisi pembimbing dan Bapak Dr. Suratman, MSi, selaku anggota komisi pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan keikhlasannya telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk yang sangat berharga serta sarat akan sentuhan nilai-nilai akademik.

Pada kesempatan ini penulis juga menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya pada semua pihak, atas segala bantuan moril maupun materiil yang tak ternilai harganya yang telah memungkinkan penulis untuk menyelesaikan penulisan tesis ini tepat pada waktunya. Secara khusus, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. dr. Abd. Razak Thaha MSc, selaku Direktur Program Pascasarjana, atas segala kebijaksanaan dan fasilitas yang disediakan sehingga penulis dengan penuh rasa bangga dapat menuntut ilmu dan belajar di Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Dr. Muh. Nursadik, MPM, selaku ketua Program Studi Administrasi Pembangunan, atas segala bimbingannya selama penulis menyelesaikan pendidikan di Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Mappa Nasrun, MA, Prof. Dr. H. Djuanda Nawawi, M.Si, dan Prof. Dr. Muh. Nur Sadik, MPM, selaku Tim Penguji, atas segala saran dan kritikan yang sangat berharga bagi penulis.
4. Bapak Drs. H.M. Natsir Husain, MSi, selaku Sekertaris Daerah Kabupaten Soppeng beserta para staf yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melakukan penelitian sehingga penulis dapat merampungkan pengumpulan data.
5. Ayahanda Drs. H.M. Arsyad Kale, MSi dan Ibunda Hj. Nurhaedah Arsyad, serta Ibunda Hj. Amirah (Mertua) yang telah memberikan doa dan semangat kepada penulis.
6. Suamiku tercinta Muhammad Ihsan, S.STP, dan Anak-anakku tersayang Alfisyahr Nindya Maqbul dan Athila Dwi Nugraha, yang penuh kasih dan kesabaran mendampingi penulis.
7. Kakakku Aulia dan adik-adikku Sari dan Ummi yang senantiasa memberikan dorongan kepada penulis.

8. Kepada teman-teman APB Angkatan 2005, terkhusus buat sahabatku Yuli, terima kasih atas bantuan kalian selama ini, semoga persahabatan kita tetap terjalin selalu.
9. Seluruh sahabat, rekan-rekan purna praja "09", dan purna praja Kabupaten Soppeng, salam kompak selalu.
10. Kepada rekan-rekan yang tidak dapat saya sebutkan namanya satu persatu yang telah memberikan bantuan baik moral maupun materil dalam menyelesaikan tesis ini.

Hanya doa yang mampu penulis persembahkan kepada mereka yang telah berjasa, sebagai tanda terima kasih yang setingginya, semoga Allah SWT akan melindungi hambanya dan semoga segala bantuannya dapat membawa manfaat bagi penulis.

Akhirnya penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih harus terus disempurnakan, sehingga masukan dan kritikan dari berbagai pihak sangat diharapkan, guna melengkapi penulisan ini. Atas saran dan kritiknya kami ucapkan terima kasih.

Makassar, Juli 2007

Penulis,

ANNI RIANI ARSYAD

## **ABSTRAK**

**ANNI RIANI ARSYAD.** Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng (dibimbing oleh Rakhmat dan Suratman).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pelaksanaan promosi jabatan serta faktor-faktor yang menjadikan pelaksanaan promosi jabatan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng.

Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan survey. Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng selama bulan April hingga Mei 2007. Populasi dalam penelitian ini adalah semua Pegawai Negeri Sipil eselon II, III, dan IV pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng yang berjumlah 48 orang. Dalam penelitian ini tidak dilakukan penarikan sampel karena jumlah populasinya sedikit. Untuk kepentingan pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, wawancara dan observasi. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng cukup terlaksana dengan baik. Faktor yang menjadikan promosi jabatan paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah perilaku pimpinan dan faktor yang menjadikan pelaksanaan promosi kecil pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah ketersediaan informasi dan komunikasi.

## ABSTRACT

**ANNI RIANI ARSYAD.** *An Analysis of Promotion Implementation in the Regional Secretariat of Soppeng Regency.* (Supervised by Rakhmat and Suratman).

The study aims to describe the implementation of promotion and its effect on the improvement of the employees' performance and to reveal the factors that make the promotion has some effects on yhe employees' performance. This is a descriptive research involving a survey on 48 employees of second, third and fourth rank of Regional Secretariat of Soppeng Regency from April to May 2007. Questionnaires, observation and interviews are used to collect the data needed. The data are descriptively analysed with frequency distribution table.

The result indicates that the implementation of promotion in the secretariat has been sufficiently performance that it has an effect on the increase of the employees' performance. The factor which makes promotion has the most impact on the improvement of their performance is the superior's attitudes and the factor which has the least impact on the improvement of their performance is communication and the availability of information.

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Prakata .....	v
Abstrak .....	viii
Abstract .....	ix
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kegunaan Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
A. Pengertian dan Arti Pentingnya Promosi .....	7
B. Azas-azas, Dasar, dan Kriteria Promosi .....	12
C. Jenis-jenis Promosi .....	21
D. Prosedur Pelaksanaan Promosi .....	22
E. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelaksanaan Promosi ...	26
F. Kerangka Pikir .....	28



BAB III METODE PENELITIAN .....	29
A. Jenis dan Desain Penelitian .....	29
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	29
C. Populasi dan Sampel .....	29
D. Jenis dan Sumber Data .....	30
E. Teknik Pengumpulan Data .....	30
F. Teknik Analisis Data .....	31
G. Defenisi Operasional .....	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	34
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	34
1. Visi dan Misi .....	34
2. Susunan Organisasi .....	34
3. Tugas Pokok dan Fungsi .....	37
4. Sumber Daya Manusia Aparatur .....	48
B. Pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil .....	51
C. Faktor-faktor yang Menjadikan Pelaksanaan Promosi Jabatan Berpengaruh terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai .....	69
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	80
A. Kesimpulan .....	80
B. Saran .....	81
DAFTAR PUSTAKA .....	83
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1. Keadaan Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan.....	48
Tabel 2. Keadaan Pegawai Menurut Golongan .....	49
Tabel 3. Keadaan Pegawai Menurut Eselon.....	50
Tabel 4. Pendapat Responden tentang Penerapan Analisis Jabatan sebagai Dasar dalam Pelaksanaan Promosi .....	53
Tabel 5. Pendapat Responden tentang Tingkat Pendidikan Pegawai .....	55
Tabel 6. Pendapat Responden tentang Penerapan Kualifikasi Pendidikan sebagai Kriteria dalam Pelaksanaan promosi....	56
Tabel 7. Pendapat Responden tentang Penerapan Kriteria Prestasi Kerja dalam Pelaksanaan promosi .....	59
Tabel 8. Kepatuhan Pegawai pada Aturan Kedisiplinan.....	60
Tabel 9. Pendapat Responden tentang Penerapan Kriteria Kedisiplinan dalam Pelaksanaan promosi.....	62
Tabel 10. Kerjasama Pegawai dengan Pegawai Lainnya.....	63
Tabel 11. Kerjasama Pegawai dengan Atasan.....	64
Tabel 12. Pendapat Responden tentang Penerapan Kriteria Kerjasama dalam Pelaksanaan promosi.....	65
Tabel 13. Pendapat Responden tentang Penerapan Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan sebagai dasar dalam Pelaksanaan promosi.....	67

Tabel	14. Pendapat Responden tentang Pelaksanaan Promosi .....	68
Tabel	15. Penerapan Kriteria dan Dasar Promosi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng.....	69
Tabel	16. Pendapat Responden tentang Budaya Organisasi dalam Pelaksanaan Promosi.....	70
Tabel	17. Pendapat Responden tentang Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pelaksanaan Promosi.....	71
Tabel	18. Pendapat Responden tentang Perilaku Pimpinan dalam Pelaksanaan Promosi.....	72
Tabel	19. Pendapat Responden tentang Pengaruh Perilaku Pimpinan terhadap Pelaksanaan Promosi.....	73
Tabel	20. Pendapat Responden tentang Kejelasan Informasi dalam Pelaksanaan Promosi .....	76
Tabel	21. Pendapat Responden tentang Komunikasi dengan pegawai Sebelum Dilakukan Promosi .....	77
Tabel	22. Pendapat Responden tentang Pengaruh Informasi dan Komunikasi terhadap Pelaksanaan Promosi.....	78
Tabel	23. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Promosi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng.....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pikir Penelitian .....	28

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Struktur Organisasi Sekretariat Kabupaten Soppeng .....	86
2. Daftar Pertanyaan/kuesioner .....	87
3. Pedoman wawancara .....	90

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian ditegaskan bahwa untuk mencapai tujuan nasional diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Selanjutnya dalam penjelasan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian disebutkan bahwa : Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur Negara khususnya Pegawai Negeri.

Pegawai Negeri Sipil selaku birokrasi pemerintah merupakan perangkat administrasi negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, termasuk dalam pelaksanaan desentralisasi kewenangan pemerintah kepada Daerah. Dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil berkewajiban untuk tetap menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan harus melaksanakan tugasnya secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan

tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Oleh sebab itu, pegawai yang bekerja pada suatu instansi pemerintah senantiasa memiliki dorongan atau motivasi tertentu untuk bekerja lebih baik. Salah satu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang bekerja lebih baik, termasuk Pegawai Negeri Sipil dalam suatu organisasi adalah adanya kesempatan yang sama bagi setiap pegawai untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dimilikinya pada saat ini, yang dicapai antara lain melalui promosi.

Promosi adalah salah satu motivasi bagi para pegawai untuk menunjukkan prestasi-prestasinya yang besar. Tanpa kemungkinan tindakan promosi yang tepat kepada pegawai yang cakap atau berprestasi akan menurunkan kinerja pegawai bersangkutan. Pemberian promosi kepada pegawai akan meningkatkan kegairahan bekerja pegawai, meningkatkan moral dan efisiensi kerja pegawai dan dapat pula berarti mewujudkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.

Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Hasibuan (2006 :113) bahwa ada beberapa tujuan dilaksanakannya promosi yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.

3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.



Begitu pentingnya peranan promosi karyawan sehingga pimpinan harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada para karyawan. Hal lain yang perlu diperhatikan oleh pimpinan dalam melaksanakan promosi adalah menetapkan dasar dan kriteria yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai dalam pelaksanaan promosi. Apakah promosi akan didasarkan pada senioritas atau kompetensi atau kombinasi antara keduanya. Selain itu pimpinan harus memberikan informasi yang jelas sehingga semua pegawai mengetahui pelaksanaan promosi dan akan berusaha secara maksimal untuk memenuhi kriteria yang telah ditetapkan agar mereka memperoleh kesempatan.

Bila dikaitkan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural dan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian pasal 17 ayat 2 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Dalam hal ini, kompetensi diarahkan pada pengetahuan, keterampilan serta sikap dan perilaku pegawai itu sendiri.

Fenomena yang terjadi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng yaitu tidak adanya transparansi dan informasi yang jelas bagi pegawai mengenai pelaksanaan promosi. Baik menyangkut dasar-dasar promosi, kriteria, maupun lowongan atau jabatan yang akan diisi. Demikian pula halnya dengan jenis promosi apa yang akan dilakukan. Ketersediaan informasi masih bersifat

informal sehingga hanya orang-orang tertentu saja yang mengetahuinya. Pelaksanaan promosi lebih banyak didasarkan pada selera dan keinginan pimpinan, sehingga pegawai yang dekat dengan pimpinan lebih sering di pilih untuk dipromosikan meskipun masih banyak orang lain yang lebih memenuhi kriteria yang ada untuk dipromosikan.

Berdasarkan kenyataan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu, maka penulis memformulasikan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng?
2. Faktor-faktor apa yang menjadikan promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Mengacu pada rumusan masalah yang dikemukakan diatas, maka penelitian ini secara umum bertujuan untuk :

1. Mengetahui dan menjelaskan pelaksanaan promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng.
2. Mengetahui dan menjelaskan faktor-faktor yang menjadikan promosi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu administrasi, terutama teori dan konsep peningkatan kompetensi manajemen sumber daya manusia. Selain itu juga diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan saran bagi pemerintah daerah khususnya pada Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng dalam perumusan kebijaksanaan peningkatan kompetensi dan kinerja sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

## **A. Pengertian dan Arti Pentingnya Promosi**

Suatu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju. Kiranya merupakan sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dimiliki pada saat ini. Oleh karena manusia pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju itulah di dalam suatu organisasi sering disebut sebagai promosi.

Pelaksanaan promosi dimaksudkan untuk memberikan peluang terhadap setiap pegawai agar tujuan hidupnya akan lebih baik. Selain itu promosi dilaksanakan untuk menjamin dan memelihara kestabilan jalannya organisasi juga untuk mengurangi rasa jenuh atau kebosanan bagi pegawai karena terlalu lama memegang suatu jabatan tertentu. Agar dapat menghasilkan pegawai yang bermutu tinggi dan dapat diandalkan maka promosi yang dilaksanakan haruslah berdasarkan atau berpedoman pada ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan berdasarkan standar dan kriteria tertentu.

Bagi pihak pimpinan, promosi dimaksudkan untuk memajukan bawahannya, sebab pada hakekatnya promosi dilaksanakan untuk mewujudkan penempatan seseorang pada jabatan yang tepat, sehingga yang bersangkutan mendapat kepuasan kerja yang akhirnya dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja serta dapat menambah pengalaman.

Promosi (promotion) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan

karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (authority), tanggung jawab (responsibility), serta penghasilan (outcomes) yang semakin besar bagi karyawan atau pegawai.

Berkaitan dengan hal itu Moekijat (1999 : 105) mengemukakan alasan untuk mengadakan promosi, yaitu:

1. Adanya lowongan jabatan

Lowongan jabatan dapat terjadi karena ada pegawai yang berhenti, pindah pekerjaan, pensiun, atau meninggal dunia.

2. Penilaian kembali jabatan lama

Suatu kenaikan jabatan dapat diakibatkan oleh pertumbuhan tugas dan tanggung jawab jabatan, sehingga jabatan tersebut perlu dinilai dan diadakan penggolongan kembali. Perubahan dalam tugas dan tanggung jawab dapat terjadi karena pegawai menunjukkan kemampuan yang luar biasa atau karena pegawai diberi tambahan fungsi baru.

Wursanto (1989 : 69) mengemukakan bahwa promosi sangat penting dalam rangka pembinaan dan pengembangan pegawai, seperti tampak hal-hal berikut:

- a. Promosi merupakan motivasi bagi pegawai untuk lebih maju dan lebih mengembangkan bakat dan kariernya.
- b. Promosi merupakan usaha meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai.

- c. Promosi merupakan usaha mengisi formasi jabatan dengan mempergunakan sumber tenaga kerja dari dalam.
- d. Bagi pegawai promosi lebih penting daripada kenaikan gaji, meskipun pada umumnya promosi disertai pemberian gaji yang lebih tinggi.
- e. Promosi dapat menjamin keyakinan para pegawai, bahwa setiap pegawai selalu diberi kesempatan untuk maju dan mengembangkan karier.
- f. Promosi merupakan salah satu usaha menciptakan persaingan yang sehat di antara pegawai.

Adanya kesempatan untuk dipromosikan juga akan mendorong penarikan pelamar yang semakin banyak memasukkan lamarannya, sehingga pengadaan karyawan yang baik bagi perusahaan akan lebih mudah. Sebaliknya, jika kesempatan untuk dipromosikan relatif kecil maka gairah kerja, semangat kerja, disiplin kerja, dan prestasi kerja karyawan akan menurun.

Begitu besarnya peranan promosi karyawan, maka sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada karyawan.

Dari segi tinjauan terminology, promosi dapat diartikan sebagai kenaikan kedudukan atau pangkat. Menurut pengertian umumnya, promosi diartikan sebagai kenaikan pangkat atau jabatan dalam susunan pangkat dan jabatan yang telah ditentukan, baik dalam dinas atau instansi pemerintah maupun swasta.

Wursanto (1989 : 68) mengemukakan bahwa istilah promosi (promotion) berarti kemajuan, maju ke depan, pemberian status dan penghargaan yang lebih tinggi. Promosi dapat pula diartikan sebagai berikut :

- 1) Promosi adalah kemajuan seorang pegawai dalam mengerjakan suatu tugas, sehingga ia diberi tugas yang lebih besar tanggung jawabnya. Prestise dan gaji pegawai tersebut pun lebih tinggi.
- 2) Promosi adalah perubahan jabatan dari jabatan semula ke jabatan yang lebih tinggi yang mengandung tanggung jawab dan kekuasaan yang lebih besar (kadang-kadang diikuti dengan kenaikan pangkat)
- 3) Promosi adalah suatu perubahan dalam tangga kekuasaan, tingkat, derajat dan pangkat.
- 4) Promosi adalah kenaikan jabatan, disertai dengan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar daripada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

Dari keempat pengertian tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa promosi adalah suatu kenaikan jabatan yang dialami oleh seorang pegawai disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar pula.

Sejalan dengan itu Hasibuan (2006 : 108) bahwa promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Flipo (dalam Hasibuan 2006 : 108 ) mengemukakan bahwa promosi berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.

Pengertian lain tentang promosi dikemukakan pula oleh F. Sikula ( Hasibuan 2006 : 108 ). Menurutnya bahwa secara teknik promosi adalah suatu perpindahan dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa promosi berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, disertai dengan meningkatnya wewenang dan tanggung jawab, status serta pendapatan yang semakin tinggi.

## **B. Azas-Azas, Dasar, dan Kriteria Promosi**

### **1. Azas-azas Promosi**

Azas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan. Menurut Hasibuan (2006:108-109) azas promosi terdiri dari:

#### **a. Kepercayaan**



Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

b. Keadilan

Promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih atau like and dislike. Karyawan yang mempunyai peringkat (rangking) terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, agama, dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

c. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (job description) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada dalam perusahaan.

2. Dasar-Dasar Promosi

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang pegawai dalam instansi tersebut. Hal ini penting supaya pegawai dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan pegawai adalah :

a) Pengalaman ( senioritas)

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja pegawai. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama untuk memperoleh promosi.

Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan soko guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga pegawai tetap betah bekerja pada instansi dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

Kelemahannya adalah seseorang pegawai yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, suatu saat instansi akan dipimpin oleh seorang yang kemampuannya rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan instansi disangsikan.

b) Kecakapan ( ability)

Kecakapan (ability) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.

Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut:

1. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
2. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan di bidang ini biasa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan. Kecakapan ini menggabungkan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan, penilaian dan pembaruan.
3. Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

c) Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian, maka pegawai bersangkutan dipromosikan. Cara ini adalah dasar

promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman/kecakapan saja dapat diatasi.

Promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut :

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

Namun demikian bukan berarti bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan tidak memiliki kelemahan. Kelemahan-kelemahan itu sebagai berikut :

1. Karyawan yang kurang mampu akan frustrasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan itu.
  2. Biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan. (Hasibuan 2006 :109-111)
3. Kriteria Promosi

Dalam mempromosikan pegawai, harus mempunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi instansi. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua pegawai, agar mereka mengetahui secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi pegawai agar berusaha mencapai syarat-syarat tersebut. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut :

a. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

b. Disiplin

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

c. Prestasi kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan baik kualitas maupun kuantitasnya dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

d. Kerja sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua karyawan.

e. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia biasa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

f. Loyalitas

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

g. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

Dia harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.

h. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi missskomunikasi.

i. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan. (Hasibuan 2006 :111-113)

Menurut Moekijat ( 1999 : 35 ) setiap organisasi mempunyai dasar kriteria yang berbeda dalam menentukan promosi. Namun pada umumnya promosi didasarkan pada kriteria :

- a) Prestasi kerja
- b) Senioritas
- c) Promosi berdasarkan prestasi dan senioritas (sistem gabungan )

Menurut Siswanto (2003 : 261) ada beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan dalam rangka untuk promosi jabatan, antara lain :

a. Senioritas

Tingkat senioritas tenaga kerja sering sekali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman

yang dimilikipun dianggap lebih banyak daripada yunior. Dengan demikian, diharapkan pegawai yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang lebih baik.

b. Kualifikasi Pendidikan

Kualifikasi pendidikan juga turut menentukan dalam rangka pelaksanaan promosi sebab dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan setiap pegawai mempunyai pemikiran yang lebih baik.

c. Kejujuran

Masalah kejujuran merupakan salah satu persyaratan yang cukup penting untuk promosi. Dalam rangka promosi untuk jabatan tertentu masalah kejujuran sangat diperlukan.

d. Loyalitas/Kesetiaan

Dengan adanya kesetiaan yang lebih tinggi dari setiap pegawai diharapkan akan mempunyai tanggung jawab yang lebih besar.

e. Prestasi Kerja

Prestasi kerja dari setiap pegawai cukup penting dalam pelaksanaan promosi karena merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

f. Inisiatif dan Kreatif

Inisiatif dari setiap pegawai diperlukan untuk suatu jabatan tertentu, karena dengan adanya inisiatif dan kreatif yang diharapkan dapat tumbuh ide-ide baru yang berguna untuk kepentingan organisasi atau instansi.

g. Supelitas



Pada jenis pekerjaan tertentu barangkali diperlukan kepandaian bergaul, sehingga kemampuan bergaul dengan orang lain dapat dijadikan salah satu standar untuk promosi pada pekerjaan tersebut. Kriteria tersebut hanya merupakan sebagian kecil saja dari sekian kriteria yang sering terdapat pada suatu perusahaan. Sudah barang tentu masih banyak kriteria lain yang biasanya dianut perusahaan tertentu dengan bobot kecenderungan pada pekerjaan/jabatan yang bersangkutan. Makin tinggi jabatan makin banyak kriteria yang diperlukan, demikian pula sebaliknya.

Kriteria lain dalam pelaksanaan promosi dikemukakan oleh Saydam ( 1996 : 29 ). Menurutnya, dasar kriteria promosi dapat dilihat pada :

- a) Mempunyai masa kerja yang lama
- b) Mempunyai pengalaman kerja yang begitu banyak
- c) Mempunyai tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan
- d) Memiliki tingkat kejujuran yang tinggi dibandingkan dengan aparat yang masih junior.

### **C. Jenis-jenis Promosi**

Menurut Hasibuan ( 2006 : 113-114 ) ada beberapa jenis promosi antara lain :

1. Promosi Sementara ( temporary promotion )

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus diisi.

2. Promosi Tetap ( permanent promotion)

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.

3. Promosi Kecil (small scale promotion)

Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit, dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

4. Promosi Kering ( dry promotion)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

#### **D. Prosedur Pelaksanaan Promosi**

Peran promosi sebagai suatu motivasi penting sekali dan berperan vital untuk memprediksi mutu penyeliaan suatu instansi. Meskipun banyak yang dapat dilakukan untuk membina bakat yang ada usaha untuk mewujudkannya memang agak mubazir. Oleh karena itu harus dianalisis berbagai cara bagaimana promosi pegawai dapat dilaksanakan dalam instansi.

Menurut Siswanto (2003 : 263) prosedur pelaksanaan promosi terbagi tiga, antara lain :

1. Promosi dari dalam

Hampir merupakan suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu hierarkhi perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan umum yang tampaknya hampir membudaya. Setiap perusahaan seolah-olah mengikuti konsep tersebut, dan kebanyakan mereka berusaha menggunakannya dengan kesungguhan.

Sebenarnya praktek ini sebagaimana aktivitas lainnya memiliki kebaikan dan kelemahan.

1. Kebaikan mempraktekkan promosi dari dalam perusahaan, antara lain :
  - a. Moral kerja cenderung menurun apabila tenaga kerja dari luar masuk ke tingkat permulaan. Oleh karena itu, perusahaan yang menganut kebijakan promosi dari dalam menghindari masalah ini.
  - b. Perekrutan pada tingkat permulaan dibantu oleh kemampuan perusahaan menunjuk orang-orang yang telah menaiki jenjang karir sejak pertama kali masuk. Hal ini menarik pelamar lebih banyak dan lebih berkualitas, yang memungkinkan perusahaan mengambil tenaga kerja yang terbaik dari tenaga kerja yang ada.
  - c. Sudah barang tentu pergantian tenaga kerja cepat atau lambat akan terjadi. Untuk itu, kesempatan seseorang dipromosikan akan sangat baik dan ia tidak perlu cemas terhadap kompetensi dari luar untuk mendapatkan kedudukan yang tinggi.
2. Kelemahan mempraktekan promosi dari dalam perusahaan, antara lain :
  - a. Disiplin kerja cenderung lemah (misalnya praktek-praktek kewibawaan yang tidak tegas) apabila para penyelia diminta untuk mengendalikan

tindakan-tindakan teman lama. Meskipun hubungan kerja mungkin menyenangkan, namun prosedur untuk menaati pedoman normatif yang sudah ditetapkan mungkin akan dilaksanakan dengan kurang meyakinkan.

- b. Promosi dari dalam membatasi kelompok calon yang dapat dipromosikan tetapi baru bekerja dibandingkan mereka yang sudah bekerja lebih awal. Biasanya promosi ini ditujukan untuk pekerjaan yang tidak begitu sulit dibandingkan dengan pekerjaan setelah promosi.
- c. Perekrutan tenaga kerja diatas tingkat permulaan, mungkin akan mengurangi kesukaran karena rasa takut pihak calon bahwa mereka akan bersaing secara tak seimbang untuk mendapatkan promosi dengan para tenaga kerja yang telah memulai karier mereka diperusahaan.
- d. Hubungan akrab yang sudah lama terjalin cenderung menghasilkan konsensus apakah pekerjaan harus atau tak harus dikerjakan. Kelompok cenderung berpegang teguh pada apa yang telah lazim dan menentang pembaruan. Hal ini secara ekonomis akan sangat mahal apabila terjadi perubahan teknologi yang cepat atau tekanan ekonomis.

## 2. Promosi Melalui Pencalonan

Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan. Pencalonan dalam promosi dipengaruhi

oleh mitologi. Cerita lama yang sering dibicarakan sehingga kekalahannya hanya dapat dihubungkan dengan kebutuhan untuk mempercayainya. Bahwa manajemen lini sebagai manajer, dianugerahi kemampuan untuk menentukan potensi seorang nonmanajer bagi manajemen. Kenyataan menunjukkan bahwa sebagian besar manajer sama tidak tahunya tentang potensi para tenaga kerja seperti orang lain. Artinya, mereka hanya tahu tentang apa yang mereka sukai dan tidak mereka sukai, tidak lebih dari itu.

Suatu versi yang agak lebih canggih tentang cerita yang sama adalah karena manajer berada dalam kedudukan yang terbaik untuk mengenali pekerjaan bawahan mereka, apakah memenuhi syarat untuk menilai implikasi pekerjaan tersebut bagi promosi. Dasar pemikiran tersebut sebagian besar tetap, tetapi konklusinya kurang logis. Memiliki informan saja bukanlah jaminan orang dapat membedakan yang relevan dan yang tidak relevan.

### 3. Promosi melalui prosedur seleksi.

Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan besar menggunakan berbagai jenis ujian psikologis untuk tujuan ini. Para calon yang akan dipromosikan dihimpun lalu dipilih sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Cara ini sebenarnya kurang mendapatkan tanggapan positif dari calon yang akan dipromosikan karena belum tentu peserta seleksi akan lulus. Akibatnya banyak waktu dan tenaga yang terbuang dengan sia-sia.

Dengan adanya prosedur pelaksanaan promosi diharapkan dalam proses promosi dapat berjalan lancar, teratur dan terencana, sehingga para pegawai semakin bertambah kemampuan dan pengetahuannya, meningkatkan semangat, kegairahan kerja dan tanggung jawab. Adanya kesempatan promosi mampu membangkitkan kemampuan untuk maju pada pegawai itu sendiri dan mendatangkan keuntungan bagi organisasi.

### **E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Promosi**

Menurut Moekijat (1999 :25) ada beberapa faktor yang mempengaruhi promosi, antara lain:

#### 1. Lowongan jabatan

Lowongan jabatan adalah adanya jabatan yang kosong yang dapat terjadi karena ada pegawai yang berhenti, pindah pekerjaan, pensiun, atau meninggal dunia. Dalam instansi pemerintahan, adanya jabatan yang lowong dan penilaian kembali jabatan lama pada umumnya menjadi alasan diselenggarakannya promosi atau kenaikan jabatan. Jadi tidak hanya selalu berdasar kepada pemenuhan syarat-syarat promosi saja, tetapi harus melihat kondisi lain.

#### 2. Perilaku pimpinan

Pemberian promosi berdasarkan perilaku pimpinan adalah merupakan suatu tindakan kebijakan pengambilan keputusan pimpinan untuk melihat perbaikan nasib para pegawainya dengan beberapa pertimbangan bahwa mereka itu sudah mampu untuk menduduki salah satu jabatan tertentu dalam lingkungan kerjanya.

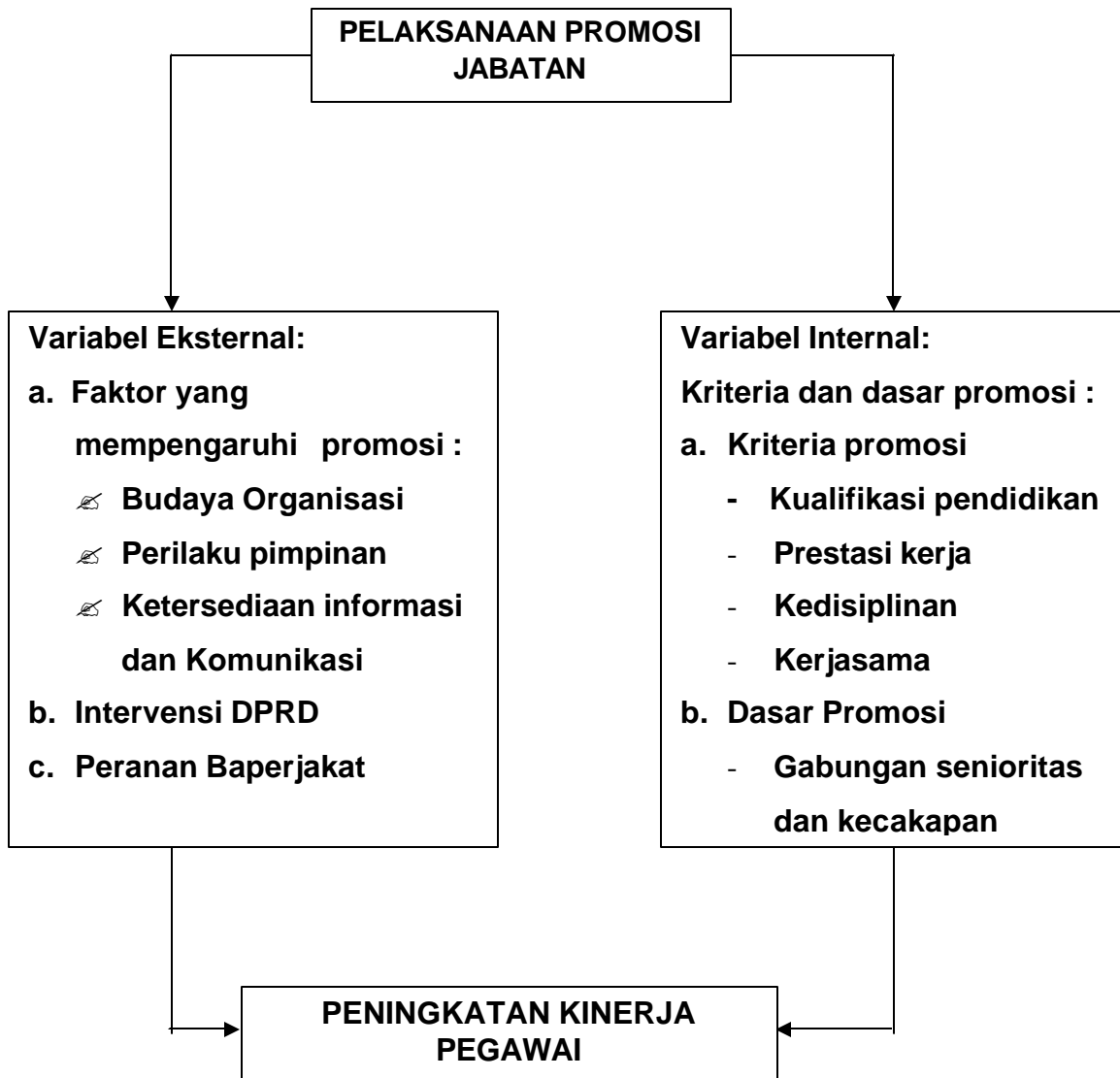
3. Ketersediaan informasi promosi

Salah satu manfaat dilaksanakannya analisis jabatan adalah adanya informasi jabatan yang dapat dipergunakan untuk mengadakan pemindahan dan kenaikan jabatan pegawai berdasarkan syarat-syarat pengetahuan, kecakapan dan pengalaman untuk tiap-tiap jabatan. Agar informasi tersebut dapat diakses dengan mudah maka setiap unit/bagian menyediakan informasi yang diperlukan, termasuk info perkembangan dan penempatan rencana promosi.

4. Komunikasi

Komunikasi adalah proses pemberitahuan dari satu pihak ke pihak lain yang dapat berupa rencana-rencana, instruksi-instruksi atau saran-saran. Komunikasi yang baik antara pegawai pada satu bagian dengan bagian yang lainnya akan turut berpengaruh dalam proses pencapaian tujuan pelaksanaan promosi.

## **F. Kerangka Pikir**



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian