



Analisis Kriteria Promosi Pegawai Berbasis Meritokrasi dalam Sistem Manajemen ASN di Kantor Wali Kota Padang

Analysis of Meritocracy-Based Employee Promotion Criteria in the ASN Management System at the Padang Mayor's Office

Wiftada¹, Muhammad Zhafran Alhady², Anisyah Rizki³, Yulia Hanoselina⁴, Jumiati⁵, Putri Febri Wialdi⁶

Universitas Negeri Padang

Email : wiftada@gmail.com¹, muhhammadzafranahdy@gmail.com², anisyahrizky5@gmail.com³, yuliahanoselina@fis.unp.ac.id⁴, jumiati@fis.unp.ac.id⁵, putrifwialdi@fis.unp.ac.id⁶

Article Info

Article history :

Received : 04-12-2025

Revised : 05-12-2025

Accepted : 07-12-2025

Published : 09-12-2025

Abstract

The application of meritocracy principles in the management system of the State Civil Apparatus (ASN) is essential to ensure that the promotion process is carried out objectively, professionally, and free from non-technical interference. This study aims to analyze merit-based promotion criteria for employees at the Padang Mayor's Office and to assess the alignment between existing regulations and actual practices in the field. The research employed a qualitative approach, with data collected through observation, in-depth interviews with the Administration and Finance staff, and literature review. The data were analyzed using the reduction, display, and conclusion drawing process proposed by Miles and Huberman. The findings indicate that competence, performance, integrity, and work experience have been applied as criteria for ASN promotion at the Padang Mayor's Office. However, the implementation has not yet reached optimal levels due to administrative considerations and the final authority of the regional head. Additionally, transparency in the process remains limited at certain levels, and education and training have not become major factors in determining promotions. The main shortcomings lie in the potential for political intervention and inconsistent application of merit principles. In conclusion, the ASN promotion system at the Padang Mayor's Office has progressed toward meritocracy; however, to ensure that promotions truly reflect employees' abilities and performance, strengthened oversight systems, digitalization of personnel information, and enhanced transparency are required.

Keywords: *Employee Promotion, Meritocracy, Civil Service Management*

Abstrak

Penerapan kriteria meritokrasi dalam sistem manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat penting untuk memastikan bahwa proses promosi jabatan berlangsung secara objektif, profesional, dan bebas dari intervensi non-teknis. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kriteria promosi pegawai berbasis meritokrasi di Kantor Wali Kota Padang dan sejauh mana kesesuaian peraturan dan praktik yang berlaku di lapangan. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif, dan data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam dengan staf Administrasi dan Keuangan, serta penelitian literatur. Data dianalisis dengan menggunakan proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan yang diusulkan oleh model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, kinerja, integritas, dan pengalaman kerja telah digunakan untuk promosi ASN di Kantor Wali Kota Padang. Namun pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal karena pertimbangan administratif dan kewenangan terakhir kepala daerah. Selain itu, transparansi proses masih terbatas pada jenjang tertentu, dan pendidikan dan pelatihan belum menjadi faktor utama dalam penentuan promosi. Kegagalan utama terletak pada kemungkinan intervensi politik dan ketidak konsistenan penerapan prinsip manfaat. Singkatnya, sistem promosi ASN di Kantor Wali



Kota Padang telah bergerak menuju meritokrasi. Namun demikian, untuk memastikan bahwa promosi jabatan benar-benar mencerminkan kemampuan dan kinerja pegawai, diperlukan penguatan sistem pengawasan, digitalisasi informasi kepegawaian, dan transparansi.

Kata Kunci: Promosi Pegawai, Meritokrasi, Manajemen ASN

PENDAHULUAN

Birokrasi yang mampu bekerja secara profesional, tepat waktu, dan akuntabel sangat diperlukan untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi pemerintah memerlukan kekuatan institusional yang kuat dan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Prinsip merit menempatkan kompetensi, kinerja, dan integritas sebagai tolak ukur utama dalam setiap proses kepegawaian, mulai dari rekrutmen hingga promosi, dalam tata kelola modern. Hal inilah yang menjadi landasan pengembangan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal ini diharapkan akan meningkatkan efisiensi kinerja sambil mengurangi nepotisme, favoritisme, dan subjektivitas, yang telah menjadi masalah besar bagi birokrasi Indonesia sejak lama. Reformasi manajemen aparatur sipil negara membutuhkan perubahan signifikan di luar budaya organisasi, filosofi kerja, dan tata kelola kelembagaan. Negara-negara yang telah berhasil membangun birokrasi modern, seperti Korea Selatan, Jepang, dan Singapura, telah menunjukkan bahwa sistem berbasis meritokrasi dapat meningkatkan akuntabilitas dan mempercepat kemajuan. Indonesia menghadapi tantangan terbesar bukan karena adanya regulasi, melainkan karena prinsip meritokrasi belum diterapkan secara konsisten di tingkat pusat dan daerah. Akibat struktur pemerintahan yang luas dan kurangnya kapasitas di setiap daerah, implementasinya tidak konsisten. Oleh karena itu, reformasi membutuhkan kesiapan kelembagaan, komitmen politik, dan kapabilitas teknologi yang memadai.

Dalam hal rekrutmen, pengembangan karier, mutasi, dan promosi jabatan, pemerintah telah berupaya menerapkan sistem kepegawaian sipil berbasis meritokrasi sejak Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Peraturan ini bertujuan untuk menghilangkan praktik-praktik yang tidak efektif, seperti promosi jabatan berdasarkan hubungan pribadi, intervensi politik, atau tekanan dari kelompok tertentu. Namun, penerapan ideal ini membutuhkan perubahan struktur dan budaya birokrasi yang tidak dapat dilakukan secara instan. Tanpa perubahan pola pikir dan tata kelola, meritokrasi akan sulit berfungsi secara optimal. Promosi jabatan merupakan bagian penting dari manajemen pegawai negeri sipil karena secara langsung memengaruhi siapa yang akan menduduki posisi strategis dalam pemerintahan. Jika hal ini tidak dilakukan secara adil dan objektif, kualitas pelayanan publik dapat menurun. Promosi berdasarkan prestasi merupakan indikator krusial untuk mengukur kemajuan reformasi birokrasi di suatu instansi karena memastikan bahwa posisi diberikan kepada pegawai yang berkualifikasi, memiliki rekam jejak yang terbukti, dan mampu melaksanakan tanggung jawab organisasi.

Peraturan tambahan dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018. Peraturan ini menekankan meritokrasi, yang berkaitan dengan penempatan pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang terukur. Proses promosi harus transparan, dengan mempertimbangkan rekam jejak, potensi, kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan integritas. Ketentuan ini memberikan pedoman operasional bagi instansi pemerintah yang menempatkan pegawai pada posisi berwenang. McCourt menyarankan empat kriteria utama untuk mengevaluasi penerapan sistem merit: semua posisi harus ditetapkan



berdasarkan merit; kandidat terbaik harus dipromosikan; setiap karyawan yang memenuhi syarat harus memiliki kesempatan yang sama untuk maju; dan proses seleksi harus transparan. Berdasarkan prinsip ini, promosi tidak boleh bersifat administratif, melainkan harus menunjukkan kemampuan dan kesiapan karyawan. Pengembangan karyawan merupakan komponen krusial dari sistem penghargaan. Karyawan harus menjalani setidaknya dua puluh jam pelatihan setiap tahun, yang mencakup keterampilan teknis, kepemimpinan, etika profesional, dan transisi menuju digitalisasi administratif.

Salah satu komponen strategis dalam meningkatkan implementasi sistem merit adalah digitalisasi. Proses administrasi yang lebih cepat, akurat, dan transparan dimungkinkan oleh teknologi seperti SIMPEG daring, *e-office*, SIPINTER, dan manajemen talenta nasional. Integrasi data pegawai memfasilitasi analisis yang objektif dan mengurangi kemungkinan manipulasi serta konflik kepentingan. Selain itu, delapan elemen penting perencanaan kebutuhan, pengembangan karier, penilaian kinerja, dan sistem informasi kepegawaian dievaluasi secara berkala oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Sebagian besar pemerintah daerah masih berada dalam kategori "buruk" atau "memadai" karena lemahnya kapasitas kelembagaan, kualitas sumber daya manusia, dan infrastruktur teknologi, meskipun telah dilakukan perbaikan. Selain faktor teknis dan regulasi, hambatan budaya dan struktural masih menjadi kendala utama. Banyak pemerintah daerah masih menghadapi masalah patrimonialisme, senioritas, dan budaya saling menghormati yang memengaruhi objektivitas promosi jabatan. Dengan menggunakan praktik-praktik ini, elemen non-profesional seperti loyalitas pribadi atau kedekatan geografis dapat memengaruhi keputusan. Dalam konteks ini, penelitian tentang penerapan meritokratis dalam promosi jabatan di pemerintahan Kota Padang relevan. Sebagai lembaga strategis yang mengelola berbagai kebijakan publik, penerapan meritokratis dalam penempatan pegawai sangat penting untuk memastikan pemberian layanan yang efektif. Karena Kota Padang sedang mendorong digitalisasi dan meningkatkan kapasitas pegawai negeri sipil (ASN), sebuah studi tentang penerapan meritokrasi dalam promosi jabatan memberikan manfaat praktis bagi peningkatan tata kelola dan nilai akademik dengan memahami dinamika reformasi birokrasi daerah. Studi ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana prinsip meritokrasi diterapkan di Kantor Wali Kota Padang, menilai keselarasan peraturan dengan praktik lapangan, dan mengidentifikasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu dengan melakukan observasi dan wawancara. Peneliti mengamati proses administrasi, metode seleksi, dan prosedur promosi jabatan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana kriteria promosi pegawai berbasis meritokrasi diterapkan dalam sistem manajemen kepegawaian di Kantor Wali Kota Padang. Observasi ini, mencakup rekam jejak kepegawaian hingga kompetensi yang membantu menentukan sejauh mana konsep meritokratis benar-benar diterapkan. Penelitian ini dilakukan di Kantor Walikota Padang, dimana pusat pengambilan keputusan dalam proses promosi ASN di tingkat daerah. Informan penelitian ditentukan dengan teknik purposive sampling, yaitu dipilih berdasarkan relevansi dan keterlibatan mereka dalam proses promosi jabatan. Informan meliputi pejabat struktural seperti Sekda, BKPSD, Inspektorat, Asisten, dan Bidang Mutasi yang menjadi bagian dari tim penilai kinerja, ASN yang telah dipromosikan maupun yang belum dipromosikan, serta pihak lain yang memahami sistem manajemen ASN.



Data penelitian diperoleh melalui dua teknik utama, yaitu wawancara mendalam, dan observasi. Wawancara dilakukan dengan panduan pertanyaan yang telah disusun, mencakup sistem promosi, kriteria merit, transparansi, kendala, hingga transparansi prosedural. Observasi dilakukan dengan mengamati mekanisme kerja dan interaksi dalam proses penilaian kinerja untuk melihat secara langsung bagaimana meritokrasi dijalankan. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman (1994), yang terdiri dari dua tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Data wawancara, dan observasi dikelompokkan dalam tema-tema utama seperti kriteria promosi, transparansi, intervensi politik, serta penilaian kinerja ASN. Dengan mengombinasikan observasi dan wawancara, penelitian ini berupaya menggali secara mendalam penerapan kriteria promosi berbasis meritokrasi dalam manajemen ASN.

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber (ASN, pejabat, dan dokumen), triangulasi metode (wawancara, observasi, dokumentasi), serta member check dengan meminta konfirmasi hasil wawancara kepada informan. Aspek etika penelitian juga diperhatikan, yakni dengan meminta izin resmi dari Pemerintah Kota Padang, menjaga kerahasiaan identitas informan, serta menjelaskan tujuan penelitian secara transparan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Promosi Pegawai

Dalam manajemen sumber daya manusia, promosi sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme, terutama di perusahaan publik yang menuntut tanggung jawab. Menurut Moenir dalam Hamid (2023), promosi adalah ketika seorang karyawan dipindahkan ke peran dengan tanggung jawab, persyaratan pekerjaan, dan lowongan yang lebih besar. Menurut definisi ini, promosi adalah pengakuan atas kapasitas karyawan untuk mengemban tanggung jawab yang semakin sulit dan membutuhkan kemampuan manajemen, teknis, dan analitis yang lebih canggih. Promosi juga meningkatkan kinerja karena karyawan yang melihat prospek pertumbuhan cenderung lebih termotivasi, berdedikasi, dan loyal. Karyawan yang termotivasi lebih proaktif dan produktif, yang berdampak langsung pada produktivitas organisasi.

Selain menawarkan tunjangan, promosi juga disertai dengan peningkatan tanggung jawab. Mereka harus menunjukkan profesionalisme yang lebih tinggi, terus memberikan hasil kerja berkualitas tinggi, dan memperoleh lebih banyak pengalaman kerja. Menurut Hasibuan, sebagaimana dirujuk dalam Hamid (2023), senioritas, keterampilan, atau gabungan keduanya dapat menjadi dasar untuk promosi. Senioritas sangat menekankan pengalaman dan pemahaman yang mendalam tentang budaya kerja perusahaan, namun strategi ini dianggap kurang efektif jika mengabaikan potensi pekerja muda yang cakap. Oleh karena itu, cara yang lebih baik untuk menerapkan konsep meritokrasi adalah melalui promosi berbasis kemampuan. Kemahiran teknis, bakat manajemen, etos kerja, dan keterampilan interpersonal merupakan fondasi penilaian. Strategi terbaik dianggap sebagai perpaduan antara senioritas dan kemampuan karena menyeimbangkan kompetensi dan pengalaman. Budaya kerja yang sehat dan berorientasi pada prestasi dapat dipupuk melalui penerapan promosi yang tepat, yang umumnya berkontribusi pada penghargaan, motivasi, pertumbuhan karier, dan efektivitas organisasi yang lebih baik.



Konsep Meritokrasi

Meritokrasi merupakan konsep manajemen yang menempatkan kemampuan, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan, khususnya terkait rekrutmen, penempatan, pengembangan karier, dan promosi pegawai. Konsep meritokrasi sangat relevan bagi organisasi modern, khususnya birokrasi publik, karena memastikan bahwa setiap posisi strategis ditempati oleh individu yang paling berkompeten dan berprestasi. Dalam sistem ini, seseorang memperoleh posisi atau tanggung jawab bukan hanya berdasarkan kedekatan pribadi, senioritas, atau intervensi politik, melainkan berdasarkan kualitas profesional yang terukur secara objektif. Meritokrasi dipandang sebagai pilar penting reformasi birokrasi dalam administrasi publik. Sistem ini bertujuan untuk membangun aparatur yang profesional dan akuntabel, yang mampu memberikan layanan publik yang efektif dan efisien. Meritokrasi mengendalikan proses manajemen pegawai negeri sipil dengan standar yang jelas, termasuk analisis jabatan dan evaluasi kinerja, serta uji kompetensi teknis dan manajerial dan evaluasi integritas. Setiap tahapan proses diselesaikan melalui meritokrasi.

Ketika karyawan mengetahui bahwa penghargaan dan peluang karier didasarkan pada prestasi, mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka. Hal ini berdampak positif pada produktivitas organisasi karena karyawan fokus pada hasil, bukan hanya tugas administratif. Selain itu, meritokrasi membantu mencegah praktik yang tidak efektif seperti nepotisme, patronase, dan politisasi birokrasi, yang selama bertahun-tahun telah menjadi hambatan besar dalam penyediaan pelayanan publik. Secara keseluruhan, konsep meritokrasi tidak hanya berorientasi pada pemilihan pegawai yang kompeten, tetapi juga menciptakan tata kelola organisasi yang lebih profesional, transparan, dan terintegrasi. Jika diterapkan secara konsisten, meritokrasi menjadi fondasi penting dalam membangun birokrasi modern yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan mampu menghadapi tantangan tata kelola kontemporer.

Konsep Manajemen ASN

Manajemen ASN merupakan kerangka kerja pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan aparatur negara yang dirancang untuk memastikan birokrasi beroperasi secara profesional, efektif, dan berfokus pada pelayanan publik. Dalam sistem administrasi *modern*, ASN tidak lagi dipandang hanya sebagai pelaksana kebijakan, melainkan sebagai aktor strategis yang menentukan kualitas tata kelola pemerintahan. Oleh karena itu, manajemen ASN harus dikembangkan secara menyeluruh, mulai dari perencanaan hingga pengadaan. Salah satu fondasi utama manajemen pegawai negeri sipil adalah asas profesionalisme, yang menekankan bahwa setiap pegawai negeri sipil harus memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan sosial budaya yang dipersyaratkan untuk jabatannya. Profesionalisme juga menuntut pengembangan karier yang objektif agar pegawai negeri sipil dapat berkembang berdasarkan prestasi, bukan berdasarkan kedekatan atau pertimbangan subjektif. Untuk mencapai hal ini, manajemen pegawai negeri sipil memprioritaskan instrumen seperti pusat penilaian, pelatihan berkelanjutan, dan standar kompetensi jabatan.

Lebih lanjut, manajemen ASN didasarkan pada nilai netralitas kemampuan pegawai negeri sipil untuk bekerja tanpa bias politik yang krusial untuk memastikan bahwa kebijakan publik dikembangkan melalui proses yang rasional dan tidak dipengaruhi oleh kepentingan kelompok tertentu. Untuk mencegah intervensi politik dalam manajemen kepegawaian, manajemen ASN menetapkan mekanisme rekrutmen terbuka, sistem merit, dan pengawasan etis. Lebih lanjut,



akuntabilitas memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil oleh pegawai negeri sipil terlihat jelas. Akuntabilitas dicapai melalui penilaian kinerja berdasarkan ukuran yang terukur, laporan pencapaian kerja, dan evaluasi berkala terhadap kualitas layanan. Dengan akuntabilitas, ASN akan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik sesuai dengan tugasnya. Lebih lanjut, manajemen pegawai negeri sipil menekankan pengembangan karier sebagai investasi jangka panjang. Konsep ini mencakup peningkatan keterampilan melalui pelatihan, rotasi, mutasi, dan promosi berbasis prestasi. Selain meningkatkan kapabilitas individu, pengembangan karier mentransformasi organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan sosial, teknologi, dan kemasyarakatan. Di era digital dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks, manajemen pegawai negeri sipil kontemporer juga memanfaatkan teknologi informasi dalam proses rekrutmen, penilaian, dan pemantauan kinerja. Pemanfaatan teknologi ini meningkatkan transparansi, efisiensi, dan konsistensi dalam implementasi undang-undang kepegawaian. Secara keseluruhan, tujuan manajemen pegawai negeri sipil adalah menciptakan pemerintahan yang kompeten, bersih, terbuka, dan berorientasi pada pelayanan. Dengan manajemen yang baik, pegawai negeri sipil merupakan penggerak reformasi pemerintahan dan komponen krusial dalam mewujudkan pemerintahan yang responsif dan andal.

Sistem Promosi Jabatan ASN Berbasis Merit di Pemerintah Kota Padang

Sistem promosi pegawai negeri sipil (ASN) Pemerintah Kota Padang dirancang untuk memastikan penempatan pegawai yang adil, transparan, dan berbasis prestasi. Setiap tahapan promosi diawali dengan pencalonan kandidat oleh masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Kandidat yang direkomendasikan kemudian dievaluasi oleh tim peningkatan kinerja berdasarkan sejumlah kriteria, termasuk riwayat pekerjaan, golongan, serta keterampilan teknis dan manajerial. Hal ini membantu pegawai meningkatkan keterampilan dan profesionalisme mereka, serta membantu mereka dalam proses seleksi. Promosi berbasis prestasi memastikan bahwa posisi-posisi strategis diisi oleh individu-individu yang secara optimal mampu menjalankan tanggung jawabnya. Dengan demikian, kualitas pelayanan publik dapat meningkat karena posisi-posisi kunci diisi oleh pegawai negeri sipil yang benar-benar memenuhi standar. Oleh karena itu, penerapan sistem merit yang disiplin dan terukur merupakan kunci untuk memastikan promosi mencerminkan integritas, kompetensi, dan profesionalisme pegawai. Ketika mekanisme ini diterapkan secara efektif, birokrasi daerah dapat bergerak menuju tata kelola yang lebih efektif, akuntabel, dan berorientasi pada kinerja.

Strategi reformasi birokrasi yang lebih luas mencakup penerapan promosi berbasis prestasi di lingkungan Pemerintah Kota Padang. Sistem ini berfungsi sebagai alat untuk memperkuat organisasi, memastikan setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang. Dengan menggunakan indikator yang terukur, proses seleksi memberikan gambaran objektif tentang kesiapan pegawai untuk naik jabatan. Sistem ini juga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kompetitif di mana para pegawai saling bersaing untuk meningkatkan kinerja dan peluang mereka untuk mendapatkan promosi. Lebih lanjut, sistem merit meningkatkan kredibilitas organisasi. Karyawan lebih termotivasi untuk bekerja secara profesional ketika mereka tahu bahwa promosi hanya mungkin dilakukan melalui prestasi dan kemampuan. Lebih lanjut, sistem merit mengurangi kemungkinan praktik tidak etis seperti mencari dukungan politik atau hubungan patron-klien. Kekuatan utama sistem merit adalah transparansi prosesnya, yang memungkinkan akuntabilitas administratif dan moral atas hasil penilaian. Implementasi sistem ini masih



menghadapi beberapa tantangan. Agar berhasil, diperlukan tiga hal. Pertama, data kepegawaian yang terintegrasi harus tersedia; kedua, penilaian harus konsisten di seluruh instansi pemerintah daerah (OPD); dan ketiga, tim evaluasi harus mampu menerapkan metrik secara objektif. Dalam beberapa situasi, keterbatasan sumber daya manusia dan teknologi dapat menghambat implementasi optimal prinsip merit. Oleh karena itu, peningkatan infrastruktur digital seperti SIMPEG dan sistem manajemen talenta sangat dibutuhkan.

Walikota, sebagai pengambil keputusan akhir, juga memainkan peran penting dalam menjaga netralitas proses promosi. Keputusan harus dibuat berdasarkan data yang objektif dan tidak dipengaruhi oleh kepentingan tertentu. Jika komitmen ini dipertahankan, promosi akan berfungsi sebagai restrukturisasi struktural dan alat strategis untuk meningkatkan kinerja pemerintah. Dalam jangka panjang, penerapan meritokrasi yang konsisten akan memperkuat profesionalisme pegawai negeri sipil, meningkatkan kepercayaan publik, dan mendorong tumbuhnya pemerintahan yang lebih adaptif, responsif, dan berorientasi pada masyarakat.

Tahapan Sistematis Promosi Jabatan ASN dalam Kerangka Meritokrasi dan Profesionalitas Birokrasi

Proses promosi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan komponen krusial dalam manajemen talenta pemerintahan, dengan tujuan menciptakan birokrasi yang kompeten, profesional, dan akuntabel. Proses promosi harus dirancang dengan baik, transparan, dan berlandaskan nilai-nilai meritokratis karena proses ini memberikan pengakuan atas kemampuan, integritas, dan kontribusi pegawai terhadap perusahaan. Sebelum dipromosikan, seorang PNS biasanya melalui tahap persyaratan administratif. Pada tahap ini, pegawai diperiksa kepatuhannya terhadap persyaratan dasar, termasuk riwayat pekerjaan, pangkat dan golongan yang relevan, masa kerja, dan latar belakang pendidikan. Untuk memastikan kandidat yang diusulkan memenuhi standar formal yang diperlukan untuk kemajuan karier, persyaratan administratif ini berfungsi sebagai langkah awal.

Setelah dokumen dinyatakan lengkap, Organisasi Perangkat Daerah (OPD) merekomendasikan agar kandidat dievaluasi lebih lanjut oleh tim penilaian kinerja atau tim pertimbangan jabatan. Ini merupakan tahap transisi dari penilaian administratif ke penilaian substantif yang berfokus pada kualitas karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa kandidat memiliki potensi dan rekam jejak yang memadai untuk dipertimbangkan. Selanjutnya, dilakukan penilaian komprehensif oleh tim penilai. Pada tahap ini, posisi kandidat dievaluasi berdasarkan berbagai elemen. Elemen-elemen tersebut meliputi kinerja individu berdasarkan target kinerja karyawan, integritas dalam menjalankan tanggung jawab, kepatuhan terhadap kode etik, dan keterampilan teknis yang relevan dengan persyaratan jabatan. Lebih lanjut, evaluasi ini mencakup keterampilan manajemen dan kepemimpinan, terutama untuk posisi struktural yang membutuhkan manajemen organisasi dan koordinasi antar unit. Penilaian ini tidak hanya dilakukan secara administratif, tetapi juga dapat melibatkan instrumen seperti wawancara kompetensi, uji rekam jejak, dan pusat penilaian untuk menilai keterampilan teknis dan perilaku kerja. Forum musyawarah kolektif, tempat beragam sudut pandang dipertemukan untuk menghasilkan rekomendasi yang objektif, kemudian hasil penilaian didiskusikan. Forum ini menekankan prinsip transparansi dan akuntabilitas, yang memastikan bahwa keputusan dibuat berdasarkan pertimbangan kelembagaan



yang akuntabel, alih-alih preferensi individu. Lebih lanjut, proses musyawarah memastikan bahwa pekerja yang benar-benar berbakat dengan potensi kepemimpinan yang tinggi dipromosikan.

Pada langkah terakhir, petugas pengembangan personalia membuat keputusan tentang promosi, yang secara formal menegaskan bahwa pegawai tersebut telah ditugaskan ke posisi yang lebih bertanggung jawab. Proses sistemik ini menjadikan promosi pegawai negeri sipil tidak hanya bermanfaat tetapi juga memperkuat birokrasi, yang mengarah pada profesionalisme, kemampuan beradaptasi, dan integritas yang lebih baik. Promosi dapat meningkatkan motivasi pegawai, meningkatkan kualitas layanan publik, dan memperkuat kepercayaan publik terhadap pemerintah melalui sistem yang terukur, konsisten, dan berbasis meritokrasi.

Kriteria Merit dalam Promosi Jabatan ASN di Lingkungan Kantor Wali Kota Padang

Proses promosi pegawai negeri sipil di Kantor Wali Kota Padang dirancang dengan pendekatan berbasis meritokrasi untuk memastikan bahwa setiap keputusan didasarkan pada kapasitas, kualitas kinerja, dan integritas pegawai. Mekanisme ini mengutamakan kompetensi sebagai kriteria utama. Kesesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan posisi yang dilamar dievaluasi untuk menentukan apakah pegawai tersebut memiliki pengetahuan dan keahlian teknis yang relevan. Hal ini krusial karena baik jabatan struktural maupun fungsional membutuhkan keahlian khusus untuk memberikan pelayanan publik yang efektif. Lebih lanjut, pengalaman kerja dan riwayat pekerjaan merupakan indikator krusial profesionalisme. Pengalaman kerja yang luas menunjukkan bahwa karyawan memahami dinamika organisasi dan mampu beradaptasi dengan berbagai lingkungan kerja. Kinerja merupakan elemen krusial, dan evaluasi dilakukan secara komprehensif melalui Laporan Kinerja Karyawan (SKP), produktivitas, dan kontribusi terhadap unit kerja. Evaluasi ini memberikan gambaran singkat tentang apakah karyawan secara konsisten berkinerja optimal.

Selain integritas dan disiplin, organisasi dapat memastikan bahwa pejabat yang dipromosikan adalah orang-orang yang dapat dipercaya dan memiliki komitmen yang kuat terhadap nilai-nilai pelayanan publik. Rekam jejak disiplin, kepatuhan terhadap kode etik, dan perilaku profesional mencerminkan karakter seorang pegawai dalam menjalankan tugas publik. Proses promosi di Kantor Wali Kota Padang bertujuan untuk membuat keputusan yang adil, objektif, dan selaras dengan kebutuhan organisasi melalui pendekatan yang mengintegrasikan kompetensi, pengalaman, kinerja, dan integritas.

Penerapan Prinsip Meritokrasi dalam Promosi ASN di Kantor Wali kota Padang

Meskipun masih terdapat beberapa kendala dalam prosesnya, penerapan prinsip meritokratis dalam promosi pegawai negeri sipil di Kantor Wali Kota Padang merupakan langkah maju dalam membangun birokrasi yang profesional. Secara normatif, proses promosi diarahkan untuk didasarkan pada kompetensi, kinerja, dan rekam jejak pegawai, alih-alih pada unsur-unsur non-profesional. Evaluasi kinerja, penelusuran catatan disiplin, dan pencocokan kompetensi untuk jabatan tersebut kini digunakan sebagai acuan dalam menyusun rekomendasi bagi calon pejabat. Ini merupakan perubahan pertama yang menunjukkan komitmen untuk memperkuat sistem manajemen talenta pegawai negeri sipil. Namun, implementasi di tingkat operasional belum sepenuhnya mencerminkan prinsip meritokrasi yang ideal. Salah satu alasannya adalah kepala daerah memiliki kewenangan akhir dalam mengambil keputusan, meskipun hal ini sesuai dengan peraturan. Namun,



faktor-faktor non-merit seperti ini dapat menyebabkan kurangnya objektivitas dalam proses promosi, sehingga menghasilkan keputusan yang tidak sesuai dengan keterampilan dan kepribadian pegawai. Lebih lanjut, tidak semua organisasi menggunakan alat tes standar seperti pusat penilaian atau penilaian keterampilan teknis dan perilaku. Karena keterbatasan ini, proses evaluasi karyawan tidak sepenuhnya mencerminkan kualitas calon karyawan. Akibatnya, promosi terkadang masih dipengaruhi oleh evaluasi administratif, alih-alih pemeriksaan menyeluruh terhadap kemampuan aktual karyawan. Untuk meningkatkan penerapan meritokrasi, diperlukan sistem kontrol yang ketat, peningkatan transparansi, dan konsistensi dalam penggunaan instrumen penilaian kemampuan. Proses promosi pegawai negeri sipil di Kantor Wali Kota Padang dapat lebih objektif, bebas dari intervensi non-profesional, dan selaras dengan tujuan membangun birokrasi yang kredibel dan berfokus pada pelayanan publik yang berkualitas dengan meningkatkan elemen-elemen tersebut.

Promosi Jabatan di Kantor Wali kota Padang

Sistem promosi pegawai negeri sipil (ASN) di Kantor Wali Kota Padang pada dasarnya dibangun untuk mengevaluasi pekerja secara profesional dengan menggunakan berbagai faktor yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Kompetensi, kualitas kinerja, pengalaman kerja, dan kesesuaian pangkat dengan posisi yang akan diisi semuanya termasuk dalam evaluasi. Untuk memastikan bahwa promosi tidak hanya didasarkan pada preferensi pribadi tetapi lebih akurat mencerminkan kemampuan karyawan untuk mempertahankan posisi tertentu, berbagai komponen ini diproses melalui sistem evaluasi yang melibatkan tim penilai spesialis. Kemampuan teknis, manajerial, dan sosial semuanya termasuk dalam kompetensi ini, yang dapat dinilai dengan melihat kinerja masa lalu, riwayat pekerjaan, dan hasil tinjauan kinerja. Dengan demikian, pendekatan ini menjamin bahwa pegawai negeri sipil yang dipromosikan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawab mereka pada tingkat profesionalisme yang dibutuhkan.

Namun, praktik di lapangan menunjukkan bahwa Wali Kota, dalam kapasitasnya sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), masih memegang keputusan akhir. Hal ini sejalan dengan peraturan kepegawaian Indonesia, yang memberikan wewenang penuh kepada kepala daerah untuk menerima atau menolak tawaran promosi. Lebih lanjut, keputusan akhir masih dipengaruhi oleh variabel non-teknis seperti pertimbangan politik, kedekatan pribadi, atau tujuan strategis tertentu, meskipun panel penilai telah menyelesaikan prosedur seleksi berdasarkan kompetensi dan kinerja. Berkat kombinasi otoritas politik dan pertimbangan profesional, sistem promosi di Kantor Wali Kota Padang bersifat semi-meritokratis, alih-alih meritokratis sepenuhnya. Namun, selama proses implementasinya menjunjung tinggi nilai-nilai akuntabilitas, imparialitas, dan transparansi, kombinasi ini tidak sepenuhnya merugikan. Meskipun wewenang wali kota diperlukan untuk menjamin kesesuaian promosi dengan arah kebijakan pemerintah daerah, evaluasi profesional sangat penting untuk menjaga kualitas birokrasi. Promosi dalam sistem ini diharapkan dapat menyeimbangkan antara kebutuhan organisasi, bakat individu, pencapaian kinerja, dan kepentingan strategis pemerintah daerah. Metode promosi ini dapat menjadi alat yang bermanfaat untuk meningkatkan profesionalisme, stabilitas birokrasi, dan mutu pelayanan publik di Kota Padang jika seluruh tahapannya dilaksanakan secara terbuka dan bertanggung jawab.

Peran Pendidikan dan Pelatihan dalam Peluang Promosi ASN di Kantor Wali Kota Padang

Kompetensi pegawai negeri sipil sangat dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan, terutama dalam mempersiapkan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Dalam konteks promosi



di Kantor Wali Kota Padang, kedua aspek ini seharusnya menjadi instrumen penting untuk mengukur kapasitas teknis, kemampuan manajerial, dan kualitas profesional pegawai. Pegawai negeri sipil yang secara rutin mengikuti pendidikan formal, pelatihan teknis, dan pelatihan pengembangan diri seharusnya mampu mengukur kualitas-kualitas ini. Namun, kenyataannya tidak selalu sesuai dengan prinsip ini. Meskipun pendidikan dan pelatihan secara signifikan meningkatkan kompetensi karyawan, keduanya belum menjadi penentu utama praktik promosi. Proses promosi masih sangat dipengaruhi oleh persyaratan administratif, terutama kesesuaian dengan pangkat dan jenjang. Akibatnya, kemampuan aktual karyawan dan hasil pengembangan kapabilitas melalui pelatihan seringkali kurang mendapat perhatian dalam penilaian. Situasi ini menunjukkan bahwa mekanisme promosi lebih berfokus pada pemenuhan persyaratan formal daripada evaluasi komprehensif terhadap potensi dan kinerja karyawan.

Situasi ini mengakibatkan ketidakseimbangan antara pencapaian kompetensi dan peluang karier. Pegawai negeri sipil yang telah berinvestasi dalam pengembangan diri tidak serta-merta mendapatkan posisi yang lebih baik, sementara pegawai dengan pangkat yang sesuai lebih mudah dipromosikan meskipun kualitas kinerja mereka belum tentu unggul. Ketidakseimbangan ini dapat mengikis semangat meritokratis dan mengurangi keinginan pegawai untuk berkembang melalui pendidikan dan pelatihan. Pelatihan dan pendidikan harus diprioritaskan dan diintegrasikan ke dalam sistem manajemen talenta untuk mencapai promosi berbasis prestasi. Ketika kompetensi menjadi indikator utama, promosi akan lebih adil dan lebih mungkin menghasilkan pejabat berkualitas yang siap menghadapi tantangan birokrasi modern.

Mekanisme Transparansi dalam Proses Promosis ASN di Kantor Wali kota Padang

Prosedur promosi ASN di Kantor Wali Kota Padang secara normatif dirancang untuk mengimplementasikan prinsip meritokrasi, namun penerapannya masih terbentur berbagai hambatan struktural dan budaya organisasi. Walaupun sistem merit dimaksudkan memberikan kesempatan yang adil bagi pegawai yang memenuhi syarat, kewenangan absolut yang dimiliki wali kota dalam menentukan keputusan akhir kerap membuka peluang masuknya pertimbangan non-teknis, seperti aspek kedekatan personal, loyalitas politik, atau kepentingan subjektif lainnya. Di sisi lain, praktik birokrasi yang masih memprioritaskan masa kerja dibandingkan kemampuan aktual turut membatasi ruang promosi bagi ASN yang lebih muda namun kompeten. Meskipun pendidikan dan pelatihan berperan penting dalam memperkuat kapasitas pegawai, keduanya belum menjadi dasar utama dalam proses promosi karena persyaratan administratif, terutama pangkat dan masa kerja, tetap menjadi faktor dominan. Upaya memperkuat objektivitas telah dilakukan melalui mekanisme penilaian kolektif serta evaluasi berkala terhadap pejabat yang baru dipromosikan, namun transparansi dalam pelaksanaannya masih belum menyeluruh, khususnya pada jenjang jabatan menengah ke bawah yang cenderung berlangsung secara tertutup. Keterbatasan akses informasi ini menimbulkan anggapan bahwa proses promosi belum berjalan secara akuntabel, sehingga esensi keadilan dan keterbukaan yang menjadi dasar sistem merit belum dapat diwujudkan secara optimal.

Kendala Terbesar yang dihadapi dalam Menerapkan Sistem Promosi Berbasis Meritokrasi

Kurangnya dedikasi kepala daerah untuk senantiasa mendukung prinsip meritokrasi menjadi hambatan terbesar dalam penerapan sistem promosi pegawai negeri sipil berbasis meritokrasi di Kantor Wali Kota Padang. Kemauan pimpinan untuk menugaskan pegawai berdasarkan



keterampilan dan prestasi yang terukur, alih-alih berdasarkan faktor politik, ikatan pribadi, atau kepentingan pribadi, sangat krusial bagi keberhasilan sistem merit. Praktik menunjukkan bahwa faktor politik lokal masih memiliki dampak substansial terhadap keputusan promosi, meskipun telah dibentuk panel penilaian kinerja untuk melakukan tinjauan kolektif guna mengurangi kemungkinan favoritisme, nepotisme, dan intervensi politik. Dengan mengevaluasi kompetensi menggunakan data kinerja, rekam jejak profesional, dan kesesuaian antara bakat karyawan dan kebutuhan kerja, metode pengumpulan ini bertujuan untuk meningkatkan objektivitas. Namun, penilaian objektif ini biasanya bukan landasan utama proses promosi selama keputusan akhir dibuat oleh pejabat pengembangan personalia, yang tidak sepenuhnya menganut sistem merit. Akibatnya, terdapat kesenjangan antara kondisi empiris yang masih rentan terhadap dampak non-teknis dan standar formal yang menuntut promosi berdasarkan merit.

Akibatnya, tujuan menciptakan proses promosi yang kompetitif, transparan, dan berkeadilan masih belum tercapai. Sistem promosi berbasis prestasi berisiko hanya menjadi proses administratif tanpa benar-benar mengubah praktik administratif kecuali komitmen pimpinan ditingkatkan dan langkah-langkah pengawasan ditingkatkan.

Evaluasi yang dilakukan Setelah Seorang ASN Mendapatkan Promosi Jabatan

Di Kantor Wali Kota Padang, evaluasi pegawai negeri sipil yang telah dipromosikan merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa pejabat yang dipromosikan benar-benar mampu mengemban tanggung jawab yang lebih besar. Prosedur ini berkelanjutan dan terorganisir sehingga evaluasi berfokus pada kinerja aktual pegawai setelah mereka menduduki jabatan baru dan aspek administratif promosi. Setiap bulan, atasan langsung melakukan pemantauan rutin dengan mengevaluasi sejumlah indikator penting, termasuk pencapaian kinerja, disiplin, keterampilan manajemen tugas, dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan peningkatan tanggung jawab. Tujuan pemantauan ini adalah untuk segera mengidentifikasi hambatan atau inkonsistensi yang dapat mengganggu kemampuan pejabat untuk melaksanakan tugasnya secara efektif. Sebagai bagian dari sistem penilaian pasca-promosi, penilaian menyeluruh dilakukan setelah enam bulan. Kualitas hubungan kerja dengan tim, kemampuan mengambil keputusan, kontribusi terhadap tujuan dan program organisasi, serta kesesuaian kinerja aktual dengan kriteria jabatan yang ditentukan, semuanya dievaluasi. Pegawai negeri sipil dapat dipindahkan ke peran yang lebih sesuai dengan kemampuan dan potensinya jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa pejabat yang dipromosikan gagal memenuhi harapan. Sistem ini penting untuk menjaga kualitas birokrasi, mencegah penurunan produktivitas unit kerja, dan menjamin bahwa setiap posisi strategis dipegang oleh orang yang benar-benar berkualifikasi.

Teknologi informasi perlu dimanfaatkan dalam sistem penilaian kinerja untuk meningkatkan objektivitas promosi dan penilaian pascapromosi. Data kinerja dapat disimpan secara metodis, kuantitatif, dan mudah dibagikan oleh banyak pihak yang berwenang berkat digitalisasi. Sistem digital juga membuat informasi lebih mudah diakses, sehingga mengurangi kemungkinan subjektivitas dan bias dalam proses pemantauan. Melalui pemetaan staf, keuangan, dan penyusunan posisi strategis yang lebih terorganisir, integrasi teknologi juga membantu penerapan manajemen talenta. Penilaian yang transparan, terstandarisasi, dan terdokumentasi dapat sangat membatasi kemungkinan manipulasi. Pada akhirnya, penilaian pascapromosi yang rutin dan berbasis data akan



menjamin bahwa keputusan promosi secara akurat mencerminkan meritokrasi dan memperkuat profesionalisme serta akuntabilitas birokrasi Pemerintah Kota Padang.

KESIMPULAN

Dalam proses promosi ASN di Kantor Wali Kota Padang, kriteria promosi pegawai berbasis meritokrasi seperti kompetensi, kinerja, pengalaman kerja, dan rekam jejak integritas telah digunakan, namun metode ini belum sepenuhnya memenuhi standar merit yang ideal. Secara substansial, prinsip merit telah diakomodasi melalui proses penilaian dan evaluasi kinerja yang dilakukan oleh kelompok orang, ini memberikan dasar yang tujuan untuk memilih kandidat yang layak untuk dipromosikan. Namun pertimbangan non-teknis masih dapat mempengaruhi sistem ini karena persyaratan administratif yang dominan, terutama yang berkaitan dengan pangkat dan masa kerja, dan karena kepala daerah memiliki kendali terakhir. Hal ini menyebabkan meritokrasi tidak bekerja dengan baik di tingkat operasional.

Jadi, keselarasan antara regulasi dan praktik promosi masih pada tingkat semi-meritokratis, dengan penerapan beberapa prinsip merit tetapi tidak sepenuhnya. Oleh karena itu, untuk promosi ASN di Kantor Wali Kota Padang, diperlukan peningkatan komitmen manajemen, transparansi yang lebih besar, penerapan sistem penilaian kompetensi yang lebih lengkap, dan digitalisasi manajemen talenta. Hal ini akan memastikan prinsip merit menjadi dasar dalam setiap keputusan promosi jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andarwati, D., Andri, S., & Karneli, O., & Adianto, A. (2024). Merit System Implementation in the Government of Pekanbaru, Riau. *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*.
- CdNurnadhifa, H., & Syahrina, L. (2021). Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Widya Manajemen*, 3(2), 138-149.
- Chairiah, A., Ariski, S., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2023). Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia: The Implementation of Merit-Based System on State Civil Apparatus in Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3).
- Eko, M., & Putri, V. (2020). The Implementation of a Merit System in the Selection of Village Officers in the Indonesian Region of Yogyakarta. *JPPUMA: Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosial Politik UMA*, 8(2), 134-141.
- Hamid, H. (2023). Konsep Pendidikan-Pelatihan dan Budaya Organisasi pada Penilaian Kinerja dan Promosi Jabatan PNS.
- Kartana, S., & Gorda, O. S. (2024). The Implementation and Challenges of ASN Career Development Based on Merit System in Badung Regency Government. *Eduvest: Journal of Universal Studies*, 5(2).
- Maysura, A. (2025). The Role of Merit System in Bureaucratic Reform in Indonesia: Challenges and Solutions in the Perspective of State Administration Law [Peran Sistem Merit dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tantangan dan Solusi dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara]. *Mendapo: Journal of Administrative Law*, 6(1), 85-105.
- Rahadi, D. R. (2020). Konsep Penelitian kualitatif plus tutorial NVivo. *PT. Filda Fikrindo, Bogor*.



Suryanto, A., & Sudrajat, A. Manajemen asn.

Nurnadhifa, H., & Syahrina, L. (2021). Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Widya Manajemen*, 3(2), 138-149.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi N0 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit.

Pratama, Y., & Sari, D. M. (2025). Transformasi Manajemen SDM ASN di Era Digital: Kajian Literature atas Kompetensi Digital, Sistem Merit, dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(5), 4521-4537.

Sandinirwan, I., Kharomah, R. U., Zubaedah, A., Sueb, M., Syahraini, M., & Fauzi, A. (2022). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keberhasilan Implementasi Sistem Merit dalam Organisasi Pemerintahan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 3(2), 1165-1176.

Sofyan, S., Haning, T., & Abdullah, T. (2022). Meritokrasi dalam Promosi Jabatan dan Mutasi Aparatur Sipil Negara. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(12), 17875-17893.

Syahrina, L., & Wulandari, A. (2024). Analisis Implementasi Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan ASN di Indonesia Studi Kasus: Implementasi Sistem Merit dalam Proses Promosi Jabatan di Kementerian Keuangan. *Journal of Islamic and Contemporary Studies*, 15(3), 425-448.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Raharianto, T (22). Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Perspektif Merit Sistem Indonesia. Bandung : Cv Azka Pustaka.