
EVALUASI FAKTOR OBJEKTIFITAS DAN TRANSPARANSI DALAM PROSES PROMOSI APARATUR SIPIL NEGARA DI PEMERINTAH KOTA PAYAKUMBUH

***Ihsan Yus¹⁾, Yulihhasri²⁾**

1), 2) Magister Manajemen Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim
Bukittinggi - indonesia

*Email Korespondensi: ihsanyus76@gmail.com

Diterima Redaksi: 18-09-2024 | Selesai Revisi: 26-09-2024 | Diterbitkan Online: 28-09-2024

Abstrak

Reformasi birokrasi sebagai sebuah upaya sistematis untuk mengubah struktur, budaya, dan cara kerja birokrasi agar menjadi lebih efisien, efektif, transparan, dan akuntabel bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Sebagai konsekuensi dari proses reformasi birokrasi demi terciptanya *good governance* khususnya dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara maka meninjau kembali faktor objektivitas dan transparansi ini dalam proses promosi terhadap ASN menjadi sebuah keniscayaan. Perbaikan sistem promosi ASN merupakan bagian integral dari upaya reformasi birokrasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi faktor objektivitas dan transparansi dalam proses promosi ASN di pemerintah kota Payakumbuh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Lokasi penelitian adalah Pemerintah Kota Payakumbuh, dengan sumber data utama berupa wawancara mendalam dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan dengan berbagai pemangku kepentingan termasuk pejabat terkait dan ASN yang memiliki pengalaman unik, spesifik dan kesan khusus dengan proses promosi. Data dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman untuk mengidentifikasi tema-tema utama dan hubungan antar variable. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun terdapat kebijakan yang mendukung objektivitas dan transparansi, pelaksanaan di lapangan masih menghadapi kendala signifikan. Rekomendasi utama termasuk peningkatan pelatihan dan pengawasan serta penguatan mekanisme umpan balik dan pengaduan.

Kata Kunci: Reformasi birokrasi, Objektivitas, Transparansi, Promosi ASN, Merit Sistem

Abstract

Bureaucratic reform, as a systematic effort to change the structure, culture, and working methods of the bureaucracy to be more efficient, effective, transparent, and accountable, aims to create a government that is more responsive to the needs of the community and is able to provide quality public services. Consequently, the bureaucratic reform process necessitates a review of the objectivity and transparency factors in the ASN promotion process to foster good governance, particularly in the management of the State Civil Apparatus. Improving the ASN promotion system is an integral part of bureaucratic reform efforts. This study aims to evaluate

the objectivity and transparency factors in the ASN promotion process in the Payakumbuh city government. This study uses a qualitative approach with a case study design. The location of the study is the Payakumbuh City Government, with the main data sources in the form of in-depth interviews and document analysis. Interviews were conducted with various stakeholders, including related officials and ASN, who have unique, specific experiences and special impressions with the promotion process. Data were analysed using the Miles and Huberman model to identify the main themes and relationships between variables. The results of the study show that although there are policies that support objectivity and transparency, implementation in the field still faces significant obstacles. Key recommendations include improving training and supervision and strengthening feedback and complaint mechanisms.

Keywords: *Bureaucratic reform, Objectivity, Transparency, ASN Promotion, Merit System*

PENDAHULUAN

Sejak berlakunya UU ASN, ada banyak upaya dari pemerintah dalam melakukan pembenahan terhadap perilaku administratif dan organisasi pada berbagai jabatan. Baik di level puncak (*top level bureaucrats*), level menengah (*middle level bureaucrats*), maupun level pelaksana (*street level bureaucrats*) (Prasojo & Rudita, 2014). Secara empiris, perilaku administratif dan organisasi sangat dipengaruhi oleh pejabat yang memiliki jabatan. Jabatan dalam konteks pemerintahan erat kaitannya dengan kewenangan. Adapun kewenangan akan melegitimasi kekuasaan yang luarannya adalah kepentingan untuk merekayasa organisasi agar searah dengan sasarannya. Atas dasar itulah, jabatan menjadi sangat strategis untuk mencapai tujuan organisasi, melanggengkan kekuasaan dan karenanya sarat akan kepentingan. Media untuk mendapatkan jabatan dalam pemerintah secara formil difasilitasi melalui mekanisme promosi sebagaimana diatur dalam UU ASN (Sudrajat & Sugiharti, 2016)

Promosi bagi seseorang dalam suatu organisasi haruslah mendasarkan pada pertimbangan yang seobyektif mungkin serta proses yang setransparan mungkin. Adanya objektivitas dan transparansi dalam promosi seseorang akan dapat membawa suatu dampak yang positif bagi tumbuhnya motivasi ataupun semangat kerja bagi karyawan lain (Chusniati, 2018). Pada saatnya semangat kerja ini akan mempengaruhi usaha usaha pencapaian tujuan organisasi dan berimbas pada karir. Tujuan karier adalah posisi atau jabatan di masa depan yang diupayakan seseorang untuk mencapainya sebagai bagian dari perjalanan karier mereka. (Martoyo, 2001)

Dalam realitasnya terdapat kesenjangan (*Gap Phenomenon*) dalam proses promosi ini. Fenomena yang menunjukkan ada kesenjangan atau perbedaan antara apa yang seharusnya terjadi (harapan) dengan kenyataan yang terjadi di lapangan. Kesenjangan (gap) ini dalam konteks proses promosi ASN, bisa merujuk pada kesenjangan antara proses promosi yang mestinya dilandasi oleh system meritokrasi yang mumpuni dengan kenyataan yang tidak sesuai dengan harapan seperti ketiadaan atau minimnya objektivitas dan transparansi (Kusmaningtyas, 2018). Meskipun peraturan perundang-undangan sudah secara jelas menetapkan dasar pengembangan karier ASN harus dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, serta mempertimbangkan aspek integritas dan moralitas; namun dalam implementasinya masih sering tidak sesuai/tepat atau menyimpang dari ketentuan peraturan yang berlaku (Salsabila Firdausy dan Ummu Nur Hanifah, 2018).

Beberapa permasalahan disekitar proses promosi yang sering menjadi pembicaraan masyarakat khususnya dikalangan pegawai pemerintah sendiri sesuai penelitian (Anggraini, 2017) diantaranya :

1. Kurangnya Transparansi dan Akuntabilitas.
2. Penilaian Kinerja yang Subjektif
3. Intervensi Politik dan Nepotisme
4. Kurangnya Kesempatan yang Sama
5. Kurangnya Persiapan dan Pengembangan Pegawai

Dari prasarvei yang dilakukan, ditengarai Pemerintah Kota Payakumbuh, terdapat tanda-tanda atau indikasi bahwa pelaksanaan pengembangan karier pegawai belum optimal, terutama dalam hal obyektivitas, keadilan, dan transparansi. Di satu sisi, ada pegawai yang kurang memenuhi syarat dari segi kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, namun mendapat lebih banyak kesempatan dalam pengembangan karier seperti pendidikan dan pelatihan jabatan, kursus atau penataran teknis, penempatan di posisi yang lebih tinggi, atau promosi. Di sisi lain, ada pegawai yang lebih berkualitas namun kurang mendapat perhatian dan kesempatan yang sama untuk pengembangan karier. Dampaknya, beberapa pegawai mengalami percepatan dalam perkembangan karier

mereka, sementara yang lain mengalami kemajuan yang lambat bahkan terhenti (Paisa et al., 2019).

Ketimpangan ini dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti inefisiensi dan inefektivitas birokrasi, kemungkinan ASN yang tidak kompeten dan tidak berintegritas menduduki jabatan strategis, demotivasi dan kekecewaan pegawai, menurunnya kepercayaan masyarakat serta terhambatnya proses reformasi birokrasi yang selalu dicanangkan pemerintah dari waktu ke waktu (PNR Indonesia, 2014). Ketimpangan yang terjadi antara pegawai yang semestinya sudah menduduki jabatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan jabatannya saat ini kami temukan langsung kenyataannya dilapangan. Pegawai tersebut kami minta untuk menceritakan pengalaman, kesan dan pendapatnya mengenai proses promosi yang dilakukan oleh pemerintah Kota Payakumbuh. Beliau adalah seorang pegawai senior yang telah bertugas selama 32 tahun dan akan pensiun ditahun 2025 nanti dengan pangkat saat ini adalah IVa (Pembina) yang telah disandanginya selama 14 tahun terakhir. Jabatan terakhirnya adalah seorang Kasi (Kepala Seksi) di unit kerjanya namun berhubung pimpinan langsungnya (kepala bidang) sudah memasuki masa purna tugas maka beliau diminta untuk menjadi Plt (Pelaksana Tugas) Kabid hingga dilantiknya Kabid baru. Selama memegang posisi tersebut beliau merasa sudah melakukan tugas semaksimal mungkin tanpa ada komplain dari pimpinan. Namun pada saat kegiatan pelantikan pejabat yang mendapat promosi dan mutasi terakhir kemaren ternyata beliau digantikan oleh pegawai yang jauh lebih muda dengan pangkat dua tingkat lebih rendah. Baginya cukup banyak yang menjadi pertanyaan terhadap kondisi tersebut. Namun beliau harus menerima kenyataan itu meski akibatnya adalah terjadi demotivasi dan penurunan semangat kerja yang signifikan.

Idealnya, promosi jabatan merupakan bentuk kepercayaan dan pengakuan instansi atau organisasi atas kemampuan serta kecakapan pegawai. Promosi jabatan dapat dilakukan dengan tujuan untuk memperkuat kerjasama antar pegawai. Pemberian Promosi Jabatan oleh organisasi atau instansi adalah sebuah bentuk penghargaan atau “reward” yang diberikan kepada pegawai sebagaibentuk kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki suatu jabatan yang

lebih tinggi. Menurut (Hasibuan, 2007): “Promosi jabatan mencakup perpindahan ke posisi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam suatu organisasi, yang diikuti dengan hak, status, kewajiban, dan penghasilan yang lebih besar”. Promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, serta penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerjasama, kreativitas, tanpa memandang gender, suku, agama, ras, dan golongan (Hasibuan, 2003). Promosi Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional PNS dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian setelah mempertimbangkan penilaian kinerja PNS dari tim penilai di instansi pemerintah.

Hakikatnya proses promosi ASN menjadi krusial dalam memastikan keadilan, kinerja optimal, dan kepercayaan dalam sistem administrasi publik. Faktor-faktor seperti objektivitas dan transparansi dalam proses promosi menjadi salah satu penentu utama keberhasilannya. Oleh karena itu, riset ini bermaksud untuk secara kualitatif mengevaluasi faktor-faktor tersebut dalam konteks promosi ASN di Pemko Payakumbuh. Evaluasi faktor objektivitas dan transparansi di dalam proses promosi ASN diperlukan untuk memahami sejauh mana proses tersebut mencapai tujuan keadilan dan akuntabilitas. Melalui metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, penelitian ini mencoba untuk berkontribusi dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor tersebut dan memberikan rekomendasi perbaikan yang konstruktif (Edyanto, 2019).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Yaitu suatu penelitian yang mendalam mengenai fenomena atau kasus tertentu dalam konteks kehidupan nyata. Desain studi kasus bertujuan untuk memahami fenomena yang kompleks secara mendalam melalui berbagai sumber data, seperti wawancara, observasi, dan dokumen (Sugiyono, 2016). Lokasi penelitian adalah Pemerintah Kota Payakumbuh, dengan sumber data utama berupa wawancara mendalam dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan dengan berbagai pemangku kepentingan termasuk pejabat terkait dan ASN yang mengalami proses promosi. Berikut daftar informan penelitian.

Tabel 1. Daftar Informan Penelitian

NO	NAMA	JABATAN	INSTANSI
1	DAFRUL PASI M, SIP,MM	Asisten Pemerintahan dan Kesra	Sekretariat Daerah
2	ERWAN, S. IP	Kepala BKPSDM	BKPSDM
3	NOFRIWANDI, S.H.,M.M	Kadis PARPORA	DISPARPORA
4	DELNI PUTRA, ST	Sekretaris Dinas PARPORA	DISPARPORA
5	Dra. ADRIATI	Kasi Pelatihan Tenaga Kerja	DISNAKERPERIN
6	IRNALDI, S. Sos	Kasubbag Kepegawaian dan Kinerja	Sekretariat Daerah

Sumber: Data penulis, 2024

Teknik analysis data menggunakan model Miles dan Huberman untuk mengidentifikasi tema-tema utama dan hubungan antar variable (Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, 2014). Untuk melihat pola dari hasil interview digunakan metode analisis tematik yang dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2006). Metode analisis tematik yang dikembangkan oleh Braun dan Clarke adalah salah satu pendekatan kualitatif yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola (tema) dalam data. Metode ini sering digunakan dalam penelitian kualitatif, termasuk untuk menganalisis hasil wawancara (Braun, V., & Clarke, 2006) Analisis tematik adalah metode untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola (tema) dalam data kualitatif. Metode ini dipilih karena fleksibilitasnya dalam mengakomodasi berbagai jenis data kualitatif dan kemampuannya untuk memberikan wawasan mendalam tentang persepsi dan pengalaman responden. Selanjutnya untuk menentukan temanya dipakai Teori Keadilan Organisasi Greenberg. Jerald Greenberg memberikan kerangka konseptual untuk memahami berbagai teori keadilan dalam organisasi. Greenberg bertujuan untuk menyusun klasifikasi (taksonomi) teori-teori

keadilan organisasi yang ada saat itu. Ia ingin membantu peneliti dan praktisi memahami bagaimana berbagai teori tersebut berhubungan satu sama lain dan bagaimana mereka dapat diterapkan dalam konteks organisasi dengan fokus pada tiga jenis keadilan: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. (Greenberg, 1987)

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kesetaraan dan Kepuasan

Keadilan distributif berfokus pada persepsi individu mengenai keadilan dalam distribusi sumber daya dan hasil dalam organisasi. Dalam konteks promosi ASN di Pemko Payakumbuh, tema kesetaraan dan kepuasan mencakup bagaimana pegawai merasa hasil promosi diberikan secara adil dan sesuai dengan kinerja dan usaha mereka.

Berdasarkan hasil wawancara didapat kesimpulan sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil wawancara dalam fokus keadilan distributif

Infor man	Kutipan Wawancara	Koding	Tema
IF5	Setelah pengabdian panjang tanpa pernah dapat hukuman disiplin, bukan apresiasi yang didapatkan, tapi justru demosi	KD2, KD4	Kesetaraan dan Kepuasan
IF6	Menjadi demotivasi dan skeptis dengan proses promosi yang ada	KD2, KD4	
IF1	PPK mau melihatnya berdasarkan basic skor atau mau murni pertimbangan subjektif dia. Dibolehkan. karena tidak melanggar undang-undang	KD1, KD3	
IF3	Proses promosi sudah objektif dan transparan meski tidak sempurna 100 %	KD2, KD4	

Sumber: Hasil wawancara, 2024

Dalam konteks keadilan distributif, tema kesetaraan dan kepuasan menggambarkan sejauh mana ASN di Pemko Payakumbuh merasa bahwa hasil promosi didistribusikan secara adil dan sesuai dengan kinerja dan usaha mereka. Ketidakpuasan dan persepsi ketidakadilan yang diungkapkan oleh informan menunjukkan bahwa masih

ada masalah signifikan dalam penerapan keadilan distributif dalam proses promosi. Pegawai merasa bahwa promosi tidak selalu didasarkan pada kinerja dan usaha, tetapi mungkin dipengaruhi oleh faktor subjektif dan kurangnya sistem reward dan punishment yang efektif.

Untuk meningkatkan kesetaraan dan kepuasan, perlu ada langkah-langkah untuk memastikan bahwa proses promosi didasarkan pada kinerja objektif dan transparan. Sistem penilaian yang berbasis meritokrasi dan pengakuan yang adil atas usaha dan kinerja pegawai adalah kunci untuk mencapai keadilan distributif yang lebih baik. Dari hasil wawancara, tema kesetaraan dan kepuasan dalam keadilan distributif menonjol. Banyak informan merasa bahwa usaha dan kinerja mereka tidak dihargai dengan promosi yang adil, dan beberapa mengungkapkan ketidakpuasan dan skeptis terhadap proses promosi yang ada. Hal ini menunjukkan pentingnya meningkatkan objektivitas dan transparansi dalam proses promosi untuk memastikan kesetaraan dan kepuasan di antara ASN.

2. Transparansi dan Konsistensi Prosedur

Adapun keadilan prosedural berfokus pada sejauh mana proses pengambilan keputusan dianggap adil oleh semua pihak yang terlibat. Ini melibatkan transparansi dalam prosedur, keterlibatan pihak-pihak terkait, dan konsistensi dalam penerapan aturan dan regulasi. Dalam konteks promosi ASN di Pemko Payakumbuh, tema transparansi dan konsistensi prosedur mencakup bagaimana prosedur promosi diatur dan dijalankan serta persepsi pegawai terhadap keadilan dalam proses tersebut.

Berikut hasil wawancara dengan beberapa informan:

Tabel 3. Hasil wawancara dalam fokus keadilan prosedural

Infor man	Hasil Wawancara	Koding	Tema
IF6	Belum objektif dan tidak transparan. Untuk proses promosi di eselon 3 dan 4 sangat tertutup	KP1, KP4	Transparansi dan Konsistensi Prosedur
IF2	OPD terlibat langsung dalam proses promosi melalui pengusulan ke BKPSDM untuk selanjutnya di proses di Baperjakat	KP1, KP2	
IF5	Proses promosi terasa asal asalan	KP2, KP4	

	tanpa melihat kompetensi dan background pegawai		
IF5	Proses Promosi terkadang terasa menzolimi pegawai lain	KP3, KP4	
IF2	Baperjakat sudah objektif tapi terkadang ada kepentingan daerah yang lebih besar	KP2, KP3	
IF1	Perubahan regulasi berdampak pada semakin mudah atau sulit persyaratan proses promosi	KP2, KP4	
IF2	Pemko merasa sudah melakukan proses promosi secara transparan dan tegas dengan melibatkan OPD juga.	KP1, KP2	
IF6	Mestinya proses promosi, rotasi dan mutasi berbasis manajemen talent. Harus ada komitmen untuk itu.	KP1, KP2	

Sumber: Hasil wawancara, 2024

Dalam konteks keadilan prosedural, tema transparansi dan konsistensi prosedur mencerminkan bagaimana proses promosi dilaksanakan secara terbuka dan konsisten. Berdasarkan hasil wawancara bisa dilihat kondisi berikut :

- Dalam hal transparansi prosedural, masih terdapat kekurangan dalam hal transparansi, dengan banyak informan merasa bahwa proses promosi tidak diumumkan secara terbuka atau tidak jelas, terutama di level eselon tertentu.
- Keterlibatan OPD dalam proses promosi sudah ada, tetapi mungkin tidak selalu dilakukan secara efektif. Ada kebutuhan untuk memperjelas dan meningkatkan keterlibatan semua pihak terkait.
- Terkait persepsi tentang keadilan dalam proses terdapat persepsi bahwa proses promosi sering kali tidak adil, baik dalam hal perlakuan terhadap pegawai maupun dalam hal pengambilan keputusan.
- Prosedur promosi tidak selalu diterapkan secara konsisten, dengan adanya perubahan regulasi yang mempengaruhi proses dan persepsi bahwa proses sering kali terasa asal-asalan.

Dengan perbaikan dalam area ini, diharapkan proses promosi di Pemko Payakumbuh dapat menjadi lebih adil dan transparan, meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pegawai terhadap sistem promosi. Dari hasil wawancara, tema transparansi

dan konsistensi prosedur dalam keadilan prosedural menonjol. Informan mengungkapkan berbagai masalah terkait kurangnya transparansi, konsistensi, dan keadilan dalam proses promosi. Ada kebutuhan untuk meningkatkan objektivitas, keterlibatan yang sesuai, dan transparansi untuk memastikan kepercayaan dan kepuasan pegawai terhadap proses promosi.

Perlakuan dan Komunikasi yang Adil

Keadilan interaksional berfokus pada cara individu diperlakukan dan bagaimana informasi serta komunikasi disampaikan selama proses pengambilan keputusan. Ini mencakup dua aspek utama:

1. Perlakuan yang Adil. Sejauh mana individu diperlakukan dengan rasa hormat dan tanpa diskriminasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Komunikasi yang Adil. Kualitas dan kejelasan komunikasi yang diberikan, termasuk bagaimana informasi disampaikan dan bagaimana umpan balik diterima.

Dalam konteks promosi ASN di Pemko Payakumbuh, tema perlakuan dan komunikasi yang adil mencakup bagaimana pegawai merasakan perlakuan mereka selama proses promosi dan seberapa jelas serta transparan informasi yang diberikan kepada mereka.

3. Tema Perlakuan dan Komunikasi yang adil

Keadilan interaksional berfokus pada cara individu diperlakukan dan bagaimana informasi serta komunikasi disampaikan selama proses pengambilan keputusan. Ini mencakup dua aspek utama:

- a. Perlakuan yang Adil: Sejauh mana individu diperlakukan dengan rasa hormat dan tanpa diskriminasi dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Komunikasi yang Adil: Kualitas dan kejelasan komunikasi yang diberikan, termasuk bagaimana informasi disampaikan dan bagaimana umpan balik diterima.

Tabel 4. Hasil wawancara dalam fokus keadilan Interaksional

Informan	Hasil Wawancara	Koding	Tema
IF4	Saya dilantik di sana. Itu kan bukan saya yang minta. Ada teman yang memberi tahu dan pimpinan setuju.	KI1, KI3	Perlakuan dan Komunikasi yang adil
IF5	Dan menurut saya, diskusi soal ini juga tidak akan ada gunanya. Percuma saja, karena klise. Dari beliau (pimpinan) juga tidak ada komentar apa-apa,	KI2, KI4	
IF2	Ternyata, Kepala OPD-nya bicaranya gini, Saya pada prinsipnya setuju orang ini dipromosikan, Tetapi yang bantu saya siapa. Itu masalahnya	KI2, KI3	
IF2	ada juga kejadiannya orang yang akan kita promosikan setelah kita komunikasikan kepada yang bersangkutan ternyata dia malah menolak. Ada yang tidak bersedia.	KI1, KI3	
IF6	Harusnya kan diberi penghargaan terhadap mereka, apresiasi pada ASN yang mempunyai prestasi yang berkinerja tinggi. Itu sangat minim diperhatikan.	KI1, KI3	
IF1	Kita akui menjadi kelemahan kita yaitu seobjektif apapun kita, faktor subjektif itu pasti ada. Khusus mungkin, tanda kutip, bagi kepala daerah yang berangkat dari pejabat politik, itu tidak bisa kita nafikan.	KI2, KI3	
IF4	Jadi pada saat itu kita benar – benar tidak tahu bahkan pengakuan Pak Kadis soal penonjolan ini sore hari itu juga enggak tahu. Makanya saya bilang enggak tahu sama sekali.	KI1, KI2	

IF4	Jadi, pada saat ada pelantikan, kan ada undangan tuh, kita tidak dapat undangan, jika tidak dapat undangan, berarti ada dua kemungkinan. Kita di posisi yang sama atau digantikan orang lain.	KI1, KI2	
-----	---	----------	--

Sumber: Hasil wawancara, 2024

Dalam konteks promosi ASN di Pemko Payakumbuh, tema perlakuan dan komunikasi yang adil mencakup bagaimana pegawai merasakan perlakuan mereka selama proses promosi dan seberapa jelas serta transparan informasi yang diberikan kepada mereka. Komponen koding dan kaitannya dengan tema:

1. Perlakuan yang Adil (KI1):

Berkaitan dengan sejauh mana individu diperlakukan dengan hormat dan tanpa bias selama proses promosi. Contoh dari Wawancara IF4 menyebutkan *situasi di mana pelantikan dilakukan tanpa keterlibatan langsung atau pemberitahuan yang memadai*. IF6 merasa bahwa *penghargaan dan apresiasi untuk prestasi tinggi sangat minim diperhatikan*. Perlakuan yang tidak adil atau kurang hormat dapat mempengaruhi persepsi pegawai tentang keadilan dalam proses promosi, mengurangi kepuasan dan motivasi mereka.

2. Komunikasi yang Jelas dan Terbuka (KI2):

Mencakup sejauh mana informasi mengenai keputusan dan proses promosi disampaikan dengan jelas dan terbuka kepada pegawai. Contoh dari Wawancara dengan IF5 yang merasa bahwa *diskusi mengenai promosi tidak ada gunanya karena pimpinan tidak memberikan komentar atau feedback yang konstruktif*. IF2 juga mengungkapkan *ketidakpastian dan kekhawatiran tentang komunikasi yang tidak memadai terkait promosi*. Komunikasi yang buruk atau tidak jelas dapat menambah ketidakpuasan dan kebingungan di kalangan pegawai, serta mengurangi rasa percaya diri dan motivasi.

3. Informasi dan Umpan Balik yang Memadai (KI3):

Mengacu pada sejauh mana pegawai menerima informasi yang memadai tentang keputusan promosi dan umpan balik tentang kinerja mereka. Contoh dari

Wawancara, IF2 menyebutkan situasi di mana *pegawai yang dipromosikan menolak setelah komunikasi dengan mereka, menandakan kurangnya informasi atau pemahaman sebelumnya*. IF4 mengungkapkan ketidakpastian tentang pelantikan dan proses promosi yang dirasa tidak jelas. Memberikan informasi yang cukup dan umpan balik yang konstruktif adalah kunci untuk memastikan pegawai merasa dihargai dan diperlakukan secara adil.

4. Keadilan dalam Pengambilan Keputusan (KI4):

Berhubungan dengan sejauh mana proses pengambilan keputusan dilakukan dengan adil dan berdasarkan informasi yang tepat. Contoh dari Wawancara: IF1 mengakui bahwa *meskipun prosedur mungkin objektif, ada faktor subjektif yang tidak bisa dihindari, menunjukkan ketidaksempurnaan dalam pengambilan keputusan*. IF5 merasa bahwa *diskusi proses promosi terasa klise dan tidak ada manfaat dari diskusi jika pimpinan tidak memberikan umpan balik*. Keadilan dalam pengambilan keputusan sangat penting untuk memastikan bahwa pegawai merasa proses promosi dilakukan dengan cara yang adil dan mempertimbangkan semua informasi relevan.

Dalam konteks keadilan interaksional, tema perlakuan dan komunikasi yang adil menggambarkan bagaimana pegawai merasa diperlakukan selama proses promosi dan bagaimana informasi disampaikan kepada mereka. Berdasarkan hasil wawancara dapat terlihat beberapa seperti:

- Ada kekurangan dalam perlakuan yang adil terhadap pegawai selama proses promosi, dengan beberapa informan merasakan kurangnya penghargaan dan perlakuan yang tidak memadai.
- Komunikasi tentang keputusan dan proses promosi sering kali dianggap tidak memadai atau tidak jelas, menyebabkan kebingungan dan ketidakpuasan di kalangan pegawai.
- Informasi yang diberikan kepada pegawai tentang keputusan promosi dan umpan balik terkait kinerja masih minim, menambah ketidakpastian dan rasa tidak adil.

- Meskipun proses mungkin terlihat objektif, adanya faktor subjektif dan kekurangan dalam komunikasi menunjukkan bahwa keputusan promosi tidak selalu dirasakan adil oleh pegawai.

Rekomendasi untuk Peningkatan:

1. Menjamin bahwa semua pegawai diperlakukan dengan hormat dan adil selama proses promosi.
2. Memberikan informasi yang jelas, terbuka, dan tepat waktu mengenai keputusan promosi dan proses yang terlibat.
3. Menyediakan umpan balik yang konstruktif kepada pegawai tentang kinerja mereka dan alasan di balik keputusan promosi.
4. Memastikan bahwa keputusan promosi diambil dengan mempertimbangkan semua informasi relevan dan dilakukan secara adil.

Dengan langkah-langkah ini, diharapkan proses promosi ASN di Pemko Payakumbuh dapat menjadi lebih adil dan transparan, meningkatkan rasa kepuasan dan kepercayaan di kalangan pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis hasil wawancara dengan berbagai informan, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa tantangan dan kekurangan dalam penerapan keadilan distributif, prosedural, dan interaksional terkait objektivitas dan transparansi dalam proses promosi ASN di Pemko Payakumbuh. Selain itu peran kepemimpinan dan pengawasan serta evaluasi juga mesti menjadi perhatian.

Dalam hal keadilan distributive yaitu kesetaraan dan kepuasan, banyak informan merasa bahwa hasil promosi tidak selalu mencerminkan usaha dan kinerja mereka. Ketidakpuasan terhadap hasil promosi menunjukkan bahwa persepsi tentang keadilan distribusi masih rendah. Objektivitas dalam distribusi hasil promosi perlu ditingkatkan untuk memastikan kesetaraan dan kepuasan di kalangan ASN. Sistem penilaian berbasis meritokrasi dapat membantu mengurangi subjektivitas.

Berikutnya terkait dengan keadilan prosedural (transparansi dan konsistensi prosedur). Prosedur promosi dianggap kurang transparan dan tidak konsisten oleh

banyak informan. Ada juga pandangan bahwa keterlibatan dalam proses tidak selalu konsisten dan seringkali proses terasa asal-asalan. Proses promosi memerlukan perbaikan dalam hal transparansi dan konsistensi prosedur. Menetapkan prosedur yang jelas dan konsisten serta memastikan semua pihak memahami dan mematuhi adalah kunci untuk meningkatkan keadilan prosedural.

Adapun dalam konteks keadilan interaksional dengan tema perlakuan dan komunikasi yang adil bisa dijelaskan bahwa kurangnya kejelasan komunikasi dan umpan balik dari pimpinan menjadi sorotan utama. Beberapa informan merasa tidak diperlakukan dengan adil dan tidak mendapatkan informasi yang memadai terkait keputusan promosi. Komunikasi yang jelas dan transparan, serta perlakuan yang adil dan sopan, sangat diperlukan untuk meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pegawai. Memperbaiki komunikasi dan menyediakan umpan balik yang memadai adalah langkah penting dalam meningkatkan keadilan interaksional.

Terkait dengan peran kepemimpinan, pemimpin harus menjadi contoh dalam menerapkan transparansi dan objektivitas. Pelatihan kepemimpinan untuk meningkatkan pemahaman tentang pentingnya keadilan dalam promosi sangat diperlukan. Terakhir masalah pengawasan dan evaluasi. Perlu dibangun mekanisme pengawasan dan evaluasi yang kuat untuk memastikan bahwa proses promosi dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

REFERENSI

- Anggraini, D. (2017). Pengembangan Kompetensi Aparatur di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kota Samarinda (Studi Evaluasi Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No 43 Tahun 2001 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural). *JURNAL UNIVERSITAS MULAWARMAN*, 1(3), 998–1010.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology*.
- Chusniati, S. (2018). Implementasi Kebijakan Program Penyediaan Air Minum Dan Sanitasi Berbasis Masyarakat (PAMSIMAS) Di Kabupaten Trenggalek. *Mediasosian*, Vol. 2(2), hal. 57-64.
- Edyanto, E. (2019). Analisis Proses Mutasi Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil Di

- Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gowa. *Mediasosian*, Vol. 3(1).
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*.
- Hasibuan, M. S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2007). *Manajemen: dasar, pengertian, dan masalah*.
- Kusmaningtyas, A. (2018). Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pemerintah Kota Mataram. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 18(4), 487–506.
- Martoyo. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFEUGM.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Paisa, L., Gosal, R., & Monintja, D. (2019). Etika Pemerinthan Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara. *JURNAL EKSEKUTIF*, 3(3).
- PNR Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Prasojo, E., & Rudita, L. (2014). Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 8(1), 13–29.
- Salsabila Firdausy dan Ummu Nur Hanifah. (2018). *PERMASALAHAN MANAJEMEN KINERJA DI INDONESIA DAN UPAYA KEMENTERIAN PANRB UNTUK MENGATASINYA*itle. DEPUTI BIDANG REFORMASI BIROKRASI AKUNTABILITAS APARATUR DAN PENGAWASAN.
- Sudrajat, T., & Sugiharti, D. K. (2016). Konsep Keadilan Dalam Sistem Promosi Jabatan: Pencarian Makna Berdasarkan Evaluasi Substansi Uu-Asn Dan Perbandingan Dengan Negara Singapura. *Civil Service*, 10(1), 81–96.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. alfabeta.