



Jurnal Tata Sejuta Vol. 9 No. 2 September 2023

Jurnal Tata Sejuta STIA MATARAM

<http://ejournalstiamataram.ac.id>

P-ISSN 2442-9023, E-ISSN 2615-0670

ANALISA PENERAPAN SISTEM MERIT DI PEMERINTAH KOTA MATARAM (STUDI PENGISIAN JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA TAHUN 2022)

Rahmad Hidayat¹, Salmin², Asfarony Hendra Nazwin³

^{1,2,3} Univeritas Muhammadiyah Mataram

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima: 26 Juli 2023

Disetujui: 09 Agustus 2023

Dipublikasikan: 28 September 2023

Kata Kunci:

Manajemen ASN,
Sistem Merit,
Jabatan Pimpinan
Tinggi Pratama (JPT)

Abstrak

Salah satu program prioritas presiden adalah pembangunan sumber daya manusia (SDM). Pembangunan SDM merupakan salah satu faktor vital jalannya organisasi, termasuk organisasi pemerintah. Selain itu, sumber daya manusia (aparatur) juga merupakan pondasi bagi terlaksananya reformasi birokrasi. Sumber daya manusia merupakan salah aspek pencapaian tujuan organisasi pemerintah, yaitu memberikan pelayanan publik yang optimal. Oleh karena itu, perlu dilaksanakan penerapan sistem merit untuk memperoleh sumber daya manusia yang dalam hal ini secara khusus Aparatur Sipil Negara (ASN) terbaik, termasuk pada proses pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama (JPT) di lingkup Pemerintah Kota Mataram. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan sistem merit di pemerintah Kota Mataram. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data yang terdiri dari wawancara mendalam, dokumentasi serta observasi. Analisis data menggunakan teknik analisis data kualitatif. Validitas data diuji dengan menggunakan teknik triangulasi. Penelitian memberikan hasil bahwa pemerintah Kota Mataram pada dasarnya sudah menerapkan sistem merit pada manajemen ASN. Pada pengisian JPT, sudah dilakukan dengan tahapan persiapan, pelaksanaan dan evaluasi yang sesuai dengan ketentuan. Indikator kriteria penerapan sistem merit juga sudah banyak dibuat dan dilaksanakan oleh pemerintah Kota Mataram. Hal yang masih dianggap kurang, direpson cepat dengan mengundang langsung LAN yang sudah berpengalaman dalam menerapkan sistem merit. Kekurangan yang ditemukan dalam penelitian ini salah satunya terkait assesmen center yang belum dimiliki oleh pemerintah Kota Mataram.

ANALYSIS IMPLEMENTATION OF THE MERIT SYSTEM IN MATARAM CITY GOVERNMENT (STUDY OF FILLING PRIMARY HIGH LEADERSHIP POSITIONS IN 2022)

Abstract

Keywords:
ASN
Management;
Merit System;
Primary High
Leader Position
(JPT)

One of the presidents prHiority programs is human resource development. Human resource development is one of the determining factors for organizational policies, including government organizations. In addition, human resources (apparatus) are also a whisper for the smooth running of bureaucratic reform. Human resources are one aspect of achieving the goals of government organizations, namely providing optimal public services. Therefore, it is necessary to apply the merit system to obtain human resources, in this case specifically the best State Civil Apparatus (ASN), including in the process of filling the pratama high leadership positions (JPT) within the Mataram City Government. This study aims to describe the application of the merit system in the government of Mataram City. This study uses a qualitative approach with data collection methods consisting of in-depth analysis, documentation and observation. Data analysis used technical qualitative data analysis. Data validity was tested using triangulation techniques. The research gave the result that the Mataram city government had basically implemented a merit system in ASN management. In filling out the JPT, it has been carried out with the stages of preparation, implementation and evaluation in accordance with the provisions. Many indicators of the criteria for implementing the merit system have also been created and implemented by the Mataram City government. Things that are still considered not responsive enough by directly inviting LANs who have experience in implementing merit systems. One of the deficiencies found in this study is related to an assessment center that is not yet owned by the Mataram city government.

© 2023 Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mataram

✉ Alamat korespondensi:
rahmad_dayat22@yahoo.com

PENDAHULUAN

Salah satu program prioritas presiden tahun 2019-2024 adalah mengenai pembangunan Sumber Daya Manusia di Indonesia (KASN, 2021). Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor vital bagi organisasi, tidak melihat organisasi itu skala besar maupun kecil (Lasut, Lengkong and Ogi, 2017), organisasi private/swasta maupun organisasi publik/pemerintah. Pembangunan manusia yang dimaksud terfokus pada SDM apartur pemerintahan/negara yang saat ini populer disebut Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN merupakan tulang punggung penggerak organisasi publik atau birokrasi pemerintah. ASN memiliki tiga fungsi, yaitu sebagai implementor kebijakan, pelayanan publik, dan menjaga persatuan bangsa (KASN, 2021).

Sumber daya manusia juga merupakan dasar dari reformasi birokrasi, selain unsur kelembagaan dan ketatalaksanaan guna mewujudkan *good governance* (Ashari, 2010). Hal ini menjadikan SDM tentu yang paling penting adalah aparaturnya, sumber

daya manusianya sebagai pelaksana inti roda birokrasi pemerintahan. Salah satu perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia adalah sistem merit. Konsep ini merupakan suatu gagasan ilmiah untuk merekrut orang-orang yang akan menjadi pegawai pemerintah dan melakukan tugas secara profesional. Perhatian pada topik kajian sistem merit juga mulai banyak diminati oleh akademisi maupun praktisi di Indonesia (Raharjanto, 2019).

Sistem merit awalnya dikenal dan diterapkan dalam organisasi swasta, terutama dalam menentukan para pejabatnya. Ini diawali dengan adanya sistem rekrutmen dan sistem promosi untuk suatu jabatan. Tujuan sistem ini guna mendapatkan sumber daya manusia yang terbaik. Hal ini sudah banyak digaungkan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), yaitu lembaga negara yang bertugas memantau jalannya sistem merit diberbagai tingkatan pemerintahan. Penelitian yang dilakukan oleh Ali, Prasojo dan Jannah (2017) menyatakan bahwa banyak manfaat penerapan sistem merit di Indonesia seperti mengurangi KKN, pelayanan publik yang baik, serta adanya transparansi serta akuntabilitas bagi jalanya pemerintahan. Ini tentu harus diawali dari proses seleksi dan promosi PNS.

Menurut KASN tahun 2018 seperti dikutip oleh Suryanto dan Darto (2020), terkait hasil peninjauan pelaksanaan sistem merit pada manajemen ASN terdapat fenomena yang unik, yaitu : (1) organisasi pemerintah yang melaksanakan sistem merit dengan benar masih sedikit; (2) Kementerian pusat lebih siap daripada pemerintah daerah; (3) Pemerintah daerah di Jawa lebih siap di luar Jawa; dan (4) Pemerintah Daerah di Indonesia Timur masih relatif tertinggal dari daerah lain terkait sistem merit.

Di tahun 2022, Pemerintah Kota Mataram sendiri mendapat Kategori “baik” dalam anugerah Meritokrasi dari KASN. Ini menandakan bahwa pemerintah Kota Mataram sudah berusaha menjalankan meritokrasi yang digagas oleh pemerintah, walaupun seharusnya akan bisa mendapatkan nilai kategori tertinggi “sangat baik” seperti beberapa daerah lain di Indonesia. Pelaksanaan sistem merit di berbagai daerah sampai sekarang baru berkisar 70 persen saja, berbeda dengan Kementrian/Lembaga negara yang sudah 100 persen (Ryu and Virindra, 2023).

Melalui penelitian ini, peneliti ingin mendapatkan gambaran secara lebih terperinci dan jelas bagaimana penerapan sistem merit di pemerintah Kota Mataram. Hal ini tentu bisa menjadi masukan dan kritikan, guna menyebarluaskan praktik baik pelaksanaan sistem merit ini melalui artikel jurnal maupun *policy brief* yang bisa dihasilkan. Kota Mataram adalah ibu kota provinsi NTB. Ini jelas akan dijadikan rujukan bagi kabupaten/kota lainnya yang ada di provinsi tersebut, atau bahkan menjadi *role*

model untuk Kawasan Indonesia Timur. Hal ini seiring berjalanya waktu, tentu akan berbeda dengan hasil penelitian Juanda (2016) yang berjudul Implementasi Kebijakan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Birokrasi Berdasarkan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara tahun 2016 menyimpulkan bahwa pemerintah Kota Mataram terindikasi masih terpola *spoil system*, terlihat adanya pengaruh beberapa unsur. Menurut penulis, pemerintah Kota Mataram sudah berganti kepemimpinan, sudah membuat berbagai macam pedoman perbaikan yang peneliti kira tentu akan menghasilkan hasil penelitian yang terbaru dan lebih komprehensif serta menggunakan 8 (delapan) indikator dari KASN. Sistem merit mulai diterapkan secara masif oleh KASN dan dinilai setiap tahun, disemua tingkatan pemerintahan.

Di daerah lain, penelitian yang mengambil topik yang sama pernah diteliti oleh Siregar, Nasution dan Muda (2017) yang melihat pada variabel pemilihan pejabat administrasi. Oleh Mius et al., (2019), yang berfokus pada proses pemilihan JPT Pratama di Kota Pekanbaru. Atas dasar itu, peneliti juga tertarik menganalisis pengisian jabatan secara terbuka di Kota Mataram sebagai cerminan sistem merit menarik untuk dianalisis dan ditemukan kendala dan faktor lain yang unik dari setiap daerah. Sehingga pertanyaan yang diajukan untuk tulisan ini ada dua, yaitu (1) Bagaimana penerapan sistem merit pada ASN Kota Mataram, terkhusus pada pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama?, dan (2) Apa faktor lain yang mendasari penerapan sistem merit di Kota Mataram?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif guna mendapatkan gambaran secara menyeluruh terkait penerapan sistem merit di Pemerintah Kota Mataram. Pengumpulan data dan informasi dilakukan melalui wawancara mendalam menggunakan beberapa informan terutama Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) sebanyak dua orang dan anggota Panitia Seleksi satu orang serta peserta pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama satu orang. Data sekunder juga diperoleh melalui pemberitaan media masa. Analisa data dilakukan menggunakan model interaktif, dimana pernyataan berbagai informan yang diperoleh melalui wawancara dikumpulkan dan sekaligus diinterpretasi terhadap point penting yang mendukung penjelasan fenomena yang diteliti. Data dokumen dianalisis dan diklarifikasi dengan studi kepustakaan yang sesuai. Validitas data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kota Mataram adalah ibu kota dari pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB). Kota Mataram saat ini dipimpin oleh walikota periode 2021-2026 H. Mohan Roliskana, S.Sos., MH dan wakil walikota TGH. Mujiburrahman dengan visi Mataram HARUM (Harmonis, Aman, Ramah, Unggul dan Mandiri). Jumlah penduduk kota Mataram tahun 2021 sebanyak 441.561 jiwa, dengan kepadatan penduduk sebanyak 7.203 jiwa/km2..

Luas Kota Mataram yaitu 61,30 km² daratan, dan 56,80 km² daerah laut. Terdapat 6 kecamatan yaitu Kecamatan Sandubaya, Mataram, Cakranegara, Sekarbela, Selaparang dan Ampenan. Wilayah kecamatan ini dibagi lagi menjadi 50 kelurahan. Dan kelurahan dibagi lagi dalam 297 lingkungan. Kota Mataram mayoritas beragama Islam sebesar 83 %, beragama Hindu 14 %, dan sisanya beragama Kristen, Protestan/Katholik serta Budhdha. Kota Mataram mayoritas dihuni oleh suku Sasak yang mendiami pulau Lombok, Mbojo, Bali, dan sisanya beberapa suku yang lainnya. Masyarakat Kota Mataram bermatapencaharian paling banyak di sektor pedagang besar maupun kecil (21,18%), sektor jasa konstruksi (10,77), sektor jasa keuangan dan asuransi (10,46), dan berbagai sektor lainnya.

Secara politik Kota Mataram di DPRD tahun 2019-2024 masih didominasi oleh partai Golkar sebanyak 9 orang, Gerindra 6 orang, PDIP dan PKS sebanyak 5 orang, Demokrat sebanyak 4 orang, PPP dan PAN sebanyak 3 orang, PKB, Nasdem, Berkarya, Hanura dan PKPI sebanyak masing-masing 1 kursi. Anggota DPRD ini berasal dari 6 daerah pemilihan (Dapil).

ASN di Kota Mataram pada tahun 2021 sejumlah 4.936 orang, yang terdiri dari 2.123 orang laki-laki dan 2.835 perempuan. Mereka tersebar diberbagai Dinas/Lembaga/Teknis Daerah sebanyak 11 Dinas, Lembaga Teknis Daerah sebanyak 12 badan/kantor dan Lembaga lain yang setingkat sebanyak 3 lembaga serta 6 kantor kecamatan. Sedangkan tingkat Pendidikan ASN di kota Mataram mayoritas sudah berpendidikan diploma/Sarjana/Pascasarjana. Untuk lebih detailnya dapat dilihat pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Tingkat Pendidikan ASN di Kota Mataram

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Sekolah Dasar	35
2	Sekolah Menengah Pertama/Sederajat	57
3	Sekolah Menengah Atas/Sederajat	931
4	Diploma I & II	76
5	Diploma III	525
6	Diploma IV/Sarjana/Pascasarjana	3334

Total	4958
-------	------

(Sumber: BKPSDM; 2022)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kabid Pengembangan Aparatur bapak AM menyampaikan bahwa:

“ASN di Kota Mataram sudah mayoritas memiliki pendidikan tinggi. Terutama yang berasal dari rekrutmen ASN CAT. Memang masih ada yang belum berpendidikan tinggi, tapi kami memberikan arahan untuk sekolah lagi. Ada kesempatan menyesuaikan dengan ijazah baru sarjana nantinya. Akan banyak manfaat jika sekolah lagi untuk ASN”. (Wawancara, 27 Maret 2023)

Berdasarkan tabel dan hasil wawancara di atas, tingkat Pendidikan ASN di Kota Mataram dengan jumlah terbanyak adalah jenjang Diploma IV/Sarjana/Pascasarjana sebesar 3.334 orang. Jenjang pendidikan Diploma III sebesar 525 orang. Jenjang Pendidikan sekolah menengah atas/kejuruan sebesar 931 orang. Jenjang Pendidikan sekolah menengah pertama sebesar 57 orang. Dan jenjang Pendidikan sekolah dasar sebanyak 35 orang. Secara umum tingkat Pendidikan ASN di Kota Mataram sudah berpendidikan tinggi.

Tabel 2. ASN berdasarkan Pangkat Eselon dan Golongan

No	Pangkat/Eselon	Jumlah	Golongan	Jumlah
1	II-A	1	Golongan I	53
2	II-B	37	Golongan II	826
3	III-A	53	Golongan III	3014
4	III-B	105	Golongan IV	1065
5	IV-A	484	-	-
6	IV-B	264	-	-

(Sumber: BKPSDM; 2022)

Terkait pangkat dan golongan ASN di pemerintahan kota Mataram, Kabid Pengembangan Aparatur bapak AM menambahkan bahwa:

“Adanya pangkat dan golongan ini tentu banyak manfaat bagi ASN. Terutama dari sistem penggajian dan karir mereka. Semakin tinggi tentu berkaitan juga dengan pengalaman dan jabatan tertentu. Setiap pangkat terdapat persyaratan minimal yang harus dimiliki oleh ASN. Seorang ASN mulai diperhatikan sebagai calon pemimpin Ketika bergolongan 3 dan 2”. (Wawancara, 27 Maret 2023)

Berdasarkan tabel 2 dan hasil wawancara di atas, ASN di Kota Mataram paling banyak ada pada pangkat/eselon IV A sebanyak 484 orang. Diikuti dengan pangkat/eselon IV B sebanyak 264 orang. Pangkat/eselon III B sebanyak 105 orang. Serta pangkat/eselon II B sebanyak 37 orang. Untuk kategori terakhir, jumlah inilah yang berpeluang untuk mengisi jabatan pimpinan tinggi pratama.

Penerapan Sistem Merit Pada ASN Pemerintah Kota Mataram

Manajemen ASN di Indonesia berdasarkan Undang-undang No 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Ini suatu langkah maju dan tentu harus berproses serta butuh waktu dan aturan-aturan lain yang mendukung kebijakan ini. Dalam undang-undang ini menyebutkan bahwa manajemen ASN harus berdasarkan sistem merit. Hal ini merupakan upaya untuk pembangunan ASN yang bebas KKN, professional, tidak memihak dan tidak terpengaruh oleh *political interests*. Dan tentu yang paling penting bisa memberikan pelayanan publik yang optimal. Penerapan sistem merit ini harus diterapkan diberbagai tingkatan pemerintah mulai dari pemerintah pusat, pemerintah provinsi sampai pemerintah kabupaten/kota.

Secara tegas sistem merit menurut pasal 1 undang-undang ASN dituliskan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi. Ini artinya akan menjamin setiap ASN bisa berkarir dan punya peluang sama guna menempati suatu jabatan yang lowong atau ditawarkan. Tidak akan dipengaruhi oleh suku, agama dan ras, termasuk kedekatan politik. Menurut Nurprojo dan Setyo (2014), sistem merit memiliki tujuan pokok yaitu mendapatkan ASN yang merdeka, tidak memihak, berkompentesi, punya integritas, dan professional. Lebih lanjut Rafi Yahya dan Mutiarin (2015), sistem merit akan mempermudah juga pada proses penempatan ASN untuk jabatan struktural yang menjadi bagian jenjang tata kelola pemerintahan. Jabatan struktural adalah adalah posisi yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, hak serta wewenang sebagai pejabat atau pegawai dalam memimpin suatu struktur organisasi negara (Sakir, 2017). Jabatan struktural inilah yang menjadi perhatian bagi banyak ASN untuk diincar sebagai bagian dari karir mereka. Kedudukan dalam jabatan struktural ini biasanya harus memenuhi persyaratan seperti kualifikasi, pendidikan dan berbagai macam tingkat pelatihan/diklat sesuai tingkatannya.

Lebih lanjut, pemerintah melengkapi dasar hukum pelaksanaan sistem merit ini dengan Peraturan Pemerintah (PP) No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN, yang menyatakan bahwa pentingnya manajemen ASN adalah kualifikasi dan kompetensi jabatan yang dimiliki masing-masing individu pemangku jabatan. Ini akan memicu dan memacu kompetensi terbuka bagi para ASN. Ini juga merupakan penyempurnaan dari Kepmenpan RB No 14 tahun 2014 yang terdiri dari rangkaian proses seleksi yang wajib terbuka serta kompetitif dan melaksanakan persyaratan yang sudah disepakati, meliputi persyaratan kompetensi, pendidikan serta tingkatan pelatihan, pengalaman kerja serta kinerja dan terakhir mencakup persiapan, penyelenggaraan uji kompetensi, penetapan, dan penilaian (Afrianto, 2020).

Langkah penerapan sistem merit di Pemerintah Kota Mataram pada walikota periode 2021-2026 berkomitmen untuk menjalankan Manajemen ASN dengan sistem merit. Pemerintah Kota Mataram bergerak cepat membuat aturan guna mendukung kebijakan tersebut sebagai turunan dari UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN dan Peraturan Pemerintah (PP) No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN. Pemerintah Kota Mataram telah membuat peraturan turunan yang digunakan untuk manajemen ASN Kota Mataram, terkhusus pada pengisian jabatan tinggi pratama yaitu Peraturan Walikota Mataram No 39 Tahun 2017 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Secara Terbuka Di Lingkungan Pemerintah Kota Mataram.

Walikota sebagai pejabat pembina kepegawaian, yang ditugaskan terkait manajemen kepegawaian merupakan tugas dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di dalam menjalankan salah satu tugas pokoknya yaitu menjalankan manajemen ASN yang sekarang dikenal dengan sistem merit. Salah satu implementasi merit sistem bisa terlihat dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama (JPTP). BKPSDM bekerja dengan panitia seleksi yang harus dibentuk sesuai aturan juga untuk mencapai tujuan yang maksimal.

Pada tahun 2022 pemerintah Kota Mataram melakukan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama sebanyak satu kali. Lowongan jabatan pimpinan tinggi pratama (JPT) di pemerintah kota Mataram di infokan melalui laman resmi pemerintah Kota Mataram seperti di mataram.go.id agar setiap ASN yang sudah memenuhi persyaratan bisa mengikuti seleksi dan mengisi lowongan tersebut. Tahapan terdiri dari 3 yaitu:

a. Tahap Persiapan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara mengharuskan setiap jabatan dilakukan mekanisme promosi terbuka atau lelang jabatan. Hal ini diberlakukan untuk pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama atau eselon II. Hal ini akan dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dengan pembentukan panitia seleksi (Lumataw, Massie and Umboh, 2014). Jika terdapat satu jabatan yang dilelang, maka minimal nantinya terdapat tiga nama yang diajukan dari hasil seleksi. Hal ini tentu berdasarkan pada tataran administratif jenjang pendidikan dan kemampuan melakukan inovasi (Sulistiawaty, 2016). Panitia seleksi memberikan rekomendasi nama yang sebelumnya sudah di sampaikan juga kepada KASN, sebelum pada Pejabat Pembina Kepegawaian untuk ditetapkan. Sedangkan untuk pejabat eselon II kebawah diberikan pertimbangan oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) yang memiliki tugas dan fungsi pokok yaitu memberikan

pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pejabat struktural eselon II kebawah. Untuk jabatan eselon II tidak lagi menjadi ranah baperjakat. Di pemerintah Kota Mataram, panitia seleksi terbuka atau biasa disebut tim pansel pada tahun 2022 bisa dilihat dalam tabel 3 dibawah ini:

Tabel 3. Tim Seleksi Terbuka Kota Mataram

No	Nama	Jabatan	Latarbelakang
1	Dr.H Effendi Eko Saswito,	Ketua	Sekda Kota Mataram
2	Hj Baiq Evi Ganevia,	Anggota	Asisten III Setda Kota Mataram
3	Dr. Iwan Harsono, ME	Anggota	Akademisi UNRAM
4	Dr. Muhammad Ali, M.Si	Anggota	Akademisi UMMAT
5	Drs.H Jaswad, MM	Anggota	Mantan Sekda Kota Mataram

(Sumber: Olah data sekunder, 2023)

Tim seleksi bentukan pemerintah Kota Mataram mewakili beberapa unsur utama. Yang pertama dari pemerintah Kota Mataram sendiri yang diwakili oleh sektariat daerah dan asisten III. Kedua, terdiri dari akademisi. Ini wakili oleh dua akademisi dari dua universitas ternama yang ada di kota Mataram yaitu Universitas Mataram dan Universitas Muhammadiyah Mataram. Dan ketiga, terdiri dari mantan pejabat di lingkup kota Mataram. Kombinasi dari ketiga unsur ini tentu diharapkan bisa menghasilkan calon pejabat yang sangat berkompeten seperti dari segi akademik, pengalaman serta kebutuhan dari pemerintah kota Mataram sendiri. Hal ini sesuai rekomendasi hasil penelitian dari Nengsih dan Syamsir (2019) yang menyatakan bahwa kendala dalam pelaksanaan lelang jabatan sebagai bagian dari penerapan sistem merit adalah latarbelakang keilmuan tim seleksi yang kurang relevan. Ini dilengkapi oleh pemerintah Kota Mataram dengan membentuk panitia seleksi yang sesuai serta punya kredibilitas.

Panitia seleksi ini akan bekerja sesuai dengan agenda dan jadwal yang sudah ditentukan. Panitia seleksi didukung oleh sekretariat yang ada di kantor BKPSDM selama proses pengisian jabatan berlangsung. Namun setiap tahapan pelaksanaan dan pengumumannya diinfokan melalui laman resmi bkpsdm.mataramkota.go.id.

b. Tahap Pelaksanaan

Di tahap ini ada beberapa tahapan yang harus diikuti peserta dalam lelang jabatan struktural, yaitu jabatan pimpinan tinggi pratama. Tahap pertama mengikuti

seleksi administrasi dengan berbagai persyaratan administrasi yang sudah diumumkan oleh panitia seleksi. Untuk peserta yang memenuhi persyaratan seleksi administrasi berhak mengikuti *technical meeting* terkait penulisan makalah, presentasi dan wawancara. Tahap selanjutnya yaitu seleksi kompetensi manajerial, kompetensi bidang dan psikologi dengan menggunakan assesmen center. Yang terakhir adalah penilaian rekam jejak. Hasil setiap tahapan akan diakumulasikan menjadi pengumuman hasil akhir yang akan dilaporkan ke KASN di Jakarta. Secara lengkap terlihat dalam tabel 4 sebagai berikut.

Tabel 4. Jadwal Pelaksanaan Pengisian JPT Kota Mataram tahun 2022

No	Kegiatan	Waktu
1	Pengumuman dan Pendaftaran	15-21 Juli 2022
2	Penetapan dan Pengumuman Hasil Seleksi Administrasi	15-22 Juli 2022
3	Technikal Meeting	23 Juli 2022
4	Penulisan Makalah	23-25 Juli 2022
5	Presentasi Makalah dan Wawancara	26 Juli 2022
6	Wawancara intensif Personal	27-28 Juli 2022
7	Seleksi Kompetensi Manajerial dan Psikolgi (Assesmen center)	1 Agustus 2022
8	Rekam jejak/Pengalaman Jabatan (dimulai sejak pendaftaran peserta s/d selesai pelaksanaan Assessment)	2 Agustus 2022
9	Penetapan Hasil (Kompetensi Bidang, Kompetensi Manajerial dan Hasil Assesmen) dan Penyerahan Hasil Seleksi Kepada Walikota Mataram	3 Agustus 2022
10	Laporan ke KASN dan agenda penetapan JPT	4 Agustus 2022

(Sumber: Olah data sekunder, 2023)

Berdasarkan tabel 4 di atas, diperoleh gambaran rangkaian kegiatan test yang wajib diikuti semua peserta kandidat pejabat pimpinan tinggi pratama di kota Mataram. Mulai dari pengumuman dan penerimaan berkas. Seleksi administrasi, uji gagasan dalam bentuk makalah, mengikuti wawancara sampai assemen center dan penilaian rekam jejak. Kegiatan ini akan menghasilkan tiga (3) nama calon yang akan diberikan pada Walikota Mataram untuk dipilih. Setelah dilakukan konsultasi dan laporan pelaksanaan pada KASN terlebih dahulu.

Pada tahun 2022, lowongan pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama terdapat dua posisi yang lowongan yaitu Kepala Dinas Pendidikan dan Kepala Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana. Lowongan ini dilamar oleh 13 orang yang memenuhi peryaratan. Sesuai ketentuan, dalam satu jabatan yang lowong harus dilamar minimal oleh tiga orang. Bisa terlihat pada tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5. Jumlah Pelamar Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

No	Jabatan Lowong	Jumlah Pelamar
1	Kepala Dinas Pendidikan	7 orang
2	Kepala Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP2KB)	6 orang

(Sumber: Olah data sekunder, 2023)

c. Tahap Evaluasi

Untuk mendapatkan ASN yang berkompeten, berkinerja dan netral, maka perlu proses yang cukup panjang dan padat dalam rangkaian test yang diberikan oleh panitia seleksi. Menurut Ali, Prasajo dan Jannah (2017) menyatakan bahwa penerapan sistem merit ini tidak hanya menghindari praktek KKN, tapi melakukan pelayanan optimal untuk masyarakat. Bila perlu harus menciptakan inovasi pelayanan. Ini juga akan terwujud aspek transparansi dan akuntabilitas pemerintah dalam tata kelola manajemen pemerintahan. Setiap hasil dari tahapan test ini bisa dilihat atau diumumkan melalui laman resmi milik pemerintah kota mataram, yaitu mataramkota.go.id. Ini mencerminkan aspek transparansi oleh pemerintah kota Mataram dalam rangkaian lelang jabatan. Kesungguhan untuk mendapatkan nilai yang objektif terlihat dari pansel yang diisi oleh pihak eksternal yaitu akademisi. Untuk pihak internal langsung diisi oleh Sekda.

Tabel 6. Hasil Akhir Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

No	Jabatan Lowong	Keterangan
1	Kepala Dinas Pendidikan	M. Yusuf, Terpilih
2	Kepala Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana (DP2KB)	H.M. Carnoto, Terpilih

(Sumber: Olah data sekunder, 2023)

Terdapat tiga belas orang pelamar untuk dua jabatan pimpinan tinggi pratama yang lowong pada tahun 2022. Latarbelakang pelamar bervariasi, mulai dari sekretaris dinas, kepala bagian, kepala bidang, dan pada umumnya semua yang sudah memenuhi syarat dan ketentuan. Hasil akhirnya terpilih atas nama M.Yusuf yang sebelumnya menjabat sebagai pengawas sekolah madya. Sedangkan Carnoto berlatarbelakang sebagai pejabat bidang pengecahan & pengendalian di Dikes (Dinas Kesehatan) Kota Mataram. Kedua orang terpilih ini dipilih oleh pejabat pembina kepegawaian karena memiliki nilai tertinggi dari peserta yang lain. Ini menunjukkan bahwa pengisian jabatan secara terbuka akan menghapus signal adanya balas budi dan balas dendam dari proses pilkada (Ismail, 2019).

Walikota Mataram dalam keterangannya menyampaikan bahwa:

“Pejabat yang dipilih ditempatkan atas perolehan nilai dari panitia seleksi. Kami pastikan itu. Walikota mengambail yang memiliki nilai tertinggi atau no satu. Terdapat proses oleh tim. Kami percaya proses ini wujud komitmen kami

menegakan merid sistem yang dipantau oleh pusat. Pertimbangan bisa mambu mewujudkan program visi misi saya menjadi nilai plus”. (Sumber: radarlombok.co.id/9 Agustus 2022).

d. Indikator Penerepan Sistem Merit Pada ASN Pemerintah Kota Mataram

Setelah melihat proses pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama, peneliti juga merangkum indikator penerapan sistem merit pada Pemerintah Kota Mataram yang merujuk indikator dari KASN. Hal ini bisa dilihat dalam tabel 7 sebagai berikut:

Tabel 7. Indikator penerapan sistem merit dari KASN di Pemerintah Kota Mataram

No	Kriteria Sistem Merit	Check List	Keterangan
1	Terdapat rencana kebutuhan ASN untuk 5 tahun kedepan brdasarkan jenis jabatan, Anjab, ABK.	Ada	-Perda Kota Mataram No 2 tahun 2021 tentang RPJMD Kota Mataram tahun 2021-2026 -Tersedia proyeksi kebutuhan ASN Di Kota Mataram oleh BKPSDM
2	Sistem rekrutmen yang kompetitif untuk CPNS, PPPK, dan PNS yang dari instansi lain.	Ada	-Pengumuman Kebutuhan ASN/CPNS/P3K oleh Pemkot Melalui https://bkpsdm.mataramkota.go.id/#news -Portal ASN Pemkot https://data.mataramkota.go.id/group/badan-kepegawaian-dan-pengembangan-sumber-daya-manusia
3	Terdapat program karier, analisis dan potensi serta kesenjangan tiap pegawai. Serta rencana perbaikan dengan talent pool.	Belum Ada, Masih Proses	-Belum tersedia Katalog kompetensi dan standar jabatan -Masih proses pendataan talenta untuk pengembangan SDM
4	Terdapat manajemen kinerja. Ada target dan evaluasi secara objektif. Serta strategi untuk memperbaikinya.	Ada	-Pedoman uji kelayakan potensi Pejabat Perwali Mataram No 39 Tahun 2017 tentang Tata Cara Pengisian JPTP Secara Terbuka Di Lingkungan Pemerintah Kota Mataram -Terdapat Profile pegawai -Terdapat beberapa kontrak perjanjian kinerja
5	Terdapat kebijakan penggajian, penghargaan, dan promosi terkait kinerja dan disiplin.	Ada	-Peraturan tentang Tunjangan Kinerja di Pemkot. Perwali No 1 Tahun 2019 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Kepada Pegawai ASN Lingkup Pemerintah Kota Mataram Berdasarkan Kondisi Kerja dengan Tugas-Tugas Melampaui Beban Kerja Normal dan Lingkungan Pekerjaan Resiko Tinggi

			-Perda No 1 Tahun 2021 tentang Tambahan Penghasilan Bagi PNS Di Lingkungan Pemerintah Kota Mataram
6	Terdapat promosi, mutasi secara obyektif dan terbuka	Ada	-Terdapat Laporan Pengembangan kompetensi ASN, walaupun masih hanya untuk pejabat eselon II
7	Terdapat perlindungan agar pegawai ASN bekerja dengan baik	Ada	-Kode etik ASN di Pemkot Peraturan Walikota (PERWALI) No.26 Tahun 2016 tentang Kode Etik ASN Di Lingkungan Pemerintah Kota Mataram
8	Terdapat sistem informasi kepegawaian dan aplikasi pendukung manajemen ASN, serta assessment center.	Ada, Masih Proses Perbaikan	-Terdapat Sistem informasi kepegawaian APLIKASI SIMUTIARA -Asesmen center Masih MoU menggunakan asesmen center BKD Provinsi NTB

(Sumber: data diolah peneliti; 2023)

Indikator di atas berisi dokumen yang menjadikan pedoman dan hasil pelaksanaan dari manajemen ASN dengan merit sistem. Dokumen ini adalah alat penting yang menguraikan kebijakan, prosedur dan tata aturan praktik berbasis prestasi dalam suatu organisasi, termasuk yang dikerjakan oleh pemerintah Kota Mataram. Banyak organisasi berusaha membuat tempat kerja yang adil dan setara, memiliki sistem untuk memastikan transparansi, konsistensi dan objektivitas dalam semua proses pengambilan keputusan yang terkait dengan evaluasi kinerja dan kriteria promosi serta yang lainnya untuk para pegawai, terlebih calon pejabat yang akan menjadi pemimpin. Dokumen ini akan memberikan pemahaman yang jelas tentang adanya rancangan manajemen ASN berbasis prestasi tanpa adanya ambiguitas atau interpretasi subyektif. Ini bertujuan untuk pengembangan pegawai dengan akuntabilitas di setiap level organisasi.

Tabel 7 di atas memperlihatkan usaha dan komitmen pemerintah Kota Mataram untuk terus memperbaiki dan menyediakan prasyarat sebagai pemerintah daerah yang berkomitmen menerapkan sistem merit dengan baik. Terdapat kekurangan sehingga belum mampu diterapkan, dan sedang dalam proses penyiapan juga seperti pada indikator katalog kompetensi setiap jabatan dan talent poll serta assesmen center yang masih belum tersedia milik sendiri oleh pemerintah Kota Mataram. Prasyarat ini mengacu pada PermenPANRB No. 40 tahun 2018, Peraturan Ketua KASN No. 5 tahun 2017. Tabel di atas memperlihatkan juga bagaimana pemerintah Kota Mataram dapat memperoleh kategori “baik” dengan nilai 277 dari KASN pada tahun 2022. Pemerintah

Kota Mataram adalah yang pertama sebagai pemerintah daerah di NTB yang mampu memperoleh predikat tersebut pada saat ini.

Pemerintah Kota Mataram juga telah mampu mengurangi beberapa statemen yang disampaikan oleh Firman (2017) dan Rachmawati (2018) temuan adanya faktor yang mengakibatkan Indonesia butuh waktu dalam implementasi meritokrasi ini yaitu (1) pemda provinsi dan kabupaten/kota tidak mau melaporkan proses seleksi JPT, (2) assesmen center yang kredibel masih terbatas, (3) begitu juga dengan pansel yang berkompeten, (4) adanya konflik kepentingan yang masih terlihat di pemda, (5) kurangnya kemampuan dan kesiapan instansi pemerintah untuk melaksanakan seleksi terbuka. Pemerintah Kota Mataram, berdasarkan hasil penelitian ini hanya masih terkurang pada aspek belum tersedianya assesmen center, tapi hal tersebut masih bisa dimaklumi dengan menggunakan asesmen center milik pemerintah provinsi NTB dengan adanya MoU kerja sama yang sudah dilaksanakan dengan baik selama ini.

Faktor Lain Penerapan Sistem Merit Pada ASN Pemerintah Kota Mataram

a. Belajar pada ahlinya

Untuk memperbaiki hal yang masih belum maksimal seperti penyusunan rencana kebutuhan dan profile ASN Pemerintah Kota Mataram, melalui BKPSDM sudah bergerak cepat melakukan workshop penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi PNS Kota Mataram yang bekerjasama dengan Lembaga Adminitrasi Negara (LAN) RI. Kegiatan ini dilakukan pada November 2022, bisa dilihat dalam Gambar 1. LAN adalah salah satu Lembaga yang sudah mampu menerapkan sistem merit dengan sangat baik dan memperoleh nilai 362,5 pada tahun 2022. LAN merupakan *role model*/penerapan sistem merit di Indonesia (Suryanto and Darto, 2020).

Perbaikan pelaksanaan sistem merit juga karena adanya sosialisasi dan promosi akan pentingnya sistem merit, mulai dari dukungan kebijakan sistem merit sampai pemberian rangking oleh KASN bagi pelaksananya. Insitusi pemerintah sekarang juga sudah memiliki kesadaran untuk mendapatkan calon pemimipin yang berkompeten, berkinerja yang didukung oleh pemenuhan kualifikasi dan prestasi kerja yang tinggi dibanding peserta lain. Hal ini juga dimanfaatkan pemerintah Kota Mataram untuk terus memperbaiki sistem rekrutmen jabatan pimpinan tinggi. Pemerintah Kota Mataram mengundang LAN yang memiliki rangking dan kategori sangat baik dalam penerapan sistem merit. Kota Mataram terlihat sebagai organisasi pembelajar, melakukan evaluasi terhadap hal-hal yang perlu disempurnakan guna menuju tata kelola manajemen ASN dengan kategori sangat baik nantinya.



Gambar 1. Kegiatan Workshop Perencanaan Kompetensi ASN oleh LAN
(Sumber: BKPSDM, 2022)

Hal ini juga berdasarkan keterangan walikota Mataram:

“yang didepan pertimbangan selama ini menempatkan mereka pejabat yaitu kompetensi, kemampuan bekerja yang ditunjukkan melalui kapasitas dalam organisasi pemerintah. Faktor politik dan hubungan sana-sini saya hindari. Pejabat ditempatkan sesuai hasil penilaian yang baik dari panitia. Murni urutan penilaian yang sesuai”. (Sumber; Redaksi Lombok Post, edisi 9 Desember 2022)

Hal senada dijelaskan bapak IH, yang menjadi anggota panitia seleksi yang menyatakan sebagai berikut:

“Mutasi dan pengisian atau lelang jabatan oleh walikota Mataram berdasarkan kerja dari panitia seleksi. Pemilihan pejabat berdasarkan peringkat terbaik hasil kerja dan penilaian kami (pansel). Menurut saya, sistem merit di sudah dilakukan dengan baik di kota mataram. Meritokrasi diimplementasikan oleh pimpinan daerah ini”. (Sumber; Redaksi Lombok Post, edisi 9 Desember 2022)

b. Asessment Center Yang Belum Tersedia

Assessment center adalah suatu proses ilmiah dan sistematis yang dapat digunakan untuk menilai kompetensi yang dipersyaratkan bagi keberhasilan dalam pekerjaan. Setiap organisasi seharusnya memiliki assesmen center tersendiri, begitu juga pemerintah daerah. Banyak teknik dan metode yang bisa digunakan. Berdasarkan hal ini nantinya akan diperoleh profil pegawai yang paling cocok untuk suatu jabatan tertentu. Asesor dapat menggunakan assesmen center sebagai database pegawai yang memenuhi syarat suatu jabatan atau tidak, layak atau belum layak dan sebagainya secara menyeluruh.

Pemerintah Kota Mataram belum memiliki assesmen center sendiri sebagai bagian dari proses penilaian dalam merit sistem. Menurut Sanatana (2023); Arini, Kharisma, & Khairunnisa (2020); Puteri (2020) terdapat rekomendasi yang mereka berikan guna mendukung manajemen talenta dengan memaksimalkan penggunaan assesmen center bagi organisasi pemerintah. Selama ini pemerintah Kota Mataram masih bekerja sama dengan Badan Kepegawain Daerah Provinsi NTB. Lebih detail melalui UPTB UPPK BKD Provinsi NTB seperti pada dokumentasi ini sedang assesmen center. Kegiatan ini bagian dari proses seleksi JPT tahun 2022 di pemerintahan kota Mataram. Proses assesmen center digelar selama 2 hari pada bulan Juli, untuk lebih jelas bisa dilihat Gambar 2.



Gambar 2. Proses Assesmen Center oleh UPTB UPPK BKD Provinsi NTB terhadap Calon Pejabat Tinggi Pratama Kota Mataram tahun 2022
(Sumber: BKPSDM, 2022)

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan beberapa hal yaitu: Pemerintah Kota Mataram pada dasarnya sudah menerapkan sistem merit dengan baik pada manajemen ASN. Pada pengisian JPT, sudah dilakukan dengan tahapan persiapan, pelaksanaan dan evaluasi yang sesuai dengan ketentuan dan mekanisme perundangan yang ada sehingga memperoleh nama pejabat terbaik. Faktor lain yang ditemukan dalam penerapan sistem merit di pemerintah Kota Mataram yaitu adanya kemauan dari pemerintah Kota Mataram untuk belajar dan terus berproses terkait kekurangan yang ada sebagai wujud komitmen penerapan sistem merit agar menjadi lebih baik seperti mengundang langsung Lembaga Administrasi Negara. Kekurangan

yang ditemukan dalam penelitian ini salah satunya terkait assesmen center yang belum dimiliki oleh pemerintah kota Mataram.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrianto, R. (2020) '*Analisis Proses Pengisian Jabatan Administrator Dan Jabatan Pengawas Berbasis Merit System Di Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral, Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.31334/transparansi.v3i1.672>.
- Ali, D.M., Prasojo, E. and Jannah, L.M. (2017) *The Transformation of Merit System in Indonesian Civil Servant Promotion System, International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*.
- Arini, D.U., Kharisma, R. and Khairunnisa, K. (2020) '*Analisis Rancangan Seleksi Talent Pool Dengan Metode Assessment Centre Pada Team Leader Guna Mendukung Talent Management Program Di Pt. Metraplasa Jakarta*', *Inovasi* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.32493/inovasi.v7i2.p77-87.7915>.
- Ashari, E.T. (2010) '*Reformasi Pengelolaan Sdm Aparatur, Prasyarat Tata Kelola Birokrasi Yang Baik*', *Jurnal Borneo Administrator* [Preprint].
- Firman, F. (2017) '*Meritokrasi Dan Netralitas Aparatur Sipil Negara (Asn) Dalam Pengaruh Pilkada Langsung*', *The Indonesian Journal of Public Administration (IJPA)* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.52447/ijpa.v3i2.1136>.
- Ismail, N. (2019) '*Merit System Dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara*', *Al-Adl: Jurnal Hukum*, 11(1), p. 33. Available at: <https://doi.org/10.31602/al-adl.v11i1.2023>.
- KASN, H. (2021) *Angka Pelanggaran Kode Etik ASN Tinggi, KASN Lakukan Pengukuran Indeks Maturitas*, *kasn.go.id*.
- Juanda, Khairy. (2016). '*Implementasi Kebijakan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Di Lingkungan Birokrasi Berdasarkan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (Studi*

Di Pemerintah Kota Mataram, Provinsi Nusa Tenggara Barat)'. Laporan Penelitian. Mataram: LPPM UIN Mataram.

Lasut, E.E., Lengkong, V.P.. and Ogi, I.W.. (2017) '*Analisis Perbedaan Kinerja Pegawai Berdasarkan Gender, Usia Dan Masa Kerja (Studi Pada Dinas Pendidikan Sitaro)*', *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* [Preprint].

Lumataw, Y.L.H., Massie, R.G.A. and Umboh, J.M.L. (2014) '*Gambaran Analisis Jabatan , Rekrutmen , Seleksi , Penempatan Dan Promosi Pegawai Pada Jabatan Struktural Dinas Kesehatan Kota Gorontalo Tahun 2014*', *Jikmu* [Preprint].

Mius, A. et al. (2019) '*Implementasi Kebijakan Seleksi Terbuka Dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Kota Pekanbaru Provinsi Riau*', *Jurnal Kebijakan Pemerintahan* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.33701/jkp.v2i1.917>.

Nengsih, F.W. and Syamsir, S. (2019) '*Efektivitas Pelaksanaan Lelang Jabatan*', *JESS (Journal of Education on Social Science)* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.24036/jess/vol3-iss2/67>.

Nurprojo and Setyo, I. (2014) '*Merit System Dan Politik Birokrasi Di Era Otonomi Daerah*', *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS* [Preprint].

Puteri, Pramudhita. (2022). '*Assessment Center Dalam Manajemen Talenta Asn: Sebuah Eksplorasi Pengembangan*'. Vol 16 No 1 Juni (2022). Dari <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/349>.

Rachmawati, Tutik. (2018). '*Jalan Panjang Mewujudkan Meritokrasi di Indonesia*'. Dari www.unpar.ac.id

Rafi Yahya, M. and Mutiarin, D. (2015) '*Model Lelang Jabatan Di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta*', *Journal of Governance and Public Policy* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.18196/jqpp.2015.0035>.

Raharjanto, T. (2019) 'Systematic Literature Reviews: Sistem Merit Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik', *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP dan KP)*, pp. 103–116. Available at: <https://doi.org/10.33701/jpkp.v1i2.708>.

Ryu, S. and Virindra, N. (2023) 'Impaired Neutrality: A Propensity That Occurs Among Indonesian Bureaucrats in the Election', *Policy & Governance Review* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i1.622>.

Sakir, A.R. (2017) 'Analisis Implementasi Kebijakan Pengangkatan Aparatur Sipil Negara Dalam Jabatan Struktural Di Pemerintahan Kabupaten Bone', *Skripsi Universitas Hasanuddin* [Preprint].

Sanatana, I.M.M. (2023) 'Peran Assessment Center Dalam Mencari Talenta Untuk Mewujudkan Agilitas Birokrasi Melalui Penerapan Manajemen Talenta', *Jurnal Ilmiah Cakrawarti* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.47532/jic.v6i1.797>.

Siregar, S., Nasution, I. and Muda, I. (2017) 'Peranan Badan Kepegawaian Daerah Dalam Rekrutmen Pegawai negeri Sipil Di Kabupaten Padang Lawas', *PERSPEKTIF* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.31289/perspektif.v6i1.2507>.

Sulistiaawaty, A.E. (2016) 'Peran BAPERJAKAT dalam Promosi Jabatan pada Pemerintahan Kota Makassar', *Government* [Preprint].

Suryanto, A. and Darto, M. (2020) 'Penerapan Kebijakan Sistem Merit: Praktik Terbaik di Lembaga Administrasi Negara', *Jurnal Borneo Administrator* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.744>.

Halaman Web

Lombokpost.jawapost.com. 2022. 11 Pejabat Bersaing Jadi Kepala Dinas Pendidikan dan DP2KB Mataram. <https://lombokpost.jawapos.com/metropolis/27/07/2022/11-pejabat-bersaing->

[jadi-kepala-dinas-pendidikan-dan-dp2kb-mataram/](#). (Di akses tanggal 20 Desember 2022).

Lombokpost.jawapost.com. 2022. Pemkot Mataram Raih Anugerah Meritokreasi dari KASN. <https://lombokpost.jawapos.com/metropolis/09/12/2022/pemkot-mataram-raih-anugerah-meritokreasi-dari-kasn/>. (Di akses tanggal 20 Desember 2022).

Radarlombok.co.id. 2022. Kabinet HARUM Lengkap. <https://radarlombok.co.id/kabinet-harum-lengkap.html>. (Di akses tanggal 20 Desember 2022).