

EFektivitas MEKANISME PENGISIAN JABATAN STRUKTURAL BERBASIS SISTEM MERIT DI PEMERINTAH KABUPATEN POLEWALI MANDAR

Andi M Ferian Maha Putra P¹, Yusriah Amaliah²

¹Ilmu Pemerintahan, FISIP, Universitas Pepabri Makassar, Indonesia

²Departemen Ilmu Pemerintahan, FISIP, Universitas Hasanuddin, Makassar, Indonesia

e-mail: andi_ferian@unpepabri.ac.id¹, yusriahamaliah@unhas.ac.id²

Received : November, 2025

Accepted : Desember, 2025

Published : Desember, 2025

Abstract

The appointment of structural positions in local government is essential for achieving professional and accountable human resource governance. However, this process often faces challenges related to employee competency and limited supporting facilities. This study aims to analyze the effectiveness of the structural position appointment mechanism in Polewali Mandar Regency based on the merit system principles mandated in Regulation of the Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Number 15 of 2019. This research employs a qualitative approach through interviews, observations, and documentation review. The findings indicate that the appointment process has followed formal procedures, including administrative screening, track record verification, managerial assessment, and field competency tests. Nevertheless, its effectiveness is hindered by limited employee competence in personnel management, mismatches between technical expertise and assigned positions, and the absence of an adequate assessment centre. The study recommends enhancing personnel capacity through competency-based training, strengthening consistent implementation of the merit system, and providing standardized assessment facilities. These improvements are expected to increase transparency, objectivity, and the overall quality of structural position appointments in local government.

Keywords: merit system, structural position, effectiveness, open selection

Abstrak

Pengisian jabatan struktural di lingkungan pemerintah daerah merupakan salah satu aspek penting dalam mewujudkan tata kelola sumber daya aparatur yang profesional dan akuntabel. Namun, proses tersebut sering menghadapi kendala baik dari sisi kompetensi aparatur maupun keterbatasan sarana pendukung. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas mekanisme pengisian jabatan struktural di Kabupaten Polewali mandar berdasarkan prinsip system merit sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengisian jabatan telah mengikuti prosedur formal seperti seleksi administrasi, penelusuran rekam jejak, asesmen manajerial, serta uji kompetensi bidang. Namun, efektivitasnya masih terhambat oleh keterbatasan kompetensi, penguatan system merit secara konsisten,

serta penyediaan fasilitas asesmen yang terstandar. Implementasi strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan transparansi, objektivitas, dan kualitas hasil pengisian jabatan structural di pemerintahan daerah.

Kata Kunci: sistem merit, jabatan structural, efektivitas, seleksi terbuka

1. PENDAHULUAN

Pengisian jabatan struktural dalam birokrasi pemerintah daerah merupakan komponen penting dalam mewujudkan manajemen sumber daya aparatur yang profesional, akuntabel dan berorientasi pada kinerja. Sejalan dengan penerapan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, pemerintah diwajibkan menerapkan sistem merit sebagai dasar dalam pengelolaan kepegawaian, termasuk dalam proses promosi, mutasi, dan seleksi jabatan. Sistem merit menekankan bahwa pengisian jabatan harus dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara objektif, sehingga terbebas dari praktik korupsi, kolusi, nepotisme serta pengaruh politik yang selama ini dianggap menghambat kualitas birokrasi. Upaya ini menjadi penting mengingat tantangan pemerintah daerah dalam meningkatkan profesionalisme aparatur, tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks, dan kebutuhan akan struktur organisasi yang responsif terhadap perubahan.

Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar telah mengimplementasikan mekanisme seleksi terbuka dalam pengisian jabatan struktural, khususnya Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, sebagai langkah untuk mendorong transparansi dan akuntabilitas. Mekanisme tersebut mencakup berbagai tahapan seperti seleksi administrasi, penelusuran rekam jejak, asesmen kompetensi manajerial, serta uji kompetensi bidang.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus yang berfokus pada analisis efektivitas mekanisme pengisian jabatan struktural di Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu mereka yang dianggap memiliki pengetahuan relevan mengenai proses seleksi jabatan,

Meskipun secara prosedural telah mengikuti regulasi yang berlaku, dalam praktiknya terdapat sejumlah hambatan yang berpotensi mengurangi efektivitas pelaksanaannya. Beberapa kendala yang muncul berkaitan dengan kesesuaian kompetensi pegawai terhadap jabatan yang dilamar, keterbatasan pemahaman teknis dalam manajemen kepegawaian, serta belum tersedianya fasilitas assessment centre yang memadai untuk menilai kompetensi secara objektif dan terukur.

Permasalahan lainnya adalah adaptasi pejabat terhadap jabatan baru yang tidak selalu sejalan dengan latar belakang keilmuan maupun pengalaman teknis mereka. Kondisi ini berpotensi menurunkan efektivitas pelaksanaan tugas dan menghambat optimalisasi kinerja organisasi perangkat daerah. Selain itu, proses identifikasi kompetensi calon pejabat masih dilakukan secara manual berdasarkan dokumen yang tersedia sehingga validitas penilaian belum sepenuhnya optimal.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis efektivitas mekanisme pengisian jabatan struktural di Kabupaten Polewali Mandar dengan mengacu pada prinsip-prinsip sistem merit. Penelitian juga bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat efektivitas seleksi serta memberikan rekomendasi perbaikan agar proses pengisian jabatan dapat berjalan lebih profesional, objektif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja birokrasi daerah.

termasuk pejabat Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan serta pejabat yang mengikuti proses seleksi. Selain wawancara, penelitian ini juga menggunakan observasi dan telaah dokumentasi terhadap regulasi, laporan uji kompetensi, dan dokumen pendukung lainnya. Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan mengikuti tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan (Miles & Huberman, 1992), sehingga memungkinkan peneliti menginterpretasikan temuan secara sistematis

berdasarkan pola, hubungan, dan konteks yang muncul selama proses penelitian berlangsung.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Deskripsi Data

Pengisian jabatan structural di lingkungan Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar pada tahun 2021 dilaksanakan melalui mekanisme seleksi terbuka dan uji kompetensi sebagaimana diamanatkan oleh ((Peraturan Menteri PANRB Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka Dan Kompetitif, 2019).

Berdasarkan dokumen pelaksanaan seleksi, terdapat 30 pelamar yang mengikuti proses administrasi dan 27 pelamar dinyatakan memenuhi syarat administrative untuk mengikuti tahapan berikutnya. Data ini menunjukkan bahwa Sebagian besar ASN yang melamar memenuhi ketentuan dasar seperti pangkat, pengalaman jabatan, dan kelengkapan berkas.

Tahapan seleksi terdiri atas: Seleksi administrasi, penelusuran rekam jejak, asesmen kompetensi manajerial, dan uji kompetensi bidang melalui makalah dan wawancara. Pada tahap penelusuran rekam jejak. Panitia menilai rekam perilaku pegawai berdasarkan masukan atasan, rekan kerja, dan bawahan yang kemudian diberi bobot 25%. Tahap asesmen manajerial dilaksanakan oleh unit penilaian kompetensi dan menghasilkan bobot 20%. Pada tahap uji kompetensi bidang, peserta diminta menuliskan makalah sesuai tema jabatan dan menjalani wawancara mendalam.

Data yang diperoleh juga menunjukkan adanya mutase pejabat yang cukup signifikan. Sebanyak 27 pejabat dipindahkan atau diangkat ke jabatan baru, baik yang bersifat rotasi maupun promosi. Dari tabel hasil seleksi, terlihat bahwa sejumlah pejabat dipindahkan ke posisi yang berbeda dengan latar belakang Pendidikan ataupun pengalaman teknis sebelumnya. Misalnya, beberapa pejabat dengan latar belakang Pendidikan social ditempatkan pada jabatan terkait ekonomi dan keuangan, sementara pejabat dari perangkat daerah tertentu dipindahkan ke perangkat teknis yang membutuhkan kompetensi lebih spesifik.

Melalui wawancara dengan informan kunci, ditemukan bahwa proses seleksi

dilaksanakan sesuai tata cara yang ditetapkan panitia seleksi daerah. Tim panitia seleksi terdiri dari unsur akademisi, pejabat senior daerah, dan tokoh Masyarakat. Meskipun secara administrative dan procedural proses seleksi telah dilaksanakan dengan baik, sejumlah kendala muncul dalam pelaksanaannya, seperti keterbatasan sarana asesmen centre, ketidaksesuaian kompetensi teknis pejabat dengan jabatan baru, serta keterbatasan pemahaman pegawai terkait manajemen kepegawaian. Data tersebut memberikan gambaran bahwa efektivitas proses seleksi belum sepenuhnya tercapai meskipun telah mengikuti regulasi formal.

3.2 Pembahasan

Sistem merit merupakan prinsip pengelolaan ASN yang menekankan bahwa pengisian jabatan dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan berdasarkan kedekatan personal, afiliasi politik, ataupun faktor subjektif lainnya (Kellough & Nigro, 2006). (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2014) menegaskan bahwa promosi jabatan harus dilakukan secara terbuka dan kompetitif, sehingga menjamin objektivitas dan integritas birokrasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme seleksi di kabupaten polewali mandar secara umum sudah mengikuti prinsip formal system merit, ditunjukkan dengan adanya tahapan administrasi, asesmen, dan uji kompetensi. Namun, efektivitas implementasi sistem merit bergantung pada kualitas pelaksanaannya, bukan hanya kesesuaian prosedur. Hal ini sejalan dengan pandangan (McGregor, 1960) yang menekankan bahwa merit system harus memastikan kecocokan antara kompetensi individu dan persyaratan jabatan untuk mencapai efektivitas organisasi.

Implementasi seleksi jabatan structural berhubungan erat dengan prinsip good governance, khususnya transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas. Dengan menerapkan seleksi terbuka, pemerintah daerah berupaya menciptakan mekanisme yang lebih objektif. Namun sejumlah hambatan ditemukan, seperti keterbatasan informasi public dan minimnya partisipasi Masyarakat dalam pengawasan proses seleksi.

Transparansi dalam seleksi menjadi penting untuk membangun kepercayaan public. Menurut Hadjon, proses administrasi public harus dapat diawasi oleh Masyarakat untuk menghindari penyalahgunaan wewenang. Proses seleksi di polewali mandar memang dipublikasikan melalui situs resmi, tetapi keterbatasan jangkauan informasi menyebabkan masyarakat tidak sepenuhnya mengetahui detail proses dan dasar penilaian.

Dari sisi akuntabilitas, laporan uji kompetensi sudah disusun dengan baik tetapi tidak menjelaskan secara rinci hubungan antara hasil asesmen dengan Keputusan akhir penempatan. Hal ini menimbulkan persepsi bahwa hasil penilaian tidak sepenuhnya dijadikan dasar Keputusan sebagaimana ditemukan pada beberapa daerah lain (Agung, 2014).

Meskipun tahapan seleksi telah sesuai regulasi, ketidaksesuaian kompetensi teknis dengan jabatan yang diduduki menunjukkan bahwa penerapan merit system belum sepenuhnya optimal. Ketidakefektifan mekanisme seleksi berdampak langsung pada kualitas birokrasi daerah. Birokrasi yang tidak didukung oleh pejabat berkompeten cenderung tidak mampu menghasilkan kebijakan berkualitas dan layanan publik yang optimal (Osborne & Gaebler, n.d.)

Mutasi pejabat yang terjadi dalam jumlah signifikan memunculkan pertanyaan tentang kesesuaian kompetensi dengan jabatan baru. Dalam konteks manajemen SDM, mutasi seharusnya dilakukan untuk memastikan pegawai ditempatkan pada posisi yang paling sesuai dengan keahlian mereka (Kadarisman, 2018). Namun, data menunjukkan bahwa beberapa mutasi tidak didasarkan pada kompetensi teknis melainkan kebutuhan organisasi jangka pendek.

Dalam prosesnya penulis menemukan adanya ketidaksesuaian antara gelar akademik dan jabatan yang diemban oleh beberapa pejabat. Contohnya, Muhammad Nawir, S.SOS., yang memiliki gelar sarjana sosial ditempatkan sebagai Staf Ahli Bidang Ekonomi dan keuangan. Pejabat lain seperti Andi Masri Masdar, S.Sos., M.Si menduduki posisi Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terhadap Satu Pintu serta Drs. Mujahidin, M.Si yang diangkat sebagai Asisten Administrasi Umum. Menurut penulis, kompetensi di bidang terkait menjadi faktor yang sangat penting agar pejabat yang menduduki jabatan tersebut dapat

menjalankan tugasnya dengan efektif tanpa memerlukan proses transisi dan adaptasi yang terlalu panjang. Kondisi terkesan pejabat yang terpilih dipaksa untuk menguasai jabatan yang diduduki dengan belajar otodidak.

Pejabat yang kurang memiliki kompetensi teknis membutuhkan waktu adaptasi yang lebih lama, sehingga menghambat percepatan kinerja organisasi. Selain itu dapat memicu ketidakpuasan internal, rendahnya motivasi, dan konflik dalam organisasi. Menurut (Robbins & Judge, 2013), mismatch antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan merupakan salah satu penyebab turunnya kinerja individu dan organisasi. Sebagaimana dinyatakan oleh (Moheriono, 2014) bahwa kompetensi teknis yang relevan merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan pelaksanaan tugas jabatan. Di sisi lain, faktor kompetensi ini juga berhubungan dengan teori efektivitas hukum yang dikemukakan oleh (Soekanto, 2019). Dimana salah satu faktor penting dalam implementasi kebijakan adalah kemampuan aparat pelaksana. Tanpa kompetensi memadai, aturan yang baik sekalipun tidak akan efektif diterapkan.

Menurut (Thoha, 2016), mutasi yang tidak berbasis kompetensi akan berdampak negatif pada efektivitas organisasi karena pegawai membutuhkan proses adaptasi panjang, menurunkan produktivitas, dan berpotensi menimbulkan keputusan administratif yang tidak tepat. Penelitian ini menemukan bahwa beberapa pejabat yang dimutasi menghadapi kesulitan adaptasi terhadap jabatan barunya karena keterbatasan pengalaman teknis. Hal yang dikemukakan juga oleh (Turnip et al., 2024) memberikan temuan meskipun regulasi sudah jelas, terdapat hambatan dalam sumber daya, koordinasi antar organisasi, dan pemantauan pasca seleksi. Temuan ini menguatkan bahwa hanya mengikuti prosedur formal saja tidak cukup; efektivitas sistem merit sangat bergantung pada aspek implementasi institusional dan pengawasan, sama seperti kendala yang Anda identifikasi di Kabupaten Polewali Mandar (misalnya, tim seleksi, sarana asesmen, dan pemantauan).

Dalam hal sarana dan prasarana, Alimuddin menyatakan bahwa proses pengisian jabatan di Kabupaten Polewali Mandar masih dilakukan secara konvensional. Narasumber menjelaskan bahwa tidak tersedia sarana yang memadai

untuk mempermudah identifikasi kelayakan calon dalam mengisi jabatan yang kosong. Hingga saat ini, pengisian jabatan struktural dilakukan secara manual, hanya berdasarkan data yang tersedia, seperti riwayat karir dan rekam jejak calon. Selain itu, belum ada fasilitas assesment centre yaitu alat seleksi yang dirancang berdasarkan standar kompetensi tertentu bukan atas dasar hubungan tertentu.

Dalam standar kompetensi, terdapat beberapa aspek yang dinilai, yaitu kogitif, afektif dan konatif. Penilaian kognitif berkaitan dengan kemampuan seperti pengetahuan, informasi dan keterampilan teknis yang relevan dengan tugas. Penilaian afektif melibatkan keinginan dan motivasi untuk memanfaatkan kemampuan serta pemahaman yang dimiliki. Sementara itu, penilaian konatif berfokus pada keterampilan yang diuperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas. Selain itu, aspek psikologis juga dinilai untuk mengamati dimensi perilaku saat bekerja.

Menurut Bapak Muhamajidin, belum tersedianya sarana dan prasarana assesment centre disebabkan oleh beberapa faktor, seperti keterbatasan anggaran, waktu, kurangnya pengetahuan dan informasi teknis tentang pelaksanaan assesment serta perbedaan pandangan mengenai metode seleksi, penempatan dan promosi jabatan.

Analisis temuan penelitian ini sejalan dengan literatur mutakhir yang menekankan perlunya integrasi system merit dengan manajemen talenta yang lebih sistematis. Sebagai contoh, penelitian di Semarang oleh (Yustisia & Hartati, 2025) menunjukkan bahwa implementasi talent management di BKPP kota tersebut belum optimal karena keterbatasan infrastruktur pendukung dan komitmen kepemimpinan, meskipun system merit secara formal sudah diadopsi. Selanjutnya, studi (Suriyani BB et al., 2024) menegaskan bahwa pemanfaatan Computer Assisted Test (CAT) dalam seleksi ASN merupakan Langkah objektif yang sangat membantu dalam menerapkan merit system secara konsisten, terutama bila hasil CAT dipadukan dengan program pengembangan karier dan talent pool berbasiskan kompetensi.

Di sisi lain, pengalaman instansi seperti Kementerian PANRB menggambarkan bahwa assessment centre bukan hanya alat seleksi tetapi juga instrument pengembangan karier. Langkah ini sejalan dengan pendidikan

kompetensi yang direkomendasikan dalam system merit: pegawai yang telah dinilai kompetensinya melalui Asesmen Center kemudian diarahkan ke jalur pengembangan sesuai potensi mereka. Selain itu, dalam konteks reformasi digital manajemen ASN Universitas Katolik Parahyangan (UNPAR) menyoroti urgensi digitalisasi HR sebagai sarana pemetaan kompetensi dan transparansi proses seleksi.

Di Kabupaten Polewali Mandar, dimana kelemahan terbesar terletak pada ketidaksesuaian kompetensi teknis dan ketiadaan assessment centre, integrasi praktik-praktik ini dapat meningkatkan efektivitas seleksi jabatan structural. Dengan mengadopsi CAT serta membangun assessment center local atau bekerjasama dengan Lembaga eksternal, pemerintah daerah dapat menilai calon pejabat berdasarkan kompetensi yang lebih objektif dan terstruktur. Selain itu, talent management pasca seleksi (termasuk pelatihan dan coaching berdasarkan hasil assessmen) dapat menutup gap kometensi yang muncul setelah mutase atau promosi.

Ketidaadaan assessment centre berdampak pada rendahnya validitas prediktif penilaian kompetensi. Menurut (Cascio, 2016), assessment centre memiliki validitas yang lebih tinggi dibandingkan metode-metode seleksi tradisional karena menilai berbagai dimensi kompetensi secara multi-metode dan multi-penilai. Ketidakmampuan menyediakan sarana tersebut membuat proses seleksi sangat bergantung pada subjektivitas penilai dan kualitas dokumen pelamar. Selain itu, minimnya pemanfaatan teknologi pendukung seleksi mengakibatkan proses penilaian memerlukan waktu lebih lama dan rentan terhadap bias administratif. Hal ini tidak sejalan dengan prinsip good governance yang menekankan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas (UNDP, 1997).

Hal ini juga selaras dengan hasil pengawasan system merit oleh BKN tahun 2024, yang menekankan bahwa meskipun banyak instansi telah menunjukkan kemajuan ("Sangat Baik" atau "Baik"), perlu penguatan kapasitas penilai dan peningkatan sarana asesmen agar implementasi merit tidak hanya formal tetapi substansial dan berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Pengisian jabatan structural di Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar telah

dilaksanakan sesuai prosedur formal sebagaimana diatur dalam PermenPAN RB Nomor 15 Tahun 2019 melalui tahapan seleksi administrasi, penelusuran rekam jejak, asesmen manajerial, serta uji kompetensi bidang. Namun, penelitian ini menemukan bahwa efektivitas implementasi sistem merit belum sepenuhnya tercapai. Sejumlah kendala muncul, antara lain keterbatasan kompetensi pegawai dalam manajemen kepegawaian, ketidaksesuaian kompetensi teknis dengan jabatan yang dilamar, serta ketiadaan assessment centre yang berfungsi sebagai instrument valid dalam menilai kompetensi aparatur secara objektif dan terstandar.

Selain itu, pola mutasi pejabat yang tidak sepenuhnya berbasis kompetensi menyebabkan proses adaptasi yang panjang dan berpotensi menurunkan efektivitas kinerja organisasi. Hambatan structural berupa keterbatasan anggaran, SDM, dan perbedaan persepsi teknis antar pemangku kepentingan juga turut memengaruhi implementasi kebijakan seleksi.

Untuk meningkatkan efektivitas mekanisme seleksi, pemerintah daerah perlu memperkuat pelaksanaan sistem merit melalui peningkatan kompetensi jabatan. Dengan perbaikan tersebut, pengisian jabatan structural diharapkan mampu menghasilkan pejabat yang kompeten, professional, dan berorientasi pada peningkatan kinerja birokrasi daerah.

PERNYATAAN PENGHARGAAN

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Polewali atas dukungan data dan informasi yang diberikan selama proses penelitian. Penghargaan juga disampaikan kepada para informan dan pihak-pihak yang telah meluangkan waktu serta memberikan kontribusi sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

Agung, A. A. (2014). *Analisis Yuridis Mekanisme Pengisian Jabatan Struktural Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintahan*. Universitas Hasanuddin.

- Cascio, W. F. (2016). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits (10th ed.)*. McGraw-Hill.
- Kadarisman, M. (2018). *Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Raja Grafindo Persada.
- Kellough, J. E., & Nigro, L. G. (2006). *Civil Service Reform in the States: Personnel Policy and Politics at the Subnational Level*. Suny Press.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Analisis Data Kualitatif (Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru)*. UI Press.
- Moheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Rajawali Pers.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (n.d.). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka Dan Kompetitif, Kementerian PANRB. (2019).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Soekanto, S. (2019). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penegakan Hukum*. Raja Grafindo Persada. Rajawali Pers.
- Suriyani BB, Asriani, La Ode Muhammad Elwan, & Risky Wilda Yanti. (2024). Penerapan Prinsip Transparansi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Dalam Pelaksanaan Rekrutmen PPPK Di Kabupaten Muna Barat. *Journal Publicuho*, 7(4), 2327–2339. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i4.603>
- Thoha, M. (2016). *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Kencana Prenada Media. Prenada media.
- Turnip, S., Mindarti, L. I., & Hayat, H. (2024). Implementasi Kebijakan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi dalam Penerapan Sistem Merit. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 10(1), 25–36.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6. (2014).
- UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. United Nations Development Programme.

Yustisia, F. N., & Hartati, S. (2025). Analyzing the Factors Influencing the Implementation of Talent Management at BKPP of Semarang City. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 13(1), 67–82.