

Penerapan Merit Sistem Pada Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai Tahun 2019

Susana

**Pascasarjana Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau,
Pekanbaru**

Korespondensi : susana@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui penerapan merit sistem pada Seleksi Terbuka Sekretaris dan untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi penerapan merit sistem pada Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai. Meode penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Dalam pengumpulan data penulis menggunakan beberapa metode yaitu berupa Wawancara, Observasi dan Dokumentasi. Penulis melakukan analisa data untuk penelitian ini menggunakan metode dari Miles dan Huberman berupa Reduksi Data, Penyajian Data, dan menarik kesimpulan. Hasil penelitian ini adalah guna menjawab pertanyaan penelitian yang berhubungan dengan penerapan Merit Sistem pada Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai yang telah dilaksanakan. Penerapan sistem merit pada Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai yang dilaksanakan masih belum optimal. Meskipun Pemerintah Kota Dumai telah melaksanakan seluruh tahapan Seleksi tersebut baik itu tahapan persiapan, pelaksanaan, maupun monitoring dan evaluasi, namun dalam hal kepatuhan terhadap penerapan merit system, Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai yang dilaksanakan masih belum optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa aspek yang belum dapat diterapkan secara optimal, Untuk optimalnya penerapan merit system, pemerintah daerah harus sudah mempunyai standar kompetensi untuk semua jabatan.

Kata kunci : Penerapan, Sistem, Seleksi.

Abstract

This study aims to determine the application of the merit system in the Secretary's Open Selection and to find out what factors influence the application of the merit system in the Dumai City Secretary Open Selection. The research method used is by using a qualitative descriptive approach. In collecting data the author uses several methods, namely in the form of interviews, observations and documentation. The author analyzes the data for this study using the methods of Miles and Huberman in the form of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of this study are to answer research questions related to the application of the Merit System in the Dumai City Secretary Open Selection which has been carried out. The application of the merit system in the Dumai City Secretary's Open Selection which was carried out was still not optimal. Although the Dumai City Government has carried out all stages of the selection, be it the stages of preparation, implementation, as well as monitoring and evaluation, but in terms of compliance with the application of the merit system, the Open Selection of the Dumai City Regional Secretary which was carried out was still not optimal. This can be seen from several aspects that have not been implemented optimally. For optimal application of the merit system, local governments must have competency standards for all positions.

Keywords; Application, System, Selection.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah asset paling penting dalam sebuah organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibentuk berdasarkan alasan untuk kepentingan manusia. Manusia merupakan asset terpenting dari berbagai unsur organisasi dan merupakan factor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Terminologi sumber daya manusia (human resources) merujuk kepada orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan sumber daya manusia pada organisasi pemerintahan. Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan aktor utama dalam penggerak birokrasi pemerintah dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik.

Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

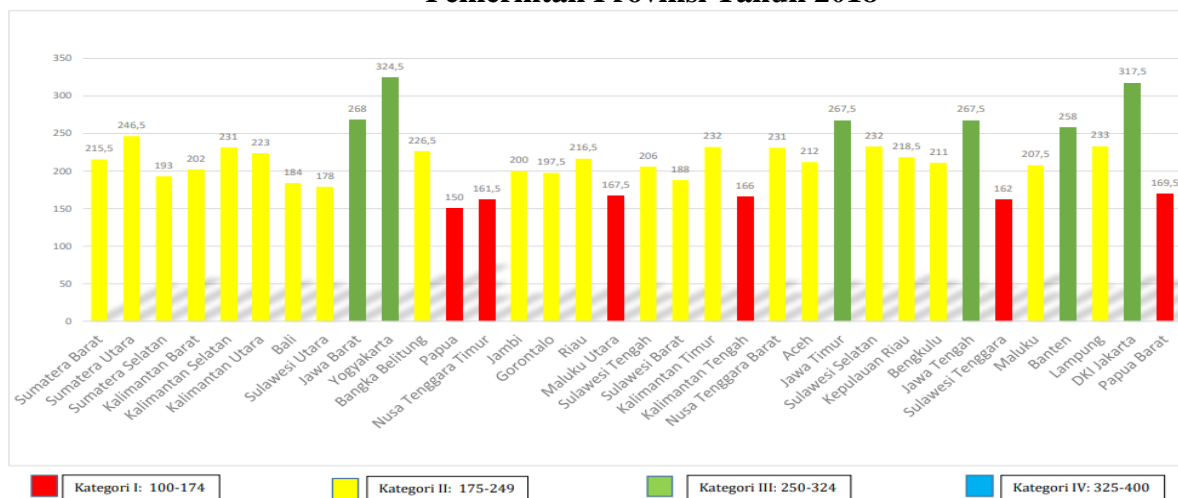
Untuk melaksanakan kebijakan sebagaimana disebutkan di atas, Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 menetapkan prinsip sistem merit sebagai berikut:

- a. Seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi jabatan;
- b. Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
- c. Pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;
- d. Memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;
- e. Memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
- f. Menerapkan kode etik dan kode perilaku pegawai ASN;
- g. Merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
- h. Memberikan perlindungan kepada pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan
- i. Memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh pegawai ASN.

Pada peta penilaian system merit yang dilaksanakan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara pada tahun 2018, hasil penilaian penerapan sistem merit pada instansi pemerintah dikelompokkan dalam kategori penilaian sesuai nilai dan indeks yang dicapai, sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 40 Tahun 2018 dan Peraturan KASN No. 5 Tahun 2017 sebagai berikut:

- a. Kategori I (nilai 100-174), dengan indikator berwarna merah menunjukkan bahwa instansi dinilai 'BURUK'. Instansi dalam kategori ini masih perlu dibimbing intensif untuk dapat memenuhi persyaratan yang diharapkan dalam penerapan sistem merit manajemen ASN.
- b. Kategori II (nilai 175-249), dengan indikator berwarna kuning, menunjukkan bahwa instansi dinilai 'KURANG'. Instansi dalam kategori ini perlu dibimbing untuk melengkapi berbagai persyaratan sistem merit dalam manajemen ASN.
- c. Kategori III (nilai 250-324), dengan indikator berwarna hijau, menunjukkan bahwa instansi dinilai 'BAIK'. Instansi dalam kategori ini masih perlu menyempurnakan berbagai persyaratan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di instansinya, tetapi sudah dapat menerapkan seleksi terbatas dari talent pool dengan pengawasan KASN serta dievaluasi setiap tahun.
- d. Kategori IV (nilai 325-400), dengan indikator berwarna biru, menunjukkan bahwa instansi dinilai 'SANGAT BAIK'. Instansi dalam kategori ini menunjukkan bahwa sebagian besar persyaratan sudah dipenuhi dan sudah dapat diijinkan untuk menjalankan seleksi terbatas di instansinya melalui talent pool dan dievaluasi setiap 2 (dua) tahun.

Grafik 1.1 Peta Penerapan Sistem Merit Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Provinsi Tahun 2018



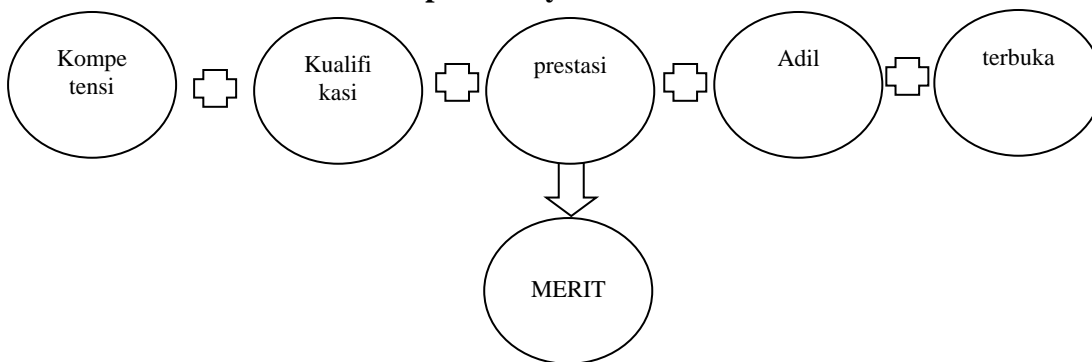
Sumber: Hasil Survey dan Kajian Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem, KASN 2018

Pada grafik 1.1 diatas, Pemerintah Provinsi Riau masih masuk dalam kategori II (kurang), yang artinya Pemerintah Daerah baru memenuhi sebagian kriteria yang ditetapkan. Sehingga untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi yang lowong, instansi pemerintah daerah harus melaksanakan Seleksi Terbuka.

Pelaksanaan Seleksi Terbuka dalam rangka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang berdasarkan merit system adalah pengisian jabatan yang dilakukan sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan.

Secara garis besar prinsip dasar merit system yang terkait dengan pengisian jabatan pimpinan tinggi adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Prinsip merit system dalam Seleksi Terbuka



Sumber: Peraturan Menteri PANRB No. 13 tahun 2014

Sebagai upaya untuk menerapkan merit system dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi, Seleksi Terbuka diharapkan mampu memenuhi prinsip-prinsip system merit. Menurut Sudrajat (2014.67), disebutkan bahwa proses pengisian jabatan dengan system tertutup yang dilakukan sebelum reformasi birokrasi dilakukan, dan bersifat internal memberikan dampak terhadap kualitas dari birokrasi di Indonesia dan berpotensi KKN. Oleh karena itu, untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance), salah satu upaya yang dilakukan pemerintah adalah dengan membuat aturan baru dalam pengisian jabatan structural yang berorientasi pada system merit dan dilakukan secara terbuka dan

kompetitif dikalangan PNS dengan memperhatikan syarat yang diatur dengan ketentuan perundang-undangan.

2. METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang bersifat deskriptif. Metode kualitatif dalam penelitian ini digunakan karena masalah yang terdapat pada penelitian ini masih belum jelas, sehingga peneliti harus melakukan penjelajahan atau eksplorasi langsung terhadap obyek penelitian. Hasil penelitian adalah berupa penjelasan mendalam terhadap obyek yang diteliti. Data yang terkumpul dalam penelitian ini berbentuk kata-kata atau hasil wawancara, sehingga tidak menekankan pada angka. Penelitian ini juga lebih menekankan pada proses daripada produk atau outcome. Metode penelitian kebijakan berpendekatan kualitatif hampir selalu menggunakan metode observasi, wawancara atau komunikasi dan dokumen, karena metode itu dianggap lebih mudah untuk memahami fenomena dan fakta sosial. Pendekatan yang sering digunakan adalah dengan pendekatan studi kasus.

Penelitian kualitatif dalam studi kebijakan diharapkan dapat mengungkap sifat, konteks, situasi dan relata yang berubah dari fenomena yang ditelitinya. Untuk memperoleh tujuan tersebut, penelitian kualitatif dalam studi kebijakan perlu menggunakan pendekatan, dalam penelitian ini pendekatannya adalah studi kasus. Dengan pendekatan studi kasus, peneliti mendalami dan menggambarkan secara lengkap bagaimana penerapan merit system pada Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah yang telah dilaksanakan pada tahun 2019.

Sedangkan Studi kasus dalam penelitian ini bersifat deskriptif, yang artinya menggambarkan secara lengkap suatu fenomena sosial yang diamati. Dalam hal ini penelitian ini memfokuskan pada bagaimana penerapan merit system pada Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah yang dilaksanakan pada tahun 2019 oleh Pemerintah Kota Dumai. Pemerintah Kota Dumai yang saat ini masih belum sepenuhnya menerapkan system merit dalam tata kelola pemerintahan, sehingga untuk pemenuhan dan pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama harus dengan Seleksi Terbuka. Adapun penerapan system merit pada Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah menjadi hal yang penting dikarenakan Sekretaris Daerah merupakan jabatan tertinggi pada struktur organisasi Pemerintah Kota Dumai, sehingga diharapkan pejabat yang terpilih benar-benar yang kompeten dan memenuhi kualifikasi.

Penulis melakukan analisa data untuk penelitian ini menggunakan metode dari Miles dan Huberman sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Tahap penelitian ini peneliti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal dan data-data yang penting mengenai penerapan merit system pada pelaksanaan Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai tahun 2019 yang pelaksanaannya berpedoman pada kebijakan Peraturan Menteri PANRB Nomor 13 Tahun 2014 pada Seleksi Terbuka JPT Pratama Sekretaris Daerah Kota Dumai. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang jelas, dan mempermudah peneliti dalam melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Pada akhirnya data yang muncul dalam penelitian ini adalah data yang benar-benar berhubungan dengan penelitian ini.

Penulis mengembangkan hasil wawancara dari narasumber dan data yang diperoleh dari data sekunder menjadi analisis yang tersusun. Data yang diperoleh dilapangan dianalisis sehingga lebih tajam, dengan menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Reduksi data memungkinkan peneliti tidak perlu mengartikannya sebagai kuantifikasi. Data kualitatif

dapat disederhanakan dan ditransformasikan dalam aneka macam cara, yakni: melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkannya dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya. Kadangkala dapat juga mengubah data ke dalam angka-angka atau peringkat-peringkat, tetapi tindakan ini tidak selalu bijaksana.

2. Penyajian Data

Miles & Huberman membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Mereka meyakini bahwa penyajian-penyajian yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid, yang meliputi: berbagai jenis matrik, grafik, jaringan dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih. Dengan demikian seorang penganalisis dapat melihat apa yang sedang terjadi, dan menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar atautkah terus melangkah melakukan analisis yang menurut saran yang dikisahkan oleh penyajian sebagai sesuatu yang mungkin berguna.

Pada tahap penelitian ini, peneliti menyusun sekumpulan informasi dalam bentuk uraian, tabel maupun daftar yang berkaitan dengan penerapan system merit pada Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai tahun 2019 yang telah dilaksanakan dengan mempedomani Peraturan Menteri PANRB Nomor 13 Tahun 2014 pada Seleksi Terbuka JPT Pratama Sekretaris Daerah Kota Dumai tahun 2019.

3. Menarik Kesimpulan

Penarikan kesimpulan menurut Miles & Huberman hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran penganalisis (peneliti) selama ia menulis, suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan, atau mungkin menjadi begitu seksama dan menghabiskan tenaga dengan peninjauan kembali serta tukar pikiran di antara teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan intersubjektif atau juga upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain.

Singkatnya, makna-makna yang muncul dari data yang lain harus diuji kebenarannya, kekokohnya, dan kecocokannya, yakni yang merupakan validitasnya. Kesimpulan akhir tidak hanya terjadi pada waktu proses pengumpulan data saja, akan tetapi perlu diverifikasi agar benar-benar dapat dipertanggungjawabkan.

Pada penelitian ini, kesimpulan yang diperoleh berupa uraian bagaimana penerapan merit system pada pelaksanaan Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai tahun 2019, apa saja yang masih menjadi kendala dari penerapan Merit system pada Seleksi Terbuka, sehingga penulis dapat memberikan saran dan masukan terkait dengan penerapan merit system pada Seleksi Terbuka selanjutnya.

3.HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Kota Dumai

Secara geografis wilayah Kota Dumai terletak 100 51' 30"-10° 59' 8" Lintang Utara dan pada 114° 24' -114° 34' Bujur Timur dengan luas wilayah 1.772,38 km². Dilihat secara topografi, Kota Dumai berada pada lahan bergambut dengan kedalaman 0 – 0,5 m dan ketinggian rata-rata berkisar 2 meter di atas permukaan laut. Di Kota Dumai terdapat 16 buah sungai yang dapat dilayari oleh kapal pompong, sampan, dan perahu, dengan panjang sungai keseluruhan sekitar 222 Km, yang bermuara di pantai Timur Kota Dumai atau di Selat Rupa dan Selat Malaka sebagai jalur lalu lintas perdagangan. Sungai Buluala, Sungai Mesjid, dan Sungai Senepis merupakan yang terpanjang diantara 16 sungai yang ada.

Sejumlah Perangkat Daerah (PD) di Kota Dumai diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 4 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Dumai (Lembaran Daerah Kota Dumai tahun 2018 Nomor 1 Seri D) tentang Perangkat Daerah.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai berdasarkan Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 4 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Dumai adalah perangkat daerah yang melaksanakan Fungsi Penunjang Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan. Untuk melaksanakan Peraturan Daerah tersebut maka ditetapkan Peraturan Walikota Dumai Nomor 58 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai bahwa BKPSDM merupakan unsur penunjang tugas Walikota dibidang kepegawaian pendidikan dan pelatihan yang dipimpin oleh Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

BKPSDM merupakan unsur penunjang tugas Walikota dibidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan, BKPSDM dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

BKPSDM mempunyai tugas membantu Walikota melaksanakan fungsi penunjang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan, untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, BKPSDM menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah dibidang kepegawaian pendidikan dan pelatihan sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan pemerintah;
- b. perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah;
- c. penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian Pegawai daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam ketentuan peraturan perundang-undangan;
- d. penyiapan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah;
- e. pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam ketentuan peraturan perundang-undangan;
- f. penyiapan dan penetapan pensiun pegawai daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
- g. penyiapan pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas; dan
- h. penyiapan fungsi lain yang diberikan Walikota sesuai dengan lingkup fungsinya.

Pelaksanaan Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai tahun 2019

Pemerintah Kota Dumai pada tahun 2019 telah melaksanakan proses Seleksi Terbuka untuk Jabatan Sekretaris Daerah. Seleksi Terbuka yang dilaksanakan mengacu pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 13 tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Instansi Pemerintah. Berikut adalah hasil wawancara peneliti dengan informan terhadap tahapan pelaksanaan Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai yang telah dilaksanakan pada tahun 2019, sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan

Pada tahun 2019, terdapat kekosongan Jabatan Sekretaris Daerah Kota Dumai. Kekosongan jabatan tersebut dikarenakan pejabat Sekretris Daerah sebelumnya diberhentikan sebagai PNS. Dalam rangka kekosongan jabatan pejabat tinggi pratama tersebut, sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 mengenai tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka di Instansi Pemerintah, Pemerintah Kota Dumai membuka Seleksi Terbuka untuk pengisian Jabatan Sekretaris Daerah tersebut. Berdasarkan Pengumuman Nomor 01/PANSEL.DMI/I.3/2019, Seleksi Terbuka Pengisian JPTP Sekretaris Daerah resmi dibuka pada tanggal 15 Maret 2019. Dalam proses Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama pada Pemerintah Daerah Kota Dumai dilakukan dalam 3 (tiga tahapan) yaitu persiapan, pelaksanaan dan Monitoring. Untuk diketahui bersama persyaratan umum bagi peserta Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama yang akan diisi melalui seleksi terbuka yaitu:

1. Berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil Aktif di jajaran Pemerintah Kota Dumai dan jajaran Pemerintah Kabupaten/Kota dalam Provinsi Riau;
2. Menduduki pangkat paling rendah Pembina Tk. I (IV/b);
3. Pendidikan paling rendah Sarjana (S1);
4. Berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun kecuali bagi pejabat yang sedang duduk dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama berusia paling tinggi 58 (lima puluh delapan) tahun;
5. Semua unsur penilaian DP3/Penilaian Prestasi Kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
6. Telah mendapatkan persetujuan dari atasan langsung untuk mengikuti rangkaian seleksi;
7. Tidak pernah dijatuhi hukuman pidana, hukuman disiplin tingkat sedang dan/atau tingkat berat, serta tidak sedang dalam proses pemeriksaan karena dugaan pelanggaran pidana/disiplin berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan;
8. Tidak memiliki afiliasi dan/atau menjadi anggota Partai Politik;
9. Sehat jasmani dan rohani;
 - a. Telah menyerahkan SPT Pajak Tahunan/ LHKPN.

2. Tahap Pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan dimulai dari Pengumuman lowongan jabatan, Seleksi administrasi, Seleksi Kompetensi, Wawancara Akhir, Penelusuran Rekam Jejak Calon, Hasil Seleksi, dan terakhir adalah Tes Kesehatan dan Psikologi.

1) Pengumuman Lowongan Jabatan

Pengumuman merupakan tahapan awal dalam proses pelaksanaan selksi terbuka. Hal pertama dilakukan dengan mengumumkan secara terbuka melalui Surat Pengumuman resmi yang dapat dilihat pada papan pengumuman di sekretariat Panitia Seleksi yaitu di kantor BKPSDM Kota Dumai, media online dan offline. Dijelaskan dalam pengumuman tersebut tentang jadwal pelaksanaan selama berapa hari kerja sampai pada penerimaan berkas dan batas akhir tanggal penerimaan lamaran.

Dalam pengumuman seleksi terbuka harus memuat nama jabatan yang lowong, dan persyaratan administrasi antara lain:

- surat lamaran dibuat sendiri oleh pelamar dan bermaterai;
- fotokopi SK kepangkatan dan jabatan yang diduduki;
- fotokopi ijazah terakhir yang sesuai dengan jabatan yang dilamar
- fotokopi SPT tahun terakhir;
- fotokopi hasil penilaian prestasi kerja 2 tahun terakhir;
- riwayat hidup (CV) lengkap.

2) Seleksi Administrasi

Calon peserta yang akan mengikuti Seleksi Terbuka dalam rangka Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Sekretaris Daerah akan dinilai berdasarkan kriteria administrasi kepegawaian sebagaimana telah disebutkan dalam pengumuman sebagai berikut :

- a. Surat lamaran ditulis tangan dan bermaterai cukup;
- b. Fotocopy Ijazah yang disyaratkan;
- c. Daftar Riwayat Hidup berdasarkan peraturan Kepala BKN No. 11 Tahun 2002;
- d. Fotocopy SK pangkat terakhir;
- e. Fotocopy SK jabatan;
- f. Fotocopy Diklat Kepemimpinan Tk. II;
- g. Fotocopy Penilaian Prestasi Kinerja 2;
- h. Bukti penyerahan SPT pajak;
- i. Bukti pengisian LHKPN;
- j. Fotocopy NPWP;
- k. Surat pernyataan bebas hukuman disiplin tingkat sedang dan atau berat;
- l. Surat keterangan sehat dari Rumah sakit pemerintah;
- m. Surat keterangan bebas narkoba dari instansi berwenang;
- n. Fotocopy diklat teknis dan fungsional yang relevan;
- o. Fotocopy penghargaan
- p. Pakta Integritas.

Kelengkapan berkas administrasi akan diperiksa oleh sekretariat Panitia Seleksi untuk dilaporkan kepada Panitia Seleksi. Kriteria persyaratan administrasi didasarkan atas peraturan perundang-undangan dan peraturan internal instansi yang ditetapkan oleh Walikota Dumai.

3) Seleksi Kompetensi

Seleksi Kompetensi dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengetahuan para peserta pimpinan jabatan tinggi pratama dalam hal jabatan yang akan didudukinya nanti. Seleksi Kompetensi ini terdiri dari 3 (tiga) seleksi, yaitu Kompetensi Manajerial, Kompetensi Bidang dan Kompetensi Sosio Kultural.

a) Seleksi Kompetensi Manajerial

Kompetensi Manajerial merupakan kemampuan menciptakan situasi kerja yang mendorong kepatuhan pada nilai, norma dan etika organisasi. Dalam pelaksanaan tes seleksi Kompetensi manajerial, Pemerintah Kota Dumai bekerja sama dengan Assesment Center dari Polda Riau.

b) Seleksi Kompetensi Bidang

Seleksi Kompetensi Bidang dilaksanakan dengan cara penulisan makalah. Makalah yang disusun oleh peserta ditentukan temanya oleh panitia Seleksi. Kemudian peserta seleksi diberi kesempatan untuk mempresentasikan hasil makalah tersebut di hadapan Panitia Seleksi.

4) Wawancara Akhir

Wawancara akhir pada seleksi terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai tahun 2019 dilaksanakan seiring dengan tes kompetensi bidang. Hal ini dimaksudkan untuk mempersingkat waktu pelaksanaan tanpa mengurangi esensi atau nilai dari tahapan itu sendiri.

5) Penelusuran Rekam Jejak Calon

Terkait penelusuran jejak calon peserta yang mengikuti seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai tahun 2019, Panitia Seleksi dan Pemerintah Kota Dumai bekerjasama dengan instansi berwenang untuk mendapatkan kepastian data peserta.

6) Hasil Seleksi

Hasil Seleksi Terbuka diumumkan secara luas melalui media konvensional, elektronik maupun media online. Pengumuman melalui media konvensional diumumkan melalui papan pengumuman yang dapat dilihat secara langsung pada kantor Sekretariat Panitia Seleksi. Sedangkan untuk pengumuman

secara online bisa diakses melalui website resmi BKPSDM Kota Dumai yaitu pada situs: <https://bkpsdm.dumaikota.go.id/>

7) Tes Kesehatan dan Psikologi

Tes kesehatan dan psikologi dapat dilakukan bekerjasama dengan unit pelayanan kesehatan pemerintah dan lembaga psikolog. Peserta yang telah dinyatakan lulus wajib menyerahkan hasil uji kesehatan dan psikologi.

3. Tahap Monitoring dan Evaluasi

Setelah semua tahapan Seleksi Terbuka dilaksanakan, tahap terakhir yang harus dipenuhi adalah monitoring dan evaluasi. Dalam tahap ini Pemerintah Kota Dumai sebagai instansi yang melaksanakan Seleksi akan melaporkan hasil Seleksi kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Dalam hal ini, Pemerintah Kota Dumai melalui surat Nomor 800/1690/BKPSDM-P2KP tanggal 02 Oktober telah mengirimkan surat kepada Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara perihal laporan pelaksanaan Seleksi Terbuka JPTP Sekretaris Daerah Kota Dumai. Menindaklanjuti laporan dari Pemerintah Kota Dumai, Komisi Aparatur Sipil Negara mengeluarkan rekomendasi hasil seleksi terbuka JPT Pratama Sekretaris Daerah melalui surat Nomor B-3401/KASN/10/2019. Selanjutnya pejabat terpilih diberikan orientasi tugas oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan pejabat yang berwenang selama 1 (satu) bulan.

Penunjukkan kandidat berdasarkan Kompetensi dan Kinerja

1. Kompetensi

Pada Seleksi Terbuka, untuk mendapatkan calon pejabat yang berkompeten, dilakukan 3 tes kompetensi. Yaitu tes kompetensi manajerial, tes kompetensi bidang dan tes kompetensi teknis.

a. Tes Kompetensi Manajerial

Menurut Gofur Ahmad (Arsitektur Assessment Center. 2015), Seseorang dapat dikatakan kompeten apabila memiliki 5 (lima) kemampuan secara sinergik dan komprehensif. Kelima kemampuan tersebut meliputi:

- 1) Task skill, yaitu kemampuan melaksanakan setiap tugas secara efisien;
- 2) Task management skills, yaitu kemampuan mengelola sejumlah tugas yang berbeda dari suatu jabatan;
- 3) Contingency Skills, yaitu kemampuan menyikapi secara efektif terhadap kejadian atau keadaan yang menyimpang dari kebiasaan;
- 4) Job/Role Environment Skills, yaitu kemampuan yang berkaitan dengan tanggung jawab dan harapan-harapan dari lingkungan kerja, termasuk kerjasama dengan orang lain serta kerjasama dalam tim;
- 5) Transferring Skills, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan di tempat kerja, termasuk perubahan teknologi, cara kerja dan lingkungan kerja.

Dalam upaya melaksanakan uji kompetensi, Pemerintah Kota Dumai bekerjasama dengan Tim Assessment Center Polda Riau untuk pelaksanaan uji kompetensi Manajerial. Materi uji kompetensi manajerial oleh Tim Assessment Polda Riau meliputi elemen Integritas, Pengambilan Keputusan, Orientasi pada Hasil, Mengelola Perubahan, Pengembangan diri dan orang lain, Komunikasi, Kerjasama dan Pelayanan Publik. Metode yang digunakan oleh Tim Asessor dalam uji kompetensi manajerial tersebut adalah dengan Simulasi in-tray, psikometri, diskusi tanpa pemimpin dan interview/wawancara.

Dari data yang diperoleh dari Tim Assessment Center Polda Riau, terdapat 8 (delapan) elemen yang dinilai oleh Asessor, yaitu:

- 1) Integritas
- 2) Pengambilan Keputusan
- 3) Orientasi pada Hasil;
- 4) Mengelola Perubahan

- 5) Pengembangan diri dan orang lain
- 6) Komunikasi
- 7) Kerjasama
- 8) Pelayanan Publik.

Untuk dapat menyimpulkan apakah tim assessment polda Riau telah melaksanakan uji kompetensi manajerial sesuai dengan standar kompetensi, maka dapat dilihat dari perbandingannya melalui tabel berikut:

Tabel 1. Perbandingan elemen kompetensi dari Ditjen Binalattas, Kemenakertrans dan elemen yang telah diujikan pada Aseesment Center Polda Riau

Elemen Kompetensi yang telah diujikan melalui Aseesment	Elemen Kompetensi Berdasarkan Ditjen Binalattas, Kemenakertrans				
	Task Skills	Task Manajement Skill	Contingency Skills	Environment Skills	Trasnserfing Skills
Integritas	√				
Pengambilan Keputusan	√	√	√		
Orientasi pada hasil	√		√	√	
Mengelola Perubahan	√	√		√	√
Pengembangan diri dan orang lain	√	√		√	√
Komunikasi	√		√		√
Kerjasama	√	√		√	√
Pelayanan Publik	√	√	√	√	

Sumber: *Olahan Penulis*

Jika dilihat dari pelaksanaan uji kompetensi Manajerial yang telah dilaksanakan oleh Tim Aseesmen Center dengan elemen/kriteria kompetensi yang disebutkan dalam Pedoman Pemetaan Kompetensi Diten Binalattas, Kemenakertrans (Gofur Ahmad, 2015), sebagaimana tersaji dalam Tabel 5.3 di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan uji kompetensi manajerial oleh Tim Aseesment Center Polda Riau telah mencakup semua elemen kompetensi tersebut.

b. Tes Kompetensi Bidang

Selain tes kompetensi manajerial, peserta Seleksi akan diuji dengan tes Kompetensi Bidang. Sedangkan seleksi kompetensi bidang dilaksanakan oleh Panitia Seleksi berupa penulisan makalah, presentasi makalah dan wawancara. Unsur penilaian dari Tes kompetensi bidang meliputi:

- a) Kesesuaian jawaban dan pertanyaan, hal ini dimaksudkan untuk menilai kemampuan peserta dalam memahami pertanyaan yang diajukan.
- b) Penguasaan substansi dengan keluasan wawasan, hal ini dimaksudkan untuk menilai kemampuan peserta dalam memahami substansi dan melihat keluasan wawasan berpikir peserta.
- c) Konsep yang ditawarkan dan tingkat realitas konsep, hal ini dimaksudkan untuk menilai ide-ide yang dituangkan dalam menghadapi permasalahan yang mengemuka di lapangan serta melihat tingkat realistic ide tersebut.

- d) Originalitas pemikiran, hal ini dimaksudkan untuk menilai tingkat kreatifitas berpikir dan integritas.

2. Kinerja

Kinerja berasal dari kata Job Performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam hal Seleksi Terbuka ini, penilaian kinerja dapat dilihat dari 3 aspek, yaitu Daftar Penilaian Kinerja Pegawai (DP3), Masa Kerja Pegawai dan Rekam Jejak Pegawai.

1) Daftar Penilaian Kinerja Pegawai (DP3)

Kinerja Pegawai berdasarkan Peraturan MENPANRB Nomor 8 tahun 2021 adalah hasil kerja dicapai oleh setiap PNS pada organisasi, unit kerja, atau tim kerja sesuai dengan sasaran kinerja dan perilaku kinerja. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahunnya. Disetiap akhir tahun, PNS akan mendapatkan daftar Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (DP3). Terdapat dua unsur yang dinilai, yaitu:

- a) Sasaran Kerja Pegawai; dan
- b) Prilaku Kerja Pegawai, yang terdiri dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan.

Berdasarkan pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 13 tahun 2014, syarat yang harus dipenuhi oleh peserta Seleksi Terbuka adalah minimal bernilai "BAIK" pada Prestasi Kerja.

2) Pengalaman dan Masa Kerja Peserta Seleksi Terbuka

Masa kerja Pegawai Negeri yaitu masa bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil secara terus menerus mulai dari yang bersangkutan diangkat menjadi CPNS sampai dengan yang bersangkutan meninggal dunia atau mencapai batas usia pensiun dan tidak terputusnya sebagai pegawai negeri sipil. Hal itu menunjukkan pengabdian pegawai tersebut terhadap instansi. Masa kerja menjadi salah satu yang akan dinilai dalam Seleksi Terbuka.

3) Rekam Jejak

Penelusuran rekam jejak dilakukan setelah semua tahapan ujian selesai dilaksanakan. Setelah wawancara akhir, rekam jejak peserta seleksi akan dinilai. Penilaian rekam jejak merupakan salah satu instrumen pengukuran yang digunakan untuk mengetahui informasi menyeluruh tentang peserta seleksi dengan prosedur tertentu antara lain melalui pemeriksaan dokumen, permintaan keterangan/wawancara, dan observasi/pengamatan dengan menggunakan kriteria :

- a) Kesesuaian jabatan dan potensi pelaksanaan tugas, antara lain meliputi Riwayat Pekerjaan, Latar Belakang Pendidikan, Riwayat Diklatpim/Diklat Teknis/Diklat Fungsional dan Prestasi yang pernah dicapai;
- b) Integritas, antara lain meliputi Data Kepegawaian, Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara (LHKASN), Data Hukuman Disiplin Pegawai (jika ada), dan Laporan Hasil Pemeriksaan Khusus atas Dugaan Tindakan Indisipliner/ Penyalahgunaan Wewenang/Pengaduan Masyarakat/Pelanggaran Kode Etik (jika ada).
- c) Perilaku, antara lain meliputi penilaian dari personil yang sedang atau pernah menjadi atasan langsung, rekan sejawat dan staf serta penilaian dari masyarakat di lingkungan tempat tinggal peserta seleksi.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan terhadap hasil penelitian guna menjawab pertanyaan penelitian yang berhubungan dengan penerapan Merit Sistem pada Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai yang telah dilaksanakan pada tahun 2019, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penerapan sistem merit pada Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai yang dilaksanakan pada tahun 2019 masih belum optimal.

Meskipun Pemerintah Kota Dumai telah melaksanakan seluruh tahapan Seleksi tersebut sebagaimana diamanatkan pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 13 tahun 2014, baik itu tahapan persiapan, pelaksanaan, maupun monitoring dan evaluasi, namun dalam hal kepatuhan terhadap penerapan merit system, Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai yang dilaksanakan pada tahun 2019 masih belum optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa aspek yang belum dapat diterapkan secara optimal, antara lain:

- a. Pada saat dilaksanakannya Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah tahun 2019, standar kompetensi masih disusun di daerah, belum ada standar kompetensi yang berlaku untuk nasional. Hal ini menjadikan hasil dari Seleksi Terbuka menjadi berbeda setiap daerah;
 - b. Untuk optimalnya penerapan merit system, pemerintah daerah harus sudah mempunyai standar kompetensi untuk semua jabatan. Sedangkan pemerintah Kota Dumai saat ini belum adanya standar kompetensi untuk seluruh jabatan.
 - c. Belum dibukanya lowongan untuk seluruh PNS se-Indonesia. Hal ini menyebabkan prinsip keterbukaan pada seleksi itu masih belum dilaksanakan secara optimal.
 - d. Belum adanya pembinaan karier PNS yang ditunjukkan dengan belum adanya kebijakan daerah tentang pola karier PNS.
 - e. Belum adanya keterbukaan nilai pada setiap tahapan seleksi, sehingga belum bisa memenuhi rasa keadilan dan keterbukaan pada hasil seleksi.
2. Faktor yang mempengaruhi penerapan merit system pada Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah tahun 2019 ini adalah:
- a. Kebijakan internal tentang manajemen karir PNS.
Hal ini berpengaruh pada arah suksesi jabatan pimpinan tinggi. Rencana suksesi adalah kaderisasi untuk dapat menduduki jabatan.
Selain hal tersebut, belum adanya kebijakan daerah tentang pola karir PNS yang dapat dipedomani untuk melaksanakan rencana suksesi promosi PNS.
 - b. Anggaran
Kurangnya anggaran yang mendukung upaya peningkatan kompetensi dan kualifikasi pegawai, berupa pendidikan dan pelatihan baik diklat kepemimpinan, teknis maupun fungsional.
 - c. Tersusunnya standar kompetensi untuk seluruh jabatan
Untuk dapat menerapkan system merit secara optimal, standar kompetensi untuk semua jabatan sudah harus tersusun.
 - d. Keterbukaan

Belum bisa dibukanya lowongan Seleksi Terbuka untuk PNS seluruh Indonesia. Hal ini karena pertimbangan anggaran yang harus dikeluarkan sebagai antisipasi apabila pesertanya banyak, karena semakin banyak peserta seleksi, akan semakin tinggi anggaran yang dibutuhkan untuk pelaksanaan Seleksi Terbuka. Selain hal tersebut, keterbukaan nilai pada setiap hasil seleksi akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan peserta.

5. SARAN

Berdasarkan analisis hasil pembahasan dan kesimpulan diatas, maka penulis mencoba merekomendasikan beberapa hal dalam rangka penerapan merit sistem pada Seleksi Terbuka sebagai berikut:

1. Perlu ditetapkan kebijakan daerah yang mengatur tentang pola karier PNS Pemerintah Kota Dumai, sehingga bisa dijadikan acuan dalam menempatkan PNS pada Jabatan yang tepat dalam rangka penerapan merit system pada Pemerintah Kota Dumai.
2. Pemerintah Kota Dumai perlu melaksanakan program talent pool, sehingga untuk pengisian JPT bisa dilaksanakan menggunakan hasil dari talent pool. Talent pool adalah program yang dilakukan untuk mengisi formasi dengan mempertimbangkan pada kompetensi pegawai berdasarkan kesesuaian pengembangan karier di lingkungan internal organisasi. Pendekatan inilah yang dapat menjembatani kesenjangan antara pola karier dengan sistem promosi jabatan. Harapan kedepannya, sistem promosi jabatan akan dapat diisi secara internal dengan tetap mengedepankan pada sistem merit. Sebagaimana diketahui talent pool diperlukan untuk menjamin ketersediaan JPT dalam rangka penyelenggaraan fungsi pemerintahan dan negara. Manfaat dari talent pool itu sendiri adalah:
 - untuk dasar Penerapan Sistem Kaderisasi JPT ASN
 - sebagai awal penyediaan Database Profil Kompetensi Calon dan Pejabat Tinggi ASN.
 - Dasar bagi pengelolaan Pola Karir Nasional dan daerah
 - Dasar bagi Penerapan Manajemen ASN yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit untuk mewujudkan ASN yang profesional, bersih, berintegritas dan melayani.
 - Dasar bagi Pengembangan Kepemimpinan untuk Perubahan Birokrasi melalui pengembangan kepemimpinan yang visioner, berkomitmen tinggi dan transformatif
3. Pemerintah Kota Dumai perlu segera menyusun standar kompetensi untuk seluruh jabatan di lingkungan instansi pemerintah Kota Dumai.
4. Dalam rangka memenuhi kualifikasi jabatan, perlu dilaksanakan diklat teknis dan fungsional yang dapat mengembangkan kompetensi dan kualifikasi PNS terutama para pejabat Pemerintah Kota Dumai.
5. Terkait dengan pelaksanaan Seleksi terbuka pada Pemerintah Kota Dumai, untuk lebih menjamin prinsip keterbukaan dalam rangka penerapan merit system, serta untuk menjamin hasil Seleksi yang bebas spoil system, hendaknya Pemerintah Kota Dumai lebih terbuka dalam hal penyampaian nilai setiap tahapan Seleksi. Akan lebih bagus jika nilai tersebut ikut diumumkan secara luas kepada publik.

Untuk pelaksanaan Seleksi Terbuka selanjutnya, hendaknya Pemerintah Kota Dumai mulai mempertimbangkan untuk membuka lowongan kepada Pegawai Negeri Sipil seluruh Indonesia yang memenuhi kualifikasi, sehingga peserta bisa lebih kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abidin, Said Zainal. 2012. *Kebijakan Publik*. Jakarta : Salemba Humanika.
- [2] Ahmad, Gofur. 2015. *Arsitektur Aessment Center*. Jakarta: Grasindo.
- [3] Anggara, Sahya, 2016, *Adminitrasi Kepegawaian Negara*, Bandung: CV. Pustaka Setia

- [4] Anita, *Pelaksanaan Seleksi Terbuka Pimpinan Tinggi Pratama Dalam Menjamin Sistem Merit Di Kabupaten/Kota Provinsi Sulawesi Selatan*.
- [5] Daniarsyah, Dida. 2017. *Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Asn (Suatu Pemikiran Kritis Analisis)*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjajaran Bandung.
- [6] Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa. Diana Angelica, Jakarta : PT. Salemba Empat
- [7] Desi Mutia Ali. *Implementasi Sistem Merti pada Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Dalam Kepegawaian di Indonesia*. Badan Kepegawaian Negara.
- [8] Dessler, Gary, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa. Eli Tanya*, Jakarta: PT. Index Gramedia
- [9] Dwiyanto, Agus. 2015. *Reformasi Birokrasi Konseptual*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Perss.
- [10] Horta, Hugo, 2014. *“Open, merit-based and Transparent Recruitment”*. ERAC. Human Resources and Mobility.
- [11] Irianto, Jusuf. 2016. *Kebijakan Dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka
- [12] Ismail, Nurwita. 2019. *Merit System Dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara*. Fakultas Hukum, Universitas Gorontalo. Al’Adl, Volume X Nomor 1. ISSN 1979-4940/ISSN-E 2477-0124
- [13] Kharisma, B. R. 2016. *Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Kencana.
- [14] Muammar Alkadafi, Ria Rahmadani, Hendry Andry. 2018. *Analisis Reformasi Kepegawaian (Studi Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT) Berbasis Merit Sistem pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir*. Publika, Vol.4, No.1 Hal. 98-110 (2018).
- [15] Nasir. 2019. *Implementasi Kebijakan Seleksi Terbuka Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkup Kabupaten Toraja Utara*. Jurnal Administrasi Publik, Agustus 2019. Volume 5 Nomor 2.
- [16] Nder, H. H. 2014. *Ketidaknetralan Birokrasi Di Indonesia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- [17] Nurwita Ismail, 2019. *Merit System Dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara*.
- [18] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah.

- [19] Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- [20] Peraturan Walikota Dumai Nomor 58 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai.
- [21] Peraturan Walikota Nomor 11 Tahun 2019 tentang Standar Kompetensi Sekretaris Daerah Kota Dumai.
- [22] Priansa, J. Donni dan Suwatno, 2014, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta
- [23] Rudito, Bambang. 2016. *Aparatur Sipil Negara: Pendukung Reformasi Birokrasi*. Jakarta : Prenada Media Group
- [24] Saksono, Slamet, *Administrasi Kepegawaian*, Yogyakarta: Kanisius, 1995
- [25] Samsudin, Sadili. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- [26] Simamora, Henry. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penribitan STIE YKPN.
- [27] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Alfabeta, Bandung, 2020.
- [28] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung, 2014.
- [23] Supriatna, Encup. 2015. *Perkembangan Politik dan Sistem Birokrasi di Beberapa Negara*. Bandung: Pustaka Setia.
- [30] Suwatno H. & Priansa J, 2014, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta
- [31] Thoha, Miftah. 2016. *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- [32] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- [33] Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- [34] Website resmi Komisi Aparatur Sipil Negara: <https://www.kasn.go.id>
- [35] Website resmi Menteri PAN RB: <https://www.menpan.go.id/site/>
- [36] Website Wikipedia <https://www.wikipedia.org/>
- [37] Website resmi BKPSDM Kota Dumai <https://bkpsdm.dumaikota.go.id/>