

Implementasi Model Lelang Jabatan Berbasis Merit Sebagai Strategi Penempatan SDM Dalam Menghadapi Tantangan Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Society 5.0

Fiansi¹, Warda Said²

¹⁻²Fakultas Ekonomi Universitas Madako Tolitoli, fiansi87@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan guna memberikan gambaran dan masukan bagi pemerintah terkait penerapan PermenPan-RB No. 15 Tahun 2019 tentang Seleksi Terbuka atau lelang jabatan terutama di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian ini juga akan membantu memberikan proyeksi keberhasilan Pemerintah Daerah melakukan tata kelola perencanaan SDM dalam penguatan reformasi birokrasi menuju era society 5.0 melalui rekrutmen terbuka dan pengangkatan jabatan berbasis merit berdasarkan kompetensi jabatan dan kebutuhan organisasi. Tujuan Penelitian ini untuk Mengetahui Implementasi Model Lelang Berbasis Merit Sebagai Strategi Penempatan Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Tantangan Era Revolusi Industri 4.0 menuju Society 5.0 di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah. Metode pemecahan masalah dalam penelitian ini akan menggunakan analisis deskriptif kualitatif guna memberikan gambaran yang jelas terkait bahasan dalam permasalahan penelitian yang akan diolah dengan pendekatan analisis fenomenologi dan *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA). Hasil penelitian masih terdapat berbagai kendala yang melemahkan obyektivitas seleksi, seperti intervensi politik, dominasi pertimbangan non-merit, serta paradigma senioritas yang masih kuat. Kondisi tersebut berimplikasi pada belum tegaknya prinsip *the right man in the right place* dan berpotensi menurunkan efektivitas birokrasi daerah dalam menghadapi tuntutan Revolusi Industri 4.0 menuju Society 5.0.

Kata Kunci : Lelang Jabatan; Merit; Penempatan SDM; Revolusi Industri 4.0; Society 5.0.

ABSTRACT

This research was conducted to provide an overview and input for the government regarding the implementation of PermenPan-RB No. 15 of 2019 concerning Open Selection or job auctions, especially within the Central Sulawesi Provincial Government. This research will also help provide a projection of the success of the Regional Government in implementing HR planning governance in strengthening bureaucratic reform towards the era of society 5.0 through open recruitment and merit-based job appointments based on job competencies and organizational needs. The purpose of this research is to determine the implementation of the Merit-Based Auction Model as a Human Resource Placement Strategy in Facing the Challenges of the Industrial Revolution 4.0 Era towards Society 5.0 within the Central Sulawesi Provincial Government. The problem-solving method in this research will use qualitative descriptive analysis to provide a clear picture related to the discussion in the research problem which will be processed using a phenomenological analysis approach and Interpretative Phenomenological Analysis (IPA). The results of the research still found various obstacles that weaken the objectivity of the selection, such as political intervention, the dominance of non-merit considerations, and the still strong seniority paradigm. This condition has implications for the principle of the right man in the right place not being upheld and has the potential to reduce the effectiveness of regional bureaucracy in facing the demands of the Industrial Revolution 4.0 towards Society 5.0.

Keywords : Job Auctions; Merit; Human Resource Placement; Industrial Revolution 4.0; Society 5.0.

A. PENDAHULUAN

Revolusi Industri 4.0 membawa dampak besar pada dunia kerja dengan adopsi teknologi digital, kecerdasan buatan, dan otomatisasi yang mengubah lanskap kerja secara fundamental (Helmi, 2019). Peningkatan dalam teknologi seperti Internet of



Things (IoT), big data, dan machine learning mempengaruhi cara organisasi beroperasi dan mengelola sumber daya manusia (Rizkinaswara, 2020). Revolusi industri 4.0 atau dikenal juga dengan fourth industrial revolusi (Savitri, 2019). Merupakan sebuah fenomena dimana terjadinya kolaborasi antara teknologi siber dengan teknologi otomatisasi (Fuji et al., 2018). Jika Revolusi Industri 4.0 memungkinkan kita untuk mengakses juga membagikan informasi di internet, Society 5.0 merupakan era di mana teknologi telah menjadi bagian integral dari kehidupan manusia, yang membawa dampak signifikan pada interaksi sosial, ekonomi, dan budaya (Fandy, 2022). Dalam era society 5.0, teknologi tidak hanya digunakan sebagai alat untuk mengakses informasi, tetapi juga sebagai sarana untuk menjalani kehidupan sehari-hari (Yasa et al., 2021).

Society 5.0 menawarkan masyarakat yang berpusat pada manusia yang membuat seimbang antara kemajuan teknologi dengan penyelesaian masalah sosial melalui system yang menghubungkan dunia maya dan dunia nyata (Fandy, 2022). Konsep revolusi industri 4.0 dan society 5.0 tidak memiliki perbedaan yang jauh. Revolusi industri 4.0 memanfaatkan kecerdasan buatan (artificial intellegent), sedangkan society 5.0 menitikberatkan pada integritas antara teknologi canggih dengan keahlian manusia (Fiansi & Marlina, 2024). Konsep society 5.0 ini, menjadi inovasi baru dari society 1.0 sampai society 4.0 dalam sejarah peradaban manusia (Ellitan, 2020)

Tantangan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 mempengaruhi cara organisasi merekrut, mengelola, dan menempatkan sumber daya manusia (Shinta et al., 2023). Perubahan dalam kebutuhan kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan, serta pergeseran paradigma dalam pengelolaan karir dan penempatan jabatan, menuntut adopsi sistem rekrutmen yang lebih adaptif dan berorientasi pada merit (Susana, 2022). Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, telah menyusun Grand Desain Reformasi Birokrasi dan Manajemen Aparatur Sipil Negara Dengan merubah closed career system menjadi open career system (Deasy Mayasari, 2019; Hendra Fridolin Ananda Sudater Siagian, 2023). Dengan diberlakukannya PermenPan-RB No 15 Tahun 2019 tentang seleksi terbuka (open recruitment) atau lazimnya dikenal dengan sebutan lelang Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) baik level pusat maupun daerah (Shinta et al., 2023; Tahar et al., 2022).

Model lelang jabatan berbasis merit menawarkan pendekatan yang lebih transparan, adil, dan berbasis pada kualifikasi dan kompetensi dalam pengisian jabatan (Fiansi, 2022; Herawati, 2016). Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecatatan (Hartati & Arfin, 2020; Prasodjo & Rudita, 2014). Model lelang jabatan dianggap lebih sehat dalam menempatkan sumber daya manusia sesuai dengan kompetensinya (Noors, 2019; Warda Said, 2023). Dengan memanfaatkan proses seleksi terbuka dan mempertimbangkan prestasi serta kualifikasi individu bukan hanya berdasarkan senioritas atau kepangkatan (Candra, 2022; Fahmi, 2019). Model ini dapat membantu organisasi Pemerintah Daerah mendapatkan sumber daya manusia yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam menghadapi tantangan era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 (Yasa et al., 2021). Berdasarkan uraian tersebut, penulis ingin melakukan kajian ilmiah tentang implementasi model lelang jabatan berbasis merit di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah dengan

judul penelitian "Implementasi Model Lelang Jabatan Berbasis Merit Sebagai Strategi Penempatan SDM Dalam Menghadapi Tantangan Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Society 5.0".

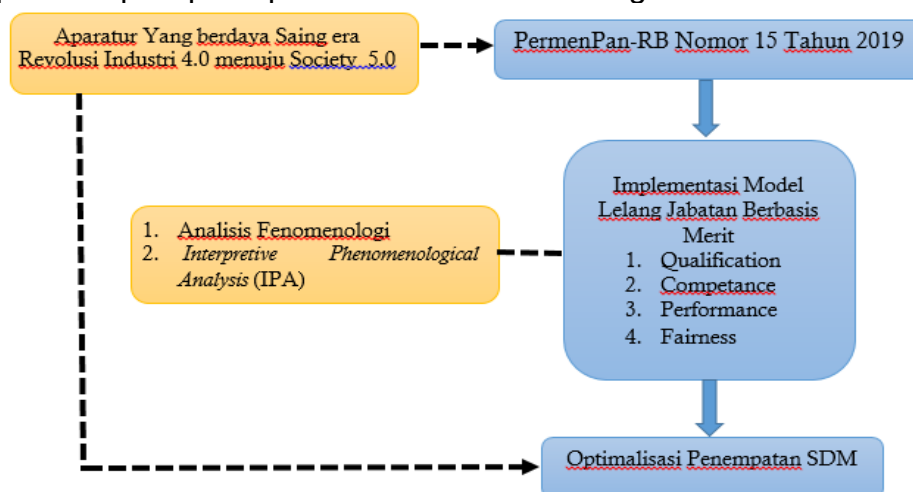
B. KAJIAN TEORI

Kajian Beberapa artikel penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dan perbandingan dalam penelitian ini yaitu :

1. Penelitian sebelumnya menyoroti pentingnya peran kepemimpinan birokrasi dalam meningkatkan profesionalisme aparatur melalui pembentukan karakter, budaya kerja, serta sikap mental yang mencerminkan kapasitas profesional (Parjaman et al., 2019).
2. penelitian sebelumnya lebih menitik beratkan pada kesiapan SDM dalam menghadapi Revolusi Industri 4.0 melalui pelatihan, perubahan pola pikir, dan peningkatan kreativitas (HArtati & Arfin, 2020). Selain itu kepadatan pengalaman kerja dan kemampuan kognitif merupakan prediktor utama dalam peningkatan kompetensi sumber daya manusia (PB, 2019).
3. Konsep Society 5.0 menekankan integrasi teknologi untuk membangun masyarakat yang berdaya dan berkelanjutan (Skobelev & Borovik, 2017). Model evaluasi kompetensi berbasis kecerdasan buatan (AI) terbukti akurat dan efektif dalam manajemen SDM di sektor korporasi (Zhang & Yuan, 2022). Selain itu integrasi teknologi dalam pengembangan kompetensi SDM berpotensi meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan SDM baik sektor publik maupun swasta (Cao & Zhang, 2022).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang telah dikemukakan di atas, maka kebaruan utama penelitian ini terletak pada implementasi model lelang jabatan berbasis merit sebagai strategi tata kelola SDM yang lebih adaptif terhadap tantangan Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0. Jika penelitian sebelumnya masih berfokus pada aspek kepemimpinan birokrasi, pelatihan, perubahan individu, integrasi teknologi, kepadatan pengalaman kerja dan kemampuan kognitif. Penelitian ini memberikan perspektif baru dalam reformasi birokrasi dengan menghadirkan mekanisme seleksi dan penempatan aparatur yang lebih transparan, berbasis kompetensi, serta selaras dengan perkembangan teknologi digital dan otomatisasi.

Adapun alur pikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar Diagram Alir Penelitian



Gambar Mind Map Sistem Merit

Adanya Standar Kualifikasi JPT Pratama ASN

Hasil penelitian menekankan pentingnya kualifikasi dalam seleksi lelang Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT) ASN. Penempatan pejabat berbasis merit merupakan langkah strategis dalam membangun birokrasi yang profesional, adaptif, dan kompetitif. Kualifikasi tidak hanya diartikan sebatas tingkat pendidikan formal, tetapi juga mencakup kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural sebagaimana diatur dalam regulasi kepegawaian. Prinsip merit system menjadi inti dari implementasi lelang jabatan, di mana setiap ASN yang memiliki kualifikasi yang sama mendapatkan kesempatan yang adil untuk mengikuti seleksi. Berikut hasil wawancara dengan beberapa informan penelitian:

"...Kualifikasi pendidikan merupakan prasyarat seleksi dalam pengumuman JPT yang dilamar paling rendah itu Sarjana. Kualifikasi yang ditetapkan harus dipenuhi pelamar JPT sebagai prasyarat menduduki JPT. Uji kompetensi yang harus dimiliki setiap calon JPT ASN yang pertama, kompetensi bidang atau bidang dilihat dari tingkat spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis; Kedua, kompetensi manajerial dilihat dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen dan pengalaman kepeminminan; ketiga, kompetensi social kultural dilihat dari pengalaman kerja yang berhubungan dengan masyarakat majemuk dari segi agama, suku, budaya, dan lain sebagainya" (Informan A).

"...Dalam pengumuman seleksi terbuka atau lelang jabatan, salah satu syarat kualifikasi pendidikan minimal adalah S-1 atau Diploma IV, dari latar belakang pendidikan manapun boleh mengikuti seleksi JPT" (Informan E).

"...Kualifikasi pendidikan sebagaimana dipersyaratkan oleh JPT yang lowong minimal adalah sarjana dan terbuka bagi semua latar belakang keilmuan. Yang menduduki jabatan itu sudah ada standar kualifikasi pendidikannya" (Informan Q).

"...Syarat minimal kualifikasi pendidikan JPT yaitu S-1 dari berbagai bidang ilmu boleh ikut dalam seleksi. Karena JPT Pratama ini merupakan jabatan manajerial, artinya bukan hanya hal-hal teknis didalamnya, tetapi berkaitan bagaimana mengatur sebuah organisasi dalam pengambilan keputusan. Tentu jika memiliki kemampuan teknis dan manajerial maka sangat bagus lagi" (Informan O).

"...Yang menjadi ukuran bukan hanya kualifikasi pendidikannya. Karena variabel yang kita jadikan dasar keputusan adalah manajerialnya bagus, social kulturalnya bagus, rekam jejaknya bagus, kompetensi teknisnya juga bagus, dan itu semua perlu untuk menjawab tuntutan dunia digital sekarang ini seras pelayanan publik yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat" (Informan H).



Dalam konteks era Revolusi Industri 4.0 menuju Society 5.0, keberadaan ASN dengan kualifikasi dan kompetensi yang tepat menjadi kebutuhan mutlak. Tantangan birokrasi modern menuntut aparatur yang tidak hanya memahami substansi tugas, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perkembangan *teknologi digital, big data, artificial intelligence*, serta kebutuhan pelayanan publik berbasis inovasi. Oleh karena itu, penetapan standar kualifikasi dalam seleksi JPT bukan hanya memastikan profesionalitas, tetapi juga menjawab tuntutan transformasi birokrasi digital dan pelayanan publik yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Di Provinsi Sulawesi Tengah, penerapan seleksi berbasis merit memperlihatkan adanya upaya menjaga transparansi, akuntabilitas, dan objektivitas dalam manajemen karier ASN. Implementasi model lelang jabatan berbasis merit bukan hanya sekadar mekanisme seleksi, tetapi juga strategi penempatan SDM yang relevan dengan tuntutan Revolusi Industri 4.0. Lebih jauh lagi, praktik ini menjadi fondasi penting dalam mewujudkan konsep Society 5.0, yaitu masyarakat yang menempatkan manusia sebagai pusat inovasi dengan dukungan teknologi, sehingga birokrasi mampu memberikan pelayanan publik yang cerdas, humanis, dan berkelanjutan.

Obyektif Spesialisasi Pendidikan Dengan Jabatan Yang Dilamar

Berdasarkan hasil penelitian, pengangkatan PNS dalam jabatan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ASN harus memperhatikan kesesuaian antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan jabatan dengan yang dimiliki pegawai. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, serta karakteristik pribadi yang dapat membedakan kinerja seseorang di lingkungan kerja. Oleh karena itu, kesesuaian antara disiplin ilmu dengan kompetensi jabatan menjadi penting sejak tahap seleksi, agar dapat diperoleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama ASN yang berkompeten dan berkinerja baik.

Seleksi terbuka atau lelang jabatan seharusnya tidak berarti semua disiplin ilmu bebas melamar, melainkan tetap memperhatikan kompetensi teknis/bidang berdasarkan spesialisasi pendidikan. Prinsip yang harus ditegakkan adalah *“the right man in the right place and the right man in the right job”*, yaitu menempatkan orang yang tepat sesuai dengan keahlian dan bidangnya. Namun, dalam praktik di beberapa instansi pemerintah daerah, termasuk di Provinsi Sulawesi, berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang dilamar. Berikut hasil wawancara dengan beberapa informan penelitian :

“...Kompetensi dari seseorang itu dilihat dari pendidikannya, pendidikannya apa, itu kompetensi pertama yang kita lihat, makanya saya bilang regulasi itu masih perlu ditinjau kembali, ketika orang mendaftar pada OPD pertanian minimal sarjana pertanian, orang yang melamar pada OPD perikanan adalah sarjana perikanan. Pasti dia paham karena kompetensi dan bidang ilmunya disana. Ketika ada orang hukum masuk seharusnya tidak bisa. Tetapi aturan membolehkan itu karena dalam kualifikasi syaratnya hanya pendidikan min S-1 dan tidak melihat latar belakang bidang ilmunya” (Informan J).

“...Untuk kualifikasi pendidikan memang belum melihat dari latar belakang pendidikan, yang menjadi prasyarat kualifikasi pendidikan minimal adalah Sarjana. Tentunya kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan spesifikasi jabatan akan lebih tepat dan ideal bagi pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut. ASN yang ditempatkan berdasarkan merit akan mampu menjadi motor penggerak birokrasi

cerdas (*smart bureaucracy*) yang humanis dan berorientasi pada pelayanan publik berbasis teknologi” (Informan N).

“...Misalnya jabatan dinas perikanan yang lowong, maka kita tempatkan orang dari Sarjana Perikanan. Nah idealnya seperti itu menurut saya. Tetapi kewenangan PPK pertama bisa mengangkat, memberhentikan dan memindahkan. Bupati bisa menggunakan kewenangan itu. Otomatis Bupati mengamanatkan untuk merealisasikan visi-misinya memilih orang-orang yang dia percaya dan orang-orang yang dekat dengan Bupati” (Informan U).

“...Dalam aturan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Kepegawaian yang perlu digaris bawahi adalah seleksi terbuka JPT ini berdasarkan kompetensi. Kompetensi teknis itu diukur berdasarkan tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman kerja secara teknis. Berarti harus ada kesesuaian antara spesialisasi pendidikan dengan jabatan yang akan diduduki, sehingga memenuhi prinsip *the right man in the right place*. Karena ASN yang ditempatkan sesuai dengan spesialisasi pendidikan dan kompetensinya akan lebih siap menghadapi kompleksitas pekerjaan birokrasi modern, (Informan V).

Berdasarkan hasil wawancara, penetapan kesesuaian spesialisasi pendidikan dengan jabatan sangat penting untuk menjamin terwujudnya sistem merit, yaitu pengangkatan jabatan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil tanpa diskriminasi. Prinsip *“the right man in the right place and the right man in the right job”* menjadi semakin relevan di era Revolusi Industri 4.0 menuju Society 5.0, karena birokrasi dituntut adaptif, inovatif, dan berbasis teknologi. ASN yang ditempatkan sesuai dengan spesialisasi pendidikan dan kompetensinya akan lebih siap menghadapi kompleksitas pekerjaan birokrasi modern, seperti pengelolaan data digital, penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan publik, serta pengambilan keputusan berbasis *evidence (data-driven decision making)*. Sebaliknya, jika penempatan tidak sesuai dengan kompetensi, maka berisiko melahirkan praktik *“wrong man in the wrong place”* yang dapat menghambat efektivitas birokrasi dan kualitas pelayanan publik.

Dalam kerangka menuju Society 5.0, ASN yang ditempatkan berdasarkan merit akan mampu menjadi motor penggerak birokrasi cerdas (*smart bureaucracy*) yang humanis dan berorientasi pada pelayanan publik berbasis teknologi. Penerapan lelang jabatan berbasis merit diharapkan dapat menciptakan SDM birokrasi yang tidak hanya memenuhi kualifikasi formal, tetapi juga memiliki kompetensi digital, adaptabilitas tinggi, dan integritas profesional, sehingga birokrasi daerah siap menghadapi tantangan global sekaligus memenuhi kebutuhan masyarakat di era baru.

Prestasi Kerja Calon Kandidat Pajabat Pimpinan Tinggi Pratama ASN

Berdasarkan hasil penelitian, kinerja merupakan aspek penting dalam pencapaian tujuan organisasi, baik publik maupun privat. Kinerja organisasi sangat bergantung pada individu pegawai sebagai motor penggeraknya. Setiap pekerjaan memiliki standar tertentu (*job standard*) yang harus dipenuhi agar hasil kerja sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan (*job requirement*). Salah satu faktor utama dalam manajemen kinerja adalah penilaian kinerja pegawai (*performance appraisal*). Penilaian ini penting untuk mengetahui sejauh mana pegawai melaksanakan tugasnya dan berpengaruh langsung terhadap pencapaian kinerja organisasi. Penguatan aspek kinerja dalam lelang jabatan berbasis merit merupakan strategi krusial untuk menghadapi tantangan Era Revolusi Industri 4.0 menuju Society 5.0.



"...Prestasi kerja merupakan syarat administrasi yang harus dipenuhi, salah satu syarat harus menyerahkan SKP. Panitia juga berkoordinasi dan mencari informasi informasi atas prestasi calon kandidat yang mengikuti lelang atau seleksi terbuka JPT Pratama, entah dari pemberitaan media, teman, dan lain sebagainya. Prestasi kerja pegawai dinilai secara obyektif berdasarkan fakta yang ada. Apa saja program-program kerja yang sukses dilaksanakan di tempat kerja sebelumnya. Penghargaan yang pernah didapatkan selama ini, itu semua dicatat oleh Panitia Seleksi sebagai nilai dalam seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama ASN" (Informan B).

"...Persyaratan pelamar Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama ini wajib menyerahkan Sasaran Kinerja pegawai (SKP) kepada secretariat panitia seleksi. Panitia Seleksi berkoordinasi dengan BKD terkait data-data berkaitan dengan kinerja calon JPT. Dalam penilaian calon JPT ASN pada saat seleksi, kami juga diwawancarai tentang prestasi kerja yang telah dicapai pada masa jabatan sebelumnya" (Informan D).

"...Prestasi kerja menjadi bahan pertimbangan untuk menduduki jabatan, seleksi terbuka ini melihat dari kompetensi dan prestasi kerja, jabatan apa yang pernah dan sedang diduduki saat ini, itu di lihat semua. Kalau dulu kita masih pakai daftar urut kepegangkatan dan masa kerja kemudian mengusulkan 3 (tiga) nama dalam satu OPD dan tergantung Bupati siapa yang mau dipilih" (Informan M).

Prestasi kerja pegawai ASN menjadi salah satu syarat utama untuk dapat mengikuti seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Penilaian dilakukan secara obyektif dan adil dengan membandingkan antara realisasi kerja dan target kerja tahunan, yang dinilai oleh Tim Penilai Kinerja. Seluruh rekam jejak kinerja, penghargaan, dan catatan prestasi pegawai disimpan di BKPSDM sebagai bahan verifikasi bagi Panitia Seleksi" (Informan Q).

"...Dalam seleksi administrasi, prestasi kerja juga menjadi syarat untuk mengikuti lelang jabatan, prestasi apa saja yang pernah didapatkan oleh pelamar pada jabatan-jabatan sebelumnya. Disamping penilaian prestasi kerja setiap tahunnya, pada saat uji seleksi kompetensi disitu dilihat juga calon kandidat mempresentasikan isi makalahnya yang merupakan bagian dari apa yang menjadi impian atau cita-cita kita atau gagasan real yang akan kita lakukan ketika menduduki jabatan itu. Dan itu harus sesuai dengan visi misi Kepala Daerah, jadi kita menyusun itu berdasarkan dokumen RPJMD gagasan visi misi yang dijanjikan oleh Bupati selaku Kepala Daerah 5 (lima) tahun kedepan. Bagaimana kita menterjemahkan dokumen tadi itu sesuai dengan visi misi Bupati kedalam program kerja kita sesuai dengan jabatan yang kita lamar" (Informan U).

Dalam era ini, organisasi publik dituntut menghasilkan ASN yang tidak hanya memenuhi standar administratif, tetapi juga memiliki integritas, kemampuan adaptasi, serta produktivitas tinggi untuk mendukung birokrasi digital, pelayanan publik berbasis teknologi, dan pengambilan keputusan yang cepat dan akurat.

Selain menilai prestasi kerja formal, Panitia Seleksi juga melakukan penelusuran rekam jejak pegawai, termasuk prestasi jabatan sebelumnya, hubungan kerja dengan atasan, rekan sejawat, bawahan, hingga aktivitas sosial di lingkungan tempat tinggal. Proses ini dilengkapi dengan koordinasi bersama Badan Kepegawaian Daerah dan klarifikasi terhadap catatan yang mencurigakan. Dengan cara ini, Panitia Seleksi dapat memastikan calon Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama ASN benar-benar memiliki kompetensi, keterampilan, dan integritas sesuai dengan jabatan yang akan diduduki.

Bebas Dari Intervensi Politik

Pelaksanaan lelang jabatan atau seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama ASN harus mengedepankan obyektivitas berdasarkan ketentuan yang berlaku. Hal ini penting agar kebutuhan organisasi dapat terpenuhi sekaligus memberikan kepuasan kerja bagi pegawai. Dalam konteks strategi penempatan SDM, seleksi terbuka yang obyektif menjadi instrumen kunci untuk memastikan pegawai dengan kompetensi terbaik dapat menduduki jabatan sesuai kebutuhan organisasi di era transformasi digital. Berikut hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa informan penelitian :

“...Sistem merit bertolak dari dasarnya seseorang mempunyai kompetensi kualifikasi, kinerja dilakukan secara adil tanpa ada factor-faktor politik, dan factor lain non hukum. Maka praktek yang ada sekarang lelang JPT berdasarkan merit adalah koreksi terhadap sistem yang lama untuk menghapus spoil system. Meskipun dalam prakteknya 3 nama yang kita kirim berdasarkan abjad A, B, dan C dengan nilai masing-masing, ketika PPK memilih si C maka tidak ada larangan untuk itu. Jadi yang menentukan adalah yang memegang kuasa yaitu PPK. Karena dalam Undang-undang sudah diatur, bahwa kewenangan pengangkatan, pemberhentian, rotasi dan mutasi kewenangan tertinggi adalah PPK dalam hal ini adalah Gubernur, itulah yang digunakan sebagai dasar. Asal dia memenuhi syarat, kewenangan di PPK” (Informan B).

“...Proses yang dilakukan sesuai dengan aturan lelang jabatan, tetapi endingnya tidak berdasarkan sistem merit yang memiliki kompetensi. Kenapa saya katakan demikian, jika dalam satu OPD yang mendaftar hanya 3 atau 2 orang, dalam aturan yang dipilih harus 3 orang, sedangkan berdasarkan hasil seleksi ternyata si A dari segi kompetensi manajerial dan bidangnya bagus dan mampu, si B dan C cocoknya di jabatan lain, ketika si B/C yang dipilih berarti sudah melenceng dari asas merit. Makanya saya katakan jika yang dilihat adalah kompetensi diluluskan satu orang saja, kandidat nilai tertinggi hasil dari panitia seleksi” (Informan D).

“...Kalau dibilang berdasarkan marga, saya tidak bisa bilang tidak ada, tidak mungkin, itu pasti ada karena Gubernur ini adalah jabatan politis yang diusung oleh partai politik, partai politik ini bisa jadi dari ASN yang berafiliasi, walaupun tidak diperbolehkan berpolitik, tetapi mungkin punya komunikasi politik iya kan, jadi hubungan kekeluargaan kalau saya bilang tidak jadi bahan pertimbangan dalam pemilihan, tidak mungkin, pasti masuklah cuma lebih bisa diminimalisir” (Informan K).

“...Sedikit banyak ada unsur politiknya, seleksi JPT Pratama secara interen mengacu kepada keperluan Bupati. Walaupun saya memenuhi syarat dari segi pengalaman, masa kerja, pangkat memenuhi syarat, dan nilai kompetensi saya memadai, tetapi Bupati tidak cocok dengan saya dan saya bukan apa-apa, berarti orang lain yang akan dipilih, karena diaturan kepegawaian hak preoregatif adalah PPK dalam hal ini Bupati” (Informan I).

“...Seleksi yang sekarang ini menurut saya sudah cukup bagus, tapi walaupun begitu belum sempurna, masih perlu perbaikan terus, kenapa harus seperti itu, karena dalam UU Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) adalah Bupati dengan beberapa kewenangannya. Kalau memang harus murni berdasarkan kompetensi, tidak ada campur tangan Bupati, maka harus dirubah aturannya. Karena PPK di Kabupaten adalah Bupati yang mempunyai kewenangan mengangkat, memberhentikan dan memindahkan” (Informan X).

“...Menurut saya di luluskan satu orang saja, yang berkompeten dari panitia seleksi, jadi tidak ada lagi 3 calon kandidat, cukup satu saja calon kandidat yang



berhak menduduki jabatan dengan nilai terbaik. Pejabat Pembina Kepegawaian dalam hal ini Bupati, karena jabatan Kepala Daerah ini adalah jabatan politik maka, cukup hanya sebagai pembuat dan perumus kebijakan saja” (Informan J).

Dasar pertimbangan utama dalam pengangkatan pejabat tinggi seharusnya berbasis sistem merit, karena sistem ini lebih obyektif dibandingkan senioritas semata. Sistem merit menekankan pada kinerja (*job performance*) dan kompetensi (*competency*), sehingga lebih relevan dengan tuntutan Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 yang menuntut ASN adaptif, inovatif, dan profesional. Dengan demikian, strategi penempatan SDM berbasis merit akan meningkatkan produktivitas organisasi dan daya saing birokrasi.

Namun, praktik di lapangan menunjukkan bahwa lelang jabatan di Provinsi Sulawesi Tengah masih menghadapi kendala. Pengangkatan jabatan belum sepenuhnya berbasis merit, karena intervensi politik dan pertimbangan non-teknis masih memengaruhi keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Kondisi ini berimplikasi pada lemahnya prinsip *the right man in the right place* yang seharusnya menjadi landasan dalam strategi penempatan SDM untuk menghadapi perubahan zaman.

Kebijakan seleksi terbuka seharusnya menjadi sarana untuk menghasilkan kandidat terbaik melalui mekanisme kompetisi yang adil dan transparan. Namun, regulasi yang memberi kewenangan PPK memilih dari tiga besar peserta seleksi berpotensi menimbulkan subjektivitas dan intervensi politik. Situasi ini menunjukkan adanya ketegangan antara prinsip meritokrasi dengan praktik birokrasi patrimonial, sehingga strategi penempatan SDM belum sepenuhnya mendukung terwujudnya birokrasi profesional yang siap menghadapi tantangan Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0.

Pembahasan

Adanya Standar Kualifikasi JPT Pratama ASN

Berdasarkan hasil penelitian, terlihat bahwa penerapan standar kualifikasi dalam seleksi JPT Pratama ASN memberikan kontribusi signifikan terhadap terciptanya birokrasi yang profesional, adaptif, dan mampu menjawab tantangan era Revolusi Industri 4.0 menuju Society 5.0. Penempatan pejabat berbasis merit tidak hanya memastikan keterpenuhan syarat formal, tetapi juga menekankan pentingnya kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural yang selaras dengan kebutuhan transformasi birokrasi digital. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa kualitas sumber daya manusia menjadi penentu utama dalam meningkatkan daya saing organisasi pemerintah. Sejalan dengan itu, sejumlah penelitian terdahulu juga menunjukkan hasil yang mendukung pentingnya kualifikasi dalam proses pengisian jabatan strategis ASN. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya. (Herawati, 2016; Mawaddah & Meirinawati, 2016) menyatakan bahwa pengangkatan jabatan berdasarkan kualifikasi jabatan memberikan dampak positif, yaitu terpilihnya pejabat yang memiliki kompetensi dan profesionalitas memadai sesuai dengan standar kompetensi jabatannya. seleksi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama ASN berbasis sistem merit dimaksudkan untuk memperoleh pegawai yang mempunyai kualifikasi dan kompetensi dalam mengemban amanah yang diberikan oleh Gubernur untuk mewujudkan visi dan misi pemerintah.

Penelitian lain juga mendukung temuan ini. (Aminudin et al., 2016; Ishola et al., 2018; Nope, 2015) menekankan bahwa pejabat yang ditempatkan sesuai dengan kualifikasinya akan memiliki kinerja lebih optimal, profesionalitas tinggi, serta

berkontribusi terhadap pencapaian visi dan misi pemerintah. Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan (R. Kotur & Anbazhagan, 2014) yang menyatakan bahwa pekerja dengan kualifikasi pendidikan menengah justru berkinerja lebih baik dibandingkan mereka yang berada di tingkat ekstrem (terlalu rendah atau terlalu tinggi). Hal yang sama juga berlaku dalam hal pengalaman kerja, di mana pekerjaan yang diulang terus-menerus dapat menimbulkan kebosanan dan berdampak negatif pada kinerja. Dengan demikian, pembahasan memperlihatkan bahwa standar kualifikasi JPT ASN merupakan faktor strategis dalam mewujudkan birokrasi modern yang profesional, namun efektivitasnya tetap harus memperhatikan konteks organisasi, variasi kompetensi, serta dinamika lingkungan kerja.

Obyektif Spesialisasi Pendidikan Dengan Jabatan Yang Dilamar

Berdasarkan hasil penelitian, terlihat bahwa kesesuaian antara kualifikasi, kompetensi, dan persyaratan jabatan menjadi faktor krusial dalam mewujudkan sistem merit pada pengisian JPT Pratama ASN. Penempatan pejabat yang tidak sesuai dengan spesialisasi pendidikan maupun kompetensi berpotensi melahirkan praktik *wrong man in the wrong place* yang dapat melemahkan efektivitas birokrasi. Temuan ini memperkuat pentingnya prinsip *the right man in the right place and the right man in the right job* yang semakin relevan di era Revolusi Industri 4.0 menuju Society 5.0. Sejalan dengan itu, sejumlah penelitian sebelumnya juga memberikan bukti empiris yang mendukung pentingnya kesesuaian kualifikasi dalam meningkatkan kinerja birokrasi. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya. (Murianto et al., 2020) menegaskan bahwa jenjang pendidikan, kesesuaian jurusan, dan kompetensi mendukung kinerja ASN secara signifikan. (Ariswandy et al., 2021; Harun & Gani, 2018) menemukan adanya kasus penempatan pejabat yang tidak sesuai dengan kualifikasi, yang berdampak pada rendahnya kinerja birokrasi daerah.

Penelitian (Pasiak et al., 2020) menambahkan bahwa klasifikasi jabatan yang disesuaikan dengan karakteristik, mekanisme, dan pola kerja merupakan langkah yang cemerlang untuk menghindari praktik "*wrong man in the wrong place*". Selanjutnya, (Pakpahan, 2014) menjelaskan bahwa pendidikan merupakan faktor yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, karena tingkat pendidikan tertentu memberikan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik (Susana, 2022).

Dengan demikian, pembahasan menunjukkan bahwa seleksi terbuka berbasis merit belum sepenuhnya berjalan konsisten. Untuk itu, lelang jabatan harus benar-benar menekankan analisis jabatan, kesesuaian kompetensi teknis, serta kebutuhan organisasi agar dapat menghasilkan birokrasi yang profesional, adaptif, dan siap menghadapi tantangan transformasi menuju Society 5.0.

Prestasi Kerja Calon Kandidat Pajabat Pimpinan Tinggi Pratama ASN

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa integrasi penilaian kinerja dalam seleksi terbuka JPT Pratama ASN memiliki peran penting dalam memastikan bahwa pejabat yang terpilih bukan hanya memenuhi syarat administratif, tetapi juga memiliki capaian kerja yang jelas, rekam jejak positif, serta integritas yang dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme lelang jabatan berbasis merit menempatkan kinerja sebagai instrumen utama untuk memilih individu terbaik yang mampu mendukung transformasi birokrasi digital dan pelayanan publik yang adaptif. Sejalan dengan itu, sejumlah penelitian sebelumnya juga memberikan



dukungan empiris terhadap pentingnya prestasi kerja sebagai indikator utama keberhasilan birokrasi. (Charron et al., 2017; Damayanti et al., 2016) menegaskan bahwa prestasi kerja dan sistem kinerja objektif merupakan indikator utama keberhasilan organisasi. bahkan menekankan bahwa sistem prestasi kerja sangat penting diterapkan untuk memastikan perekrutan yang adil dan kompetitif.

Namun, terdapat pandangan berbeda yang menekankan aspek senioritas dalam promosi jabatan. (Barusman & Siswadi, 2018; Mujahidah, 2019; Razak et al., 2018) menunjukkan bahwa paradigma lama berbasis senioritas masih memengaruhi praktik pengisian jabatan, sehingga sering kali bertentangan dengan paradigma baru berbasis merit.

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa penilaian kinerja yang objektif harus menjadi fondasi dalam sistem lelang jabatan berbasis merit. Langkah ini tidak hanya memastikan terpilihnya pejabat dengan prestasi terbaik, tetapi juga menyiapkan birokrasi modern yang adil, transparan, dan kompetitif, serta mampu menjawab tuntutan Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0.

Bebas Dari Intervensi Politik

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa praktik seleksi terbuka JPT ASN masih menyisakan ruang intervensi politik dan patronase, sehingga obyektivitas sistem merit belum sepenuhnya terwujud. Ketegangan antara regulasi normatif yang menekankan meritokrasi dengan praktik birokrasi patrimonial di daerah menjadi penghambat reformasi manajemen ASN. Temuan ini menegaskan bahwa strategi penempatan SDM berbasis merit membutuhkan komitmen kuat dari pimpinan instansi serta pengawasan independen agar pelaksanaan seleksi benar-benar adil dan transparan.

Sejalan dengan itu, berbagai penelitian terdahulu juga menyoroti masih kuatnya pengaruh politik, patronase, nepotisme, serta hubungan personal dalam pengisian jabatan ASN di daerah. Penelitian sebelumnya menekankan bahwa komitmen pimpinan instansi sangat krusial untuk mewujudkan manajemen ASN berbasis merit (Noors, 2019). Temuan lain menunjukkan bahwa ikatan kekerabatan dan politik di daerah sering menghambat independensi panitia seleksi, sementara kewenangan mutlak PPK dalam menentukan pejabat struktural rawan dipengaruhi kepentingan politik sehingga penempatan pejabat tidak didasarkan pada kompetensi (Fahmi, 2019; Warda Said, 2023). Bahkan, dalam kajian di Eropa ditegaskan bahwa pejabat dan politisi sering menjadi sumber praktik koruptif dalam sistem birokrasi (Candra, 2022).

Dengan demikian, pembahasan ini menguatkan argumentasi bahwa strategi penempatan SDM berbasis merit merupakan kebutuhan mendesak untuk membangun birokrasi yang profesional, netral, dan berintegritas. Hal ini sangat relevan dalam menghadapi dinamika Revolusi Industri 4.0 menuju Society 5.0, di mana birokrasi dituntut responsif, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa penerapan sistem merit dalam seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama ASN merupakan strategi fundamental untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, adaptif, dan berdaya saing. Namun, dalam praktiknya masih terdapat berbagai kendala yang melemahkan

obyektivitas seleksi, seperti intervensi politik, kelemahan pengawasan KASN, dominasi pertimbangan non-merit, serta paradigma senioritas yang masih kuat. Kondisi tersebut berimplikasi pada belum tegaknya prinsip *the right man in the right place* dan berpotensi menurunkan efektivitas birokrasi daerah dalam menghadapi tuntutan Revolusi Industri 4.0 menuju Society 5.0. Dengan demikian, meskipun sistem merit telah menjadi landasan normatif dalam regulasi, implementasinya di tingkat daerah masih membutuhkan penguatan serius baik dari aspek regulasi, kelembagaan, maupun komitmen pimpinan instansi.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, pemerintah perlu memperkuat implementasi sistem merit dalam seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama ASN melalui beberapa langkah strategis sebagai berikut:

1. Merevisi regulasi seleksi untuk membatasi kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) agar tidak membuka ruang subjektivitas dan intervensi politik dalam penetapan pejabat dari tiga besar peserta seleksi.
2. Memperkuat peran KASN dengan memberikan kewenangan yang lebih mengikat, menambah jumlah sumber daya manusia, membentuk perwakilan di daerah, serta memanfaatkan teknologi pengawasan digital agar proses seleksi lebih transparan dan akuntabel.
3. Menjadikan penilaian prestasi kerja, integritas, dan rekam jejak jabatan sebagai instrumen utama seleksi pejabat, bukan sekadar formalitas administratif, dengan dukungan sistem penilaian berbasis digital untuk menjamin objektivitas.
4. Mengembangkan program peningkatan kapasitas ASN yang menekankan pada kompetensi digital, kemampuan adaptasi, dan inovasi agar birokrasi siap menghadapi transformasi teknologi menuju Society 5.0.
5. Menegakkan integritas pimpinan instansi dengan mekanisme sanksi tegas bagi pihak yang melakukan pelanggaran atau praktik non-merit, guna menciptakan budaya kerja yang etis dan profesional.

DAFTAR PUSTAKA

- Academia, A. (2023). *Interpretative Phenomenological Analysis Dan Analisis Naratif Penelitian Kualitatif*. <https://ascarya.or.id/interpretative-phenomenological-analysis/>
- Aminudin, M., Sumartono, & Domai, T. (2016). Akuntabilitas Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Sekertaris Daerah Kabupaten Blora. *Of Public Sectro Innovation*, 1(1), 1–6.
- Ariswandy, D., Kawuluan, B., Joni, R., Ariswandy, D., Kawuluan, B., & Joni, R. (2021). Analisis Proses Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pemerintah Kabupaten Pesawaran (Studi Kasus Penetapan Jptp Tahun 2020). *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*, 7(1), 11–26.
- Barusman, M. Y. S., & Siswadi. (2018). Employee interest in following promotion selection through open bidding. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7(1), 322–329. <http://buscompress.com/journal-home.html>



- Candra, A. (2022). *Apa Itu Lelang Jabatan di Dunia PNS: Berikut Definisi dan Dasar Hukumnya*. <https://voi.id/berita/234205/lelang-jabatan-di-dunia-pns#:~:text=Lelang jabatan atau seleksi dan,yang dijalankan menurut prinsip profesionalisme>.
- Cao, C., & Zhang, Z. (2022). Machine Learning-Assisted Competency Modeling for Human Resource Management Jobs. *Mobile Information Systems*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/8380307>
- Charron, N., Fazekas, M., & Lapuente, V. (2017). Careers, Connections, and Corruption Risks: Investigating the Impact of Bureaucratic Meritocracy on Public Procurement Processes. *Journal of Politics*, 79(290529), 89–104.
- Damayanti, E., Pangkey, M., & Kolondam, H. (2016). Implementasi Sistem Promosi Pejabat Struktural Di Sekretariat Daerah Kota Bitung. *Jurnal Administrasi Publik UNSRAT*, 3(41), 1–12.
- Deasy Mayasari. (2019). *Mengenal Society 5.0, Transformasi Kehidupan yang Dikembangkan Jepang*. <https://timesindonesia.co.id/teknologi/197889/mengenal-society-50-transformasi-kehidupan-yang-dikembangkan-jepang>
- Ellitan, L. (2020). Bersaing di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0". *Maksipreneur Manajemen Koperasi Dan Entrepreneurship Edisi Desember 2020*, 10(1), 1–12. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27791.36001>
- Fahmi, K. (2019). *Perbedaan Mutasi dengan Lelang Jabatan ASN*. <https://www.hukumonline.com/klinik/a/perbedaan-mutasi-dengan-lelang-jabatan-asn-lt59fd4be435a96/>
- Fandy, A. (2022). *Pengertian Revolusi Industri 4.0: Jenis, Dampak dan Contoh Penerapannya*. Gramedia Blog. <https://www.gramedia.com/best-seller/revolusi-industri-4-0/>
- Fiansi. (2022). Accountability Analysis of High Leadership Positions for ASN Pratama Tolitoli District. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHESS)*, 4(2), 118–121.
- Fiansi, & Marlina. (2024). Kompetensi Kerja Gen Z Di Era Refolusi Industri 4.0 Dan Society 5.0 Pada Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Tolitoli. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 654–660.
- Fujii, T., Guo, T., & Kamoshida, A. (2018). A Consideration of Service Strategy of Japanese Electric Manufacturers to Realize Super Smart Society (SOCIETY 5 . 0). *Springer International Publishing*, 2, 634–645. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-95204-8>
- Hartati, I., & Arfin. (2020). Strategi Pembangunan Sdm Kementerian Keuangan Republik Indonesia Dalam Menghadapi Tantangan Era Disrupsi 4.0. *Jurnal BPPK*, 13(1), 109–129.
- Harun, N. I., & Gani, F. (2018). Model Kebijakan Implementasi Rekrutmen Pejabat Struktural pada Jabatan Karir Pegawai Negeri Sipil. *Journal of Government and Political Studies*, 1(2), 78–89.
- Helmi, L. cpl N. (2019). *Revolusi Industri 4.0 Dan Pengaruhnya Bagi Industri Di Indonesia*. <https://www.kemhan.go.id/pusbm/2019/04/30/revolusi-industri-4-0-dan-pengaruhnya-bagi-industri-di-indonesia.html>

- Hendra Fridolin Ananda Sudater Siagian. (2023). *Mengenal Revolusi Industri 5.0*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-lahat/baca-artikel/16023/Mengenal-Revolusi-Industri-50.html>
- Herawati, N. R. (2016). Evaluasi Lelang Jabatan Camat Dan Lurah Pemerintah Provinsi Dki Jakarta. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 2(2), 51–60. <https://doi.org/10.14710/jiip.v2i2.2122>
- Ishola, A. A., Toyin Adeleye, S., & Adeola, F. (2018). Impact of educational, professional qualification and tears of experience on accountant job performance. *Journal of Accounting and Financial Management*, 4(1), 32–44. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1210796>
- Maulid, R. (2022). *Teknik Analisis Data Deskriptif Kualitatif pada Fenomenologi*. <https://dqlab.id/teknik-analisis-data-deskriptif-kualitatif-pada-fenomenologi>
- Mawaddah, A. C., & Meirinawati. (2016). Analisis Reformasi Birokrasi Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur (Studi Pada Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama PNS Berbasis Sistem Merit) Atik. *Ilmu Administrasi Negara*, 4(10), 1–10.
- Mujahidah. (2019). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan. *Economic Resources*, 2(1), 27–38.
- Murianto, Hadiyati, E., & Astuti, R. (2020). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Promosi Jabatan Melalui Kinerja (Studi Pada Tenaga Pendidik Di POLTEKAD). *Journal Of Economics and Management JEM*, 21(1), 1–11.
- Noors, A. I. A. (2019). Analisis Pelaksanaan Seleksi Terbuka bagi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Indonesia. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 1–6.
- Nope, N. B. (2015). Mutasi Pejabat Fungsional Ke Dalam Jabatan Struktural Di Era Otonomi Daerah. *Yustisia*, 4(2), 349–368. <https://doi.org/10.14710/mmh.44.2.2015.234-242>
- Pakpahan, E. S. (2014). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik Mahasiswa Universitas Brawijaya*, 2(1), 116–121.
- Parjaman, T., Soedarmo, U. R., & Enas. (2019). Penguatan Kapasitas Aparatur Untuk Meningkatkan Daya Saing Daerah Di Era Global. *Management Review*, 1, 29–42. <http://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreview>
- Pasiak, P., Maramis, R. A., & Pinasang, D. R. (2020). Pengembangan Karier ASN Berdasarkan Sistem Merit menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Bitung. *Lex Administratum*, 8(2), 5–18.
- PB, S. (2019). Developing human resource competencies: an empirical evidence. *Human Resource Development International*, 22(4), 343–363. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1605580>
- PermenPan-RB i Nomor 15 Tahun 2019. (n.d.). *Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Pemerintah*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/143772/permen-pan-rb-no-15-tahun-2019>



- Prasodjo, E., & Rudita, L. (2014). Undang-Undang Aparatur Sipil Negara : Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara Civil State Apparatuslaw : Building the Professionalism of Civil State Apparatus. *Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 8(1), 13–31.
- R. Kotur, B., & Anbazhagan, S. (2014). Education and Work-Experience - Influence on the Performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 104–110. <https://doi.org/10.9790/487x-1653104110>
- Razak, A., Sarpan, & Ramlan. (2018). Influence of Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 3(1), 18–27. <https://doi.org/10.20448/2002.31.18.27>
- Rizkinaswara, L. (2020). *Revolusi Industri 4.0*. <https://aptika.kominfo.go.id/2020/01/revolusi-industri-4-0/>
- Savitri, A. (2019). *Revolusi industri 4.0: mengubah tantangan menjadi peluang di era disrupsi 4.0*. Penerbit Genesis: Yogyakarta.
- Shinta, D., Lubis, W., Tinggi, S., & Manajemen, I. (2023). Tantangan Dan Peran Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Era Society 5.0. *Literasi Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 6–14.
- Skobelev, S. P. O., & Borovik, S. Y. (2017). On The Way From Industry 4 . 0 To Industry 5 . 0 : *INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL "INDUSTRY 4.0,"* 311(6), 307–311. https://www.researchgate.net/publication/356284207_On_the_way_from_Industry_4_0_to_Industry_5_0_from_digital_manufacturing_to_digital_society
- Susana. (2022). Penerapan Merit Sistem Pada Seleksi Terbuka Sekretaris Daerah Kota Dumai Tahun 2019. *Jurnal Niara*, 15(1), 88–102. <https://doi.org/10.31849/niara.v15i1.9234>
- Tahar, A., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2022). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4 . 0 Menuju Era Society 5 . 0*. 6, 12380–12394.
- Warda Said. (2023). Monitoring of the Tolitoli Regency Bawaslu on Violations of the Neutrality of the State Civil Apparatus in the Implementation of the 2020 Regional Head Elections. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 2(6), 1439–1456. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v2i6.4724>
- Yasa, A., Rafi, M., Rahmanto, F., & Setiawan, D. (2021). *Penguatan Reformasi Birokrasi Menuju Era Society 5 . 0 di Indonesia Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan Penguatan Reformasi Birokrasi Menuju Era Society 5 . 0 di Indonesia Strengthening Bureaucratic Reform Towards Society 5 . 0 Era in Indonesia. July*. <https://doi.org/10.35967/njip.v20i1.139>
- Zhang, J., & Yuan, Y. (2022). Multi-Dimensional Post Competency Evaluation Model in Human Resource Management under the Background of Artificial Intelligence. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/9730127>