

PROMOSI JABATAN MELALUI SISTEM MERIT DI BKPSDM KABUPATEN PONOROGO PROVINSI JAWA TIMUR

Arif Sunu Pamungkas

NPP. 32.0510

Asdaf Kabupaten Ponorogo, Provinsi Jawa Timur
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia

Email: arifsunu120802@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Ir. M. Nawawi, M.Si

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): Merit system is the management of ASN based on qualifications, competence, and performance. The merit system in position promotion aims to ensure the suitability between employee competence and their position. At BKPSDM Ponorogo Regency, the implementation of position promotions still faces internal and external challenges. **Purpose:** This research aims to examine the implementation of job promotions through the merit system at BKPSDM Ponorogo Regency and describe the supporting and inhibiting factors in its implementation. **Supporting and inhibiting factors in its implementation.** **Method:** This research adopts a qualitative descriptive method with an inductive approach, as outlined by Sugiyono. Data were collected through interviews, observation, and documentation, and analyzed using data reduction, information presentation, and conclusion drawing techniques. **Result:** The finding is that the implementation of employee promotions through the merit system is quite good, although it is still constrained by several inhibiting factors such as the absence of a talent pool and the existence of political intervention and subjectivity factors in employee assessment. **Conclusion:** The implementation of job promotions through the merit system at BKPSDM Ponorogo Regency has been running well, seen from the suitability of the implementation of job promotions with assessment indicators. To optimise the implementation of job promotions through the merit system, BKPSDM needs to map employee competencies and qualifications and set more consistent assessment standards.

Keywords: Promotion; Merit System; ASN Management

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Sistem merit merupakan manajemen ASN yang berbasis pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Sistem merit dalam promosi jabatan bertujuan untuk memastikan kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatannya. Di BKPSDM Kabupaten Ponorogo, pelaksanaan promosi jabatan masih menghadapi tantangan internal dan eksternal. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit di BKPSDM Kabupaten Ponorogo dan mendeskripsikan faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya. Faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif menurut Sugiyono. Teknik

pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi dengan analisis data menggunakan teknik reduksi data, penyajian informasi dan penarikan kesimpulan. **Hasil/Temuan:** Temuan penelitian ini adalah pelaksanaan promosi jabatan pegawai melalui sistem merit sudah cukup baik, meskipun masih terkendala oleh beberapa faktor penghambat seperti belum adanya talent pool dan adanya intervensi politik serta faktor subjektivitas dalam penilaian pegawai. **Kesimpulan:** Pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit di BKPSDM Kabupaten Ponorogo sudah berjalan dengan baik, terlihat dari kesesuaian pelaksanaan promosi jabatan dengan indikator penilaian. Untuk mengoptimalkan pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit, BKPSDM perlu memetakan kompetensi dan kualifikasi pegawai serta menetapkan standar penilaian yang konsisten.

Kata Kunci : Promosi Jabatan, Sistem Merit, Manajemen ASN

I. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Aparatur menjadi unsur penting dalam birokrasi pemerintahan Indonesia. Dalam manajemen ASN, pegawai menjadi objek pengelolaan yang harus dikelola dengan baik mulai dari perencanaan hingga pensiun. Sistem merit sebagai sistem pengelolaan ASN menilai pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Saat ini, sumber daya aparatur di kabupaten Ponorogo masih terdapat beberapa permasalahan. Salah satunya pada aspek promosi dan mutasi pegawai. Sistem merit menjadi bagian dari upaya untuk memperbaiki kualitas SDM di pemerintahan yang berkaitan dengan promosi jabatan. Dengan adanya sistem merit, pelaksanaan promosi jabatan lebih adil dan sesuai dengan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan. Berdasarkan penilaian dari KemenPAN-RB, skor sistem merit Kabupaten Ponorogo tahun 2023 mendapatkan skor 222 dengan kategori kurang. Pada aspek penilaian promosi dan mutasi mendapat skor rendah dikarenakan belum tersedia kebijakan internal tentang tata cara promosi dan mutasi, kebijakan promosi dan mutasi tidak didasarkan pada manajemen talenta dan pengisian jabatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi serta masih adanya subjektivitas dan intervensi politik dalam penentuan pegawai yang menduduki jabatan tertentu. Adanya unsur campur tangan politik dalam promosi jabatan juga tidak memberi kesempatan yang adil bagi pegawai yang memiliki kompetensi yang baik untuk mengembangkan karir. Oleh karena itu melalui sistem merit pemerintah berupaya untuk menciptakan sistem promosi jabatan yang baik untuk meningkatkan kualitas SDM. Sistem merit adalah sistem penilaian kinerja yang menekankan pada aspek kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil tanpa memandang latar belakang pegawai dalam proses rekrutmen, pengembangan karir, penilaian, insentif, dan disiplin PNS. Tujuan dari diterapkannya sistem merit sebagai bagian upaya reformasi birokrasi dan menciptakan PNS yang profesional, berintegritas, dan berkinerja tinggi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat dalam mendapatkan pelayan publik.

Menurut teori promosi (Hasibuan, 2017), pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit mempertimbangkan beberapa dimensi dan indikator penelitian. Dimensi yang digunakan oleh teori hasibuan yaitu Kepercayaan, Keadilan, dan Formasi. Sedangkan 6 indikator penilaian yang ada pada teori promosi Hasibuan yaitu, Loyalitas, Disiplin, Pendidikan, Kecakapan, Prestasi Kerja, dan Formasi. Dengan indikator penilaian tersebut, diharapkan pelaksanaan penilaian promosi jabatan dapat lebih adil dan objektif. Sistem merit telah diatur dalam berbagai regulasi, termasuk Undang-Undang

Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, yang mengamanatkan bahwa setiap bentuk pengangkatan dan promosi jabatan harus dilakukan secara objektif, adil, dan sesuai kebutuhan organisasi. Implementasi sistem merit dalam promosi jabatan menjadi tolak ukur keberhasilan reformasi birokrasi, terutama di tingkat daerah. Seiring dengan agenda reformasi birokrasi, pemerintah Indonesia telah mengarahkan sistem pengelolaan ASN untuk berbasis sistem merit, sebagaimana tercantum dalam PermenPAN-RB No. 40 Tahun 2018. Sistem merit menekankan pentingnya kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar pengelolaan pegawai termasuk dalam proses promosi jabatan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa ASN yang dipromosikan benar-benar memenuhi syarat, mampu mengemban tanggung jawab lebih tinggi, serta mendukung terwujudnya birokrasi yang profesional, bersih, dan melayani.

Namun dalam praktiknya, implementasi sistem merit masih menghadapi sejumlah tantangan. Beberapa penelitian sebelumnya Rahmawati, (2022) menunjukkan bahwa di berbagai instansi pemerintah daerah, proses promosi belum sepenuhnya bebas dari praktik non-objektif, seperti senioritas, kedekatan personal, atau pertimbangan non-kinerja. Selain itu, masih terbatasnya formasi jabatan, belum optimalnya pemetaan talenta (*talent pool*), dan keterbatasan sistem evaluasi kinerja turut menghambat penerapan meritokrasi secara menyeluruh. BKPSDM Kabupaten Ponorogo sebagai instansi yang bertanggung jawab dalam manajemen kepegawaian telah berupaya menerapkan prinsip merit dalam promosi jabatan. Namun, belum banyak kajian akademik yang secara khusus menilai sejauh mana prinsip-prinsip merit telah diimplementasikan dalam proses promosi jabatan struktural di lingkungan instansi ini. Fenomena ini menjadi penting untuk dikaji mengingat peran krusial promosi jabatan dalam menciptakan birokrasi yang efektif dan berorientasi pada kinerja. Dengan mengacu pada teori promosi dari Hasibuan yang menekankan indikator kepercayaan, keadilan, dan formasi, serta mengintegrasikan prinsip sistem merit, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana implementasi promosi jabatan dilakukan di BKPSDM Kabupaten Ponorogo. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang dihadapi serta upaya perbaikan yang dilakukan oleh instansi guna mewujudkan manajemen ASN yang lebih objektif, profesional, dan akuntabel.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Berdasarkan hasil wawancara masih ditemukan beberapa kendala dalam pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit dalam lingkup BKPSDM Kabupaten Ponorogo, beberapa permasalahan terkait promosi jabatan yaitu belum tersedianya *talent pool* dan manajemen talenta untuk memetakan kompetensi dan kualifikasi pegawai yang sesuai dengan kebutuhan formasi. Sistem merit pada proses pelaksanaan promosi jabatan untuk menjamin pelaksanaan seleksi secara adil dan kompeten. Faktor subjektivitas dan pengaruh politik juga menjadi hambatan karena banyak pegawai yang mempunyai potensi dan kompetensi baik belum mendapatkan kesempatan untuk promosi karena tidak mempunyai relasi politik ataupun karena faktor lain yang tidak berkaitan dengan hal teknis. Belum adanya manajemen talenta membuat pegawai yang berkinerja baik belum dipetakan sehingga sulit bagi instansi untuk memonitor dan mengarahkan pengembangan karir pegawai.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merujuk pada beberapa studi terdahulu untuk menunjukkan kebaruan serta relevansi topik yang diangkat. Penelitian oleh (Daniarsyah, 2017) dengan judul Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis) memiliki tujuan memberikan gambaran tentang manajemen ASN pada aspek promosi jabatan melalui sistem merit di Jabatan Pimpinan Tinggi dengan diterapkannya seleksi terbuka yang mewajibkan dibuatnya standar kompetensi yang mengakomodir potensi yang ada untuk berkembang baik dari segi kepribadian dan kemampuan yang dimiliki. Promosi pada Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dilakukan melalui assessment yang diikuti oleh pegawai yang sudah memenuhi syarat seleksi JPT. Penerapan sistem merit dalam rekrutmen terbuka promosi JPT ASN masih menghadapi tantangan, terutama dalam hal penyusunan standar kompetensi manajerial yang relevan dengan kebutuhan organisasi modern. Diperlukan pembaruan dan penyesuaian terhadap standar kompetensi yang digunakan agar seleksi terbuka benar-benar mencerminkan prinsip meritokrasi. (Diakses dari jurnal academia edu pada tanggal 20 September 2024)

Penulisan selanjutnya yang dilakukan (Wibowo, 2020) yang berjudul Manajemen Inovasi: Promosi Dalam Mendukung Sistem Merit di BKD Provinsi Jawa Barat Bertujuan menganalisis pelaksanaan promosi dalam mendukung sistem merit di BKD Provinsi Jawa Barat. BKD Provinsi Jawa Barat telah menerapkan promosi jabatan melalui seleksi terbuka sebagai bagian dari inovasi manajemen kepegawaian untuk mendukung sistem merit. Beberapa Kendala yang dihadapi yaitu, belum adanya produk hukum daerah yang spesifik mengatur pelaksanaan promosi terbuka, keterbatasan dalam penggunaan teknologi informasi yang terintegrasi untuk mendukung proses seleksi, variasi kompetensi di antara panitia seleksi yang dapat mempengaruhi objektivitas penilaian. Implementasi manajemen inovasi dalam promosi jabatan di BKD Provinsi Jawa Barat telah berjalan dengan baik dan mendukung sistem merit. Namun, masih terdapat beberapa kendala yang perlu diatasi melalui penguatan dasar hukum, pengembangan teknologi informasi, peningkatan kompetensi pelaksana, dan efisiensi proses seleksi. (Diakses dari Jurnal Manajemen Publik dan Kebijakan Publik (JMPKP), Volume 2, Nomor 1, Maret 2020)

Penelitian oleh (Supriatna, 2020) yang berjudul Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan *Merit System* Pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat bertujuan menganalisis mekanisme penempatan pegawai berdasarkan sistem merit di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Sumedang, mengidentifikasi kendala-kendala yang dihadapi dalam proses penempatan pegawai, merumuskan model penempatan pegawai yang sesuai dengan kondisi di BKPP Kabupaten Sumedang. (Diakses dari Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan, Vol. 6, No. 3, 2020)

Karya (Kuswara & Mayasari, 2023) yang berjudul Implementasi Sistem Merit pada Promosi Jabatan Struktural Pegawai di Pemerintah Kota Jakarta Pusat. Penelitian ini menganalisis implementasi manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) berbasis sistem merit dalam penempatan jabatan struktural di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, dengan fokus pada kesesuaian antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja pegawai dengan kebutuhan organisasi, Penggunaan Assessment Centre dan pengembangan manajemen talenta menjadi kunci dalam memastikan penempatan pegawai yang efektif dan efisien. (Diakses dari *Cakrawala Repositori IMWI*, Vol. 6, No. 1, hlm. 336–351, Februari 2023)

Penelitian karya (Faiz et al., 2020) yang berjudul Sistem Merit pada Sektor Pemerintahan: Proses Pengisian dan Penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah. Penelitian ini menjelaskan tentang penerapan sistem merit dalam pengisian dan penempatan jabatan pelaksana di BKD Provinsi Jawa Tengah menunjukkan kemajuan, namun masih menghadapi tantangan dalam hal kesesuaian penempatan berdasarkan kualifikasi dan pangkat. Diperlukan peningkatan komitmen pimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan penyesuaian regulasi untuk mengoptimalkan penerapan sistem merit. Karya tulis ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, serta studi dokumentasi dan arsip.

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Dalam karya ilmiah, penulis berfokus mengenai penilaian pada pelaksanaan Promosi Jabatan Melalui Sistem Merit di BKPSDM Kabupaten Ponorogo sebagai bagian dari reformasi birokrasi pemerintahan pada aspek manajemen ASN berdasarkan *merit system*. Penilaian promosi jabatan berbasis sistem merit harus menekankan prinsip keadilan dan tidak memandang faktor subjektivitas seperti politik, latar belakang, suku, agama, dan hubungan personal. Dengan berlandaskan sistem merit, promosi jabatan akan terlaksana secara adil dan berkompeten dengan memperhatikan dimensi dan indikator penilaian. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa fokus penulisan yang disajikan penulis sangat berbeda dengan penulisan-penulisan sebelumnya. Menggunakan dimensi dan indikator dari teori promosi oleh Hasibuan, 2011 yaitu dimensi Kepercayaan, Keadilan, dan Formasi. Serta Indikator Disiplin, Loyalitas, Kecakapan, Prestasi Kerja, Pendidikan, dan Formasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu dari segi teori yang digunakan menggunakan teori promosi Hasibuan yang menganalisis tentang pelaksanaan promosi dengan menilai pegawai berdasarkan indikator penilaian dan standar yang sudah ditetapkan. Dari segi konteks kebijakan, pada penelitian sebelumnya lebih menekankan pada penempatan, promosi, dan mutasi pegawai namun pada penelitian ini lebih fokus pada indikator promosi jabatan. Sedangkan dari segi hasil, penelitian sebelumnya fokus pada mekanisme serta analisis dampak dari penerapan sistem merit sedangkan pada penelitian ini menekankan pada penilaian pegawai berdasarkan indikator promosi.

1.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara komperhensif Pelaksanaan Promosi Jabatan Melalui Sistem Merit di BKPSDM Kabupaten Ponorogo Provinsi Jawa Timur

II. Metode

Dalam penulisan ini, penulis menggunakan desain penulisan kualitatif. Penulisan kualitatif deskriptif memungkinkan penulis untuk berpartisipasi langsung dalam peristiwa penulisan, menganalisis, mengamati, mencatat, dan mendeskripsikan permasalahan terkait promosi jabatan berdasarkan prinsip sistem merit. Kemudian menarik kesimpulan dengan cara mengumpulkan permasalahan tertentu berupa data lapangan, untuk mendapatkan gambaran keseluruhan dari permasalahan yang dihadapi. Melalui model penulisan ini, penulis dapat memberikan gambaran rinci berdasarkan kejadian dan data langsung di lapangan. Penulis mengumpulkan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data menggunakan metode reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Informan pada penelitian ini terdapat 7 orang, yaitu Kepala BKPSDM, Sekretaris BKPSDM, Kepala Bidang Promosi dan Mutasi, Kepala Bidang P3DASI, Kepala Bidang Pembinaan, Penilaian Kinerja dan kesejahteraan ASN, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi

Pegawai, dan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian. Alasan pemilihan informan tersebut yaitu pada penelitian ini memfokuskan pada promosi jabatan melalui sistem merit pada jabatan Administrator sehingga informan yang dipilih sesuai dengan konteks penelitian. Informan kunci pada penelitian ini yaitu Kepala BKPSDM dan Sekretaris BKPSDM karena untuk menilai pegawai yang layak di promosikan merupakan kewenangan dari pimpinan organisasi yang mengetahui standar dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang kosong. Penelitian ini bertempat di kantor BKPSDM Kabupaten Ponorogo, Provinsi Jawa Timur dimulai pada tanggal 8 Januari 2025 sampai dengan tanggal 21 Januari 2025.

III. Hasil Dan Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan penulis, dikemukakan bahwa pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit di BKPSDM Kabupaten Ponorogo Provinsi Jawa Timur dapat ditinjau dari hasil penilaian pegawai berdasarkan dimensi kepercayaan, keadilan, formasi dan indikator kedisiplinan, loyalitas, prestasi kerja, kecakapan, pendidikan, dan formasi. Setiap indikator akan menilai kualitas dan kesesuaian pegawai dengan formasi yang akan diisi. Standar penilaian disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Adapun pembahasan dielaborasi pada subbab di bawah ini, sebagai berikut:

3.1 Promosi Jabatan Melalui Sistem Merit

Promosi jabatan menurut (Hasibuan,2008) Promosi jabatan merupakan perpindahan seorang karyawan yang memperbesar wewenang dan tanggungjawab pada jabatan yang lebih tinggi dalam satu organisasi sehingga mengakibatkan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang semakin besar semakin besar. Menurut (Siagian, P Sondang:2001) Promosi adalah suatu bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai atas prestasi kerja dan potensi yang dimilikinya. Promosi jabatan adalah salah satu aspek pada manajemen sumber daya manusia yang fokus pada pengembangan karir dan kompetensi pegawai. (Xie & Yang, 2021) Sementara itu, Promosi memainkan peran penting dalam motivasi pegawai negeri sipil karena banyak orang menganggap posisi mereka sebagai standar nilai pribadi yang penting. Promosi jabatan terkait dengan reputasi individu dan kehormatan seluruh keluarganya. Promosi jabatan merupakan bagian dari reformasi birokrasi melalui sistem merit. (Simangunsong & Hutasoit, 2018) Manajemen Perubahan bertujuan untuk mendorong reformasi birokrasi dengan sistem yang sistematis dan berkesinambungan melalui langkah-langkah yang terencana dan terkendali. Sasaran dari program ini adalah memicu komitmen seluruh elemen pemerintah untuk melaksanakan reformasi birokrasi, mengubah pola pikir dan budaya kerja, serta mengurangi risiko resistensi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, beberapa indikator merit yang digunakan antara lain: kualifikasi pendidikan, kompetensi, integritas, dan kinerja pegawai. Proses seleksi dilakukan melalui evaluasi administratif, uji kompetensi, dan pertimbangan kebutuhan organisasi. Pelaksanaan promosi jabatan di BKPSDM Kabupaten Ponorogo dilaksanakan dengan menilai kualitas pegawai yang akan di promosikan dengan dimensi teori yang didalamnya terdapat beberapa indikator. Standar yang menjadi pertimbangan dalam menentukan kelayakan antar pegawai bisa berbeda disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan jabatan yang akan diisi. (Xie & Yang, 2021) Karena adanya perbedaan nilai dan pengalaman antar individu, maka terdapat perbedaan evaluasi peluang promosi jabatan antara atasan dan bawahan. Di sisi lain, sikap dan perilaku seseorang lebih banyak ditentukan oleh persepsi seseorang terhadap realitas keadaan daripada realitas itu sendiri. (Aburumman et al.,

2020) Kepuasan karir mencerminkan kepuasan karyawan dengan aspek internal, misalnya kompensasi dan promosi dan aspek eksternal, misalnya penilaian kinerja dan pelatihan & pengembangan. Pengembangan karir merupakan hak seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) sehingga organisasi juga bertugas untuk mengarahkan arah pengembangan karir pegawai. (Widodo & Jaelani, 2023) Sistem merit menjamin proses promosi dilaksanakan dengan adil dan mengedepankan prestasi kerja pegawai.

Permasalahan yang sering terjadi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam penataan terhadap Aparatur Sipil Negara adalah tidak menempatkan pegawai di posisi jabatan atau jenis pekerjaan yang tepat. Berdasarkan filosofi *“The right man on the right place”*, penempatan atau staffing merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan Semangat Kerja pegawai juga meningkatkan kinerja organisasi. Meski proses ini tidak mudah namun apabila dilakukan melalui tahap dan proses yang benar maka proses menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat akan terwujud. (Sri Rizka Do Karim et al., 2020) Penempatan kerja adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk menentukan seseorang pada posisi yang sesuai dengan formasi yang dibutuhkan. Artinya penempatan kerja pegawai dilakukan dalam rangka mengisi formasi yang disesuaikan dengan kemampuan, keterampilan dan keahlian pegawai. (Madjid, 2021) Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) menjadi parameter penting bagi organisasi untuk untuk mencapai tujuan dan sasaran agar tetap eksis di kancah Nasional maupun Internasional. PSDM adalah fungsi organisasi yang berfokus pada rekrutmen, pengelolaan, dan navigasi bagi karyawan dalam bekerja pada suatu organisasi yang diwujudkan melalui sinergi untuk memperkuat mutualitas menuju tujuan bersama. Berikut merupakan dimensi yang digunakan dalam menilai pengembangan pegawai.

1. Kepercayaan

Kepercayaan pimpinan terhadap pegawai merupakan salah satu penilaian penting dalam menilai pegawai yang layak di promosikan. Dalam praktiknya, ASN yang dipromosikan umumnya adalah mereka yang telah menunjukkan loyalitas, kedisiplinan, dan dedikasi dalam pelaksanaan tugas. Hal ini sejalan dengan pandangan Hasibuan (2008), yang menyebut bahwa promosi juga mempertimbangkan faktor kepercayaan dan sikap kerja pegawai, meskipun tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung oleh kompetensi dan kinerja yang terukur. Namun, yang harus diperbaiki adalah belum adanya instrumen formal untuk mengukur kepercayaan sehingga membuka ruang subjektivitas dalam proses seleksi promosi. Oleh karena itu, penguatan standar penilaian berbasis indikator perilaku kerja dan nilai-nilai organisasi perlu dilakukan untuk menjaga objektivitas proses promosi.

2. Keadilan

Keadilan menjadi pertimbangan dalam proses penilaian tercermin dari adanya kesempatan yang setara bagi seluruh ASN untuk mengikuti proses promosi. Dimensi keadilan terdiri dari indikator penilaian prestasi kerja dan kecakapan. Di BKPSDM Selain menetapkan kriteria penilai, juga menetapkan pula unsur-unsur apa saja yang dapat dinilai dalam melihat prestasi kerja karyawan. Unsur-unsur penilaian prestasi kerja menurut Mangkunegara (2000;85) yaitu kerjasama, tanggung jawab, kepemimpinan, kedisiplinan. Kendati demikian, terdapat ruang dalam aspek ketidaksesuaian antara jabatan dengan latar belakang pendidikan yang disebabkan masih minimnya formasi jabatan tersedia yang sesuai dengan pegawai yang kualifikasinya sudah sesuai. Solusi dari permasalahan ini yaitu pelaksanaan diklat dan pengembangan kompetensi pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip keadilan belum sepenuhnya tercermin dalam persepsi pegawai. Transparansi informasi, penguatan

sistem pengumuman berbasis digital, serta umpan balik hasil seleksi perlu ditingkatkan untuk menjamin keadilan substantif (Mahmudi, 2015).

3. Formasi

Promosi hanya dapat dilakukan apabila terdapat formasi jabatan yang lowong, proses pengajuan formasi jabatan yang akan diisi melalui proses seleksi yaitu dengan menganalisis kebutuhan formasi organisasi. Formasi ditentukan berdasarkan kebutuhan organisasi, hasil analisis jabatan, dan evaluasi beban kerja. Kemudian mengajukan formasi yang kosong kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (Bupati) dan mengajukan kepada Kementerian PAN-RB. Keterbatasan formasi menjadi kendala utama dalam percepatan karir ASN. Beberapa ASN yang memiliki kinerja baik tidak dapat dipromosikan karena tidak tersedia jabatan yang sesuai. Hal ini menunjukkan pentingnya perencanaan karir berbasis *talent pool* dan manajemen suksesi, agar potensi pegawai tidak stagnan akibat keterbatasan struktur.

3.2 Manajemen Talenta

(Cappelli dan Keller, 2014) dalam (Rifai et al., 2021) Manajemen talenta merupakan proses untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan organisasi melalui bakat di dalam pekerjaan yang strategis. Menurut (Fadilla, 2025) Manajemen talenta adalah proses strategis dalam mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan pegawai yang memiliki kualifikasi dan potensi terbaik untuk menduduki posisi penting dalam organisasi. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), manajemen talenta menjadi pendekatan modern untuk merencanakan suksesi jabatan dan memastikan bahwa promosi dilakukan berdasarkan potensi dan kompetensi, bukan kedekatan personal atau senioritas. Hal ini merupakan bagian dari implementasi sistem merit dalam pengembangan karir pegawai dengan mengelola pegawai berdasarkan latar belakang pendidikan, kompetensi, kinerja, dan kualifikasi. (Williams, 2021) Manajemen talenta dilakukan dengan menyusun *talent pool* yaitu mengelompokkan pegawai berdasarkan *skill* dan kinerja yang digunakan sebagai dasar pengisian jabatan melalui promosi atau rotasi jabatan. (Fauzian, 2022) Setiap jenjang jabatan manajerial memiliki kompetensi dan persyaratan kualifikasi yang berbeda-beda. Selain itu, ada aspek kinerja yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam memetakan talenta. Proses manajemen talenta dilanjutkan dengan pengembangan talenta untuk mengisi kesenjangan kompetensi dan kinerja, merekrut, mempertahankan dan menyebarluaskan bakat. *Talent management* dapat menjadi proses yang efektif dan saling melengkapi untuk rencana suksesi pengelolaan. *Talent pool* memfasilitasi proses promosi jabatan agar tidak hanya berdasarkan kebutuhan struktural atau senioritas, tetapi benar-benar mencerminkan kesesuaian antara jabatan dan profil pegawai (*the right man in the right place*). Suryani (2024), untuk memberikan pelayanan publik dengan baik, organisasi publik membutuhkan tenaga kerja yang kompeten. Oleh karena itu, sangat penting untuk memilih kandidat yang tepat untuk posisi yang tepat dan sesuai. Selama bertahun-tahun, peran penting individu yang bekerja di organisasi publik dalam membantu pelayanan telah banyak dikenali dan dipelajari dari berbagai sudut pandang teoritis yang melatarbelakanginya

Di BKPSDM Kabupaten Ponorogo, salah satu aspek yang belum terpenuhi dalam pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit adalah perancangan manajemen talenta. Saat ini BKPSDM Kabupaten Ponorogo masih dalam tahap perumusan konsep klasifikasi pegawai, sehingga masih

banyak pegawai yang memiliki potensi dan skill namun belum terarah dengan baik pengembangan karirnya. Berdasarkan data penelitian yang direduksi dari hasil wawancara dan data pegawai yang di promosikan dalam waktu 3 tahun terakhir, 70% pegawai yang mendapatkan promosi memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatan yang diisi. Fenomena seperti ini disebabkan masih belum adanya pemetaan pegawai, intervensi politik, subjektivitas pimpinan, senioritas, dan minimnya jumlah formasi yang tersedia. Selain itu, dengan belum adanya rancangan manajemen talenta yang jelas membuat organisasi belum mampu untuk menentukan standar penilaian pegawai yang lebih objektif. Penetapan standar penilaian menjadi faktor penting mengukur kualitas pegawai. Berdasarkan hasil penelitian pada bulan Januari 2025, kualitas pegawai berdasarkan 6 indikator sudah cukup baik ditunjukkan dengan data kedisiplinan, prestasi kerja melalui SKP, kompetensi melalui diklat. Urgensi pemetaan pegawai harus segera dilakukan untuk mewujudkan manajemen ASN yang adil dan berkelanjutan. Pengembangan karir pegawai menjadi bagian dari reformasi birokrasi untuk mencapai *Smart ASN*. Pengelolaan pegawai harus dilakukan secara sistematis dan berlandaskan *merit system* untuk menjamin kelangsungan pengembangan karir pegawai yang bersih, transparan, dan bebas dari intervensi politik. (Rampersad, 2006) dalam Yuli Angliawati, R., & Fatimah, F. (2020) berpendapat bahwa manajemen talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesti di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal, dan pemanfaatan bakat secara optimal oleh karyawan yang dibangun dan dibina. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh manajemen organisasi yang mengelola talenta mereka agar dapat kompetitif. Manajemen talenta di BKPSDM dirancang terdiri dari berbagai proses, yakni perencanaan, perekrutan, penempatan, orientasi, pengembangan, penilaian, pengelolaan, dan pemberian kompensasi yang tepat terhadap semua karyawan yang dimiliki oleh BKPSDM. Di dalam kondisi yang sangat membutuhkan talenta seperti sekarang ini, setiap organisasi dihadapkan pada tantangan untuk menarik, menilai, melatih dan mempertahankan karyawan berbakat. Melalui perumusan manajemen talenta, BKPSDM Kabupaten Ponorogo mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan mendapatkan pegawai dengan kualitas terbaik. Untuk memastikan adanya peluang bagi karyawan yang memiliki kinerja baik, dengan membangun budaya yang mampu mendorong pegawai berkinerja baik dan menunjukkan kinerjanya dipuncak potensinya. Berdasarkan data tahun 2024, pegawai jabatan administrator BKPSDM Kabupaten Ponorogo mendapatkan skor capaian SKP diatas 90%, namun masih terdapat beberapa pegawai yang pengembangan karir nya masih belum berkembang. Hal ini merupakan salah satu fenomena yang dapat diperbaiki dengan adanya pengelompokan pegawai berdasarkan kualitasnya.

3.3 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menemukan bahwa pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit di BKPSDM Kabupaten Ponorogo Provinsi Jawa Timur dilaksanakan dengan menilai kualitas pegawai yang akan di promosikan untuk mencari pegawai yang layak dan sesuai dengan formasi yang dibutuhkan dengan menggunakan 3 dimensi yang terdiri dari 6 indikator, yaitu dimensi kepercayaan, keadilan, dan formasi dengan indikator disiplin, loyalitas, prestasi kerja, kecakapan, formasi, dan pendidikan. Temuan ini menarik untuk didiskusikan lebih lanjut dengan membandingkannya dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya guna melihat relevansi, kesamaan, maupun perbedaannya. Sama halnya dengan temuan penelitian oleh (Dida Daniarsyah, 2020) dengan judul Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Tinggi ASN, persamaannya dengan penelitian ini yaitu dalam penelitian ini maupun dalam artikel Dida Daniarsyah, terdapat kritik terhadap praktik promosi

jabatan yang belum sepenuhnya objektif. Dida menunjukkan bahwa dalam rekrutmen terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), masih terdapat intervensi dan indikasi “jual beli jabatan”. Demikian pula, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa di BKPSDM Ponorogo, proses promosi jabatan masih menghadapi hambatan berupa penilaian subjektif dan keterbatasan sistem pemetaan kompetensi. penelitian tentang pelaksanaan promosi jabatan di BKPSDM Kabupaten Ponorogo ini juga menganalisis penerapan sistem merit dalam pengembangan karir pegawai melalui manajemen ASN. Kedua penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan sistem merit sangat dipengaruhi oleh pegawai dan penerapan *merit system* secara adil dan konsisten dalam mendukung terwujudnya meritokrasi. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dida Daniarsyah yang menilai pelaksanaan rekrutmen terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi melalui sistem merit dimana lebih menekankan pada posisi *top manager* sehingga harus melalui sistematika rekrutmen terbuka dan *assessment*.

Berbeda dengan penelitian Daniarsyah yang menekankan JPT, penelitian Bayu Wibowo dan Bambang Soeprihattanto, (2022) yang berjudul Manajemen Inovasi: Promosi Dalam Mendukung Sistem Merit di BKD Provinsi Jawa Barat yang lebih menekankan pada pentingnya promosi jabatan dalam mendukung terlaksananya meritokrasi berlandaskan sistem merit. Penelitian itu menganalisis tentang faktor pendukung terlaksananya sistem merit secara adil. Peramaanya dengan penelitian ini yaitu kedua penelitian sama-sama menempatkan sistem merit sebagai prinsip utama dalam proses promosi jabatan di lingkungan pemerintahan. Baik BKPSDM Kabupaten Ponorogo maupun BKD Provinsi Jawa Barat mencoba menerapkan prinsip kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan promosi. Penempatan pegawai dilakukan berdasarkan prinsip “*the right man on the right place*”, bukan atas dasar subjektivitas semata. Berbeda dengan penelitian ini yang lebih menekankan pada proses penilaiannya bukan pada faktor pendukung berjalannya sistem merit. Indikator yang ada pada teori digunakan untuk mengukur kemampuan pegawai.

Penelitian ini memperkuat hasil penelitian Dadang Supriatna, (2022) yang berjudul Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan *Merit System* Pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan pelatihan Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat bertujuan menganalisis mekanisme penempatan pegawai. Persamaannya dengan penelitian ini pada aspek analisis nya yang pada proses dan mekanisme sebelum menempatkan pegawai berdasarkan hasil seleksi dan jabatan yang sesuai. Sedangkan untuk perbedaannya adalah tidak menggunakan teori promosi spesifik, lebih mengandalkan konsep *merit system* secara normatif dan kerangka regulasi, dan fokus pada pelaksanaan sistem merit di BKPP sebagai pelaksana rekrutmen dan penempatan ASN awal. Selain perbedaan tersebut, Penelitian ini maupun penelitian karya Dadang Supriatna sama-sama menekankan bahwa masih terdapat penempatan/promosi yang tidak sesuai kompetensi, kualifikasi, atau latar belakang pendidikan pegawai, yang bertentangan dengan prinsip meritokrasi.

Sedangkan pada penelitian Denny Kuswara & Ima Mayasari (2023) yang berjudul Implementasi Sistem Merit pada Promosi Jabatan Struktural di Pemrov DKI Jakarta, disebutkan bahwa *Assessment Centre* dan manajemen talenta menjadi alat utama dalam promosi. Berdasarkan analisis, persamaannya dengan penelitian ini yaitu sama-sama mengakui bahwa manajemen talenta dan talent pool sangat penting namun belum optimal diterapkan. Penggunaan asesmen dan penilaian kinerja masih terbatas, baik di Pemprov DKI Jakarta maupun di Kabupaten Ponorogo.

Jika dibandingkan dengan karya Retno Sunu Astuti, 2020, persamaannya kedua penelitian menemukan bahwa sistem merit belum diterapkan secara optimal. Masih terdapat praktik yang tidak sepenuhnya berbasis pada kompetensi objektif, keterbatasan sistem informasi, belum adanya pemetaan potensi pegawai (*talent mapping*), dan kecenderungan penempatan/promosi karena loyalitas atau kedekatan personal menjadi tantangan utama yang diidentifikasi di kedua studi. Sedangkan perbedaan

penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, belum tersedianya talent pool, penilaian kompetensi masih terbatas, dominasi faktor non-kompetensi dalam promosi, penempatan jabatan belum sesuai dengan spesifikasi jabatan dan latar belakang pendidikan. (Ruhana, 2017) hshshh

IV. Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan penulis dalam menganalisis pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit di BKPSDM Kabupaten Ponorogo, dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan telah dilaksanakan dengan merujuk pada prinsip sistem merit, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN. Pelaksanaan promosi ini mengedepankan tiga prinsip utama, yaitu kualifikasi, kompetensi, dan kinerja ASN. Meskipun demikian, implementasi di lapangan belum sepenuhnya mencerminkan sistem merit secara utuh. Proses promosi masih dipengaruhi oleh penilaian subjektif, terutama dalam aspek kepercayaan personal, dan belum seluruhnya menggunakan instrumen objektif berbasis kompetensi serta didasarkan pada indikator-indikator promosi menurut teori Hasibuan yang meliputi disiplin, loyalitas, prestasi kerja, kecakapan, pendidikan, dan formasi jabatan. Disiplin dan loyalitas ASN menjadi faktor dominan yang dipertimbangkan, sementara pengukuran terhadap prestasi kerja dan kecakapan teknis belum didukung oleh sistem asesmen yang terstruktur. Pendidikan pegawai sebagian besar telah memenuhi persyaratan administratif, namun belum seluruhnya relevan dengan jabatan yang diemban. Untuk meningkatkan efektivitas sistem merit dalam promosi jabatan, diperlukan upaya penguatan kelembagaan dan kebijakan internal. BKPSDM Kabupaten Ponorogo perlu membangun sistem pemetaan talenta secara menyeluruh dan mengembangkan instrumen asesmen berbasis kompetensi yang lebih objektif. Beberapa ASN yang dipromosikan menunjukkan kinerja dan disiplin kerja yang baik, serta memiliki loyalitas terhadap organisasi. Pendidikan formal ASN juga telah memenuhi syarat administratif, namun masih ditemukan ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan yang diemban.

Sementara itu, instrumen pengukuran kecakapan dan prestasi kerja masih bersifat subjektif, karena belum adanya sistem asesmen berbasis kompetensi yang terstandar. Selain itu, sistem *talent pool* dan pemetaan potensi ASN belum tersedia secara menyeluruh, sehingga proses promosi belum sepenuhnya berbasis data dan potensi pegawai. Keberhasilan pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit di BKPSDM Kabupaten Ponorogo didukung oleh beberapa faktor, antara lain adanya regulasi nasional yang menjadi dasar hukum, serta komitmen dari pimpinan instansi dalam menerapkan prinsip merit. Namun demikian, masih ditemukan kendala yang signifikan, seperti keterbatasan formasi jabatan yang menyebabkan ASN yang sudah memenuhi syarat belum dapat dipromosikan, serta belum optimalnya sistem informasi kepegawaian yang dapat menunjang transparansi dan akuntabilitas promosi jabatan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit di BKPSDM Kabupaten Ponorogo telah berjalan dengan cukup baik, namun masih memerlukan penguatan dalam aspek pengukuran kompetensi, pemetaan talenta, dan integrasi sistem informasi kepegawaian, agar prinsip meritokrasi dapat diimplementasikan secara utuh, adil, dan berkelanjutan.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu Organisasi Perangkat daerah (OPD) sebagai lokus penelitian yang dipilih berdasarkan pendapat Hasibuan.

Arah Masa Depan Penelitian (future work). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan dengan fenomena serupa berkaitan dengan pelaksanaan promosi jabatan melalui sistem merit untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan jajarannya, Bakesbangpol dan DPMPTSP yang telah memberikan izin dan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. Daftar Pustaka

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). *The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. Management Science Letters, 10*(3), 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Daniarsyah, D. (2017). Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis). *Civil Service Journal, 11*(2), 39–48.
- Fadilla, Y. N. (2025). Analisis Kualitatif Penerapan Sistem Merit Dalam Manajemen Talenta Melalui Konsep *Smart Talent* Di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. *Journal Education and Government Wiyata, 3*(1 SE-), 8–24. <https://doi.org/10.71128/e-gov.v3i1.198>
- Faiz, A., Astuti, R. S., & Afrizal, T. (2020). Sistem merit pada sektor pemerintahan: Proses pengisian dan penempatan jabatan pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah. *Perspektif, 9*(2), 406–417.
- Fauzian, N. R. (2022). Rekonstruksi Manajemen talenta ASN Menggunakan Pendekatan Soft System Methodology. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah, 14*(2), 198–216.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. <https://books.google.co.id/books?id=ZQk0tAEACAAJ>
- Kuswara, D., & Mayasari, I. (2023). Implementasi manajemen PNS berbasis sistem merit dalam penempatan jabatan struktural pegawai di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. *Cakrawala Repositori IMWI, 6*(1), 336–351.
- Madjid, U. (2021). *Manajemen Sumber Daya Aparatur di Era Reformasi Birokrasi*. Fakultas Manajemen Pemerintahan IPDN. Jatinangor
- Rifai, A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2021). Persepsi Pegawai Terhadap Implementasi Manajemen Talenta di Organisasi Pemerintahan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*

(JABM), 7(2 SE-Articles), 366. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.366>

Ruhana, F. (2017). Penerapan *Standard Operating Procedure* (SOP) Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah di Indonesia. *Jurnal MSDM IPDN*, 4(2).

Simangunsong, F., & Hutasoit, I. (2018). *Implementing Roadmap Model Ahead Indonesian Bureaucratic Reform Through Quick Wins Method*. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(6).

Sri Rizka Do Karim, Tjahya Supriatna, & Andi Pitono. (2020). Efektivitas Penempatan Aparatur Sipil Negara (Asn) Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDM) Kota Ternate Provinsi Maluku Utara. *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 12(2), 321–339. <https://doi.org/10.54783/jv.v12i2.280>

Supriatna, D. (2020). Analisis Penempatan Pegawai Berdasarkan Merit System Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 6(3), 525–538.

Wibowo, G. (2020). Manajemen Inovasi: Promosi Dalam Mendukung Sistem Merit di BKD Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Publik Dan Kebijakan Publik*, 2(1), 1–10.

Widodo, N., & Jaelani, A. (2023). Pengaruh Prestasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan (Studi Kasus Pada Toyota Auto 2000 Cab. Kramat Jati). *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 4(1 SE-), 35–39. <https://doi.org/10.34306/abdi.v4i1.887>

Williams, M. J. (2021). *Beyond state capacity: bureaucratic performance, policy implementation and reform*. *Journal of Institutional Economics*, 17(2), 339–357. <https://doi.org/DOI:10.1017/S1744137420000478>

Xie, L., & Yang, L. (2021). *The Influence of Perceptions of Promotion Opportunities on Job Performance and Its Mechanisms: A Case Study of Chinese Junior Civil Servants*. *Journal of Contemporary China*, 30(127), 118–135. <https://doi.org/10.1080/10670564.2020.1766913>

Suryani, E., & Stiawati, T. (2024). Urgensi Manajemen Talenta Dalam Percepatan Transformasi Organisasi Publik. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, 8(1), 40 - 59. <https://doi.org/https://doi.org/10.56945/jkpd.v8i1.298>