



Dinamika Proses Promosi Jabatan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat

Rusdiono, Ira Patriani, Ahirul Habib Padilah

Universitas Tanjungpura, Pontianak, 78124, Indonesia

ARTICLE INFORMATION

Received: July 08, 2022

Revised: October 19, 2022

Available online: December 31, 2022

KEYWORDS

Dynamics, Position Promotion, West Kalimantan Provincial Government

CORRESPONDENCE

Name: Ahirul Habib Padilah

E-mail: ahirul.habib@fisip.untan.ac.id

A B S T R A C T

This paper examines the dynamics of the promotion process within the West Kalimantan Province's administrative structure. This essay's main concern is with laws and rules that have carefully and objectively governed the public bureaucracy's promotion system. The data are secondary data from numerous books, journals, internet news sources, and scientific papers. The method is qualitative with a descriptive approach. Data were gathered and examined from the various literatures. The study's findings show that the West Kalimantan Provincial Government's promotion system continues to give priority to traditional, structural, and patrimonial values, leaving employees who receive promotions in a powerless position with no leverage when negotiating with superiors. The study's finding is that Indonesia has only just begun to implement contemporary bureaucracy, and that it has not fully integrated its values.

PENDAHULUAN

Promosi jabatan yang berbasis kepentingan berimplikasi pada nepotisme dan kolusi dalam prosesnya karena mengabaikan kompetensi serta kecakapan atau profesionalisme staf yang seharusnya menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan (Alimudin, 2017). Fenomena ini dapat terlihat dari pernyataan: "Pegawai yang memiliki kinerja rendah namun dekat dengan pejabat, selalu memiliki kesempatan maju lebih cepat dibandingkan yang berprestasi namun jauh dari pejabat, sehingga menimbulkan komersialisasi (Setyawasih & Budiyo, 2017). sehingga, dengan menentukan jumlah jabatan pada suatu struktur tertentu dengan memilih batasan maksimum, demi kepentingan menempatkan orang yang disukai dalam jabatan-jabatan tersebut (Rakhman, 2020; Hajad, 2022), atau hanya sekedar untuk menyenangkan pejabat lokal daripada kebutuhan riil masyarakat (Solahudin, 2021), dan rekrutmen pejabat khususnya atau pegawai umumnya yang lebih banyak didasarkan pada rekomendasi penguasa atau pejabat kunci yang mempunyai hubungan kekeluargaan, keorganisasian, sehingga melemahkan sifat profesionalisme, serta menyulitkan untuk bersifat netral, dikarenakan mempunyai ketergantungan moral pada pihak yang menempatkan dirinya (Saudah, 2020).

Sejalan dengan itu, sistem promosi jabatan dituntut dalam pelaksanaannya sebagaimana dikemukakan oleh Utama, (2016) yaitu sistem merit dan bukan sistem spoil yaitu suatu sistem penarikan atau promosi pegawai yang tidak didasarkan pada hubungan kekerabatan, patrimonial (anak, keponakan, famili, alumni, daerah, golongan, dan lain-lain) akan tetapi didasarkan kepada pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan pengalaman.

Terkait dengan berbagai kasus jual beli jabatan di lingkungan Pemerintahan daerah. Hal ini, tidak perlu terjadi apabila Pemda dalam proses pengisian jabatan struktural, dalam proses pelaksanaannya konsisten sesuai dengan aturan dalam pengisian suatu jabatan, sebagaimana ditentukan dalam UU ASN bahwa

dalam pengisian suatu jabatan dilakukan melalui lelang jabatan secara terbuka untuk mendapatkan pejabat yang kredibel dan kompeten di bidangnya (Setiawan et al., 2021). Sistem ini dipercaya mampu dalam mencegah proses rekrutmen atau mutasi pejabat yang didasari pada jual beli jabatan dan pertimbangan subyektif seperti atas dasar agama, kekerabatan, pertemanan, suku ataupun kepentingan politik (Maulana, 2021; Kalesaran, 2021; Wishesa, 2020).

Berpijak dari upaya membangun sistem merit dalam penempatan pegawai, dengan syarat utama menekankan prinsip kriteria obyektif dan bukan kriteria subyektif, yaitu kriteria yang berdasarkan hasil ujian dalam penempatan pegawai yang terstandarisasi dan tidak memihak serta berdasarkan aturan yang berlaku, bukan sebaliknya yang mengedepankan koneksi terkait adanya hubungan agama, ideologi, kekerabatan, pertemanan dan kedaerahan (Rakhmawanto, 2020.; Suparman & Naibaho, 2021).

Regulasi telah mengatur secara detail sistem promosi jabatan yang ada dalam birokrasi publik dengan pertimbangan obyektif, namun ulah sebagian pejabat politik dan pejabat publik yang merusak sistem maupun pertimbangan obyektivitas tersebut, sehingga membuat kualitas birokrasi publik menjadi rendah (Arfina, 2019). Unsur kepentingan praktis yang menghantui dunia birokrasi menjadi preseden buruk dalam menciptakan aparatur yang bersih, berintegritas dan profesional (Huljanna, 2022; Martoyo & Sihaloho, 2021)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zikri et al., (2019) dalam penelitiannya yang berjudul Peran Perilaku Kerja terhadap Promosi Jabatan dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Jambi dengan menggunakan metode kuantitatif dengan analisis data menggunakan Aplikasi PLS (*Partial Least Square*). Terdapat persamaan objek penelitian yang dengan penelitian ini yang sama-sama meneliti tentang Promosi Jabatan. Namun, dalam penggunaan metode terdapat perbedaan, penelitian terdahulu ini menggunakan metode kuantitatif,

sementara penelitian ini menggunakan Metode kualitatif. Maka dari itu, penelitian ini penting untuk dilakukan agar mendapat cara pandang yang berbeda dan lebih luas dalam melihat dari berbagai metode sehingga menjadi sebuah penilaian yang dinamis.

METODE

Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif karena tulisan ini menguraikan mengenai proses promosi jabatan yang dilakukan di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat dengan berbagai dinamika yang terjadi dalam proses promosi jabatan tersebut. Sehingga metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif dirasa tepat untuk digunakan dalam penelitian ini. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder yang diolah dengan metode studi literatur dari berbagai buku, jurnal, berita online, dan artikel ilmiah. Dari berbagai literatur tersebut dianalisis sesuai dengan topik pembahasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Masa Gubernur Cornelis

Fenomena promosi aparatur birokrasi publik dewasa ini dalam kenyataannya terlepas dari tuntutan dimensi seperti aturan, ujian, dan subyektivitas (Sawir, 2020). Keadaan ini merupakan dampak dari pilkada langsung di mana aroma politis melekat di dalam setiap promosi pejabat di daerah di setiap penggantian pejabat politik yang terpilih (Bintara & Frinaldi, 2021). Obyektivitas yang diharapkan dalam promosi di birokrasi publik jauh dari harapan, karena mesin politik tim suksesi begitu dominan memasuki area dalam penentuan promosi pejabat (Fauzi, 2020).

Hal ini berakibat pada promosi jabatan di kalangan aparat menjadi sesuatu yang serba tidak terduga bagi yang mendapatkan jabatan maupun yang melepaskan jabatan, seperti kasus promosi seorang pamong dengan kompetensi PAUD di UPLKB Kalbar yang mendapatkan promosi eselon IV pada Dinas Pertanian. Selain itu, ada seorang desersi yang sudah lama tidak masuk kantor, karena merupakan tim sukses seorang pejabat secara politis mendapat promosi eselon III di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalbar, sedangkan istrinya yang sebelumnya menjadi staf biasa dipromosikan menjadi eselon III pada dinas tertentu.

Demikian pula beberapa Kepala Dinas di Tingkat Provinsi merupakan calon bawaan dari beberapa orang daerah kabupaten yang menjadi tim sukses pejabat politik terpilih. Beberapa calon lainnya yang seharusnya telah memasuki masa pensiun diperpanjang beberapa kali usia pensiunnya, sebaliknya yang belum memasuki pensiun dan memenuhi pertimbangan persyaratan tidak mendapatkan promosi jabatan. Demikian pula ada kasus pejabat eselon II di beberapa kota atau kabupaten yang ada di Provinsi Kalbar, ditarik ke Pemprov dan mendapatkan promosi jabatan dengan usia yang relatif muda dan miskin pengalaman dikarenakan adanya unsur kedekatan dengan pejabat politik yang terpilih. Hal ini menunjukkan praktek promosi jabatan dalam birokrasi publik sudah tercemar aroma politis yang begitu kental dan terkesan adanya unsur 'balas budi' berkaitan dengan proses pemenangan Pilkada. Fakta ini, menyingkirkan model birokrasi rasional dan lebih mengedepankan penciptaan model birokrasi tradisional yang mengarah patrimonial dalam promosi jabatan public (Nurhesti & Muhlisin, 2020).

Promosi jabatan pasca Pilkada dalam praktiknya kental unsur nepotisme dan kolusi, dan akan merendahkan profesionalisme dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dan berdampak terhadap pemborosan struktural (As'ad, 2016). Selain itu, tidak menutup kemungkinan di antara mereka dengan berbagai cara akan mempertahankan dan melindungi kepentingan pribadi atau golongannya, misalnya dengan mengabaikan system hierarki, mekanisme komunikasi yang tidak jelas, mengabaikan aturan tertulis dan mengembangkan aturan yang tidak tertulis (Manar, 2018).

Fenomena tersebut, dalam realita di lapangan dijadikan sebagai strategi kampanye dalam Pilkada Kalbar. Kemenangan pasangan Cornelis dan Christiandy Sanjaya oleh dukungan besar dari Etnis Dayak dan Tionghoa. Sebagai satu-satunya kandidat gubernur yang berasal dari etnis Dayak, Cornelis berhasil mempersatukan suara dukungan dari masyarakat etnis Dayak. Hal tersebut ia lakukan melalui wacana 'kebangkitan' dan 'perjuangan' etnis yang sengaja diangkat. Hal ini berkaitan dengan kondisi marginalisasi yang dialami oleh masyarakat Etnis Dayak sebelumnya terutama terkait kondisi birokrasi sebelumnya yang lebih didominasi oleh Etnis Melayu, maka Cornelis juga menjanjikan untuk menghapus dominasi tersebut dan menciptakan perimbangan pada jabatan struktural antara Melayu dan Dayak serta antara Kristen dan Islam di jajaran Birokrasi Provinsi Kalbar. Perimbangan antara Etnis Melayu-Dayak di jajaran birokrasi pemerintahan Kalbar merupakan salah satu janji kampanye yang disampaikan oleh Cornelis. Hal tersebut dikarenakan dalam sejarah pemerintahan Kalbar posisi strategis dalam pemerintahan dan birokrasi selalu didominasi oleh Etnis Melayu" (Tanasaldy, 2009).

Fakta tersebut, tergambar adanya kenaikan jumlah Etnis Dayak dalam jajaran birokrasi di Pemerintahan Provinsi Kalbar terlihat selama masa pemerintahan Gubernur Cornelis sejak tahun 2008 sampai periode ke dua pemerintahannya yang tengah berjalan di tahun 2013. Kenaikan tersebut terlihat dari perbandingan susunan OPD di tiga tahun yang berbeda yaitu sebelum Cornelis menjabat sebagai Gubernur tahun 2006, periode I Cornelis menjabat sebagai Gubernur tahun 2009 dan periode ke II Cornelis menjabat sebagai Gubernur tahun 2013. Hal ini tergambar pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Perbandingan Jumlah Etnis Dayak dalam OPD Eselon II di Pemprov Kalbar Tahun 2006, 2009, dan 2013

Tahun	Jumlah OPD (Eselon II)	Etnis Dayak dalam OPD (Eselon II)	Persentase (%)
2006	35	3	8.57
2009	42	14	33.33
2013	42	21	50.0

Sumber: BKD Provinsi Kalbar (2014)

Berdasarkan fakta tersebut, menegaskan bahwa etnisitas merupakan kekuatan politik yang dipolitisasi atau dijadikan instrumen untuk mendapatkan dukungan elektoral. Politisasi etnis sebagai instrumen politik oleh Cornelis terus dilakukan selama masa pemerintahannya. Cornelis terlihat terus berupaya mengakomodasi kelompok etnis Dayak dalam pemerintahan dengan tujuan untuk memelihara dukungan politik etnis Dayak kepadanya. Salah satu upaya akomodasi ini terlihat dalam penempatan jabatan-jabatan struktural di jajaran birokrasi pemerintahan Provinsi Kalbar, di mana selama masa pemerintahan Cornelis terdapat kenaikan yang cukup besar pada

Etnis Dayak yang mengisi jabatan struktural birokrasi” (Hartriani et al., 2013).

Politisasi etnis pada birokrasi adalah memperjuangkan kepentingan elite lokal dari etnis tertentu masuk dalam pusaran kekuasaan pemda terutama pasca Pilkada. Berbagai penempatan jabatan dalam OPD diisi dengan menggunakan etnisitas sebagai instrumen politik. Politisasi etnis dalam birokrasi Pemda tersebut dalam faktanya tidak terlepas janji yang disampaikan pada waktu kampanye Pilkada. Perimbangan antara etnis Melayu-Dayak di jajaran birokrasi Pemerintah Kalbar merupakan salah satu janji kampanye yang disampaikan oleh Cornelis sebagai strategi kampanye yang digunakan dalam pemenangan Pilkada.

Fakta ini, terus berlanjut apabila menilik data penempatan pejabat eselon II di mana etnis Dayak periode I Cornelis berkuasa, menduduki hampir 50 % dari OPD yang ada. Kemudian di era periode II Gubernur Cornelis melakukan penempatan pegawai pada jabatan Eselon II seiring adanya perubahan SOPD di lingkungan Pemprov Kalbar, dan melantik 48 pejabat, dengan komposisi etnis Dayak 31 Orang (65%) dan etnis lainnya, sejumlah 17 Orang (35%), pada tanggal 3 Januari 2017. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan signifikan dari komposisi jumlah etnis Dayak dalam jabatan Eselon II, pada tahun 2009 sejumlah 14 Orang (33,33 %), 2013 sejumlah 21 orang (50%) dan 2017 sejumlah 31 Orang (65%) dari total OPD yang ada pada saat itu, selama 2 periode kepemimpinan Cornelis. Adapun para pejabat yang dilantik tersebut di antaranya:

Tabel 2. Daftar Nama Pejabat Provinsi Kalimantan Barat

No	Nama Pejabat	Jabatan
1.	Junaidi	Staf Ahli Gubernur bidang sosial dan SDM
2.	M. Aminuddin	Staf ahli Gubernur Bidang hukuim politik dan pemerintahan
3.	Anna Verdiana Iman Kalis	Staf ahli Gubernur bidang Pembangunan dan Ekonomi
4.	Lensus Kandri	Asisten Administrasi dan Umum
5.	Robertur Isidius	Asisten administrasi perekonomian dan pembangunan
6.	Alexander Rombonang	Asisten Administrasi Pemerintahan dan Kesra
7.	Yohanes Budiman	Kepala Biro Pemerintahan
8.	Suherman	Kepala Biro Hukum
9.	Herkulana Mekaryani	Kepala Biro Perekonomian
10.	Mahmudah	Kepala Biro Kesra
11.	Bahtiar A A	Kepala Biro Organisasi
12.	Syarif Yusniarsyah	Kepala Biro Humas dan Protokol
13.	Sekundus	Kepala Biro Umum
14.	Suprianus Herman	Kepala Biro Administrasi Pembangunan dan Pengadaan Barang Jasa
15.	Simplisius	Kepala Biro Pengelolaan aset
16.	Christianus Lumano	Sekretaris DPRD
17.	John Itang Oe	Inspektur;
18.	Alexsius Akim	Kadis Pendidikan dan Kebudayaan
19.	Andy Jap	Kadis Kesehatan

20.	Jakius Sinyor	Kadis PUPR
21.	Sri Jumiadatin	Kadis Tenaga Kerja dan Tansmigrasi
22.	H. Sumarno	Kadis Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
23.	Abdul Manaf Mustafa	Kadis Pangan, Peternakan dan Kesehatan Hewan
24.	Yoseph Alexander	Kadis Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
25.	Moses Hermanus Munsin	Kadis Perhubungan
26.	Anthony Sabnastian Runtu	Kadis Komunikasi dan Informatika
27.	Marsianus	Kadis Koperasi dan UKM
28.	Syawal Bondoreso	Kepala Penanaman Modal dan Pelayanan terpadu Satu Pintu
29.	Kartius	Kadis Kepemudaan OR dan Pariwisata
30.	Ignasius IK	Kadis Perpustakaan dan Kearsipan
31.	Gatot Rudiyo	Kadis kelautan dan perikanan
32.	Hazairin	Kadis Pertanian Tanaman pangan dan Hortikultura
33.	Florentinus Anum	Kadis Perkebunan
34.	Marius Marcellus TJ	Kadis Kehutanan
35.	Ansfridus Juliardi Andjioe	Kadis Energi dan SD Mineral
36.	M. Ridwan	Kadis Perindustrian dan Perdagangan
37.	Wibersono	Kepala Satuan Polisi Pamong Pradja
38.	Ahi	Kepala Bappeda
39.	Samuel	Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah
40.	Moses Tabah	Kepala BKD
41.	Anggraito	Kepala Badan Pengembangan SDM
42.	Agatho Adan	Kaban Penelitian dan Pembangunan
43.	Hatta	Kaban Kesbangpol
44.	Teleus Titus A Nyarong	Kepala Pelaksana BPBD
45.	Yustar	direktur RSUD dr Soedarso
46.	Saifuul Bahri Bangun	Wadir I RSUD dr Soedarso
47.	Subanri	Wadir II RSUD dr Soedarso

Fakta tersebut menegaskan bahwa promosi jabatan dalam OPD Pemprov Kalbar tersebut kental dengan aroma etnisitas. Politisasi etnis dalam promosi jabatan pada birokrasi Pemda tersebut tidak terlepas janji pejabat politik yang disampaikan pada waktu kampanye Pilkada sebelumnya. Padahal syarat utama dalam penempatan pegawai memperhatikan prinsip yang mengedepankan kriteria obyektif dan bukan kriteria subyektif, yaitu kriteria yang berdasarkan hasil ujian dalam penempatan pegawai yang terstandarisasi dan tidak memihak serta berdasarkan aturan yang berlaku, bukan sebaliknya yang

mengedepankan koneksi terkait adanya hubungan kekerabatan, pertemanan dan kedaerahan.

Namun Sekda Provinsi Kalbar M Zeet Assovie menegaskan bahwa pelantikan ini dilakukan guna pengisian OPD daerah setelah adanya perubahan SOPD. Para pejabat ini lanjut dia, sudah mengikuti rangkaian tes yang tergabung menjadi satu, seperti psikotes, akademik, eksperimen test dan komprehensif test. Namun dalam kenyataan promosi pejabat yang dilakukan, walaupun sudah mengikuti rangkaian test yang komprehensif ditemukan adanya indikasi dalam dari susunan pejabat yang dipromosikan masih beraroma etnisitas.

Kendati demikian dia mengingatkan bisa saja pejabat struktural yang dilantik itu bertahan selama enam bulan pada jabatan yang diembannya atau berpindah tempat. Jadi tidak menutup kemungkinan dalam enam bulan ke depan Gubernur akan melantik lagi untuk pejabat yang baru". Hal ini, menunjukkan bahwa promosi jabatan yang dilakukan dalam satu semester ke depan bisa ditinjau kembali atau berpindah tempat. Fenomena ini, menunjukkan adanya indikasi dalam promosi tersebut tidak dilakukan dengan cermat dan tepat dalam posisinya atau unsur like or dislike dalam prosesnya. Namun dia memastikan jika panitia bekerja secara independen dalam proses seleksi itu. Karena itu panitia yang dibentuk memiliki tugas mendampingi Gubernur untuk melihat pejabat yang dipilih apakah sesuai dengan jabatan yang diembannya (Nasir, 2017).

Pengembangan sikap impersonal dari aktor dalam kepanitiaan promosi jabatan pemprov dibutuhkan sebagai upaya untuk menghindari menguatnya perasaan pribadi dalam proses pengangkatan pegawai pada jabatan struktural, sehingga unsur like or dislike tidak menggejala. Apabila kondisi ini tidak dibangun, akan merugikan bagi pegawai yang memiliki potensi dan berprestasi namun menjauhi unsur koneksi tidak dapat memiliki kesempatan yang sama dalam menempati sebuah jabatan publik.

Masa Transisi Pejabat Gubernur

Konteks pengembangan sumber daya manusia perhatiannya diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personal yang profesional dan teknis, sistem penempatan pegawai yang tepat berdasarkan kemampuan, kecakapan, prestasi dan kompetensi seseorang bukan balas jasa hutang politik pemenang Pilkada. Untuk itu, pemerintah daerah sebagai sebuah organisasi dituntut memainkan perannya secara optimal (Deriyani & Hajad, 2022). Menurut Barnard sebagaimana dikutip oleh Harmon & Mayer (1986) organisasi adalah sebuah sistem kerjasama dari pada aktivitas manusia dalam menjalankan fungsinya melalui kreasi, transformasi dan penukaran fungsi. Untuk itu, dalam pengisian jabatan pimpinan dalam OPD dibutuhkan SDM yang memiliki kompetensi di bidangnya, sehingga dapat berkreasi dan bertransformasi dan saling bertukar maupun bersinergi fungsi diantara pejabat dalam menjalankan tupoksinya di masing-masing organisasi publik sesuai dengan visi dan misi dari pejabat politik yang berkuasa.

Pencapaian itu, lazimnya setiap pergantian rezim yang berkuasa atau Pasca Pilkada merombak jajaran aparat pemerintahan sebelumnya. Pergantian pejabat tersebut, diharapkan dapat menjalankan visi dan misi dari pejabat politik terpilih. Pencapaian tersebut tentunya memerlukan SDM yang kompeten dalam bidangnya. Demikian pula halnya, Gubernur Kalbar terpilih Sutarmidji yang dilantik sejak September 2018 menyadari bahwa SDM yang berkompeten sesuai dengan bidang tupoksinya merupakan sebuah tuntutan dalam merealisasikan

visi dan misinya. Hal ini, ditindaklanjuti dengan rencana akan merombak besar-besaran susunan pejabat mulai dari pejabat tinggi, struktural hingga fungsional di jajaran Pemerintah Provinsi Kalbar.

Rencana perombakan tersebut, dilakukan dengan penempatan pejabat struktural dengan sistem lelang jabatan (*open bidding*). Lelang jabatan yang dilakukan untuk mengisi beberapa jabatan strategis di struktural Pemerintah Provinsi Kalbar yang kosong dan atau mengalami rotasi jabatan. Setidaknya Midji menyebutkan ada 11 jabatan tinggi yang akan di lelang melalui *open bidding* untuk Dinas, Badan, Biro, serta jabatan sekretaris daerah. Midji berharap bisa diikuti sebanyak mungkin calon, sehingga yang terpilih benar-benar berkualitas. Sementara itu, dalam waktu dekat Midji, akan melakukan rotasi dan promosi terhadap 72 jabatan eselon III dan IV serta pengisian kekosongan jabatan di jajaran Pemprov Kalbar. Pergeseran maupun rotasi serta promosi guna memberi suasana baru dan penyegaran agar bisa dicapai target-target visi misi yang ada (Zulham, 2019).

Pembenahan SDM yang dilakukan Gubernur Kalbar dengan melakukan perombakan terhadap sejumlah pejabat OPD Pemprov Kalbar sesuai dengan kompetensinya. Langkah yang diambil tersebut, dalam faktanya direspon oleh pejabat struktural yang ada dengan cara memilih mengundurkan diri, tercatat ada 10 pejabat yang mengundurkan diri dan sebagian dari pejabat eselon II tersebut karena sudah menjabat lebih dari 5 tahun, ada memilih untuk menjadi pejabat fungsional, namun sebagian lagi memutuskan memilih untuk pensiun dini. Selain itu, ada satu Kadis atau Kepala Badan yang diminta untuk mengundurkan diri, dikarenakan yang bersangkutan sedari awal memang tidak bersedia bekerjasama dengan Gubernur dan Wakil Gubernur terpilih. Diberitakan oleh Rakyat Kalbar terbaru, Kadis PUPR Kalbar Bride Suryanus dan Kepala Balitbang Prov Kalbar Agato dikabarkan juga resmi mengundurkan diri.

Lebih lanjut dikatakan oleh Penjabat Sekda bahwa untuk mengisi sejumlah jabatan yang kosong tersebut maka dilakukan lelang, rotasi dan mutasi jabatan. Komitmen dalam menempatkan pejabat yang sesuai dengan bidang yang dikuasai. Karena itu sistem *open bidding* sangat tepat untuk memilih pejabat dengan mengedepankan *the right man on the right place*. Hal ini sebagai langkah-langkah reformasi jabatan sebagai langkah awal untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (Halikurrahman, 2019). Terkait dengan proses penempatan pegawai di Pemprov Kalbar pada era penjabat Gubernur Kalbar Dodi Ryadmadji yaitu era berakhimya Gubernur Cornelis periode II, kemudian untuk mengisi kekosongan jabatan Gubernur tersebut, pemerintah pusat melalui Mendagri menunjuk Penjabat Gubernur yang bertugas sampai terpilihnya Gubernur yang baru.

Pada masa Dodi Ryadmadji sebagai penjabat Gubernur melantik 11 pejabat pimpinan tinggi pratama Provinsi Kalbar belum menggunakan sistem lelang jabatan (*open bidding*), Namun dikatakan Dodi bahwa para penjabat yang dilantik merupakan hasil seleksi KASN. Promosi jabatan akan bermuara pada efektivitas organisasi dengan SDM yang telah melalui berbagai tahapan dengan membawa perubahan tata kelola pemerintahan yang baik. Tahapan seleksi telah dilakukan mulai dari penelusuran rekam jejak yang diawasi langsung oleh KASN. Pelantikan itu, lanjutnya merupakan implementasi UU tentang ASN yang menempatkan seseorang sesuai dengan kompetensi dan potensinya" (Oktora, 2018).

Padahal lelang jabatan (*open bidding*) merupakan salah cara untuk mendapatkan orang-orang pilihan yang memiliki kompetensi melalui sistem seleksi yang mencakup seleksi administrasi, seleksi makalah, seleksi *assessment* dan seleksi wawancara yang dilakukan oleh panitia seleksi yang independen berasal dari pihak ketiga yang kompeten. Sistem ini dipercaya mampu dalam mencegah proses rekrutmen atau mutasi pejabat yang didasari pada jual beli jabatan dan konflik kepentingan seperti atas dasar agama, suku ataupun kepentingan politik.

Seiring dengan hal tersebut, penjabat Gubernur Kalbar Dodi Ryadmadji, terkait dengan promosi di lingkungan Pemprov Kalbar bahwa para pejabat yang dilantik merupakan hasil seleksi KASN dan tahapan seleksi telah dilakukan mulai dari penelusuran rekam jejak yang diawasi langsung oleh KASN. Pelantikan ini merupakan implementasi UU tentang ASN yang menempatkan seseorang sesuai dengan kompetensi dan potensinya. Adapun 11 pejabat pimpinan tinggi pratama yang dilantik, di antaranya:

Tabel 3. Daftar Nama Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang Dilantik di Provinsi Kalimantan Barat (September 2018)

No.	Nama Pejabat	Jabatan
1.	Syarif Kamaruzaman	Sekretaris Bappeda dilantik menjadi Asisten Perekonomian Setda Kalbar
2.	Suprianus Herman	Sebelumnya Kabiro Administrasi pembangunan dan Pengadaan Barang dan Jasa Setda Kalbar menjadi Kadis Pendidikan dan Kebudayaan Kalbar
3.	Natalia Karyawati	Sebelumnya Kepala Bidang Pengembangan Aparatur Sipil Negara BKD Kalbar menjadi Kadis Kepemudaan, OR dan Pariwisata Kalbar
4.	Manto Saidi	Sebelumnya Kepala PLBN Aruk Kalbar menjadi Kadis Perhubungan
5.	Herti Herawati	Sebelumnya Kepala UPT Penerapan Mutu Hasil Perikanan Dinas Kelautan dan Perikanan Kalbar menjadi Kadis Kelautan dan Perikanan Kalbar
6.	Alfian	Sebelumnya Sekretaris BPSDM menjadi Kepala BPSMD Kalbar
7.	Linda Purnama	Sebelumnya Kepala Bagian Penggunaan Pemanfaatan dan Pengendalian Setda Kalbar menjadi Kepala Biro Pengelolaan Aset Setda Kalbar
8.	Marjani	Sebelumnya Kepala Bagian Kelembagaan Biro Organisasi Setda Kalbar menjadi Kepala Biro Organisasi Setda Kalbar
9.	Yohanes Budiman	Sebelumnya Kabag Bina Pemerintahan Biro Pemerintahan Setda Kalbar menjadi Kabiro Pemerintahan Setda Kalbar
10.	Suherman	Sebelumnya Kabag Bantuan Hukum Dokumentasi dan Sosialisasi Hukum Setda Kalbar

menjadi Kabiro Hukum Setda Kalbar

11.	Hendra	Sebelumnya Kabag TU dan Pimpinan Biro Umum Setda Kalbar menjadi Kabiro Umum Setda Kalbar Kepala Biro Organisasi
-----	--------	---

Masa Gubernur Sutarmidji

Era awal Sutarmidji menjadi Gubernur ada rotasi 3 jabatan kepala organisasi perangkat daerah (OPD), yaitu: (1) HM Aminudin sebagai Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa; (2) Ahi sebagai Kadis Koperasi Usaha Kecil dan Menengah serta Koperasi; dan (3) Moses sebagai Kepala Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.

Midji menjelaskan bahwa terdapat tiga OPD tersebut selama ini memang mengalami kekosongan, karena pejabat sebelumnya telah memasuki masa purna tugas. Selain penyegaran jabatan, rotasi jabatan ini dilakukan karena jabatan pimpinan tinggi (JPT) tersebut sudah diemban lebih dari 5 tahun.

“Saya dan Pak Wagub merapatkan mereka yang telah menjabat lebih dari lima tahun. Kami harus mengevaluasi pejabat yang telah menjabat lebih dari lima tahun dan memang pengalaman kepala dinas yang baru dilantik, dapat mendukung percepatan dalam inovasi, sehingga menghasilkan sesuatu yang dapat menunjang perubahan di Kalbar. Karena ke depan tata kelola pemerintahan di provinsi harus semakin baik. Saya tidak mau dengar ada keluhan tentang jabatan, karena sebagai ASN harus siap ditempatkan di manapun.”

Beberapa bulan kemudian, pada akhir Bulan Juni 2019 Gubernur Kalbar Sutarmidji melantik 15 pejabat eselon II di lingkungan Pemprov Kalbar untuk mengisi kekosongan jabatan yang ada dan melakukan penyegaran OPD, di mana dalam pelantikan ini kita menempatkan orang-orang yang sesuai dengan disiplin ilmunya sehingga bisa lebih optimal dalam mengerjakan tugas dan kewajiban. Pengangkatan ini berdasarkan hasil open bidding promosi yang menyangkut beberapa seleksi di antaranya seleksi administrasi, makalah, *asement test* dan ada wawancara dan berdasarkan hasil rapat panitia seleksi jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemprov Kalbar pada tanggal 28 Mei 2019 dan merupakan hasil seleksi terbuka. Adapun beberapa pejabat yang dilantik antara lain:

Tabel 4. Daftar Nama Pejabat Eselon II yang Dilantik di Provinsi Kalimantan Barat (28 Mei 2019)

No.	Nama Pejabat	Jabatan
1.	Hermanus MSi	Staf ahli Gubernur bidang Hukum dan Politik Kalbar
2.	Sukaliman	Kadis Kominform Kalbar
3.	Ir. Mahmud Munsif	Kadis Pangan, Peternakan dan Keswan Kalbar
4.	dr. Harisson	Kadis Kesehatan Kalbar
5.	Dra. Ani Sofyan	Kepala BKD Kalbar
6.	Ir. Yuslinda	Kepala Bappeda Kalbar
7.	Golda M. Purba	Kepala Satpol PP
8.	Raminuddin	Kepala Biro Pembangunan dan Pengadaan Barang dan Jasa

Sementara itu, tujuh orang pejabat eselon II lainnya mengalami rotasi jabatan, dengan *open bidding* rotasi hanya *assesment* rekam jejak saja, di antaranya:

Tabel 5. Daftar Nama Pejabat Eselon II yang Dilantik di Provinsi Kalimantan Barat (28 Mei 2019)

No.	Nama Pejabat	Jabatan
1.	M. Ridwan	Sebelumnya menjabat sebagai Kadis Perindag Kalbar dilantik menjadi Sekretaris DPRD Kalbar
2.	Alexander Rombunang	Kepala Kesbangpol Kalbar
3.	Christianus Lumano	Kepala BPBD albar
4.	Sri Jumiadatin	Asisten I albar
5.	Ansfridus J Andjioe	Kepala Litbang albar
6.	Ignatius IK	Kadis Nakertrans Kalbar
7.	TTA Nyarong	Kadis Arsipusda Kalbar

Ini merupakan pelantikan ke dua pejabat eselon II dan masih terdapat satu kali pelantikan lagi yang akan dilakukan Pemprov Kalbar dalam waktu dekat, 95% penggantian ini akan diprioritaskan pada latar belakang pendidikan dan pengalaman jabatannya, sementara 5% mungkin masih tetap, karena Kalbar masih kekurangan SDM untuk menempati posisi tersebut. Dalam penempatan kepala OPD Gubernur memastikan tidak akan melakukan intervensi pribadi, namun akan dilakukan dengan mekanisme yang ada berdasarkan latar belakang pendidikan kepala OPD. Karena saat ini masih ada kepala OPD yang dipegang oleh orang yang memiliki latar belakang pendidikan berbeda, sehingga tidak akan maksimal kinerjanya karena dia tidak menguasai secara teknis posisi yang dipegangnya. Ini yang akan kita benahi. Sutarmidji menyatakan dirinya akan mengembalikan tata kelola birokrasi pada aturan yang ada, dimana setiap OPD akan diminta untuk mentransparasikan program dan anggaran, untuk menghindari penyimpangan anggaran rutin (Oxtora, 2019). Para pejabat OPD yang dilantik tersebut dari keseluruhan 37 OPD, 8 atau 9 Badan dan 9 Biro termasuk posisi Asisten dan Staf Ahli Gubernur yang ada di lingkungan Pemprov Kalbar.

Selain promosi, ada dinamika yang menarik terkait dengan penempatan pegawai yaitu pemberhentian jabatan Sekda dan penempatannya di BKD yang menimbulkan berbagai polemik. Hal ini, tidak terlepas dari perseteruan sewaktu Midji menjadi Walikota dan M. Zeet menjadi Sekda Pemprov Kalbar terkait komentar tajam dari yang bersangkutan atas pelayanan PDAM Kota Pontianak melalui media massa lokal yang berlarut dan cukup panas diantara keduanya. Hal ini, selanjutnya akhirnya tidak dipungkiri menjadi sentimen pribadi dan perseteruan pribadi di antara keduanya sampai berlanjut menjelang Pilkada Gubernur, di mana salah satu kontestan Pilkada Gubernur adalah Midji. Fakta ini, tersirat dari ucapan M. Zeet yang terpublish di media yang mengemukakan bahwa “seandainya Midji terpilih menjadi Gubernur bahwa yang bersangkutan akan mengundurkan diri dari jabatan Sekda”.

Selanjutnya kontestasi Pilkada 2018 Kalbar menghasilkan Gubernur dan Wakil Gubernur terpilih dengan ditetapkannya Sutarmidji sebagai Gubernur dan Ria Norsan sebagai Wakil Gubernur. Pernyataan M. Zeet sebagai Sekda Kalbar dalam kenyataannya menjadi catatan dan diingat oleh Midji, sehingga ketika yang bersangkutan terpilih menjadi Gubernur Kalbar,

berdasarkan ucapan M. Zeet sebelumnya. Hal ini, ditegaskan oleh Midji bahwa “M. Zeet tak sejalan dan tidak akan bisa bekerja sama dengan dirinya”.

Hal tersebut, ditindaklanjuti oleh Midji dengan keputusannya mengajukan pemberhentian M. Zeet dari jabatan Sekda kepada presiden dan menempatkan yang bersangkutan di BKD Provinsi Kalbar, sambil menunggu proses pengusulan pemberhentian dan keputusan yang diambil oleh Presiden. Selanjutnya Presiden mengabulkan usulan Gubernur terpilih perihal pemberhentian Sekda dengan menerbitkan SK Presiden Pemberhentian M. Zeet sebagai Sekda Provinsi Kalbar (Fatria, 2019).

Fakta tersebut menimbulkan reaksi dan penolakan dari M. Zeet atas tindakan dari Gubernur, yang memberhentikan bersangkutan dari Sekda Kalbar dan selanjutnya ditempatkan di Badan Kepegawaian daerah tanpa jabatan. Hal ini, menimbulkan berbagai polemik di antara keduanya dan dari berbagai pihak termasuk anggota DPRD Kalbar, Namun Midji tidak bergeming sedikitpun bahwa keputusannya yang diambil sudah benar. Selain itu, faktor lainnya bahwa M. Zeet telah menduduki jabatan Sekda Kalbar sudah melebihi dari 5 tahun dan menurut aturan jabatan yang sudah melebihi 5 tahun bisa dievaluasi dan ditinjau kembali. Polemik ini berakhir dengan keluarnya SK Presiden yang mengabulkan usulan Gubernur terhadap pemberhentian M. Zeet sebagai Sekda. Langkah berikutnya Gubernur melakukan lelang jabatan (*open bidding*) Sekda Kalbar, yang banyak diminati peserta baik dari provinsi maupun kabupaten yang memenuhi persyaratan dengan melakukan seleksi secara terbuka, yang dilaksanakan oleh Tim seleksi Pemprov Kalbar dan Leysandri berada pada peringkat pertama dalam lelang jabatan tersebut. Kemudian berdasarkan SK Presiden, selanjutnya Gubernur Sutarmidji melantik AL Leysandri sebagai Sekda Kalbar definitif.

Aksi dan reaksi perombakan besar-besaran pada jabatan birokrasi publik di Pemprov Kalbar dengan mengedepankan kompetensi melalui sistem lelang jabatan yang bersifat terbuka dan terukur, merupakan upaya untuk mendapatkan SDM yang profesional dalam menjalankan tupoksinya, dalam mengawal visi dan misi dari pejabat politik terpilih. Pilihan sistem ini, tentunya ke depan akan terbangunnya sebuah sistem promosi sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*. Namun ini, akan menjadi persoalan bagi mereka pejabat maupun calon pejabat yang tidak siap mengikuti sistem tersebut, sehingga pilihannya adalah mengundurkan diri, pensiun dini maupun tidak ikut berkompetisi dalam mengisi jabatan tinggi yang ada.

Pemerintah daerah sebagai sebuah organisasi publik yang memberikan pelayanan publik diharapkan memiliki birokrasi yang mampu membangun sistem kerjasama melalui kreativisme dan inovasi dari semua pihak (Wulanadary et al., 2019). Selain itu, yang terlibat di dalamnya terutama dalam menjalankan fungsi maupun tugas-tugas organisasi yang diembannya berdasarkan visi, misi dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat secara prima serta merespon perubahan eksternal terkait dengan tuntutan akan demokratisasi, transparansi dan akuntabilitas pemerintahan dalam penyelenggaraan pelayanan publik dimana organisasi birokrasi harus melakukan reformasi internal yang menyangkut penyesuaian visi dan misi, menyesuaikan struktur, kapasitas SDM, dan lain sebagainya (Ikhsan et al., 2020; Kusuma et al., 2022).

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah selama ini penerapan birokrasi modern di Indonesia masih sebatas bentuk luarnya saja dan belum menyeluruh hingga nilai-nilainya. Kenyataan ini lebih mendekati pengertian birokrasi dari Weber tentang birokrasi patrimonial bahwa jabatan dan perilaku dalam keseluruhan birokrasi lebih didasarkan pada hubungan *family* atau kekeluargaan, hubungan pribadi dan hubungan 'bapak-anak buah' (*patron-client*). Dalam sistem ini bapak dipandang sebagai tumpuan dan sumber pemenuhan kebutuhan materi dan bahkan spiritual serta pelepasan kebutuhan emosional 'anak buah' (*client*) dan sebaliknya para 'anak buah' (*client*) dijadikan tulang punggung yang setia dari bapak (*patron*), bahkan sering bersedia mempertaruhkan jiwa demi kepentingan bapak dan bapak selalu harus selalu dihormati, ditaati dan pantang untuk ditentang.

Sistem promosi yang mengedepankan nilai tradisional, struktural dan patrimonial ini pada akhirnya menyebabkan posisi pegawai yang mendapatkan promosi menjadi tidak berdaya dan tidak mempunyai kekuatan menawar dengan atasan, seolah-olah bawahan sudah memang sudah ditakdirkan untuk manut (patuh) pada atasan yang mempromosikannya, sehingga menimbulkan hubungan yang sentralistis yaitu semua bersumber dari yang atas, baik atasan maupun satuan di mana tingkat hierarki berada di atasnya. Hal ini berimplikasi terhadap bawahan atau satuan yang lebih rendah menjadi cenderung pasif atas jalannya organisasi yang lebih didominasi oleh atasan atau satuan di mana tingkatannya lebih tinggi.

REFERENSI

- Alimudin, A. (2017). Peran Sistem Manajemen Kinerja, Kompetensi Pegawai dan Promosi Jabatan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 13(3), 155. <https://doi.org/10.21067/jem.v13i3.2023>
- Arfina, A. (2019). Efektifitas Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Badan Kepegawaian Dan Pendidikan Pelatihan Daerah Kabupaten Buton. *Kybernan: Jurnal Studi Kepemerintahan*, 2(1), 22–36. <https://doi.org/10.35326/kybernan.v2i1.468>
- As'ad, M. U. (2016). Kapitalisasi demokrasi dan jaringan patronase politik: Keterlibatan pengusaha tambang dalam pilkada di Kalimantan Selatan. *As Siyarah*, 1(1), 34–41.
- Aulia Rakhman, F. (2020). Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional: Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan Eselon Iii Dan Iv Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur. *Jurnal Aparatur*, 4(2), 53–66. <https://doi.org/10.52596/ja.v4i2.12>
- Bintara, R., & Frinaldi, A. (2021). Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Public Policy*, 7(1), 13. <https://doi.org/10.35308/jpp.v7i1.3215>
- Deriyani, R., & Hajad, V. (2022). Efektivitas Absensi Finger Print Terhadap Kedisiplinan Pns Di Kantor Sekretariat Daerah Kota Subulussalam. *Al-Ijtima'i: International Journal of Government and Social Science*, 8(1), 69–80. <https://doi.org/10.22373/jai.v8i1.1842>
- Fatria, J. (2019). *Ada Sejumlah Kadis di Pemprov Kalbar Mengundurkan Diri Dari Jabatan, Ini Penjelasan Sutarmidji*. <https://www.kalbaronline.com/2019/01/02/ada-sejumlah-kadis-di-pemprov-kalbar-mengundurkan-diri-dari-jabatan->
<https://www.kalbaronline.com/2019/01/02/ada-sejumlah-kadis-di-pemprov-kalbar-mengundurkan-diri-dari-jabatan->
- ini-penjelasan-sutarmidji/
- Fauzi, A. (2020). *Manajemen Kinerja*. Airlangga university press.
- Hajad, V. (2022). *Aceh 's Local Elite Power Strategy*. 9(2), 124–136.
- Halikurrahman, A. (2019). *10 Pejabat Pemprov Kalbar Mundur*. <http://Equator.Co.Id/>. <https://equator.co.id/10-pejabat-pemprov-kalbar-mundur/>
- Harmon, M. M., & Mayer, R. T. (1986). *Organization theory for public administration*. In *Boston: Little*.
- Hartriani, J., Budi, S., & Wardani, E. (2013). *Politik etnis pada masa pemerintahan gubernur cornelis di kalimantan barat tahun 2007 hingga 2013*. 1–20.
- Huljanna, Y. M. (2022). *Strategi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Aceh Barat Dalam Meningkatkan Partisipasi Politik Pemilih Pemula Di Kecamatan Johan Pahlawan*. 3(2). <https://doi.org/10.24853/independen.x.x.xx-xx>
- Ikhsan, M., Hajad, V., & Pasya, K. (2020). Village Funds Implementation for Birth and Death Certificate Integrated. *DIA Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 18(1), 156–166. <https://doi.org/10.30996/dia.v18i1.3327>
- Ilham Maulana, M. (2021). Seleksi Merit Sistem PNS Pratama Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Provinsi. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(9). <https://doi.org/10.36418/jurnalsostech.v1i9.200>
- KALESARAN, M. (2021). PENERAPAN SISTEM MERIT MENUJU PEMERINTAHAN YANG TERPERCAYA. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 6(1), 71–80. <https://doi.org/10.33701/jipsk.v6i1.1703>
- Kusuma, T. P., Setyadi, D. S., Andaru, I. W., & Roziqin, A. (2022). Reformasi Birokrasi Dalam Aspek Efisiensi Dan Transparansi Pada Pelayanan Birokrasi Pemerintahan Kota Batu. *AS-SIYASAH: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.31602/as.v7i1.5160>
- Manar, D. G. (2018). Pilkada Langsung Dan Rekonstruksi Demokrasi Indonesia. *JiIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 2(2), 12–17. <https://doi.org/10.14710/jiip.v2i2.2118>
- Martoyo, M., & Sihaloho, N. T. P. (2021). Elemen Sukses Penerapan Dynamic Governance di Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Public Policy*, 7(1), 41. <https://doi.org/10.35308/jpp.v7i1.3142>
- Nasir, M. (2017). *LANTIK PEJABAT ESELON, CORNELIS PESAN BEKERJA HATI-HATI*. <https://kalbarprov.go.id/berita/lantik-pejabat-eselon-cornelis-pesan-bekerja-hati-hati.html>
- Nurhestitunggal, M., & Muhlisin, M. (2020). Penyederhanaan Struktur Birokrasi: Sebuah Tinjauan Perspektif Teoretis dan Empiris Pada Kebijakan Penghapusan Eselon III dan IV. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, 4(1), 1–20. <https://doi.org/10.37950/jkpd.v4i1.100>
- Oktora, R. (2018). *Ini pejabat-pejabat yang baru dilantik di Pemprov Kalbar - ANTARA News Kalimantan Barat*. Kalbar.AntaraneWS.Com. <https://kalbar.antaraneWS.com/berita/363717/ini-pejabat-pejabat-yang-baru-dilantik-di-pemprov-kalbar>
- Rakhmawanto, A. (2020). Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System. *Civil Service: Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 14(1), 1–16. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/242/201>
- Saggaf, S., Said, M. M., & Saggaf, W. S. (2018). Reformasi Pelayanan Publik di Negara Berkembang. <https://doi.org/https://doi.org/10.31334/trans.v6i2.33.g30>
- Saudah, S. (2020). Peer-Personality Engagement Dalam Upaya

- Memperkuat Sinerjitas Dalam Proses Komunikasi Manajemen. *Jurnal Nomosleca*, 6(1).
<https://doi.org/10.26905/nomosleca.v6i1.4038>
- Sawir, D. M. (2020). Birokrasi Pelayanan Publik. In *Deepublish*. Deepublish.
- Setiawan, D., Suswanta, S., & Rafi, M. (2021). Implementation of Position Auction Promotion through the “Assessment Center” in Aceh Province. *JPPUMA Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Sosial Politik Universitas Medan Area*, 9(1), 44–53.
<https://doi.org/10.31289/jppuma.v9i1.4016>
- Setyawasih, R., & Budiyo, H. (2017). Efektivitas Pengelolaan Kinerja Pegawai Dan Employee Engagement Dalam Hubungannya Dengan Kinerja Pegawai. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 11(1), 16–34.
<https://doi.org/10.33558/optimal.v11i1.80>
- Solahudin, M. (2021). *The Essential of Human Resources Management*. 1–248. <https://books.google.co.id/books?id=Ap8tEAAAQBAJ>
- Suparman, R., & Naibaho, V. H. (2021). Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah: Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(1), 111–130.
<https://doi.org/10.24258/jba.v17i1.718>
- Tanasaldy, T. (2009). Politik Identitas Etnis di Kalimantan Barat. *Politik Lokal Di Indonesia*.
- Utama, F. A. (2016). Meritokrasi Di Berbagai Negara Di Dunia (Perbandingan Konstitusi). *Jurnal Civil Service*, 10(2), 17–27.
- Wishesa, D. I. (2020). Kewenangan Komisi Aparatur Sipil Negara Dalam Pengawasan Sistem Merit. *Jurist-Diction*, 3(5), 1617.
<https://doi.org/10.20473/jd.v3i5.21969>
- Wulanadary, A., Sudarman, S., & Ikhsan, I. (2019). Inovasi Bpjs Kesehatan Dalam Pemberian Layanan Kepada Masyarakat : Aplikasi Mobile Jkn. *Jurnal Public Policy*, 5(2), 98.
<https://doi.org/10.35308/jpp.v5i2.1119>
- Zikri, A., Rosita, S., & Kurniawan, D. (2019). Peran perilaku kerja terhadap promosi jabatan dan dampaknya pada kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 7(3), 123–154.
<https://doi.org/10.22437/jdm.v7i3.16806>
- Zulham, R. (2019). *Sutarmidji Rombak Besar-Besaran Pejabat di Pemprov Kalbar*. Pontianak.Tribunnews.Com.