



**KONSTRUKSI SISTEM MERITOKRASI BIROKRASI  
BERBASIS *GOOD GOVERNANCE* DALAM PENERIMAAN  
PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BKD PROVINSI JAWA  
TENGAH**

**TESIS**

**disusun untuk memperoleh gelar Magister Hukum**

**Oleh:**

**Syifa Nahda Azkiya**

**2308020014**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU HUKUM**

**FAKULTAS HUKUM**

**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2024**

## HALAMAN PERSETUJUAN

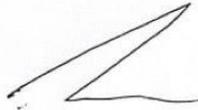
Tesis dengan judul “Konstruksi Sistem Meritokrasi Birokrasi Berbasis *Good Governance* dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Jawa Tengah” disusun oleh Syifa Nahda Azkiya (NIM. 2308020014), telah disetujui untuk dipertahankan di hadapan Ujian Tesis Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang, pada:

Hari : Jum’at

Tanggal : 27 Desember 2024

Menyetujui

Dosen Pembimbing I,



Prof. Dr. Rodiyah, S.Pd., S.H., M.Si.

NIP. 197206192000032001

Dosen Pembimbing II,



Dr. Sang Ayu Putu Rahayu, S.H., M.H.

NIP. 199002202019032015

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Ilmu Hukum



Dr. Duhita Driyah Suprapti, S.H., M.Hum.

NIP. 197212062005012002



## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Syifa Nahda Azkiya

NIM : 2308020014

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul "Konstruksi Sistem Meritokrasi Birokrasi Berbasis *Good Governance* Dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Jawa Tengah" merupakan hasil karya saya sendiri dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari diketahui adanya plagiasi maka siap mempertanggungjawabkan secara hukum.

Semarang, 22 November 2024

Yang menyatakan,



Syifa Nahda Azkiya

NIM. 2308020014

## PERNYATAAN PERSETUJUAN TUGAS AKHIR

Sebagai sivitas akademik Universitas Negeri Semarang, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Syifa Nahda Azkiya  
NIM : 2308020014  
Program Studi : Magister Ilmu Hukum  
Fakultas : Hukum  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Negeri Semarang **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusove Royalti Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Konstruksi Sistem Meritokrasi Birokrasi Berbasis *Good Governance* Dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Jawa Tengah”

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Negeri Semarang berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian, pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Semarang, 22 November 2024



Syifa Nahda Azkiya

NIM. 2308020014

## **PRAKATA**

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang Maha Kuasa, telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "Konstruksi Sistem Meritokrasi Birokrasi Berbasis *Good Governance* Dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil Pada BKD Provinsi Jawa Tengah." Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata dua (S2) pada Program Studi Ilmu Hukum di Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tak lepas dari doa, dukungan, arahan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala hormat dan bangga penulis menghaturkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. S Martono, M.Si., selaku Rektor Universitas Negeri Semarang;
2. Prof. Dr. Ali Masyhar, S.H., M.H., selaku Dekan Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang;
3. Dr. Indah Sri Utari, S.H., M.Hum., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang;
4. Aprila Niravita, S.H., M.Kn., selaku Wakil Dekan Bidang Perencanaan dan Sumber Daya Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang;
5. Azil Maskur, S.H., M.H., selaku Wakil Dekan Bidang Bisnis, Riset, dan Kerjasama Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang;
6. Dr. Duhita Driyah Suprapti, S.H., M.Hum., selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Hukum Universitas Negeri Semarang;

7. Prof. Dr. Rodiyah, S.Pd., S.H., M.Si. dan Dr. Sang Ayu Putu Rahayu, S.H., M.H. selaku Dosen Pembimbing yang dengan sabar memberikan arahan, dukungan, bimbingan, ilmu, dan doa kepada penulis sehingga penyusunan tesis ini dapat terselesaikan;
8. Prof. Dr. Drs. Sudijono Sastroatmodjo, M.Si. selaku Dosen Penguji yang telah memberikan dukungan, semangat, arahan, dan masukan dalam penulisan tesis;
9. Seluruh Dosen dan Staf Akademika Fakultas Hukum, Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ilmu serta pengalaman berharga kepada penulis;
10. Teman-teman *fast track* dan teman-teman seperjuangan pendidikan strata dua (S2) pada Program Studi Ilmu Hukum di Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang;
11. Bapak Junaidi S.Ag dan Ibu Hj. Siti Khadijah, S. Ag, orang tua penulis yang selalu mendidik dan mencurahkan segala cinta dalam bentuk usaha dan doa setiap saat. Muhammad Nabil Hariry adik penulis yang selalu ikut serta memberikan doa dan kasih sayang. Penulis mengucapkan rasa syukur atas keberkahan yang diberikan dan terima kasih atas segalanya kepada orang tua dan adik yang merupakan kesuksesan Surga Dunia Akhirat penulis dengan rasa bangga;
12. Seluruh keluarga H. Bahrani family dan H. Abdul Gani family di Kalimantan Tengah dan Kalimantan Selatan yang senantiasa memberikan dukungan dan mendoakan penulis dalam menyelesaikan tesis ini;

13. Jodoh di masa depan, pada saat ini belum diketahui siapa dan keberadaanya dimana. Besar harapan penulis dapat menjadi pasangan dan teman hidup yang membanggakan dan bertumbuh bersama;
14. Sahabat penulis yang tidak bisa dicantumkan satu-persatu secara tertulis namun terukir dihati karena atas doa dan semangat hingga detik ini, semoga till Jannah;
15. Syifa Nahda Azkiya, diri sendiri yang daya juangnya tidak mengenal lelah sudah selalu bersyukur, kuat, bertahan, dan semangat dalam menghadapi segala lika-liku sehingga dapat menyelesaikan tesis ini;
16. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah ikhlas membantu penulis menyelesaikan penulisan penelitian tesis.

Penulis sadar akan kekurangan dan keterbatasan dalam penulisan tesis ini, sehingga kritik dan saran yang membangun penulis harapkan. Semoga penulisan tesis ini dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan ilmu pengetahuan bagi semua orang dan penulis selanjutnya.

## RINGKASAN

Nama : Syifa Nahda Azkiya  
Program Studi : Magister Ilmu Hukum Fakultas Hukum  
Universitas Negeri Semarang  
Judul :Konstruksi Sistem Meritokrasi Birokrasi Berbasis *Good Governance* dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada BKD Provinsi Jawa Tengah  
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. Rodyah, S.Pd., S.H., M.Si.  
2. Dr. Sang Ayu Putu Rahayu, S.H., M.H.

BKD Provinsi Jawa Tengah sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan penerimaan Pegawai Negeri Sipil telah melaksanakan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Meskipun demikian, dalam praktiknya masih terdapat ketidaksesuaian antara penerapan AUPB dengan prinsip-prinsip yang seharusnya diterapkan secara ideal untuk mendukung terciptanya *Good Governance*. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk mengoptimalkan penerapan sistem meritokrasi birokrasi yang berbasis pada prinsip *Good Governance*, dalam setiap tahapan seleksi penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Hal ini penting agar proses rekrutmen dapat berjalan lebih transparan, adil, dan profesional, serta menghasilkan Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas dan berintegritas dapat mendukung peningkatan kinerja pemerintahan daerah secara keseluruhan. Berdasarkan Rencana Strategis BKD Provinsi Jawa Tengah 2024-2026 terdapat beberapa permasalahan utama, yaitu: (a) perencanaan dan pengadaan pegawai yang belum sesuai kebutuhan; (b) pengembangan karir ASN yang belum optimal akibat dinamika kebijakan pusat, seperti penyederhanaan birokrasi; (c) kinerja individu yang belum terukur dalam mendukung organisasi; (d) penerapan reward and punishment yang belum seimbang; (e) perlindungan ASN yang belum sesuai regulasi; (f) kualitas sistem informasi layanan kepegawaian yang perlu ditingkatkan, termasuk penggunaan AI; dan (g) perluasan serta peningkatan kompetensi ASN melalui pendidikan.

Penulisan tesis ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dan jenis penelitian nondoktrinal yaitu penelitian yuridis sosiologis. Lokasi penelitian berada di Jawa Tengah. Sumber data yang digunakan merupakan sumber data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan studi pustaka. Validitas data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Analisis data yakni deskriptif analisis mulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Jenis penelitian ini adalah penelitian yuridis sosiologis dengan pendekatan kualitatif. Penelitian berada di BKD Provinsi Jawa Tengah. Sumber data primer, sekunder, dan tersier berdasarkan wawancara, observasi, dan kepustakaan. Validitas data menggunakan teknik triangulasi sumber dan teknik dengan metode analisis data dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Teori yang digunakan dalam penelitian tesis ini mencakup teori birokrasi dari Max Weber, teori *Constitutional Rights* oleh Robert Alexy, teori sistem hukum oleh Lawrence Friedman, dan teori *Good Governance* oleh Sedarmayanti.

Tinjauan penelitian terdahulu penulis menggunakan penelitian dari Kris Novi Handiyani, Tesis Unnes (2023) dengan judul “Efektivitas tata kelola pelayanan SDM berbasis merit sistem (perspektif Perpol Nomor 7 tahun 2021 di unit resident satlantas Polres Kotawaringin Barat”, Agil Sabani, Naiya Aulia Nisriinaa Mazaya, Savina Niken, Artikel (2024) “Pentingnya Implementasi Sistem Meritokrasi dalam Instansi Pemerintahan Indonesia”, Ai Muttaqien, Tesis, (2021) “Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon”, Abdul Kahar Maranjaya, Artikel (2022) “*Good Governance* Sebagai Tolak Ukur Untuk Mengukur Kinerja Pemerintahan”, dan Soimin, Juniar Azzahra Kusumadhani, Thoriq Toufiqurrahman, Artikel (2023) “Kesesuaian AUPB Untuk Optimalisasi Pelayanan Publik.” Maka dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan berupa kebaruan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Perbedaan tersebut yaitu lokus penelitian yang dilakukan berbeda sehingga permasalahan yang dihadapi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil juga berbeda tergantung dari dinamika instansi BKD di setiap daerah. Perbedaan lainnya berkaitan dengan fokus penelitian yang dilakukan, yaitu

penulis berfokus tidak hanya membahas sistem meritokrasi birokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governance* semata, namun merespon atas situasi yang terdapat kendala atau tantangan dalam pelayanan publik seperti kinerja, profesionalitas, dan pertanggung jawaban. Terdapat penelitian yang juga membahas AUPB secara umum dan *Good Governance* cara kerja oleh pemerintah, namun penelitian pada tesis ini memiliki fokus penelitian yang berbeda, yaitu penulis berfokus pada penerapan AUPB dari perspektif *Good Governance* termasuk dalam ketentuan hukum penerimaan Pegawai Negeri Sipil dengan berpegang teguh pada AUPB yang merupakan implementasi dari *Good Governance* untuk pelayanan publik yang optimal.

Optimalisasi sistem meritokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governance* dapat dicapai dengan meningkatkan profesionalitas, transparansi, keadilan, partisipasi, dan keterbukaan. Profesionalitas ditingkatkan melalui komitmen individu, transparansi dengan akses informasi terbuka, keadilan dengan kesempatan setara, partisipasi dengan melibatkan masyarakat, dan keterbukaan melalui evaluasi serta pengawasan publik. Sistem meritokrasi di BKD Provinsi Jawa Tengah harus fokus pada AUPB untuk mengatasi masalah hukum, penyalahgunaan kekuasaan, dan diskriminasi, serta memastikan seleksi yang efisien, adil, dan akuntabel. Hal ini akan mengurangi KKN, menciptakan birokrasi yang profesional, dan mendukung pemerintahan yang baik.

Optimalisasi AUPB harus difokuskan pada penerapan prinsip-prinsip profesionalitas, transparansi, keadilan, partisipasi, dan keterbukaan, dengan menekankan pentingnya melibatkan masyarakat dalam proses pengawasan untuk memastikan bahwa seleksi Pegawai Negeri Sipil dilakukan secara objektif dan akuntabel. Proses seleksi harus berbasis kompetensi dan kinerja, bukan pada faktor eksternal atau kepentingan tertentu, agar dapat menghasilkan Pegawai Negeri Sipil yang benar-benar memiliki kemampuan dan integritas yang dibutuhkan. Selain itu, konstruksi sistem meritokrasi perlu diiringi dengan evaluasi rutin dan penyempurnaan prosedur seleksi agar tetap relevan dengan perkembangan kebutuhan organisasi dan masyarakat, serta untuk memastikan efektivitas implementasi prinsip AUPB. Dengan demikian, penerapan sistem meritokrasi yang

optimal akan menghasilkan Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas, berkompeten, dan siap memberikan pelayanan publik yang lebih baik, yang pada gilirannya akan memperkuat kinerja dan akuntabilitas BKD Provinsi Jawa Tengah dalam mendukung terciptanya pemerintahan yang lebih baik dan transparan. Konstruksi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* pada penerimaan Pegawai Negeri Sipil dapat dipahami melalui 4 (empat) indikator (1) komponen; (2) kondisi eksisting; (3) konstruksi ideal baru; dan (4) dasar hukum. Idealitas sistem meritokrasi dengan strategi (1) kebijakan; (2) anggaran; (3) program; (4) pengawasan; dan (5) teknologi dan informasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Optimalisasi sistem meritokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governance* tercapai dengan memaksimalkan profesionalitas, transparansi, keadilan, partisipasi, dan keterbukaan. Profesionalitas ditingkatkan melalui komitmen individu, transparansi dengan akses informasi terbuka, keadilan dengan kesempatan setara, partisipasi dengan melibatkan masyarakat, dan keterbukaan lewat evaluasi serta pengawasan publik. 2) Sistem meritokrasi ideal di BKD Provinsi Jawa Tengah harus fokus pada AUPB untuk mengatasi masalah hukum, penyalahgunaan kekuasaan, dan diskriminasi, serta memastikan seleksi yang efisien, adil, dan akuntabel. Hal ini akan mengurangi KKN, menciptakan birokrasi berintegritas.

Simpulan dari penelitian ini yakni optimalisasi AUPB perlu difokuskan pada penerapan prinsip profesionalitas, transparansi, keadilan, partisipasi, dan keterbukaan, dengan melibatkan masyarakat dalam pengawasan. Seleksi Pegawai Negeri Sipil harus berbasis kompetensi dan kinerja, bukan faktor eksternal. Konstruksi sistem meritokrasi memerlukan evaluasi rutin dan penyempurnaan seleksi untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya. Dengan mengoptimalkan AUPB, penerimaan Pegawai Negeri Sipil akan lebih adil, transparan, dan berbasis kompetensi, menghasilkan Pegawai Negeri Sipil berkualitas dan pelayanan publik yang lebih baik di BKD Provinsi Jawa Tengah.

## SUMMARY

Name : Syifa Nahda Azkiya

Study Program: Master of Law Faculty of Law

Semarang State University

Title : Construction of a Good Governance-Based Bureaucratic Meritocracy System in Civil Service Admissions at BKD Central Java

Supervisors : 1. Prof. Dr. Rodiyah, S.Pd., S.H., M.Si.

2. Dr. Sang Ayu Putu Rahayu, S.H., M.H.

BKD Central Java Province as an institution responsible for organizing Civil Servant recruitment has implemented the provisions of the applicable laws and regulations. However, in practice there are still discrepancies between the application of AUPB and the principles that should be applied ideally to support the creation of Good Governance. Therefore, efforts are needed to optimize the application of the bureaucratic meritocracy system based on the principles of Good Governance, in every stage of the selection of Civil Servant recruitment. This is important so that the recruitment process can run more transparently, fairly, and professionally, and produce Civil Servants with quality and integrity that can support the overall improvement of local government performance. Based on the Central Java Province BKD Strategic Plan 2024-2026, there are several main problems, namely: (a) employee planning and procurement that is not yet in accordance with needs; (b) ASN career development that is not yet optimal due to the dynamics of central policies, such as simplifying the bureaucracy; (c) individual performance that has not been measured in supporting the organization; (d) unbalanced application of rewards and punishments; (e) ASN protection that is not yet in accordance with regulations; (f) the quality of personnel service information systems that need to be improved, including the use of AI; and (g) expansion and improvement of ASN competence through education.

The writing of this thesis uses a qualitative research approach and a non-trinal type of research, namely juridical sociological research. The research location

is in Central Java. The data sources used are primary and secondary data sources. The data collection techniques used are observation, interview, and literature study. Data validity uses source triangulation and technique triangulation. Data analysis is descriptive analysis starting from data collection, data reduction, data presentation and conclusion drawing. This type of research is juridical sociological research with a qualitative approach. The research was conducted at the BKD of Central Java Province. Primary, secondary, and tertiary data sources based on interviews, observation, and literature. Data validity uses source and technique triangulation techniques with data analysis methods from data collection, data reduction, data presentation and conclusion drawing. The theories used in this thesis research include Max Weber's bureaucracy theory, Robert Alexy's Constitutional Rights theory, Lawrence Friedman's legal system theory, and Sedarmayanti's Good Governance theory.

The author's previous research review used research from Kris Novi Handiyani, Unnes Thesis (2023) with the title “The effectiveness of HR service governance based on the merit system (perspective of Perpol Number 7 of 2021 in the regent unit of the West Kotawaringin Police station”, Agil Sabani, Naiya Aulia Nisriinaa Mazaya, Savina Niken, Article (2024) “The Importance of Meritocracy System Implementation in Indonesian Government Agencies”, Ai Muttaqien, Thesis, (2021) “The Effect of Motivation and Compensation on the Performance of Civil Servants of the Cirebon Regency Education Office”, Abdul Kahar Maranjaya, Article (2022) “Good Governance as a Benchmark for Measuring Government Performance”, and Soimin, Juniar Azzahra Kusumadhani, Thoriq Toufiqurrahman, Article (2023) “The Conformity of AUPB for Optimizing Public Services. ” So it can be seen that there are differences in the form of novelty between previous research and research conducted by the author. The difference is that the locus of research conducted is different so that the problems faced in the acceptance of Civil Servants are also different depending on the dynamics of BKD agencies in each region. Another difference relates to the focus of the research conducted, namely the author focuses not only on discussing the bureaucratic meritocracy system in the acceptance of Good Governance-based Civil Servants,

but responds to situations where there are obstacles or challenges in public services such as performance, professionalism, and accountability. There are studies that also discuss AUPB in general and Good Governance in the way the government works, but the research in this thesis has a different research focus, namely the author focuses on the application of AUPB from the perspective of Good Governance including in the legal provisions of Civil Servant recruitment by adhering to AUPB which is the implementation of Good Governance for optimal public services.

Optimizing the meritocracy system in the acceptance of Civil Servants based on Good Governance can be achieved by increasing professionalism, transparency, fairness, participation, and openness. Professionalism is improved through individual commitment, transparency with open access to information, fairness with equal opportunities, participation by involving the community, and openness through evaluation and evaluation.

The results showed that: 1) Optimization of the meritocracy system in the acceptance of Good Governance-based Civil Servants is achieved by maximizing professionalism, transparency, justice, participation, and openness. Professionalism is improved through individual commitment, transparency with open access to information, justice with equal opportunities, participation by involving the community, and openness through evaluation and public supervision. 2) The ideal meritocracy system in BKD Central Java Province should focus on AUPB to address legal issues, abuse of power, and discrimination, and ensure efficient, fair, and accountable selection. This will reduce KKN, creating a bureaucracy with integrity.

The conclusion of this research is that the optimization of AUPB needs to focus on the application of the principles of professionalism, transparency, fairness, participation, and openness, by involving the community in supervision. Civil servant selection should be based on competence and performance, not external factors. The construction of a meritocratic system requires regular evaluation and refinement of selection to ensure its relevance and effectiveness. By optimizing

AUPB, Civil Servant recruitment will be more fair, transparent, and competency-based, resulting in quality Civil Servants and better public services in BKD Central Java Province.

## ABSTRAK

Azkiya, Syifa Nahda. 2024. *Konstruksi Sistem Meritokrasi Birokrasi Berbasis Good Governance Dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil Pada BKD Provinsi Jawa Tengah*. Tesis Program Studi Ilmu Hukum. Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Prof. Dr. Rodiyah, S.Pd., S.H., M.Si. dan Dr. Sang Ayu Putu Rahayu, S.H., M.H.

**Kata Kunci: Sistem Meritokrasi, Birokrasi, Good Governance, Pegawai Negeri Sipil, BKD**

BKD Provinsi Jawa Tengah sebagai lembaga penyelenggara penerimaan Pegawai Negeri Sipil telah melaksanakan AUPB sesuai peraturan perundang-undangan. Namun AUPB di lapangan masih terdapat ketidaksesuaian penerapan yang ideal guna menunjang terciptanya *Good Governance*. Pada penerapannya dibutuhkan adanya optimalisasi dalam sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil.

Teori yang digunakan dalam penelitian tesis ini mencakup teori birokrasi dari Max Weber, teori *Constitutional Rights* oleh Robert Alexy, teori sistem hukum oleh Lawrence Friedman, dan teori *Good Governance* oleh Sedarmayanti.

Penulisan ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dan jenis penelitian nondoktrinal yaitu penelitian yuridis sosiologis. Lokasi penelitian berada di Jawa Tengah. Sumber data yang digunakan merupakan sumber data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan studi pustaka. Validitas data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Analisis data yakni deskriptif analisis mulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Optimalisasi sistem meritokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governance* tercapai dengan memaksimalkan profesionalitas, transparansi, keadilan, partisipasi, dan keterbukaan. Profesionalitas ditingkatkan melalui komitmen individu, transparansi dengan akses informasi terbuka, keadilan dengan kesempatan setara, partisipasi dengan melibatkan masyarakat, dan keterbukaan lewat evaluasi serta pengawasan publik. 2) Sistem meritokrasi ideal di BKD Provinsi Jawa Tengah harus fokus pada AUPB untuk mengatasi masalah hukum, penyalahgunaan kekuasaan, dan diskriminasi, serta memastikan seleksi yang efisien, adil, dan akuntabel. Hal ini akan mengurangi KKN, menciptakan birokrasi berintegritas.

Simpulan dari penelitian ini yakni optimalisasi AUPB perlu difokuskan pada penerapan prinsip profesionalitas, transparansi, keadilan, partisipasi, dan keterbukaan, dengan melibatkan masyarakat dalam pengawasan. Seleksi Pegawai Negeri Sipil harus berbasis kompetensi dan kinerja, bukan faktor eksternal. Konstruksi sistem meritokrasi memerlukan evaluasi rutin dan penyempurnaan seleksi untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya. Dengan mengoptimalkan AUPB, penerimaan Pegawai Negeri Sipil akan lebih adil, transparan, dan berbasis kompetensi, menghasilkan Pegawai Negeri Sipil berkualitas dan pelayanan publik yang lebih baik di BKD Provinsi Jawa Tengah.

## ABSTRACT

Azkiya, Syifa Nahda. 2024. *Construction of a Good Governance-Based Bureaucratic Meritocracy System in Civil Servant Admissions at the Central Java Regional Personnel Agency*. Thesis of Law Science Study Program. Faculty of Law, State University of Semarang. Supervisors Prof. Dr. Rodiyah, S.Pd., S.H., M.Si. and Dr. Sang Ayu Putu Rahayu, S.H., M.H.

**Keywords: Meritocracy System, Bureaucracy, Good Governance, Civil Servants, BKD**

BKD Central Java as the organizing agency for Civil Servant recruitment has implemented AUPB in accordance with statutory regulations. However, there are still discrepancies in the ideal application of AUPB in the field to support the creation of Good Governance. In its application, it is necessary to optimize the bureaucratic meritocracy system based on Good Governance in the recruitment of Civil Servants.

The theories used in this thesis research include Max Weber's bureaucracy theory, Robert Alexy's Constitutional Rights theory, Lawrence Friedman's legal system theory, and Sedarmayanti's Good Governance theory.

The writing of this thesis uses a qualitative research approach and a non-trinial type of research, namely sociological juridical research. The research location is in Central Java. The data sources used are primary data sources and secondary data. The data collection techniques used are observation, interview, and literature study. Data validity uses source triangulation and technique triangulation. Data analysis is descriptive analysis starting from data collection, data reduction, data presentation and conclusion drawing.

The results showed that: 1) Optimization of the meritocracy system in the acceptance of Good Governance-based Civil Servants can be achieved through increased professionalism, transparency, fairness, participation, and openness. Professionalism is improved through individual commitment, transparency with open access to information, justice with equal opportunities, participation by involving the community, and openness through evaluation and public supervision. 2) The ideal meritocracy system in BKD Central Java should focus on AUPB to address legal issues, abuse of power, and discrimination, and ensure efficient, fair, and accountable selection. This will reduce KKN, create a professional bureaucracy, and support good governance.

The conclusion of this research is that the optimization of AUPB needs to focus on the application of the principles of professionalism, transparency, fairness, participation, and openness, by involving the community in supervision. Civil servant selection should be based on competence and performance, not external factors. The construction of a meritocratic system requires regular evaluation and refinement of selection to ensure its relevance and effectiveness.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN TUGAS AKHIR.....	v
PRAKATA.....	vi
RINGKASAN.....	ix
SUMMARY.....	xiii
ABSTRAK.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
DAFTAR ISI.....	xix
DAFTAR TABEL.....	xxii
DAFTAR BAGAN.....	xxiii
DAFTAR GAMBAR.....	xxiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Pembatasan Masalah.....	15
1.3. Rumusan Masalah.....	15
1.4. Tujuan Penelitian.....	16
1.5. Manfaat Penelitian.....	16
BAB II.....	18
TINJAUAN PUSTAKA.....	18
2.1. Penelitian Terdahulu.....	18
2.1. Landasan Konseptual.....	22
2.1.1. Optimalisasi.....	22
2.1.2. Konstruksi.....	26
2.1.3. Sistem Meritokrasi Birokrasi.....	28
2.1.4. <i>Good Governance</i> .....	32

2.1.5. Penerimaan Pegawai Negeri Sipil .....	36
2.2. Landasan Teori .....	41
2.2.1. Teori Birokrasi.....	41
2.2.2. Teori <i>Constitutional Rights</i> .....	45
2.2.3. Teori Sistem Hukum.....	50
2.2.4. Teori <i>Good Governance</i> .....	53
2.3. Kerangka Berpikir .....	57
2.3.1. Bagan Kerangka Berpikir .....	57
2.4.1. Penjelasan Bagan Kerangka Berpikir .....	58
BAB III .....	61
METODE PENELITIAN.....	61
3.1. Pendekatan Penelitian .....	61
3.2. Jenis Penelitian.....	64
3.3. Fokus Penelitian .....	65
3.4. Lokasi Penelitian.....	66
3.5. Sumber Data.....	68
3.6. Teknik Pengumpulan Data.....	73
3.7. Validitas Data.....	81
3.8. Analisis Data .....	83
BAB IV .....	86
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	86
4.1. Profil BKD Provinsi Jawa Tengah.....	86
4.1.1. Kedudukan dan Fungsi BKD Provinsi Jawa Tengah .....	93
4.2. Optimalisasi Sistem Meritokrasi Birokrasi berbasis <i>Good Governance</i> dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil .....	110
4.2.1. Faktualitas Penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada BKD Provinsi Jawa Tengah.....	127
4.2.2. Normatifitas Penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada BKD Provinsi Jawa Tengah.....	157
4.3. Konstruksi Sistem Meritokrasi Birokrasi berbasis <i>Good Governance</i> dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang Ideal pada BKD Provinsi Jawa Tengah.....	192
4.3.1. Idealitas Sistem Meritokrasi Birokrasi berbasis <i>Good Governance</i> dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada BKD Provinsi Jawa Tengah .....	200

BAB V.....	251
PENUTUP.....	251
5.1.    Simpulan .....	251
5.2.    Saran.....	253
DAFTAR PUSTAKA .....	255

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah PNS Tahun 2023 di Provinsi Jawa Tengah .....	14
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	18
Tabel 3.6 Observasi pada penerimaan Pegawai Negeri Sipil.....	74
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Negeri Sipil BKD Provinsi Jawa Tengah berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin .....	91
Tabel 4.2 Jumlah Pegawai Negeri Sipil BKD Provinsi Jawa Tengah berdasarkan Pendidikan dan Jenis Kelamin .....	89
Tabel 4.3 Jumlah Pegawai Negeri Sipil BKD Provinsi Jawa Tengah berdasarkan Usia .....	89
Tabel 4.4 Konstruksi Ideal Sistem Meritokrasi Birokrasi Berbasis Good Governance dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil.....	193
Tabel 4.2.1 Tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan .....	212
Tabel 4.2.2 Realisasi Anggaran Tahun 2023 .....	230
Tabel 4.3.1. Bentuk Idealitas Penerimaan Pegawai Negeri Sipil.....	201

## **DAFTAR BAGAN**

Bagan 4.1 Strukur Organisasi BKD Provinsi Jawa Tengah.....	96
Bagan 4.2 Struktur Organisasi BKD Provinsi Jawa Tengah.....	110

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 4.1. Sumber BKD Provinsi Jawa Tengah.....	74
Gambar 4.3.1.1 Diagram Hasil penelitian yang telah diolah 2024.....	202
Gambar 4.3.1.2 Diagram Hasil penelitian yang telah diolah 2024.....	207
Gambar 4.3.1.3 Sumber BKN Tahun 2024.....	212

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Keputusan Penetapan Dosen Pembimbing Tesis .....	269
Lampiran 2. Surat Izin Observasi di BKD Provinsi Jawa Tengah.....	270
Lampiran 3. Surat Izin Penelitian di BKD Provinsi Jawa Tengah.....	271
Lampiran 4. Surat Izin Penelitian pada Informan .....	272
Lampiran 5. Hasil Ujian Kemiripan Turnitin.....	273
Lampiran 6. Sertifikat TOEFL.....	274
Lampiran 7. Publish Artikel.....	275
Lampiran 8. Dokumentasi penelitian di BKD Provinsi Jawa Tengah dan wawancara.....	276

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Indonesia telah dikenal melegitimasi diri sebagai negara hukum sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 1 Ayat (3) UUD NRI 1945 sebagai konsep negara yang diatur dan terikat oleh hukum. Negara hukum mengikat (*rechstaat*) merupakan tindakan pemerintah harus didasarkan pada hukum, yakni Pancasila merupakan sumber hukum tertinggi yang menjadi dasar dari pembentukan Undang-Undang dan peraturan lainnya.

Negara hukum di Indonesia sering disebut dengan negara Pancasila, selain sebagai cita-cita hukum kehidupan bangsa Indonesia juga merupakan standar dasar negara Indonesia yang artinya bahwa masing-masing sila Pancasila atau keseluruhannya merupakan asas hukum dan sekaligus norma hukum. Pancasila sebagai cita hukum berperan baik secara konstitutif maupun regulatif sebagai pedoman dalam pembentukan norma-norma hukum. Sebagai norma Pancasila yang mengatur secara baku isi, bentuk, susunan, dan tata cara pembentukan peraturan perundang-undangan negara.

Pancasila sebagai dasar negara Indonesia juga memberikan landasan historis filosofis bagi pengelolaan penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Nilai yang terkandung dalam Pancasila menekankan pentingnya Pegawai Negeri Sipil sebagai pelayan masyarakat yang berintegritas dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan publik tanpa diskriminatif. Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk menjunjung tinggi nilai-nilai keagamaan, toleransi, dan senantiasa menjunjung

tinggi harkat dan martabat manusia dalam setiap tindakannya. Pelayanan publik yang diberikan harus bersifat adil, non diskriminasi, dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila. Pegawai Negeri Sipil sebagai perekat bangsa harus mampu mewujudkan persatuan bangsa dan keadilan sosial dengan ikut serta aktif dalam proses pengambilan keputusan yang demokratis berdasarkan mufakat dengan menjaga netralitas untuk menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Adapun Pasal 28 D Ayat (2) UUD NRI 1945 menegaskan setiap orang berhak untuk bekerja serta mendapat imbalan dan perlakuan yang adil dan layak dalam hubungan kerja. Selanjutnya dipertegas, Pasal 28 D Ayat (3) setiap warga negara berhak memperoleh kesempatan yang sama dalam pemerintahan. Dalam hal ini proses seleksi Pegawai Negeri Sipil harus transparan, objektif, dan bebas dari intervensi. Semua calon peserta harus dinilai berdasarkan kemampuan dan kompetensinya, bukan berdasarkan praktik KKN atau faktor lainnya. Penerimaan Pegawai Negeri Sipil harus dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan menjunjung tinggi prinsip-prinsip keadilan, kesetaraan, dan transparansi.

Pegawai Negeri Sipil merujuk pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 yang menggantikan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Berdasarkan Undang-Undang ASN Pasal 1 Angka 1 dan Angka 2, mengatur Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN merupakan profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada instansi pemerintah (P3K). Pegawai Aparatur Sipil Negara yang

selanjutnya disebut Pegawai ASN merupakan Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan diberikan penghasilan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Adapun sistem meritokrasi yang tak jauh dari keberlangsungan pemerintah dalam menjalankan mandat telah diterapkan di Indonesia sejak lama. Setelah kemerdekaan, Perdana Menteri Sutan Sjahrir (1945-1947) dan Agus Salim (1947-1949) sudah mengimplementasikan sistem meritokrasi dengan cara memutuskan memilih menteri-menteri yang kompeten di bidangnya selama masa pemerintahan berlangsung. Selanjutnya, Ir Juanda (1957-1959) juga menjalankan sistem meritokrasi melalui Zaken Kabinet. Tak hanya itu, di era BJ Habibie menjadi Presiden saat itu juga melaksanakan pola dan sistem yang menyongsong pada meritokrasi dalam pemerintahan Indonesia. Hingga saat ini, proses rekrutmen dan penilaian kinerja menjadi lebih transparan karena adanya sistem meritokrasi yang terus berkembang dan banyak diterapkan dalam dunia kerja dengan bantuan teknologi.

Secara umum, makna sistem meritokrasi merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang berlandaskan 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 kecacatan. Pada faktanya, sistem meritokrasi telah diterapkan sejak lama namun masih dalam tahap pengembangan dan belum optimal penerapannya di lapangan sehingga

menjadi problematika nasional. Ada beberapa faktor yang menyebabkan hal ini, meskipun sudah ada sejumlah peraturan yang mengatur tentang sistem meritokrasi, namun implementasinya masih belum konsisten dan seringkali tumpang tindih. Terdapat budaya organisasi yang masih kental dengan KKN.

Didukung dengan *mindset* masyarakat Indonesia secara umum masih belum sepenuhnya menerima konsep meritokrasi. Masih banyak yang berspekulasi bahwa relasi, koneksi, dan faktor non-kompetensi lebih penting dalam mengukur dan menentukan keberhasilan seseorang. Maka dari itu, kredibilitas pemerintah di mata publik menurun terlihat pada etika kerja, sistem informasi, dan SDM yang belum sepenuhnya profesional dan berorientasi pada kinerja menjadi kendala dalam menerapkan sistem meritokrasi. Diperlukan dukungan birokrasi yang kuat berlandaskan pada AUPB sebagai tongkat keberhasilan dalam pelayanan publik.

Secara sederhana, birokrasi sebagai mesin pemerintahan merupakan penopang kapasitas negara, terutama pada aspek kelembagaan dan administrasi yang meliputi kebijakan publik, efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program, pencegahan korupsi, SDM aparatur yang terampil dan kompeten, manajemen keuangan negara, serta pemberian layanan publik. Dibutuhkan reformasi birokrasi yang merupakan serangkaian upaya sistematis dalam meningkatkan kualitas efektivitas dan efisiensi, sehingga terwujud pemerintahan yang bersih, berintegritas, akuntabel dan mampu memberikan pelayanan publik yang prima oleh pemerintah.

Pemerintah sebagai badan publik juga harus tunduk pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2014 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Badan publik adalah

lembaga eksekutif, legislatif, yudikatif, dan badan lain yang fungsi dan tugas pokoknya berkaitan dengan penyelenggaraan negara, yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan/atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, atau organisasi nonpemerintah sepanjang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan/atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, sumbangan masyarakat, dan/atau luar negeri (Pasal 1 Angka 3).

Pemerintah dalam menjalankan keterbukaan informasi dalam administrasi pemerintahan mengacu pada Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan. Ketentuan umum Undang-Undang Administrasi Publik menyebutkan bahwa administrasi pemerintahan merupakan prosedur dalam pengambilan keputusan oleh badan/pejabat yang berwenang (Pasal 1 Angka 1). Adapun wewenang diartikan sebagai hak yang dikuasai oleh badan, hak yang dikuasai oleh badan/pejabat untuk mengambil keputusan (Pasal 1 Angka 5). Sedangkan, AUPB merupakan prinsip yang digunakan sebagai acuan penggunaan wewenang bagi pejabat pemerintahan dalam mengeluarkan keputusan atau tindakan dalam penyelenggaraan pemerintahan (Pasal 1 Angka 17). Undang-Undang Administrasi Publik telah mengatur mengenai prinsip *Good Governance* yaitu AUPB sebagaimana ketentuan Pasal 10 Ayat (1) dan Ayat (2), menyatakan bahwa AUPB meliputi Asas kepastian hukum, kemanfaatan, ketidakberpihakan, kecermatan, tidak menyalahgunakan kewenangan, keterbukaan, kepentingan umum, pelayanan yang baik dan asas lainnya.

Pemerintah sebagai pelaku penggerak pelayanan publik termuat dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik Pasal 1 Ayat (1), Ayat (2), dan Ayat (5), merupakan badan/organisasi dari pelayanan publik yang terdiri dari pelaksana penyelenggara atau pelayanan administratif ialah pejabat, pegawai, aparatur dan setiap orang yang mengabdikan diri untuk negara dengan bekerja di dalam organisasi penyelenggara yang bertugas melaksanakan serangkaian tindakan pelayanan publik. Pemerintah selaku fasilitator sekaligus regulator dalam menjalankan pelayanan publik juga harus berpedoman pada Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN. Berdasarkan Undang-Undang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN Pasal 3, mengatur bahwa Asas-asas Umum penyelenggaraan negara meliputi: Asas Kepastian Hukum, Asas Tertib Penyelenggaraan Negara, Asas Kepentingan Umum, Asas Keterbukaan, Asas Proporsionalitas, Asas Profesionalitas, dan Asas Akuntabilitas.

Secara yuridis normatif pengelolaan penerimaan Pegawai Negeri Sipil tak hanya berpedoman dengan peraturan-peraturan di atas, namun juga terdapat peraturan lainnya yang dibutuhkan untuk mengoptimalkan kinerja dalam pelayanan Publik. Adapun Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 1 Angka 1, Manajemen Pegawai Negeri Sipil merupakan pengelolaan Pegawai Negeri Sipil untuk menghasilkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN.

Adapun terbentuknya Peraturan BKN Nomor 14 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Pengadaan Pegawai Negeri Sipil memberikan pedoman lengkap mengenai pelaksanaan seleksi CPNS. Pengadaan Pegawai Negeri Sipil merupakan kegiatan untuk mengisi kebutuhan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, pengangkatan CPNS dan masa percobaan CPNS, dan pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil. Peraturan ini mencakup segala aspek seleksi, mulai dari pembentukan Panitia Seleksi Nasional (Panselnas) yang bertanggung jawab atas pelaksanaan seleksi, penetapan jadwal pelaksanaan, penyediaan sarana dan prasarana, hingga penetapan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh pelamar. Seluruh tahapan seleksi, dari awal hingga akhir, dijelaskan secara rinci dalam peraturan ini.

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, penerimaan Pegawai Negeri Sipil di setiap daerah harus didasarkan pada sistem meritokrasi, yaitu menempatkan orang yang paling kompeten pada posisi yang sesuai. Berdasarkan (Fatimah, 2021: 2) filosofi *the right man on the right place* tetap menjadi acuan dasar pertimbangan dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil sangat penting untuk memastikan bahwa setiap daerah mendapatkan pegawai yang memiliki kompetensi dan integritas yang tinggi, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penerapan *Good Governance* dalam penyeleksian rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di jajaran pemerintah Kota Semarang merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah

yang bertujuan untuk menemukan Pegawai Negeri Sipil yang siap mewujudkan pelayanan publik yang baik bagi masyarakat.

BKD berakar dari Kantor Urusan Pegawai (KUP) yang didirikan pada 30 Mei 1948, sebagai respons terhadap kebutuhan pengelolaan pegawai negeri di Indonesia pasca kemerdekaan. KUP bertugas mengurus kedudukan dan gaji pegawai negeri. Pada tahun 1950, KUP digabung dengan DUUP (Djawatan Umum Urusan Pegawai) menjadi Badan Administrasi Kepegawaian Negara (BAKN). Perubahan ini ditujukan untuk memusatkan urusan kepegawaian di Indonesia (Pipit Mulyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, 2020). Pada urusan kepegawaian di tingkat daerah dengan diberlakukannya otonomi daerah melalui Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian bahwa untuk kelancaran pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dibentuklah BKD yang memiliki peran penting dalam melaksanakan kebijakan dan program kepegawaian yang sesuai dengan kebutuhan daerah masing-masing (B. P. J. Tengah, 2024).

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah berdasarkan (Renstra BKD Provinsi Jawa Tengah, 2024: 32) mendukung tujuan reformasi birokrasi yaitu menciptakan birokrasi pemerintahan yang profesional dengan karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur Negara. Selanjutnya BKD Provinsi Jawa Tengah mendukung salah satu indikator tujuan

reformasi birokrasi yaitu penataan sistem manajemen SDM aparatur dengan harapan dapat menciptakan birokrasi netral dan mampu melayani kebutuhan publik serta bebas dari KKN.

Pada kenyataannya proses rekrutmen yang merupakan serangkaian kegiatan terencana yang dilakukan untuk menarik pelamar yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan jabatan tertentu seringkali dihadapkan pada berbagai kendala, seperti kurangnya pemahaman pelamar terhadap kualifikasi yang dibutuhkan dan ketidaksesuaian jumlah pelamar dengan kebutuhan seringkali muncul. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan persiapan yang matang agar proses rekrutmen dapat diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan alokasi anggaran (Pahlevi, 2014: 12). Kegiatan ini sangat krusial guna mengatasi kekosongan pegawai yang bisa terjadi secara berkala, dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti perluasan kegiatan, pengunduran diri, perpindahan (mutasi), pensiun, atau meninggal dunia, serta penyesuaian tenaga kerja sesuai kebutuhan SDM. Terlepas apapun faktornya, suatu organisasi termasuk pemerintah senantiasa secara dinamis membuka lowongan untuk mengisi kekosongan demi memenuhi kebutuhan pegawai.

Adapun permasalahan yang ditemukan pada penelitian tesis ini berdasarkan data dari BKD Provinsi Jawa Tengah Tahun 2024-2026 (Renstra BKD Provinsi Jawa Tengah, 2024: 25-31) mengemukakan problematika diantaranya: (a) perencanaan dan pengadaan pegawai belum sesuai kebutuhan; (b) pengembangan karir ASN belum berjalan optimal, seiring tingginya dinamika kebijakan di tingkat pusat yang berdampak di daerah seperti penyederhanaan birokrasi sehingga

manajemen talenta belum berjalan sesuai kebutuhan; (c) belum terukurnya kinerja riil individu dalam mendukung kinerja organisasi; (d) belum seimbang penerapan *reward and punishment* ASN; (e) perlindungan ASN belum berjalan sesuai dengan regulasi; (f) perlunya peningkatan kualitas sistem informasi layanan kepegawaian dari sisi sarana prasarana, infrastruktur, jaringan, sekuritas, dan penganjangan penggunaan kecerdasan buatan (*artificial intelligence/AI*); dan (g) optimalisasi peningkatan kompetensi melalui jalur pendidikan dari sisi kualitas maupun kuantitas.

Strategi BKD Provinsi Jawa Tengah Tahun 2024-2026 dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi meliputi: (a) perencanaan kebutuhan ASN berdasarkan peta jabatan, beban kerja dengan mempertimbangkan ASN akan pensiun dalam tiga tahun; (b) pengadaan ASN yang transparan dan kompetitif, baik dari jalur pengadaan maupun mutasi dari instansi lain; (c) pengembangan karir ASN melalui manajemen talenta, pembentukan *talent pool* dan rencana suksesi; (d) promosi, mutasi, dan rotasi secara obyektif dan transparan berdasarkan kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja, rekam jejak dan persyaratan obyektif lainnya; (e) manajemen kinerja secara terukur melalui penetapan target, evaluasi kinerja yang obyektif, identifikasi kesenjangan kinerja dan strategi mengatasinya; (f) penggajian, penghargaan dan dan penegakan disiplin dan kode etik serta kode perilaku ASN; (g) perlindungan ASN dan peningkatan kualitas layanan kepegawaian; dan (h) penyediaan sistem informasi dan digitalisasi layanan kepegawaian.

Adapun rencana tindak lanjut sebagai fokus kegiatan yang akan dilakukan BKD Provinsi Jawa Tengah selama periode tahun 2024-2026 antara lain: (a) optimalisasi redistribusi ASN sesuai dengan jabatan; (b) penancangan program peningkatan kompetensi melalui jalur pendidikan di luar negeri; (c) penilaian potensi dan kompetensi secara reguler berbasis system informasi; (d) penguatan implementasi Manajemen Talenta ASN; (e) penguatan dan digitaliasi data base kompetensi dan kinerja ASN; (f) implementasi penilaian kinerja ASN untuk mendukung kinerja organisasi dan sebagai dasar dalam pengembangan karir; (g) peningkatan kualitas sistem informasi dan digitalisasi layanan kepegawaian terintegrasi.

Adapun dalam pelaksanaan penerimaan Pegawai Negeri Sipil di Jawa Tengah, secara keseluruhan terdapat beberapa kendala yang dihadapi mulai dari internal hingga eksternal seperti kendala teknis. Diantaranya yakni terdapat peserta perekrutan yang tidak dapat mendaftar sesuai tanggal yang ditentukan karena server dari BKN yang down, ketidaktersediaan *E-Meterai* yang mencukupi oleh pemerintah, perubahan jadwal pembukaan dan penutupan seleksi administrasi CPNS, terdapat revisi pelaksanaan Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) dan Seleksi Kompetensi Bidang (SKB), hingga adanya dinamika politik. Berkaca pada tahun-tahun terdahulu dengan adanya hak otonomi daerah yang diberikan menyebabkan *stakeholder* mengubah formasi CPNS yang diterima. Apabila hal demikian terjadi menurut (Turnip, 2021: 3) akan menimbulkan gagalnya sistem meritokrasi dan tidak terciptanya ASN yang tepat pada tempat yang tepat.

Sumber daya BKD Provinsi Jawa Tengah yang meliputi SDM, anggaran, sarana dan prasarana, kelembagaan dan ketatalaksanaan menjadi faktor penentu keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan strategis. Sumber daya tersebut harus dapat dimanfaatkan secara optimal agar pencapaian tujuan organisasi dapat tercapai sesuai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan capaian kinerja pelayanan BKD Provinsi Jawa Tengah selama 2 (dua) tahun terakhir selama berjalannya Renstra 2024-2026, terdapat tantangan dan peluang yang ada, maka dapat diidentifikasi secara garis besar permasalahan yang dihadapi BKD Provinsi Jawa Tengah (Renja BKD Provinsi Jawa Tengah, 2024: 22) diantaranya kebutuhan pemenuhan pegawai untuk mengisi formasi jabatan sesuai kualifikasi dan kompetensi, khususnya untuk formasi jabatan yang terkait langsung dengan pelayanan publik, seiring bertambahnya jumlah pegawai yang pensiun dan tuntutan peningkatan layanan kepegawaian yang cepat, murah dan mudah seiring perkembangan teknologi mendukung peningkatan kinerja pelayanan publik.

Seperti halnya dinamika politik yang terjadi dalam perekrutan CPNS pada tahun-tahun sebelumnya dimana dengan adanya hak otonomi daerah yang diberikan menimbulkan *stake holder* mengubah formasi dari CPNS yang diterima. Belum optimalnya ketersediaan sumber daya server dan infrastruktur IT pengelolaan kepegawaian serta SDM dalam spesialis kompetensi programmer. Belum optimalnya integrasi layanan kepegawaian dengan Pusat dan Kab/Kota. Hal ini apabila terjadi maka akan menyebabkan tidak tercapainya sebuah sistem meritokrasi dan tidak terciptanya ASN yang tepat pada tempat yang tepat.

Terdapat tuntutan peningkatan layanan kepegawaian yang cepat, murah, dan mudah seiring perkembangan teknologi mendukung peningkatan kinerja pelayanan publik. Berdasarkan (LKJIP BKD Provinsi Jawa Tengah, 2024: 7) masih terdapat *mismatch* antara kebutuhan spesifikasi jabatan dan kualifikasi serta kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan, sehingga perlu pemetaan dan penataan pegawai yang tepat serta membangun konsep pengembangan karir yang berkualitas mendasarkan manajemen talenta kompetensi seluruh pegawai.

Berdasarkan (Dwiyanto, 2008: 18) mengemukakan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik dan bersih, aparatur yang profesional merupakan aset berharga bagi negara dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik dalam pelayanan publik ditunjang dengan adanya SDM sebagai Pegawai Negeri Sipil yang kompeten, profesional, bertanggung jawab, adil, dan jujur dalam bidangnya. Dalam hal ini, investasi pada pengembangan kapasitas ASN merupakan investasi jangka panjang untuk masa depan bangsa.

Sejak disahkannya Undang-Undang ASN yang terbaru, perekrutan Kedinasan/CPNS/P3K dapat dibuka hingga 3 (tiga) kali dalam setahun. Hal ini memberikan fleksibilitas kepada pemerintah untuk memenuhi kebutuhan instansi secara efektif tanpa terikat pada jadwal tunggal tahunan. Setiap tahunnya peminat CPNS kian melonjak seiring dengan banyaknya kebutuhan hidup. Sederhananya, banyak orang menilai bahwa dengan menjadi Pegawai Negeri Sipil membuat hidup lebih stabil dan berprospek yang menjanjikan. Sistem ASN menawarkan potensi karir yang luas dengan peluang promosi internal yang signifikan. Banyak ASN

yang dapat naik pangkat dan jabatan atas dasar prestasi kerja dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Pengadaan CPNS bertujuan untuk mengisi kebutuhan ASN pada tahun anggaran tertentu. Oleh karena itu, pihak pemerintah melakukan pendaftaran secara berkala untuk memenuhi keperluan operasional dan pengembangan institusi publik. Dibuktikan dengan meledaknya peminat masyarakat menjadi Pegawai Negeri Sipil di Jawa Tengah. Berikut jumlah Pegawai Negeri Sipil yang tercatat oleh Badan Pusat Statistik:

**Tabel 1.1 Jumlah PNS Tahun 2023 di Provinsi Jawa Tengah**

Golongan Kepangkatan	Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Golongan Kepangkatan dan Jenis Kelamin di Provinsi Jawa Tengah (Jiwa)		
	Laki-Laki	Perempuan	Total
	2023	2023	2023
I/A (Juru Muda)	2	-	2
I/B (Juru Muda Tingkat I)	12	1	13
I/C (Juru)	190	26	216
I/D (Juru Tingkat I)	1.561	140	1.701
<b>Total Golongan I</b>	<b>1.756</b>	<b>167</b>	<b>1.932</b>
II/A (Pengatur Muda)	2.245	168	2.423
II/B (Pengatur Muda Tingkat I)	3.143	318	3.461
II/C (Pengatur)	7.978	8.488	16.466
II/D (Pengatur Tingkat I)	9.637	8.537	18.174
<b>Total Golongan II</b>	<b>23.003</b>	<b>17.511</b>	<b>40.514</b>
III/A (Penata Muda)	13.302	21.077	34.379
III/B (Penata Muda Tingkat I)	15.816	26.008	41.824
III/C (Penata)	12.969	23.443	36.412
III/D (Penata Tingkat I)	18.501	30.003	48.504
<b>Total Golongan III</b>	<b>60.588</b>	<b>100.531</b>	<b>161.119</b>
IV/A (Pembina Muda)	18.263	20.914	39.177
IV/B (Pembina Muda Tingkat I)	8.229	10.292	18.521
IV/C (Pembina)	1.509	1.359	2.868
IV/D (Pembina Tingkat I)	146	89	235
IV/E (Pembina Utama)	70	57	127
<b>Total Golongan IV</b>	<b>28.217</b>	<b>32.711</b>	<b>60.928</b>
<b>Total Jawa Tengah</b>	<b>113.573</b>	<b>150.920</b>	<b>264.493</b>

Sumber: BPS Jawa Tengah, 2023

Jumlah Pegawai Negeri Sipil Provinsi Jawa Tengah yang aktif hingga tahun 2023 pada saat ini sebanyak 264.493 orang berdasarkan data Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah yang terakhir diperbarui 22 Juli 2024, berdasarkan

jenis kelamin dimana jumlah Pegawai Negeri Sipil laki-laki yaitu 113.573 orang dan jumlah Pegawai Negeri Sipil perempuan yaitu 150.920 orang. Penelitian tesis ini mengkaji penerapan *Good Governance* dalam melakukan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil dengan sistem meritokrasi birokrasi yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah yang bertujuan untuk menemukan Pegawai Negeri Sipil yang kompeten dan terampil dalam mewujudkan pelayanan publik yang baik bagi kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, berdasarkan problematika yang telah diuraikan di atas mengenai sistem meritokrasi birokrasi secara tertulis dan membahasnya lebih komprehensif dalam tesis yang berjudul **“Konstruksi Sistem Meritokrasi Birokrasi Berbasis *Good Governance* Dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil Pada BKD Provinsi Jawa Tengah.”**

## **1.2. Pembatasan Masalah**

Penelitian ini sebagai bentuk mempersempit ruang lingkup permasalahan yang dikaji, sehingga tidak meluas dan berfokus pada permasalahan. Penulis melakukan pembatasan masalah dalam penelitian ini, antara lain:

1. Optimalisasi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil?
2. Konstruksi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang ideal sesuai AUPB pada BKD Provinsi Jawa Tengah?

## **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis memperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana optimalisasi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil?
2. Bagaimana konstruksi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang ideal sesuai AUPB pada BKD Provinsi Jawa Tengah?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menelaah optimalisasi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil.
2. Untuk menemukan konstruksi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang ideal sesuai AUPB pada BKD Provinsi Jawa Tengah.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Pada penelitian tesis ini dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Manfaat yang diharapkan dengan adanya penelitian tesis ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang hukum tata negara, hukum administrasi negara, hukum ketenagakerjaan, dan hukum HAM terkait sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang ideal sesuai AUPB.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi Pemerintah sebagai kontribusi bahan acuan atau referensi mengenai sistem meritokrasi birokrasi penerimaan Pegawai Negeri Sipil dan dijadikan masukan Pemerintah mengenai prinsip yang tepat untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik berdasarkan dari prinsip *Good Governance*. Khususnya di BKD Provinsi Jawa Tengah sehingga mendorong integritas dalam menjalankan mandat negara dalam pelayanan publik yang lebih optimal.
- b. Bagi Masyarakat sebagai sarana memberikan wawasan dan pengertian kepada masyarakat yang wajib hadir dalam kebijakan dan regulasi pemerintah selaku kontrol sosial, khususnya di lingkungan wilayah BKD Provinsi Jawa Tengah.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penulis melakukan tinjauan pustaka dengan penelitian terdahulu, hal ini dilakukan untuk menjaga orisinalitas karya penulis. Hasil penelusuran literatur digunakan sebagai persamaan dan perbedaan penelitian sebelumnya. Tabel di bawah ini menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu, sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Penelitian	Fokus Penelitian	Perbedaan	Kebaharuan
1.	<b>Kris Novi Handiyani, Tesis UNNES (2023)</b> “Efektivitas tata kelola pelayanan SDM berbasis merit sistem (perspektif Perpol Nomor 7 tahun 2021 di unit regident satlantas Polres Kotawaringin Barat”	Penelitian ini berfokus pada sejauh mana Perpol Nomor 7 Tahun 2021 yang mengadopsi sistem meritokrasi telah diimplementasikan dalam pengelolaan SDM di Unit Registrasi dan Identifikasi (Regident) Satuan Lalu Lintas (Satlantas) Polres Kotawaringin Barat. Penelitian ini menganalisis bagaimana penerapan sistem meritokrasi yang mengutamakan penempatan, pengembangan, serta promosi pegawai berdasarkan kompetensi, kinerja, dan prestasi—berdampak pada kualitas pelayanan publik di unit tersebut. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk	Perbedaan antara penelitian penulis dengan penelitian ini terletak pada fokus penelitian yang tidak hanya membahas efektivitas semata namun juga optimalisasi sistem meritokrasi berbasis <i>Good Governance</i> . Selain itu, lokasi penelitian penulis yang berbeda yaitu melakukan penelitian di BKD Provinsi Jawa Tengah sedangkan penelitian ini dilakukan di di unit regident satlantas Polres Kotawaringin Barat.	Letak kebaruan dalam penelitian ini terdapat penekanan pada sistem meritokrasi yang didambakan oleh reformasi birokrasi dengan berpegang teguh pada prinsip <i>Good Governance</i> dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil.

No.	Penelitian	Fokus Penelitian	Perbedaan	Kebaharuan
		<p>mengevaluasi apakah penerapan sistem merit dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan SDM di lingkungan Satlantas, serta memberikan dampak positif terhadap kepuasan masyarakat terhadap layanan registrasi kendaraan dan identifikasi pengendara (Handiyani, 2023).</p>		
2.	<p><b>Agil Sabani, Naiya Aulia Nisriinaa Mazaya, Savina Niken, Artikel (2024)</b>  “Pentingnya Implementasi Sistem Meritokrasi dalam Instansi Pemerintahan Indonesia”</p>	<p>Penelitian ini berfokus pada konsep meritokrasi yaitu sistem yang menempatkan individu dalam posisi berdasarkan kemampuan dan prestasi, bukan berdasarkan faktor-faktor subjektif seperti hubungan pribadi atau politik. Menekankan pentingnya penerapan sistem meritokrasi dalam instansi pemerintahan Indonesia, terutama dalam konteks reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas layanan publik. Hingga memberikan rekomendasi atau strategi untuk memperkuat penerapan sistem meritokrasi, seperti pelatihan bagi pegawai, penegakan regulasi, dan peningkatan transparansi dalam proses rekrutmen dan</p>	<p>Perbedaan antara penelitian penulis dengan penelitian ini terletak pada fokus penelitian pada 1 (satu) lokus saja yaitu BKD Provinsi Jawa Tengah dengan sistem meritokrasi birokrasi yang berprinsip pada <i>Good Governance</i>.</p>	<p>Letak kebaruan dalam penelitian ini mencantumkan sistem meritokrasi birokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis <i>Good Governance</i> yang merupakan respon dari implementasi sistem meritokrasi dalam instansi pemerintahan Indonesia.</p>

No.	Penelitian	Fokus Penelitian	Perbedaan	Kebaharuan
		promosi (Sabani et al., 2024).		
3.	<b>Ai Muttaqien, Tesis, (2021)</b> “Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon”	Penelitian ini berfokus pada wawasan yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil dan bagaimana pengelolaan motivasi dan kompensasi yang baik dapat meningkatkan efektivitas layanan di Kabupaten Cirebon. Hingga menguraikan kriteria dan indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur efektivitas Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan, serta pentingnya kinerja yang baik dalam konteks pelayanan publik (Muttaqien, 2021).	Perbedaan antara penelitian penulis dengan penelitian ini terletak pada fokus penelitian yang tidak hanya membahas sistem meritokrasi birokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis <i>Good Governance</i> semata, namun merespon atas situasi yang terdapat kendala atau tantangan dalam pelayanan publik seperti kinerja, profesionalitas, dan pertanggung jawaban. Selain itu, lokasi penelitian penulis yang berbeda yaitu melakukan penelitian di BKD Provinsi Jawa Tengah sedangkan penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon.	Letak kebaruan dalam penelitian ini terdapat penekanan pada kinerja sistem meritokrasi birokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis <i>Good Governance</i> untuk menunjang kinerja optimal bagi pelayanan publik.
4.	<b>Abdul Kahar Maranjaya, Artikel (2022)</b> “ <i>Good Governance</i> Sebagai Tolak Ukur Untuk Mengukur Kinerja Pemerintahan”	Penelitian ini berfokus pada pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara <i>Good Governance</i> dan kinerja pemerintahan, serta bagaimana penerapan prinsip-prinsip tersebut dapat meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas di sektor publik. Hingga menjelaskan konsep <i>Good Governance</i> , termasuk prinsip-prinsip utamanya seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan	Perbedaan antara penelitian penulis dengan penelitian ini terletak pada fokus penelitian penulis yang hanya mengacu pada satu instansi pemerintah yakni BKD Provinsi Jawa Tengah. Terdapat beberapa penilaian prinsip <i>Good Governance</i> dalam penelitian ini untuk melihat seberapa jauh AUPB telah efektif digunakan dalam lapangan secara langsung.	Letak kebaruan dalam penelitian ini nilai <i>Good Governance</i> menjadi tolak ukur penilaian ideal secara komprehensif dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil di BKD Provinsi Jawa Tengah.

No.	Penelitian	Fokus Penelitian	Perbedaan	Kebaharuan
		efektivitas dengan menguraikan alasan mengapa <i>Good Governance</i> penting sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja pemerintahan, serta dampaknya terhadap kepercayaan publik dan kualitas layanan (Maranjaya, 2022).		
5.	<b>Soimin, Juniar Azzahra Kusumadhani, Thoriq Toufiqurrahman, Artikel (2023)</b> “Kesesuaian AUPB Untuk Optimalisasi Pelayanan Publik”	Penelitian ini berfokus pada apa itu AUPB dan tujuan utamanya dalam konteks pelayanan publik di Indonesia. Mendeskripsikan pengaruh penerapan AUPB terhadap kualitas dan efektivitas pelayanan publik, termasuk kepuasan masyarakat dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Hingga menguraikan prinsip-prinsip yang terkandung dalam AUPB, seperti transparansi, akuntabilitas, responsivitas, dan partisipasi masyarakat (Soimin et al., 2023).	Perbedaan antara penelitian penulis dengan penelitian ini terletak pada fokus penelitian yang melihat ketentuan hukum penerimaan Pegawai Negeri Sipil dengan berpegang teguh pada AUPB yang merupakan implementasi dari <i>Good Governance</i> untuk pelayanan publik yang optimal khususnya di BKD Provinsi Jawa Tengah.	Letak kebaruan dalam penelitian ini nilai-nilai <i>Good Governance</i> yakni AUPB menjadi tolak ukur BKD Provinsi Jawa Tengah dalam idealitas Pelayanan Publik di Indonesia.

Sumber: Hasil penelitian yang telah diolah 2024

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dicantumkan penulis, maka dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan berupa kebaruan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Perbedaan tersebut yaitu lokus penelitian yang dilakukan berbeda sehingga permasalahan yang dihadapi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil juga berbeda tergantung dari dinamika instansi BKD di setiap daerah. Perbedaan lainnya berkaitan dengan fokus penelitian

yang dilakukan, yaitu penulis berfokus tidak hanya membahas sistem meritokrasi birokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governance* semata, namun merespon atas situasi yang terdapat kendala atau tantangan dalam pelayanan publik seperti kinerja, profesionalitas, dan pertanggung jawaban.

Terdapat penelitian yang juga membahas AUPB secara umum dan *Good Governance* cara kerja oleh pemerintah, namun penelitian pada tesis ini memiliki fokus penelitian yang berbeda, yaitu penulis berfokus pada penerapan AUPB dari perspektif *Good Governance* termasuk dalam ketentuan hukum penerimaan Pegawai Negeri Sipil dengan berpegang teguh pada AUPB yang merupakan implementasi dari *Good Governance* untuk pelayanan publik yang optimal.

## **2.1. Landasan Konseptual**

### **2.1.1. Optimalisasi**

Istilah optimalisasi berasal dari kata optimal berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (<https://kbbi.web.id/optimal>, diakses 20 September 2024) yang berarti terbaik, tertinggi, dan paling menguntungkan. Menurut (Saputra, 2023: 15-16) optimalisasi merujuk pada proses meningkatkan pencapaian tujuan yang diharapkan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Hal ini mencakup hasil yang diperoleh sesuai keinginan dan pencapaian yang efektif dan efisien. Usaha dan harapan merupakan bagian dari optimalisasi dalam suatu kegiatan. Tujuannya adalah agar setiap kegiatan dapat berjalan dengan optimal, efektif, dan efisien, sehingga tujuan dapat tercapai.

Adapun menurut (David Kreps, 2019: 111) dalam buku *Microeconomics for Managers* menjelaskan bahwa "optimal" merujuk pada kondisi di mana suatu

keputusan atau hasil mencapai efisiensi maksimum, di mana sumber daya digunakan seefektif mungkin untuk mencapai tujuan tertentu. Kemudian menurut (Richard Layard, 2011: 73) dalam buku *Happiness: Lessons from a New Science* menyatakan bahwa "optimal" dalam konteks kebijakan sosial adalah kondisi di mana kebahagiaan masyarakat mencapai tingkat tertinggi, mempertimbangkan distribusi sumber daya dan kebutuhan individu.

Penerapan *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil hingga saat ini masih menghadapi berbagai tantangan yang menghambat optimalisasinya. Proses administrasi yang berbelit-belit dan prosedur yang kompleks sering kali membuat penerimaan Pegawai Negeri Sipil menjadi kurang efisien. Hal ini dapat menghambat transparansi dan memperlambat proses seleksi. Tidak semua pihak, termasuk pengambil keputusan dan calon pegawai, memahami sepenuhnya prinsip *Good Governance*. Kurangnya sosialisasi dan pelatihan terkait nilai-nilai ini menyebabkan penerapan yang tidak konsisten. Meskipun ada upaya untuk menerapkan *Good Governance*, praktik KKN masih terjadi dalam proses seleksi. Hal ini, mengurangi kepercayaan publik dan merusak integritas sistem.

Pengawasan terhadap proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil sering kali tidak cukup kuat. Tanpa mekanisme pengawasan yang efektif, penyimpangan dari prinsip *Good Governance* dapat terjadi tanpa sanksi yang jelas. Kurangnya keterlibatan masyarakat dalam proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil membuat banyak suara dan masukan yang tidak terdengar. Partisipasi publik yang minim dapat mengakibatkan keputusan yang tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Implementasi teknologi informasi yang belum optimal dalam proses penerimaan

dapat menyebabkan keterbatasan dalam transparansi dan efisiensi. Sistem yang tidak terintegrasi dengan baik dapat menghambat akses informasi bagi calon pegawai dan masyarakat. Budaya birokrasi yang cenderung konservatif dan resistensi terhadap perubahan dapat menghalangi adopsi praktik *Good Governance*. Perubahan mindset dan budaya organisasi sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung prinsip-prinsip ini.

Adapun optimalisasi dalam proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil melalui sistem meritokrasi memastikan bahwa prosedur seleksi dilakukan secara transparan. Ketika proses ini jelas dan adil, masyarakat akan lebih percaya pada institusi pemerintahan, yang merupakan prinsip utama *Good Governance*. Optimalisasi pelayanan publik menjadi mungkin ketika pegawai yang memiliki kompetensi tinggi ditempatkan di posisi strategis. Sistem meritokrasi memastikan bahwa hanya pegawai yang terbaik yang terpilih, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pelayanan dan responsivitas pemerintah terhadap kebutuhan masyarakat. Ketika penerimaan Pegawai Negeri Sipil didasarkan pada meritokrasi, pemerintah dapat memperoleh legitimasi yang lebih kuat di mata masyarakat. Optimalisasi proses ini menciptakan kepercayaan publik bahwa pemerintah berkomitmen untuk memilih pegawai yang benar-benar mampu dan kompeten.

Adapun penulis menyimpulkan bahwa optimalisasi sering diartikan sebagai ukuran di mana semua keinginan atau kebutuhan dapat terpenuhi melalui kegiatan yang dilakukan atau sebagai faktor yang berkontribusi pada pencapaian suatu tujuan. Dalam konteks tujuan, optimalisasi menjadi elemen penting, namun diperlukan juga usaha dan perencanaan untuk mencapainya. Aspek ini sangat

krusial untuk mengoptimalkan rencana atau kegiatan yang dilakukan. Secara keseluruhan, meskipun ada upaya untuk menerapkan good governance dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil, tantangan yang ada membuat penerapannya belum optimal. Untuk mencapai hasil yang lebih baik, diperlukan reformasi menyeluruh dalam proses seleksi, peningkatan kesadaran, dan penguatan mekanisme pengawasan serta partisipasi publik.

Adapun korelasi dengan tesis, optimal berarti memilih calon pegawai yang paling memenuhi syarat dan memiliki kompetensi terbaik sesuai dengan kebutuhan posisi yang tersedia. Mencakup penilaian terhadap kualifikasi, pengalaman, dan kemampuan yang relevan. Penerimaan yang optimal juga harus berlangsung secara transparan dan adil, di mana semua calon memiliki kesempatan yang sama tanpa adanya praktik nepotisme atau diskriminasi. Hal ini penting untuk menjaga integritas dan kepercayaan publik terhadap proses seleksi. Penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang optimal bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di birokrasi, sehingga mampu memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan responsif. Pegawai yang terampil dan kompeten akan berkontribusi pada efektivitas organisasi pemerintah. Optimalisasi juga berarti bahwa proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil mampu menghasilkan pegawai yang tidak hanya memenuhi kriteria formal, tetapi juga dapat memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat untuk menciptakan pelayanan publik yang relevan dan efektif.

Berdasarkan uraian di atas, optimalisasi pada tesis ini berfokus pada penerapan dari sistem meritokrasi telah ada namun belum sepenuhnya diimplementasikan pada kenyataannya. Maka dari itu, penulis mengharapkan

besar adanya optimalisasi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil untuk menunjang kesejahteraan masyarakat dalam pelayanan publik berdasarkan AUPB.

### **2.1.2. Konstruksi**

Istilah konstruksi berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (<https://www.kbbi.web.id/konstruksi>, diakses 21 September 2024) merupakan susunan dan hubungan kata dalam kalimat atau kelompok kata berupa pemaknaan suatu kata ditentukan oleh dalam kalimat atau kelompok kata. Adapun konstruksi berdasarkan Pusat Pembinaan Pelatihan dan Sertifikasi (<https://p3sm.or.id/>, diakses 21 September 2024) merupakan susunan atau model dari sarana dan prasarana yang dirancang sebelum proses pembangunan. Dalam konteks lain, konstruksi dapat diartikan sebagai aktivitas pembangunan yang melibatkan jasa kontraktor atau perusahaan konstruksi lainnya.

Adapun pengertian konstruksi menurut (John Dewey, 1986: 56) menyatakan bahwa konstruksi adalah proses di mana individu membangun pemahaman dan pengetahuan melalui pengalaman. Konstruksi tidak hanya melibatkan pengumpulan informasi, tetapi juga integrasi dan penerapan informasi dalam konteks baru. Kemudian (Vygotsky, 1978: 87) dalam karya *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes* menjelaskan bahwa konstruksi sosial adalah proses di mana individu membentuk pengetahuan dan pemahaman mereka melalui interaksi sosial dan budaya. Hal ini menunjukkan pentingnya konteks sosial dalam pembentukan pemahaman.

Adapun konstruksi dalam tesis ini memberikan pemahaman yang jelas dan konsisten tentang norma hukum, konstruksi hukum membantu menjaga stabilitas dan kepastian hukum. Hal ini, penting untuk memberikan kepastian bagi individu dan entitas dalam berinteraksi dengan sistem hukum. Konstruksi hukum memiliki banyak tujuan yang berkaitan dengan penafsiran, penerapan, dan pengembangan norma hukum. Proses ini sangat penting untuk memastikan bahwa hukum berfungsi dengan baik dan dapat memenuhi tujuan keadilan, kepastian, dan stabilitas dalam masyarakat. Adapun konstruksi hukum pada penulisan tesis ini mengacu pada konstruksi sistem meritokrasi yang merujuk pada pembentukan dan penerapan prinsip-prinsip meritokrasi dalam suatu organisasi atau institusi, terutama dalam konteks pengambilan keputusan dan pengelolaan SDM.

Konstruksi hukum menyediakan kerangka yang jelas untuk proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil. UU ASN dan Permen PANRB Nomor 27 Tahun 2021 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil menetapkan syarat-syarat dan prosedur yang harus diikuti dalam pengadaan Pegawai Negeri Sipil. Hal ini, untuk keberlangsungan proses telah sesuai dengan norma hukum yang berlaku dan menghindari penyimpangan seperti nepotisme. Penerapan sistem meritokrasi merupakan bagian dari upaya reformasi birokrasi di Indonesia untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Konstruksi hukum memberikan arah dan kebijakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, memastikan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang terpilih adalah individu yang profesional dan berintegritas.

Adapun korelasi dengan tesis, konstruksi hukum menciptakan kerangka kerja yang mendasari sistem meritokrasi. Dalam konteks penerimaan Pegawai

Negeri Sipil, undang-undang dan peraturan yang jelas mengenai kriteria seleksi dan pengangkatan pegawai negeri memberikan landasan hukum untuk menerapkan prinsip meritokrasi. Hal ini memastikan bahwa setiap langkah dalam proses seleksi mengikuti norma dan aturan yang telah ditetapkan. Ketika konstruksi hukum dan sistem meritokrasi berjalan dengan baik, pemerintah mendapatkan legitimasi yang lebih besar dari masyarakat. Kepercayaan publik meningkat ketika masyarakat melihat bahwa penerimaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan secara adil, transparan, dan berdasarkan merit, mendukung prinsip *Good Governance* yang mengutamakan kepercayaan dan partisipasi publik.

Secara keseluruhan, konstruksi hukum dalam hal ini memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung sistem meritokrasi di birokrasi pada penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Melalui penegakan hukum yang jelas dan transparan, prinsip-prinsip *Good Governance* dapat terimplementasi dengan baik, menciptakan birokrasi yang efisien, profesional, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas, konstruksi pada penelitian ini berfokus pada penerapan yang telah ada sudah dijalankan dengan benar atau belum dengan proses penafsiran dan penerapan norma-norma hukum dalam konteks hukum, kebijakan, dan prinsip-prinsip hukum yang ada untuk memahami maksud dan tujuan di baliknya dalam konstruksi sistem meritokrasi birokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governance* khususnya BKD Provinsi Jawa Tengah.

### **2.1.3. Sistem Meritokrasi Birokrasi**

Istilah meritokrasi berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (<https://www.kbbi.web.id/meritokrasi>, diakses 27 September 2024) meritokrasi

merupakan sistem atau prinsip yang menilai dan memberikan penghargaan kepada individu berdasarkan kemampuan dan prestasi, bukan berdasarkan status sosial, kekuasaan, atau faktor lainnya. Didukung dengan (David L Kirp, 2015: 61) dalam buku "*Improbable Scholars*" menyoroti pentingnya meritokrasi dalam pendidikan. Dalam hal ini, menunjukkan bagaimana sistem pendidikan yang meritokrasi dapat membantu meningkatkan prestasi siswa, tetapi juga menekankan perlunya perhatian pada kondisi sosial yang mempengaruhi peluang belajar.

Istilah meritokrasi juga diperkenalkan pertama kali oleh (Michael Young, 2017: 19) dalam bukunya "*Rise of the Meritocracy*" pada tahun 1958 memperkenalkan meritokrasi sebagai sistem sosial di mana hasil seperti kekayaan, pekerjaan, dan kekuasaan diperoleh berdasarkan prestasi individu yaitu kecerdasan dan usaha. Kemudian (Rawls, 1971: 35) dalam karyanya "*A Theory of Justice*" menekankan pentingnya keadilan sosial. John Rawls menegaskan bahwa meskipun meritokrasi dapat berkontribusi pada keadilan, harus ada jaminan bahwa semua individu memiliki kesempatan yang sama untuk bersaing, serta dukungan bagi mereka yang kurang beruntung.

Meritokrasi pada zaman dulu merupakan konsep yang penuh komplikasi dan telah berkembang sepanjang sejarah. Konsep ini telah dianalisis oleh psikolog, dibahas secara kritis, dipopulerkan sebagai sarkasme, dan dimanfaatkan oleh politisi. Psikolog sosial mendefinisikan meritokrasi sebagai doktrin yang mendukung ketidaksetaraan dan sebagai prinsip keadilan yang berbasis kesetaraan. Meskipun keduanya memiliki landasan filosofis, kedua teori ini menawarkan pandangan yang bertentangan mengenai keuntungan meritokrasi. Meritokrasi

merupakan isu yang berawal dari gagasan penting bagi sosiolog Inggris pada tahun 1950-an, hingga digunakan oleh psikolog sosial di Amerika Serikat dan Kanada pada akhir abad ke-20. Awalnya, meritokrasi digunakan untuk alat ukur pengujian IQ sebagai ukuran prestasi.

Dalam praktiknya, menurut (Samosir, 2022: 7) sistem meritokrasi merupakan proses promosi dan rekrutmen pejabat pemerintah yang didasarkan pada kemampuan mereka dalam menjalankan tugas, bukan pada koneksi politik. Inti dari sistem merit adalah profesionalisme yang berfokus pada kinerja dan prestasi. Selain itu, meritokrasi menekankan kemampuan individu untuk menduduki posisi tertentu tanpa memandang latar belakang etnis, koneksi, atau status sosial.

Meritokrasi dalam lembaga pemerintah menurut (Sabani et al., 2024: 147) merupakan sistem yang bertujuan untuk menjunjung keadilan dan transparansi dengan memilih individu berdasarkan prestasi, bukan faktor eksternal. Meskipun sistem ini menawarkan sejumlah manfaat, seperti peningkatan kompetensi individu dan pengurangan praktik korupsi, namun juga menemui berbagai tantangan dan keterbatasan, termasuk pengaruh elemen non-meritokrasi serta perbedaan budaya. Oleh karena itu, pemahaman terhadap kompleksitas ini sangat krusial dalam upaya mengembangkan sistem meritokrasi yang efektif, untuk mendukung mobilitas sosial dan kesetaraan kesempatan.

Mahfud MD dalam (Sabani et al., 2024: 150) mengemukakan pandangan mengenai sistem meritokrasi di Indonesia dengan menyatakan bahwa cara berpikir birokrat dan komitmen pemimpin merupakan salah satu penyebab mengapa penerapan sistem merit di Indonesia mengalami hambatan. Terdapat berbagai

faktor yang membuat sistem meritokrasi sulit diterapkan. Birokrat cenderung melihat diri mereka sebagai penguasa ketimbang pelayan publik, yang ditunjukkan oleh prosedur yang rumit, pelayanan yang lambat, dan budaya afiliasi yang mengakar.

Reformasi birokrasi menurut (Fukuyama, 2016: 11) merupakan suatu proses yang terencana, sistematis, dan komprehensif, bertujuan untuk menyesuaikan birokrasi dalam lingkungan pemerintahan dengan kebutuhan situasi terkini, serta harapan, nilai, dan keinginan sosial serta politik. Dengan kata lain, pelaksanaan pemerintahan yang baik harus bebas dari KKN (KKN), bersifat profesional, efektif, efisien, transparan, dan akuntabel, sehingga birokrasi pemerintahan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas, yang mencerminkan birokrasi yang bersih. Meritokrasi dapat membantu mengatasi korupsi, suap, dan praktik birokrasi yang tidak etis. Oleh karena itu, sistem meritokrasi di Indonesia harus diperjuangkan dan ditingkatkan untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi yang lebih efektif.

Secara sederhana, penulis menyimpulkan bahwa sistem meritokrasi merupakan sistem politik yang memungkinkan individu untuk memimpin berdasarkan kemampuan atau prestasi mereka, bukan berdasarkan kekayaan atau kelas sosial. Sistem ini berfokus pada kinerja, yang dievaluasi melalui tes atau pencapaian yang ditunjukkan. Dalam sistem meritokrasi, pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya dilakukan berdasarkan kompetensi dan kinerja individu. Bertujuan untuk mendorong efisiensi dan keadilan dalam berbagai aspek, termasuk dalam pendidikan dan pekerjaan.

Adapun korelasi dengan tesis, sistem meritokrasi birokrasi memastikan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang terpilih adalah individu dengan kompetensi dan kualifikasi yang sesuai. Dengan memilih pegawai berdasarkan kemampuan, pemerintah dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik, yang merupakan salah satu prinsip dasar *Good Governance* khususnya pada BKD Provinsi Jawa Tengah. Dengan mengedepankan prestasi dan kemampuan, sistem meritokrasi dapat mengurangi peluang terjadinya KKN dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Terciptanya pegawai yang kompeten, birokrasi dapat bekerja lebih efektif, memberikan pelayanan yang lebih baik, dan memenuhi harapan masyarakat. Hal ini sejalan dengan prinsip *Good Governance* yang mengedepankan integritas dan etika dalam pengelolaan pemerintahan.

Berdasarkan uraian di atas, sistem meritokrasi birokrasi dalam tesis ini berfokus pada penilaian berdasarkan kemampuan, prestasi, dan kualifikasi individu, alih-alih faktor-faktor seperti KKN atau koneksi maupun politik. Adapun sistem meritokrasi ini memastikan bahwa proses seleksi adil dan transparan, memberikan kesempatan yang sama bagi semua pihak dan dapat mengeksplorasi dampak meritokrasi terhadap kualitas pegawai, kinerja, dan kepuasan publik.

#### **2.1.4. *Good Governance***

Istilah *Good Governance* atau tata pemerintahan yang baik sebagai pengelolaan segala urusan negara dengan menggunakan kewenangan baik ekonomi, politik, maupun administrasi pada semua tingkat (Sedarmayanti, 2012: 15). Kemudian menurut (Siahaan et al., 2017: 33) menyatakan bahwa *Good Governance* adalah konsep yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan

yang adil, efisien, dan efektif. Sedangkan menurut Asshiddiqie (2006: 45-46) berpendapat bahwa *Good Governance* adalah konsep yang lebih luas daripada pemerintahan yang bersih (*Clean Government*).

Menurut (Robert Behn, 2001: 121) dalam bukunya *Rethinking Democratic Accountability* menyatakan bahwa *Good Governance* berarti kemampuan untuk memberikan hasil yang diinginkan secara efisien dan efektif, dengan akuntabilitas dan transparansi sebagai prinsip kunci. Kemudian menurut (Joseph Stiglitz, 2017: 24) menekankan bahwa *Good Governance* adalah tentang menyediakan kerangka kerja yang menjamin keadilan, akuntabilitas, dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya.

Implementasi *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berpotensi meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Ketika masyarakat melihat bahwa rekrutmen dilakukan secara adil dan transparan, mereka lebih cenderung untuk percaya bahwa pemerintah berkomitmen pada pelayanan publik yang baik. Dengan menerapkan prinsip-prinsip *Good Governance*, kualitas SDM di kalangan Pegawai Negeri Sipil dapat meningkat. Proses seleksi yang adil dan transparan akan menghasilkan pegawai yang kompeten dan berkualitas. Hal ini sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi untuk menciptakan pemerintahan yang lebih efisien dan efektif. Dengan penerapan sistem meritokrasi yang didasari oleh prinsip *Good Governance*, praktik KKN dapat diminimalisir. Hal ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang profesional dan bebas dari intervensi politik

Secara keseluruhan, hubungan antara *Good Governance* dan penerimaan Pegawai Negeri Sipil sangat penting untuk menciptakan sistem pemerintahan yang

bersih, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Implementasi prinsip-prinsip ini tidak hanya akan memperbaiki proses rekrutmen tetapi juga meningkatkan kualitas pelayanan publik secara keseluruhan. *Good Governance* menekankan pentingnya transparansi dalam semua proses pemerintahan, termasuk penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Proses seleksi yang jelas dan terbuka membantu mencegah praktik KKN, serta memastikan bahwa semua calon pegawai memiliki akses yang sama terhadap peluang.

Prinsip *Good Governance* mendorong akuntabilitas di semua tingkatan pemerintahan. Dalam konteks penerimaan Pegawai Negeri Sipil, pihak yang terlibat dalam proses seleksi harus bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Akuntabilitas meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan. *Good Governance* mendorong partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan. Dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil, dapat diterapkan dengan melibatkan masyarakat dalam proses evaluasi atau memberikan masukan tentang kriteria seleksi, sehingga hasilnya lebih sesuai dengan kebutuhan publik.

Pada implementasinya prinsip *Good Governance* menekankan nilai AUPB diantaranya asas profesionalitas, asas transparansi, asas akuntabilitas, asas partisipasi, dan asas keterbukaan dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Asas profesionalisme menekankan pentingnya kompetensi dan kualifikasi dalam seleksi pegawai. Proses penerimaan harus memastikan bahwa calon pegawai memiliki kemampuan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang akan diemban. Asas transparansi mengharuskan bahwa seluruh proses penerimaan Pegawai Negeri

Sipil dilakukan dengan terbuka dan jelas. Informasi mengenai kriteria seleksi, tahapan proses, dan hasil seleksi harus dapat diakses oleh publik.

Adapun asas akuntabilitas menuntut bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil harus bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Terdapat adanya mekanisme untuk menilai dan mempertanggungjawabkan keputusan, serta memberikan sanksi jika terjadi penyimpangan. Akuntabilitas meningkatkan integritas dalam birokrasi. Asas partisipasi mendorong keterlibatan masyarakat dalam proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil meliputi pengawasan dari masyarakat, pengumpulan masukan, atau bahkan keterlibatan dalam penetapan kriteria seleksi. Dengan melibatkan masyarakat, proses menjadi lebih inklusif dan sesuai dengan kebutuhan publik. Asas keterbukaan berkaitan dengan aksesibilitas informasi dan komunikasi yang jelas. Dalam konteks penerimaan Pegawai Negeri Sipil, hal ini berarti semua informasi terkait proses seleksi, kriteria, dan hasil harus disampaikan secara terbuka kepada masyarakat. Keterbukaan ini membantu membangun kepercayaan dan memastikan bahwa proses seleksi dapat dipertanggungjawabkan. Kemudian, diimbangi menerapkan prinsip-prinsip *Good Governance* melalui aturan hukum yang jelas, penegakan hukum yang konsisten, sarana prasarana yang memadai, serta budaya hukum yang kuat, diharapkan proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil dapat berlangsung secara efektif dan menghasilkan pegawai yang berkualitas serta berintegritas.

Berdasarkan dari uraian di atas, *Good Governance* dalam tesis ini menjadi pedoman bagi pemerintah dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Penerapan

nilai-nilai *Good Governance* akan meningkatkan kualitas pelayanan publik yang berlandaskan AUPB dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dalam pelayanan publik khususnya pada BKD Provinsi Jawa Tengah.

### **2.1.5. Penerimaan Pegawai Negeri Sipil**

Istilah Pegawai Negeri Sipil menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (<https://kbbi.web.id/pegawai+negeri+sipil>, diakses 1 Oktober 2024) merupakan orang yang bekerja pada pemerintahan, perusahaan, dan sebagainya. Kedudukan dan peran Pegawai Negeri Sipil dalam setiap organisasi pemerintahan sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan masyarakat, karena mereka merupakan tulang punggung pemerintahan dalam melaksanakan pembangunan nasional. Peran Pegawai Negeri Sipil dapat dianalogikan dengan istilah dalam dunia militer yang menyatakan “*not the gun, the man behind the gun*” bahwa yang penting bukanlah senjata, melainkan orang di balik senjata tersebut.

Pegawai Negeri Sipil menurut (Dwiyanto, 2010: 91-92) merupakan individu yang memiliki integritas, harga diri, serta berperan sebagai aparatur negara dan pelayan masyarakat yang memahami kewajiban dan tanggung jawabnya. Diharapkan, Pegawai Negeri Sipil memiliki semangat proaktif dan kebahagiaan dalam bekerja, selalu inisiatif, serta mengambil langkah-langkah positif untuk mencapai prestasi kerja yang berkualitas dan memiliki sikap moral yang dapat diandalkan dalam dinas maupun interaksi sosial.

Ketentuan umum UU ASN menyebutkan pengertian Pegawai Negeri Sipil adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki

jabatan pemerintahan (Pasal 1 Angka 3). Adapun menurut (Widjaja, 2006: 113) berpendapat bahwa pegawai merupakan SDM, baik secara fisik maupun mental, yang selalu dibutuhkan dan menjadi salah satu modal utama dalam upaya kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya, A.W. Widjaja menyatakan bahwa pegawai adalah individu yang bekerja dalam suatu lembaga, baik di instansi pemerintah maupun di badan usaha.

Sedangkan, C.S.T Kansil dalam (Hartini et al., 2008: 38) berpendapat bahwa Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari aparatur bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam pelaksanaan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Kedudukan pegawai negeri dirumuskan berdasarkan pemikiran bahwa pemerintah tidak hanya menjalankan fungsi umum, tetapi juga harus mampu melaksanakan fungsi pembangunan, artinya pemerintah harus mampu mengorganisir dan memperlancar pembangunan demi kepentingan masyarakat luas.

Menurut (Tjandra, 2023: 173) pegawai memiliki posisi dan peran yang sangat krusial dalam pelaksanaan fungsi pemerintahan. Peran pegawai sebagai sasaran pemerintahan sangat signifikan yang memainkan peran penting dalam menjalankan fungsi pemerintahan suatu negara untuk mencapai tujuan nasional. Oleh karena itu, diperlukan Pegawai Negeri Sipil sebagai bagian dari aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat yang setia dan taat kepada Pancasila, UUD NRI 1945, serta bangsa dan negara.

Sebagai pelayan publik, Pegawai Negeri Sipil menurut (Mustaqiem, 2010: 28) harus bersikap profesional dalam memberikan layanan kepada masyarakat

untuk mencapai "*feel good service*" baik bagi masyarakat sebagai penerima layanan maupun bagi Pegawai Negeri Sipil sebagai pemberi layanan. Untuk menyediakan pelayanan tersebut, Pegawai Negeri Sipil harus bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku dan memiliki kemampuan serta keahlian yang memadai. Oleh karena itu, Pegawai Negeri Sipil perlu memahami peraturan-peraturan terkait dan mendapatkan pelatihan serta pendidikan yang cukup dan relevan. Untuk menjaga profesionalisme Pegawai Negeri Sipil dalam memberikan pelayanan publik, dibutuhkan komitmen dari semua pegawai serta pelaksanaan pengawasan dan evaluasi secara berkala.

Berdasarkan uraian di atas, penerimaan Pegawai Negeri Sipil dalam tesis ini menjadi subjek utama yang dibahas secara eksplisit. Adapun sistem meritokrasi birokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis prinsip *Good Governance* akan meningkatkan profesionalitas, transparansi, keterbukaan dalam mengelola pelayanan publik yang berakarakan Pancasila.

#### **2.1.6. BKD**

Adapun berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 67 tahun 2021 mengenai Organisasi dan Tata Kerja BKD Provinsi Jawa Tengah selanjutnya disebut (Pergub Jateng Nomor 67 Tahun 2021), BKD Provinsi Jawa Tengah berfungsi sebagai pengelola manajemen Pegawai Negeri Sipil dan kepegawaian daerah. Badan ini berada di bawah tanggung jawab Gubernur melalui Sekretaris Daerah dan memiliki tugas utama untuk menyusun dan melaksanakan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Singkatnya, BKD Provinsi Jawa Tengah adalah perangkat daerah yang mengelola manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Mencakup berbagai upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan tingkat profesionalisme dalam menjalankan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah.

BKD berada di bawah naungan pusat Badan Kepegawaian Negara, yang berfungsi dalam pengelolaan SDM di pemerintahan daerah di Indonesia. Dalam menjalankan tugasnya BKD Provinsi Jawa Tengah mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian yang menjadi kewenangan daerah, dengan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan kebijakan teknis di bidang perencanaan dan pengembangan pegawai, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan pegawai, dan informasi kepegawaian;
- b. Pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang perencanaan dan pengembangan pegawai, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan pegawai, dan informasi kepegawaian;
- c. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang perencanaan dan pengembangan pegawai, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan pegawai, dan informasi kepegawaian;
- d. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah di bidang perencanaan dan pengembangan pegawai, mutasi, pembinaan dan kesejahteraan pegawai, dan informasi kepegawaian;

- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Penerimaan Pegawai Negeri Sipil memiliki hubungan yang erat dengan BKD karena instansi ini bertanggung jawab atas pengelolaan dan manajemen kepegawaian di daerah. Berikut adalah beberapa aspek hubungan tersebut:

1. Pengelolaan rekrutmen. BKD berperan sebagai penyelenggara proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil, termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Mereka menetapkan kebijakan dan prosedur yang harus diikuti dalam penerimaan pegawai baru.
2. Sumber Daya Manusia. BKD bertugas untuk memastikan bahwa proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan secara efektif dan efisien, serta menghasilkan pegawai yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan tugas pemerintahan.
3. Standarisasi dan kualitas. BKD berfungsi untuk menjamin bahwa penerimaan Pegawai Negeri Sipil mengikuti standar yang ditetapkan, sehingga kualitas pegawai yang diterima dapat memenuhi harapan dalam memberikan pelayanan publik.
4. Manajemen data dan informasi. BKD mengelola data dan informasi terkait dengan penerimaan Pegawai Negeri Sipil, termasuk hasil seleksi, profil pegawai, dan informasi kepegawaian lainnya. Ini penting untuk perencanaan dan pengembangan SDM di daerah.
5. Pelatihan dan pengembangan. Setelah penerimaan, BKD juga berperan dalam pengembangan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil baru untuk

meningkatkan keterampilan dan profesionalisme mereka, sehingga dapat menjalankan tugas dengan baik.

6. Kepatuhan terhadap peraturan. BKD memastikan bahwa semua proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil mematuhi peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, baik di tingkat nasional maupun daerah, sehingga tidak terjadi pelanggaran dalam rekrutmen.

Dengan demikian, BKD memiliki peran sentral dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pengelolaan setelah pegawai diterima. Keterkaitan ini sangat penting untuk menciptakan ASN yang profesional dan berkualitas. Berdasarkan uraian di atas, pada tugas pokok dan fungsi maka BKD Provinsi Jawa Tengah memiliki fungsi strategis yaitu sebagai lembaga yang bertanggungjawab dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian daerah. BKD dalam penelitian ini berlokasi di Provinsi Jawa Tengah. Berdomisili di Jalan Stadion Selatan No.1, Karangkidul, Kec. Semarang Tengah, Kota Semarang, Jawa Tengah 50134.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Teori Birokrasi**

Secara etimologis, istilah birokrasi berasal dari bahasa Prancis "*bureau*" yang diartikan meja tulis. Istilah ini juga berasal dari kata "kratos" yang berarti pemerintahan. Secara Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) birokrasi memiliki arti sistem pemerintahan yang dilakukan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada jenjang jabatan dan hierarki (<https://kbbi.web.id/birokrasi>

Indonesia, diakses 1 Oktober 2024). Sedangkan menurut Max Weber dalam (Serpa & Ferreira, 2019: 3) mengartikan birokrasi merupakan bentuk organisasi yang dalam penerapannya sesuai atau terdapat keterkaitan dengan tujuan bersama yang ingin dicapai.

Ide tentang birokrasi pertama kali muncul di Eropa, diperkenalkan oleh seorang ilmuwan Prancis bernama Vincent de Gournay. Pada masa itu, Vincent De Gournay banyak menerjemahkan karya-karya dari era Yunani kuno ke dalam bahasa Prancis. Birokrasi pada masa itu merupakan sebuah lembaga yang terdiri dari pejabat, juru tulis, sekretaris, inspektur, dan manajer, yang diangkat oleh raja untuk melayani kepentingan sang raja (Rusfiana & Supriyatna, 2021: 11).

Birokrasi menurut J.B. Kristiandi dalam (Endah & Vestikowati, 2021: 21) merupakan sebuah organisasi yang memiliki banyak SDM, di mana terdapat tugas dan tanggung jawab yang melekat pada setiap individu, serta dilengkapi dengan struktur organisasi yang jelas. Sedangkan menurut Max Weber dalam (Akteer Thamrin, 2021: 377) birokrasi merupakan jenis organisasi historis yang dirancang secara rasional untuk mengatur pekerjaan banyak individu dalam melaksanakan tanggung jawab administratif yang besar. Menurut Max Weber birokrasi yang ideal didasarkan pada sistem peraturan yang rasional, bukan pada kekuasaan paternalistik atau kharisma. Dalam teori ini, birokrasi harus dibentuk secara logis sebagai organisasi sosial yang dapat diandalkan, terukur, dapat diprediksi, dan efisien. Ini berarti bahwa birokrasi harus mematuhi pelaksanaan hukum yang netral, bukan kepada kepentingan individu atau kelompok tertentu. Pandangan ini muncul dari keyakinan bahwa dalam masyarakat modern, birokrasi sangat diperlukan untuk

mendukung aktivitas pembangunan di bidang, politik, ekonomi, dan budaya. Ciri-ciri dari birokrasi menurut Max Weber meliputi:

1. Impersonalitas terdiri dari anggota staf melaksanakan tugas mereka dengan profesionalisme, tanpa terpengaruh oleh hubungan pribadi.
2. Hierarki yang jelas, birokrasi memiliki struktur yang terorganisir dengan hierarki jabatan yang terdefinisi dengan jelas, mulai dari tingkat atas hingga bawah.
3. Spesifikasi fungsi memiliki maksud setiap jabatan memiliki fungsi dan tanggung jawab yang dijelaskan secara mendetail.
4. Kontrak dan kualifikasi pejabat yang diangkat berlandaskan dari kontrak dan dipilih sesuai dengan kualifikasi profesional yang relevan.
5. Sistem gaji yang adil gaji diberikan pada pejabat ditentukan berdasarkan peraturan umum yang berlaku untuk memastikan kesetaraan dan keadilan.
6. Jenjang karier birokrasi menawarkan jenjang karier yang memungkinkan promosi berdasarkan senioritas, keahlian, dan pertimbangan prestasi.

Menurut Osborne dan Plastrik dalam (Holifah, 2023: 21) karakteristik birokrasi yang baik adalah pemerintahan yang dimiliki oleh rakyat. Maksud dari pernyataan ini berarti bahwa birokrat seharusnya memberikan kewenangan yang dikendalikan oleh masyarakat. Masyarakat diberdayakan untuk dapat mengawasi pelayanan yang diberikan oleh birokrasi. Dengan adanya pengendalian terhadap pelayanan publik, masyarakat akan menjadi lebih baik karena memiliki komitmen dalam menyelesaikan berbagai permasalahan. Oleh karena itu, penting untuk membangun komitmen yang kuat dalam memberikan pelayanan agar lebih

responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan dapat merancang model pelayanan yang lebih kreatif dan efisien.

Adapun teori birokrasi dalam penulisan tesis terutama yang dikembangkan oleh Max Weber, memiliki relevansi yang signifikan dalam konteks penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Dalam hal ini, menekankan pentingnya struktur dan hierarki dalam organisasi. Pada penerimaan Pegawai Negeri Sipil, hal ini tercermin dalam prosedur yang jelas dan terstandarisasi untuk mengisi posisi yang dibutuhkan dalam pemerintahan. Setiap jabatan memiliki deskripsi tugas dan tanggung jawab yang spesifik, sehingga memudahkan pengelolaan dan pengawasan. Terdapat sistem meritokrasi yang merupakan bagian dari teori birokrasi, mengharuskan bahwa penerimaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan berdasarkan kualifikasi dan kompetensi yang relevan, bukan berdasarkan hubungan pribadi atau nepotisme. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai yang terpilih memiliki kemampuan yang sesuai untuk melaksanakan tupoksi secara efektif dan efisien.

Pada teori birokrasi penerimaan Pegawai Negeri Sipil juga menjadi bagian dari reformasi birokrasi yang lebih luas, di mana tujuan utamanya adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan menerapkan prinsip-prinsip birokrasi yang baik, seperti sistem rekrutmen yang bersih dan profesional, diharapkan dapat menciptakan ASN yang berintegritas dan kompeten. Selain itu, teori birokrasi juga menekankan pentingnya kepatuhan terhadap aturan dan prosedur. Dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil, semua proses harus mengikuti regulasi yang ditetapkan, seperti undang-undang dan kebijakan pemerintah untuk memastikan akuntabilitas dan transparansi. Teori birokrasi bertujuan untuk

menciptakan efisiensi dalam administrasi publik. Penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang terencana dengan baik akan menghasilkan pegawai yang mampu menjalankan tugas mereka secara optimal, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi pemerintah secara keseluruhan.

Berdasarkan penjelasan dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa birokrasi adalah sistem administrasi yang disusun secara formal untuk melaksanakan tindakan rasional dalam sebuah organisasi. Birokrasi ditandai oleh struktur, pembagian tugas, dan hierarki, serta dipimpin oleh banyak orang dengan aturan dan prosedur yang jelas. Birokrasi pemerintah berfungsi sebagai sistem untuk mengatur organisasi besar guna mencapai pengelolaan yang efisien, rasional, dan efektif. Penulis memberikan batas dari definisi bahwa yang dimaksud dalam teori birokrasi itu indikasinya diantaranya adalah: (a) penyelenggaraan pemerintahan diatur secara hierarki; (b) setiap posisi pekerjaan harus memiliki bidang kompetensinya masing-masing; (c) pemilihan dari pekerja berlandaskan kualifikasi standar yang objektif; dan (d) terdapat kode etik yang harus ditaati, serta adanya prosedur yang jelas dan sistematis.

### **2.2.2. Teori *Constitutional Rights***

Secara etimologis, istilah dari konstitusi berasal dari bahasa Prancis yakni “*constituer*” yang berarti membentuk atau menyusun atau mendirikan suatu negara dan mendeklarasikan sebuah negara (Tibaka & Rosdian, 2017: 269). Di Indonesia selaku penganut negara hukum, istilah dari konstitusi merupakan terjemahan langsung dari bahasa Belanda yakni “*Gronwet*” dalam hal ini, konstitusi dapat

dimaknai sebagai keseluruhan aturan tertulis maupun tidak tertulis yang mengatur terkait bagaimana suatu pemerintahan berjalan dalam suatu masyarakat.

Di Indonesia yang merupakan negara hukum, hak konstitusional juga dikenal sebagai *Constitutional Rights*. Hak konstitusional merupakan HAM yang secara tegas tercantum dan telah diakui sebagai hak setiap warga negara. Istilah hak konstitusional sering disamakan dengan hak fundamental dalam konstitusi, meskipun setiap negara memiliki perbedaan dalam hal ini. Tidak semua hak konstitusional identik dengan HAM, contohnya adalah hak untuk menduduki jabatan dalam pemerintahan. Menurut Jimly Asshiddiqie dalam (Kus Pratiwi, 2017: 27) hak konstitusional adalah hak-hak yang dijamin oleh UUD NRI 1945. Penjaminan hak-hak ini dapat bersifat eksplisit maupun implisit. Fungsi hak tersebut adalah sebagai perlindungan hukum terhadap tindakan yang mungkin diambil oleh pemerintah dalam hubungan antara negara dan warga negara. Di Indonesia, hak konstitusional termuat dalam Pasal 24A hingga 28J UUD NRI 1945 (Fariza, 2019: 12). Hak konstitusional juga mencakup pengakuan negara terhadap subjek hak konstitusional, yaitu warga negara yang secara hukum diakui dan disahkan sebagai warga negara Indonesia. Akibatnya, setiap warga negara memiliki hak yang sama dalam segala hal sebagai bagian dari bangsa Indonesia.

Menurut (Robert Alexy, 2010: 27) dalam bukunya yang berjudul *A Theory of Constitutional Rights* menjelaskan tentang struktur dan ruang lingkup hak konstitusional. Dalam argumennya, hak konstitusional dianggap sebagai prinsip. Secara kualitatif, prinsip ini berbeda dari aturan karena merupakan persyaratan untuk mengoptimalkan apa yang mungkin secara faktual dan hukum. Ciri-ciri ini

menunjukkan adanya kebutuhan logis untuk prinsip proporsionalitas dan menggambarkan proses penalaran konstitusional sebagai cara untuk mengidentifikasi situasi di mana salah satu dari dua atau lebih prinsip yang saling bersaing harus diutamakan berdasarkan konteks kasus tertentu.

Ciri yang paling kontroversial dari teori *Constitutional Rights* oleh Robert Alexy adalah penolakannya terhadap pandangan yang menganggap hak sebagai kekuatan anti-utilitarian yang dapat diidentifikasi dengan cara lain selain melalui proses penalaran yang mempertimbangkan pendapat pro dan kontra terkait perlindungan konstitusi. Dalam teori yang dikemukakan oleh Robert Alexy terdapat 2 (dua) dimensi yakni pertama, sebuah pembelaan normatif terhadap keseimbangan dan kedua, adanya upaya untuk merekonstruksi kasus-kasus hukum yang ditangani oleh Mahkamah Konstitusi Federal Jerman.

Teori Robert Alexy mengacu pada perbedaan yang dibuat oleh Ronald Dworkin antara hak dan prinsip dalam (Petersen, 2020: 117) dia berpendapat bahwa hak-hak dasar pada dasarnya merupakan prinsip. Maksud dari pernyataannya adalah bahwa prinsip-prinsip berfungsi sebagai persyaratan optimasi, di mana konflik antara dua prinsip harus diselesaikan dengan cara yang memaksimalkan jangkauan keduanya. Robert Alexy meyakini bahwa konsepsi hak konstitusional adalah sebagai norma. Dalam kerangka teori struktur, hak konstitusional sebagai norma perlu membedakan antara aturan dan asas. Menurut pandangannya, norma hukum dapat berupa aturan atau asas, termasuk dalam hak konstitusional. Asas diartikan sebagai sesuatu yang dilakukan secara optimal pada tingkat tertentu,

tergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sebaliknya, aturan (*rules*) adalah norma yang tersedia pilihan untuk dipenuhi atau tidak.

Adapun terdapat beberapa poin penting dari teori Robert Alexy diantaranya:

1. Struktur normatif, Robert Alexy membedakan antara norma hukum dan norma moral, menekankan bahwa hak-hak konstitusional harus berlandaskan pada prinsip-prinsip keadilan dan moralitas.
2. Prinsip dan aturan, Robert Alexy mengembangkan pemahaman bahwa hak-hak konstitusional beroperasi dalam kerangka prinsip-prinsip yang lebih luas, yang bisa saling berkonflik dan harus diimbangi dalam praktik hukum.
3. Prioritas hak, Robert Alexy berpegang teguh bahwa hak-hak konstitusional memiliki prioritas dalam sistem hukum, sehingga harus dipertimbangkan dengan serius dalam setiap keputusan hukum.
4. Fungsi perlindungan, Robert Alexy pada teori ini menggarisbawahi bahwa tujuan utama dari hak-hak konstitusional adalah untuk melindungi individu dari penyalahgunaan kekuasaan oleh negara.

Adapun jaminan konstitusional bagi perlindungan HAM merupakan hal fundamental dalam konstitusi. Menurut Thomas Paine dalam (Tibaka & Rosdian, 2017: 268) konstitusi bukanlah peraturan yang dibuat oleh pemerintah, melainkan aturan yang dirancang oleh rakyat untuk mengatur pemerintahan; tanpa konstitusi, pemerintahan sama dengan kekuasaan tanpa wewenang. Sementara itu, J.G. Steenbeek dalam (Riyanto, 2019: 31) menyatakan bahwa dalam konstitusi setidaknya terdapat tiga elemen penting: 1) jaminan HAM dan warga negara; 2)

susunan ketatanegaraan yang bersifat fundamental; dan 3) adanya pembagian kekuasaan.

Teori *Constitutional Rights* dalam penulisan tesis memiliki keterkaitan yang signifikan dengan penerimaan Pegawai Negeri Sipil dalam konteks hak-hak konstitusional yang dijamin oleh Undang-Undang Dasar hingga peraturan lainnya yang menunjang optimalisasinya. Secara garis besar beberapa poin yang menjelaskan hubungan tersebut diantaranya: (a) Hak konstitusional warga negara; (b) perlindungan terhadap diskriminasi; (c) kewajiban negara untuk melindungi dan memenuhi hak-hak konstitusional warganya, termasuk hak untuk mendapatkan pekerjaan yang layak sebagai Pegawai Negeri Sipil; (d) dalam konteks penerimaan Pegawai Negeri Sipil, jika ada kebijakan atau keputusan yang merugikan calon pegawai, mereka dapat menuntut di pengadilan untuk membatalkan keputusan tersebut berdasarkan pelanggaran hak konstitusional; dan (e) penerimaan Pegawai Negeri Sipil juga mencerminkan prinsip negara kesejahteraan, di mana negara bertanggung jawab untuk menyediakan kesempatan kerja dan pelayanan publik kepada warganya.

Dengan demikian, hak konstitusional merupakan bagian dari jaminan fundamental yang diatur oleh konstitusi. Karena hak-hak konstitusi telah dijamin dalam konstitusi negara, maka negara memiliki kewajiban untuk melaksanakan hak-hak tersebut. Apabila negara terbukti melanggar hak-hak ini, warga negara berhak menuntut agar kebijakan yang telah dibuat dibatalkan (Supriyono et al., 2022: 44). Berdasarkan uraian dari pakar hukum di atas, penulis memberikan definisi yang dimaksud dari *Constitutional Rights* indikasinya adalah: (i) bersifat

fundamental; (ii) berfungsi sebagai pembatas kekuasaan, dan; (iii) terdapat penghormatan terhadap hak oleh konstitusi.

### **2.2.3. Teori Sistem Hukum**

Teori sistem hukum yang dikemukakan oleh (Friedman, 2005: 201) mengemukakan bahwa sistem hukum terdiri dari 3 (tiga) elemen utama, yakni: substansi hukum, struktur hukum, dan budaya hukum. Dia menegaskan bahwa ketiga elemen ini saling berkolerasi, berinteraksi, dan membentuk cara hukum berfungsi dalam masyarakat. Begitu pula, menurut (Mertokusumo, 2005: 33) menjelaskan bahwa hukum sebagai sistem merupakan suatu tatanan, yaitu kesatuan yang terdiri dari elemen-elemen yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan kesatuan itu.

Pada teorinya Lawrence Friedman dalam (Suyatno, 2019: 198) yang terdiri menjadi 3 (tiga) bagian yakni, pertama struktur hukum (*legal structure*) merupakan kelembagaan yang diciptakan oleh sistem hukum itu dengan berbagai macam fungsi dalam rangka mendukung bekerjanya sistem tersebut. Komponen ini memungkinkan untuk melihat bagaimana sistem hukum itu memberikan pelayanan terhadap penggarapan bahan-bahan hukum secara teratur. Kedua, substansi (*legal substancy*) adalah output dari sistem hukum yang berupa peraturan-peraturan, keputusan-keputusan yang digunakan baik oleh pihak yang mengatur maupun yang diatur. Ketiga, budaya (*legal culture*) yang terdiri dari nilai-nilai dan sikap-sikap yang mempengaruhi bekerjanya hukum atau oleh Lawrence Friedman disebut sebagai kultur hukum. Kultur hukum inilah yang berfungsi sebagai jembatan yang

menghubungkan antara peraturan hukum dengan tingkah laku hukum seluruh masyarakat.

Teori sistem hukum menunjukkan hubungan antara hukum dan kebijakan publik maka dari itu, penerimaan Pegawai Negeri Sipil harus sejalan dengan kebijakan pemerintah tentang pengelolaan SDM yang efektif dan efisien. Kebijakan yang baik akan menciptakan lingkungan hukum yang mendukung proses rekrutmen yang optimal. Teori sistem hukum menekankan prinsip keadilan dan kesetaraan di depan hukum. Dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil, semua calon harus diperlakukan secara adil tanpa diskriminasi. Setiap individu memiliki hak untuk bersaing secara setara dalam proses rekrutmen berdasarkan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Dalam konteks penerimaan Pegawai Negeri Sipil, hal ini proses rekrutmen harus berdasarkan pada peraturan perundang-undangan yang jelas dan konsisten, seperti undang-undang tentang Aparatur Sipil Negara. Hal ini memberikan kepastian hukum bagi calon pegawai dan lembaga pemerintah.

Teori sistem hukum dalam penulisan tesis ini mencakup 3 (tiga) komponen yang penting yakni pertama, struktur hukum mencakup lembaga-lembaga yang terlibat dalam penegakan hukum. Dalam konteks penerimaan Pegawai Negeri Sipil, struktur ini mencakup lembaga pemerintah yang bertanggung jawab atas rekrutmen dan seleksi Pegawai Negeri Sipil. Proses penerimaan harus diatur oleh struktur yang jelas agar dapat berjalan efektif dan transparan. Kedua, Substansi hukum merujuk pada peraturan-peraturan dan norma-norma yang mengatur penerimaan Pegawai Negeri Sipil termasuk undang-undang dan peraturan pemerintah yang mengatur syarat dan prosedur rekrutmen, serta hak-hak calon pegawai. Substansi ini harus

jelas dan adil untuk menjamin bahwa semua calon memiliki kesempatan yang sama, serta untuk mencegah praktik diskriminasi atau nepotisme dalam proses seleksi. Ketiga, adanya budaya hukum yang mencakup nilai-nilai dan sikap masyarakat serta para penegak hukum terhadap hukum itu sendiri. Dalam hal ini, budaya hukum berperan penting dalam membentuk persepsi masyarakat tentang keadilan dan transparansi dalam proses rekrutmen. Sikap positif terhadap hukum dan kepercayaan bahwa proses tersebut adil akan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam seleksi Pegawai Negeri Sipil serta mendukung integritas sistem.

Kemudian, korelasinya dari teori sistem hukum yang dikemukakan Lawrence Friedman, penulis menyimpulkan struktur hukum (*legal structure*) adalah lembaga yang dibentuk oleh sistem hukum dengan berbagai fungsi untuk mendukung pelaksanaan sistem tersebut. Komponen ini untuk melihat bagaimana sistem hukum memberikan pelayanan dalam pengelolaan bahan-bahan hukum secara teratur. Substansi (*legal substance*) merupakan hasil dari sistem hukum, berupa peraturan dan keputusan yang digunakan oleh pihak yang mengatur maupun yang diatur. Budaya (*legal culture*) mencakup nilai-nilai dan sikap yang memengaruhi penerapan hukum, disebut sebagai kultur hukum. Kultur hukum ini berfungsi sebagai penghubung antara peraturan hukum dan perilaku hukum masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas, teori sistem hukum digunakan dalam tesis ini diterapkan dengan (3) tiga elemen Lawrence Friedman diantaranya substansi hukum terkait regulasi dan peraturan pengangkatan, struktur hukum yang mencakup institusi yang bertanggung jawab, serta budaya hukum yang

mencerminkan sikap masyarakat terhadap proses penerimaan. Interaksi antara elemen-elemen ini dapat memberikan wawasan tentang efektivitas dan keadilan dalam proses rekrutmen.

#### **2.2.4. Teori *Good Governance***

Teori *Good Governance* atau tata pemerintahan yang baik dikemukakan oleh (Sedarmayanti, 2012: 15) sebagai pengelolaan segala urusan negara dengan menggunakan kewenangan baik ekonomi, politik, maupun administrasi pemerintahan yang baik pada semua tingkat. Sedarmayanti juga memberikan 4 (empat) komponen utama yang harus dipenuhi dalam memberikan gambaran administrasi pemerintahan yang baik, diantaranya:

- a) Akuntabilitas memiliki makna sebagai tanggung jawab dari pemerintah atas setiap tindakan maupun kebijakan yang telah ditetapkan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat.
- b) Transparansi diartikan masyarakat dan aparatur pemerintah dapat dengan mudah memperoleh data dan informasi tentang kebijakan, program, dan kegiatan aparatur pemerintah di pusat dan daerah, atau informasi lain yang tidak dilarang menurut peraturan perundang-undangan. Keterbukaan dan transparansi tidak membatasi masyarakat dan aparatur terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, pengembangan, dan memantau kebijakan publik.
- c) Aturan hukum diartikan sebagai jaminan atas kepastian hukum di masyarakat terhadap segala kebijakan publik.

- d) Partisipasi diartikan sebagai kesempatan kepada masyarakat untuk mengajukan aduan, keluhan, maupun usulan kepada pemerintah yang dianggap tidak transparan.

Istilah *Good Governance* dikenal juga sebagai tata pemerintahan yang baik, menurut Lamonisi (2015: 47) memiliki 7 (tujuh) Asas. Tertuang dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas KKN Pasal 3, diantaranya:

- a) Asas kepastian hukum merupakan asas dalam negara hukum yang mengutamakan landasan berdasarkan peraturan perundang-undangan, keselarasan, dan keadilan sebagai kebijakan penyelenggara negara.
- b) Asas tertib penyelenggara negara merupakan asas yang menjadi fondasi ketertaturan, keserasian, dan keseimbangan yang terkendali dalam penyelenggara negara.
- c) Asas kepentingan umum merupakan asas yang memprioritaskan kesejahteraan secara akomodatif, aspiratif, dan selektif.
- d) Asas keterbukaan merupakan asas yang terbuka terhadap hak-hak masyarakat guna memperoleh informasi yang jujur, adil dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan negara dengan memperhatikan perlindungan atas hak individu, kelompok, dan rahasia negara.
- e) Asas proporsionalitas merupakan asas yang memprioritaskan keseimbangan antara hak dan kewajiban dari penyelenggara negara.

- f) Asas profesionalitas merupakan asas yang mementingkan keahlian berdasarkan kode etik dan ketentuan dari peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- g) Asas akuntabilitas merupakan asas yang menentukan setiap kegiatan dan hasil akhir dari penyelenggara negara dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat selaku pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan dari peraturan perundang-undangan yang berlaku.

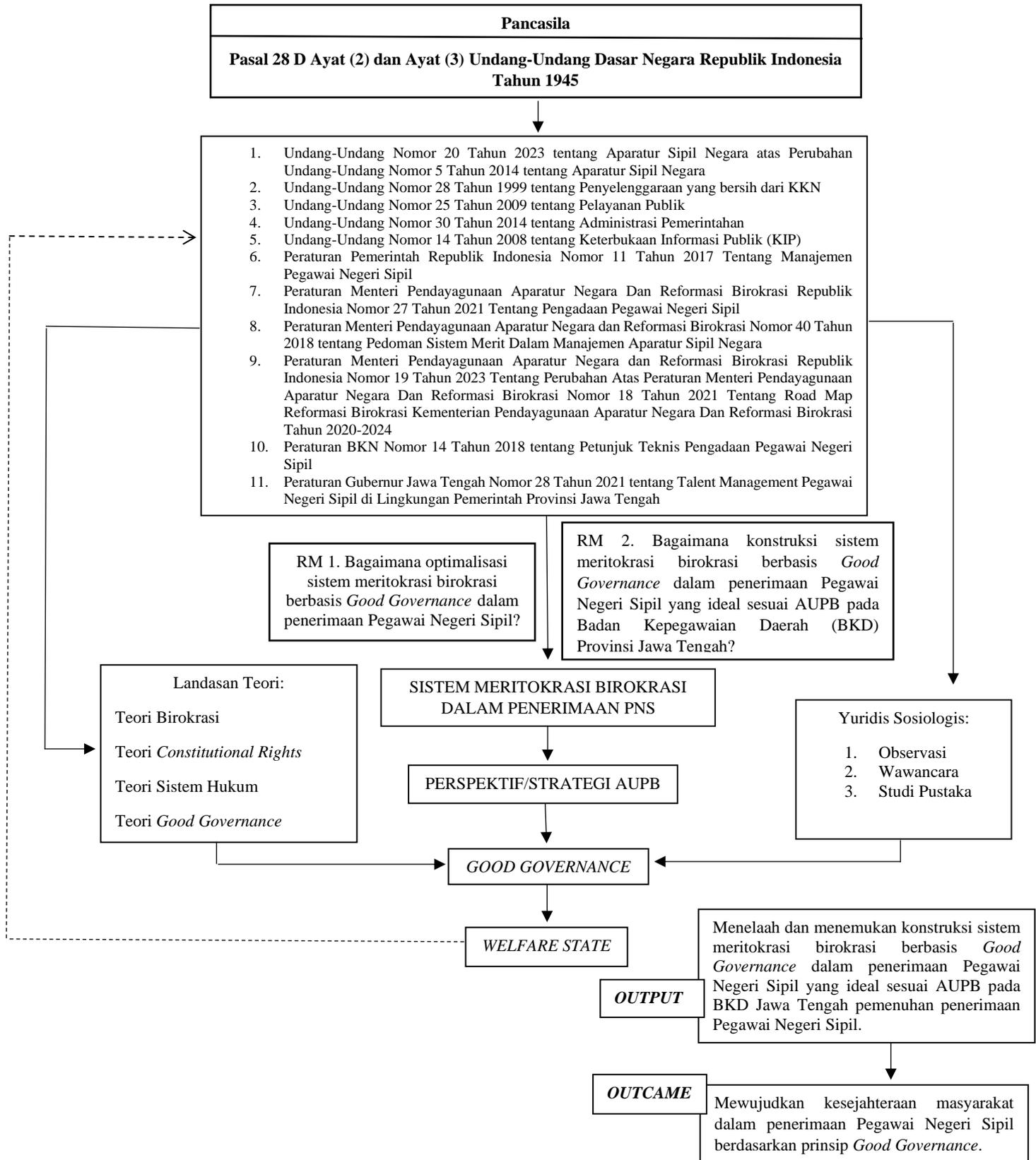
Adapun penyelenggaraan pemerintahan yang baik menurut (Rodiyah et al., 2020: 48) memerlukan beberapa syarat diantaranya *pertama*, pemerintah harus efektif jika tidak, kekuasaan dapat disalahgunakan demi kepentingan kelompok tertentu yang tentunya akan mengorbankan rakyat. *Kedua*, pemerintah wajib mematuhi hukum yang berlaku guna terciptanya kepastian hukum. *Ketiga*, prinsip transparansi diterapkan dengan informasi yang dapat diakses dengan mudah oleh pihak berkepentingan agar proses pemerintahan dapat dipantau. Penerapan prinsip transparansi merupakan keharusan untuk memudahkan akses informasi baik pihak swasta ataupun masyarakat mendapat informasi mengenai perencanaan dan pelaksanaan pembangunan.

Terdapat beragam komponen yang menjadi nilai-nilai dalam *Good Governance*. Namun, paling tidak ada beberapa prinsip yang dianggap harus ada dalam mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dalam hal AUPB, yaitu asas profesionalitas, asas transparansi, asas akuntabilitas, asas keadilan, asas partisipasi, dan asas keterbukaan. Teori *Good Governance* dalam tesis ini menjadi tolak ukur pada pemerintah dalam hal ini BKD Provinsi Jawa Tengah dalam

penerimaan Pegawai Negeri Sipil telah ideal sesuai AUPB sehingga meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan sistem meritokrasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dalam pelayanan publik.

## 2.3. Kerangka Berpikir

### 2.3.1. Bagan Kerangka Berpikir



### 2.4.1 Penjelasan Bagan Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir yang terangkum dan tertata rapi di dalam bagan merupakan alur dari penelitian yang terdiri dari *input*, *process*, *output*, dan *outcome*, sebagai berikut:

#### a. *Input* (Sumber)

Aturan-aturan yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai landasan hukum diantaranya:

- a. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
- b. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara atas Perubahan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
- c. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan yang bersih dari KKN;
- d. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
- e. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan;
- f. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (KIP);
- g. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
- h. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2021 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil;

- i. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara;
- j. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2021 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024;
- k. Peraturan BKN Nomor 14 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Pengadaan Pegawai Negeri Sipil;
- l. Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 tentang Talent Management Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah;

**b. *Process (Proses)***

Adapun pada penelitian tesis ini merupakan penelitian yuridis sosiologis yang membahas tentang optimalisasi sistem meritokrasi birokrasi yang ideal dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil dalam perspektif *Good Governance* di BKD Provinsi Jawa Tengah yang dianalisis dengan teori birokrasi, teori *constitutional rights*, teori sistem hukum, dan teori *Good Governance* dengan data-data diperoleh melalui teknik observasi, wawancara, dan studi pustaka.

**c. *Output (Tujuan)***

Tujuan dari penelitian tesis ini adalah menelaah dan menemukan konstruksi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang ideal sesuai AUPB pada BKD Provinsi Jawa Tengah pemenuhan penerimaan Pegawai Negeri Sipil.

**d. *Outcame* (Manfaat)**

Manfaat yang hendak dicapai penelitian tesis ini adalah mewujudkan kesejahteraan masyarakat dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan prinsip *Good Governance*.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan suatu pendekatan ilmiah yang digunakan untuk memperoleh data dengan tujuan dan manfaat tertentu (Sugiyono, 2013: 32). Sejalan dengan pendapat tersebut, Darmadi juga menyatakan bahwa metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu (Darmadi, 2014: 37). Penelitian yang dilakukan secara ilmiah didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Sistematis yang dimaksud mencakup serangkaian langkah, antara lain identifikasi dan perumusan masalah, penyusunan kerangka pemikiran, perumusan hipotesis, pembahasan masalah, serta penarikan kesimpulan dan pemberian saran. Pada tesis ini penulis menggunakan metode penelitian guna mendapatkan data yang relevan dengan tujuan penelitian yakni menelaah optimalisasi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil, serta menemukan konstruksi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang ideal sesuai AUPB pada BKD Provinsi Jawa Tengah.

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan penulis adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan pengumpulan data dengan menggunakan studi pustaka yang terdiri dari bahan primer, bahan sekunder, dan bahan tersier. Menurut (Moleong, 2014: 6) bahwa pendekatan penelitian kualitatif mempunyai tujuan untuk memahami fenomena mengenai perilaku, tindakan, persepsi, dan motivasi dengan cara deskripsi. Kemudian menurut Bogdan dan Taylor dalam (Moleong, 2014: 4)

pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang melahirkan data secara deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang serta perilaku yang diamati. Soerjano Soekanto berpendapat bahwa pendekatan kualitatif dalam penelitian didasarkan pada data yang diperoleh dari responden, baik secara lisan maupun tertulis, serta melalui pengamatan terhadap perilaku mereka yang sebenarnya. Pendekatan ini berfokus pada pemahaman fenomena sosial yang dialami oleh subjek penelitian secara menyeluruh dengan memperhatikan konteks yang lebih luas dan kedalaman makna dari pengalaman yang dihadapi oleh individu atau kelompok tersebut (Soekanto, 2006: 250). Dengan demikian, penelitian kualitatif tidak hanya mengumpulkan data, tetapi juga menggali dan menginterpretasikan pengalaman serta pandangan hidup yang ada pada subjek penelitian, guna memberikan gambaran yang lebih lengkap dan mendalam mengenai suatu peristiwa atau fenomena sosial.

Penelitian yang bersifat kualitatif ini, khususnya yang bersifat deskriptif analitis, bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis fenomena sosial dengan cara yang lebih holistik dan kontekstual. Dalam pendekatan ini, penulis tidak hanya mencari hubungan antar variabel, tetapi juga berusaha memahami makna yang terkandung dalam suatu kejadian sosial dari sudut pandang partisipan. Pendekatan kualitatif memungkinkan penulis untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kompleksitas situasi sosial, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi perilaku atau pandangan individu dalam konteks sosial mereka. Penalaran analitis yang digunakan dalam penelitian kualitatif melibatkan dua pendekatan utama, yaitu induktif dan deduktif. Pendekatan induktif

memungkinkan penulis untuk membangun teori atau pemahaman dari data yang dikumpulkan, sementara pendekatan deduktif digunakan untuk menguji teori yang sudah ada melalui data yang diperoleh.

Tujuan utama dari pendekatan kualitatif dalam penelitian sosiologis adalah untuk memahami fenomena sosial dari sudut pandang partisipan, serta menyoroti kompleksitas, kedalaman, dan kontekstualisasi pengalaman manusia. Hal ini menjadikan penelitian kualitatif sangat berguna dalam menggali nuansa-nuansa yang tidak dapat dijelaskan sepenuhnya melalui pendekatan kuantitatif. Dalam proses pengumpulan data, beberapa metodologi yang umum digunakan dalam penelitian kualitatif adalah observasi, wawancara, dan studi pustaka. Observasi memungkinkan penulis untuk mengamati perilaku atau interaksi sosial secara langsung di lapangan, sementara wawancara memberikan kesempatan untuk menggali pandangan dan pengalaman individu secara lebih rinci. Studi pustaka digunakan untuk memperoleh informasi yang relevan dan mendalam mengenai topik yang diteliti, serta sebagai landasan teori yang mendukung analisis data yang dikumpulkan.

Pendekatan kualitatif digunakan penulis karena adanya beberapa problematika yang timbul dalam sistem meritokrasi birokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governance* pada BKD Provinsi Jawa Tengah. Pendekatan perundang-undangan (*statute approach*) digunakan penulis karena telah melakukan analisis terhadap keseluruhan peraturan yang ada di Indonesia terkait sistem meritokrasi birokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Selanjutnya penulis menggunakan pendekatan konseptual (*conceptual approach*)

karena penulis telah melakukan analisis terhadap pendapat atau pandangan dari para sarjana hukum terkemuka yang berkaitan dengan sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang ideal berdasarkan AUPB untuk kesejahteraan masyarakat. Penulis juga telah melakukan analisis terhadap dokumen hukum mengenai sistem meritokrasi birokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governance*.

### **3.2. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian tesis ini adalah penelitian yuridis sosiologis. Menurut (Muhaimin, 2020: 85) kajian pada jenis penelitian yuridis sosiologis salah satu diantaranya yaitu tentang peranan lembaga atau instansi hukum dalam penegakan hukum. Penelitian yuridis sosiologis menelaah tentang penerapan hukum pada realitas terhadap kelompok masyarakat dengan menekankan pada lembaga yang berkaitan dengan penerapan hukum dapat dikaji dari aspek peranan lembaga atau instansi hukum terhadap efektifitas pelaksanaan aturan hukum, maka penelitian yuridis sosiologis mengkaji tentang apa yang ditemukan dibalik dari penetapan dari peraturan perundang-undangan (*something behind the law*) (Muhaimin, 2020: 83). Dalam hal ini (Soekanto, 2006: 52) menyebutkan bahwa penelitian hukum yang dilakukan bersifat sosiologis artinya lebih menekankan pada hubungan antara hukum dan masyarakat, serta bagaimana hukum diterapkan dan dipengaruhi oleh kondisi sosial di lapangan. Pendekatan ini termasuk dalam kategori penelitian hukum empiris, yang juga dikenal sebagai penelitian hukum non-doktrinal. Penelitian hukum empiris berfokus pada pengumpulan dan analisis data yang berasal langsung dari praktik atau realitas sosial, bukan hanya pada teori atau norma

yang ada dalam literatur hukum. Pada penelitian hukum empiris, proses dimulai dengan menganalisis data sekunder yang dapat mencakup peraturan perundang-undangan, dokumen hukum, atau kajian-kajian sebelumnya. Setelah itu, perhatian beralih ke data primer yang diperoleh melalui observasi langsung, wawancara, atau studi lapangan yang memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan informasi mengenai bagaimana hukum berfungsi dan diterima dalam masyarakat. Penelitian ini tidak hanya mengandalkan teks atau teori-teori hukum yang ada, tetapi juga melibatkan pengalaman dan perspektif individu serta kelompok masyarakat dalam memandang dan berinteraksi dengan hukum yang berlaku (Soekanto, 2010: 52).

Bersifat yuridis dalam konteks penelitian ini mencakup peraturan perundang-undangan yang relevan dengan tesis ini seperti UUD NRI 1945, Undang-Undang yang mengatur ASN, Peraturan Pemerintah mengenai Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Menteri terkait Pegawai Negeri Sipil, Peraturan BKN terkait Pegawai Negeri Sipil, serta Peraturan Gubernur mengenai Pegawai Negeri Sipil. Penulis mengkaji dari aspek yuridis mengenai sistem meritokrasi birokrasi dalam proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang berlandaskan pada prinsip *Good Governance*. Selain itu, penulis juga mengkaji dari aspek sosiologis dengan fokus pada upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat pada BKD Provinsi Jawa Tengah melalui penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governance*.

### **3.3. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian merupakan inti yang didapatkan dari pengalaman penulis melalui pengetahuan yang diperoleh dari studi kepustakaan ilmiah (Moleong &

others, 2014: 33). Fokus penelitian ini adalah untuk menemukan konstruksi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang ideal sesuai AUPB pada BKD Provinsi Jawa Tengah pemenuhan penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Meskipun sistem meritokrasi sudah diterapkan sejak dahulu dan telah ada secara regulasi, namun sistem meritokrasi masih belum optimal dalam implementasinya untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Selain itu, penulis memberikan masukan dan saran berupa kritik yang membangun terhadap isu hukum sistem meritokrasi dalam penerimaan pegawai Negeri Sipil pada BKD Provinsi Jawa Tengah.

#### **3.4. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di BKD Provinsi Jawa Tengah yang berwenang dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Penulis memilih Provinsi Jawa Tengah dan BKD Provinsi Jawa Tengah sebagai lokasi penelitian karena penerimaan Pegawai Negeri Sipil di wilayah tersebut sangat tinggi peminat yang mendominasi tercatat per Maret 2024 sebanyak 33.459 Pegawai Negeri Sipil dan memperoleh berbagai penghargaan, antara lain Penghargaan Anugerah Meritokrasi KASN RI Tahun 2023 dengan kategori "Instansi Pemerintah yang telah mengimplementasikan Manajemen Talenta dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi", BKN Award Tahun 2023 Kategori Utama Implementasi NSPK Manajemen ASN Terbaik, Kategori Elemen Implementasi Manajemen ASN dan Pemanfaatan Sistem Informasi Aspek Pengembangan kompetensi, Special Mention Komitmen Peningkatan Pelayanan Kepegawaian, dan sebagainya.

Provinsi Jawa Tengah merupakan daerah dengan jumlah peminat Pegawai Negeri Sipil yang tergolong besar, mencerminkan tingginya antusiasme masyarakat terhadap kesempatan kerja di sektor pemerintahan. Hal ini menunjukkan potensi besar provinsi Jawa Tengah dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat, terutama dalam hal penyediaan lapangan pekerjaan yang dapat meningkatkan stabilitas ekonomi dan kualitas hidup. Dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil yang signifikan, Jawa Tengah berperan penting dalam memajukan pemerintahan yang efisien dan melayani masyarakat dengan lebih baik, sehingga dapat mendorong pertumbuhan ekonomi daerah yang berkelanjutan. Selain itu, Provinsi Jawa Tengah juga dikenal sebagai provinsi yang sering meraih penghargaan atas penerapan sistem meritokrasi yang baik dalam seleksi Pegawai Negeri Sipil. Penghargaan tersebut mencerminkan komitmen pemerintah provinsi dalam memastikan proses rekrutmen dan promosi Pegawai Negeri Sipil dilakukan secara transparan, adil, dan berbasis kompetensi. Keberhasilan ini tidak hanya mendukung terciptanya pemerintahan yang lebih efisien dan profesional, tetapi juga memberikan contoh bagi daerah lain dalam mengelola ASN secara optimal.

Meskipun telah mendapat beragam penghargaan dan telah ada regulasi yang mengatur mengenai sistem meritokrasi, namun upaya BKD Provinsi Jawa Tengah dalam mengimplementasikan sistem meritokrasi belum sepenuhnya optimal. Terdapat masalah yang sering muncul dalam sistem rekrutmen Pegawai Negeri Sipil seperti ketidakpastian hukum, penyalahgunaan kekuasaan, dan diskriminasi yang dapat merusak kredibilitas dan integritas sistem meritokrasi. Hal inilah yang melatarbelakangi penulis melakukan penelitian di BKD Provinsi Jawa Tengah.

Penulis memilih BKD Provinsi Jawa Tengah sebagai lokasi penelitian karena BKD Provinsi Jawa Tengah bertugas dalam pelaksanaan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 67 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja BKD provinsi Jawa Tengah. BKD Provinsi Jawa Tengah merupakan sumber data yang dapat diandalkan dan relevan untuk konstruksi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Dengan memanfaatkan data dan masukan langsung dari lembaga terkait, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang mendalam tentang penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang ideal sesuai AUPB. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan kontribusi empiris bagi penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governance* di Jawa Tengah.

### **3.5. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian terbagi menjadi sumber data primer, sumber data sekunder, dan sumber data tersier. Sumber data primer diperoleh langsung dari orang-orang yang paham mengenai problematika yang diangkat dalam penelitian (Soekanto, 2007: 55). Data primer ini biasanya diperoleh secara langsung dari masyarakat yang diteliti dan juga disebut sebagai data dasar sementara. Oleh karena itu, dalam penelitian ini menggunakan sumber data sebagai berikut:

#### **a. Sumber Data Primer**

Sumber data primer merupakan fakta empiris yang diperoleh langsung dari sumbernya. Sumber data primer dikumpulkan langsung dari lokasi penelitian melalui wawancara dengan narasumber yang kompeten dan responden yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Penulis melakukan wawancara dengan berbagai

informan yang kompeten dalam bidang ini, antara lain pemangku kepentingan dari BKD Provinsi Jawa Tengah dan CPNS yang diterima dan tidak diterima pada tahun 2023. Dalam hal ini, sumber data primer yang didapatkan dari wawancara diantaranya:

- 1) Bapak Gunardi, S. Kom., M.M. selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Provinsi Jawa Tengah;
- 2) Bapak Indro Aris Pujiyanto, S.STP., M.Si selaku Kasubag Program di BKD Provinsi Jawa Tengah;
- 3) Diah Ayu selaku CPNS yang diterima tahun 2023 di Jawa Tengah;
- 4) Panji Ageng Laksono selaku CPNS yang diterima tahun 2023 di Jawa Tengah;
- 5) Muhammad Nabil selaku CPNS yang diterima tahun 2023 di Jawa Tengah;
- 6) Ragil Saputra selaku CPNS yang diterima tahun 2023 di Jawa Tengah;
- 7) Jursi selaku CPNS yang tidak diterima tahun 2023 di Jawa Tengah;
- 8) Monica selaku CPNS yang tidak diterima tahun 2023 di Jawa Tengah;
- 9) Putri Raihana selaku CPNS yang tidak diterima tahun 2023 di Jawa Tengah;
- dan
- 10) Ahmad Atthariq selaku CPNS yang tidak diterima tahun 2023 di Jawa Tengah;

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder diperoleh dari data-data yang berasal dari literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah yang diangkat oleh penulis dalam penelitian. Sumber data sekunder melibatkan data yang diperoleh melalui studi

pustaka, mencakup berbagai bahan tertulis yang telah ada sebelumnya. Data sekunder ini mencakup sumber-sumber seperti buku, artikel ilmiah, laporan penelitian, peraturan perundang-undangan, dan dokumen resmi relevan dengan topik yang dibahas.

Dalam hal ini, sumber data sekunder terdiri dari bahan hukum primer, sekunder, dan tersier.

1. Bahan hukum primer merupakan hukum yang bersifat mengikat, berupa peraturan perundang-undangan yang berlaku dan berkaitan dengan problematika yang dibahas, diantaranya:
  - 1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
  - 2) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara atas Perubahan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
  - 3) Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan yang bersih dari KKN;
  - 4) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
  - 5) Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan;
  - 6) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (KIP);
  - 7) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;

- 8) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2021 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil;
- 9) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara;
- 10) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2021 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024;
- 11) Peraturan BKN Nomor 14 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Pengadaan Pegawai Negeri Sipil; dan
- 12) Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 tentang Talent Management Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

## 2. Bahan Hukum Sekunder

Bahan hukum sekunder ini dapat berupa berbagai jenis literatur yang bersifat analitis dan interpretatif, seperti buku, artikel ilmiah, laporan penelitian, arsip dokumen, skripsi, tesis, dan disertasi yang terkait dengan topik hukum yang sedang dibahas. Selain itu, sumber-sumber online yang kredibel, seperti website

pemerintahan atau situs yang dikelola oleh lembaga hukum, juga termasuk dalam kategori bahan hukum sekunder.

### 3. Bahan Hukum Tersier

Pada penelitian ini menggunakan bahan hukum yang bersifat menunjang bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder dengan literatur yang memadai guna membantu penelitian ini seperti artikel ilmiah. Selain itu juga akan menggunakan sumber-sumber internet yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan. Karena berkembangnya zaman, kemudian dengan keunggulan yang dimiliki oleh internet, maka penulis dapat mengambil sumber dari internet guna membangun argumentasi ilmiah dengan itikad baik.

Pada penelitian ini menggunakan bahan hukum yang bersifat menunjang bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder, dengan memanfaatkan literatur yang memadai untuk mendalami topik yang diteliti seperti artikel ilmiah, yang dapat memberikan perspektif tambahan serta informasi yang lebih mendalam tentang isu-isu hukum yang relevan. Selain itu, penulis juga menggunakan sumber-sumber internet yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan, yang dapat memberikan data atau referensi terbaru terkait perkembangan hukum. Dengan perkembangan teknologi informasi yang pesat, keunggulan yang dimiliki oleh internet penulis dapat mengakses berbagai dokumen, jurnal, atau artikel ilmiah yang mungkin tidak tersedia dalam format cetak. Oleh karena itu, penulis dapat memanfaatkan sumber-sumber internet guna membangun argumentasi ilmiah yang solid dan berdasarkan fakta, dengan tetap menjaga integritas dan itikad baik dalam mengutip dan menggunakan referensi yang sah.

### **3.6. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan observasi, wawancara, dan studi pustaka. Melakukan telaah terhadap bahan-bahan hukum yang telah dikumpulkan dalam rangka menjawab problematika dalam penelitian ini. Penulistelah melakukan teaalh terhadap peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang sistem meritokrasi birokrasi dalam penerimaan Pegawai negeri Sipil pada BKD Provinsi Jawa Tengah dan terhadap pendapat pihak yang memiliki relevansi dengan penelitian. Terdapat beberapa teknik pengambilan data yang dilakukan penulis, diantaranya:

#### **1. Observasi**

Teknik observasi mencakup observasi metodelis dan dokumentasi terhadap gejala-gejala yang muncul pada subjek penelitian. Dianggap sebagai metode pengumpulan data yang paling sederhana, pendekatan ini sering digunakan dalam statistik survei, seperti ketika meneliti perilaku dan sikap suatu kelompok di masyarakat. Dalam penelitian ini, penulis melakukan observasi terhadap perilaku dan pemahaman masyarakat terhadap penerimaan Pegawai Negeri Sipil, penulis juga mengamati terkait fasilitas penerimaan Pegawai Negeri Sipil di Jawa Tengah apakah sudah memenuhi kriteria yang ideal sesuai AUPB yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan dan observasi terhadap dokumen-dokumen terkait.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis, diperoleh data hasil observasi sebagai berikut:

#### **Tabel 3.6 Observasi pada penerimaan Pegawai Negeri Sipil**

No.	Observasi	Hasil Observasi	Dokumentasi
1.	BKD Provinsi Jawa Tengah	<p>Berkunjung secara resmi untuk mengantarkan surat izin observasi dan bertemu dengan pegawai BKD Provinsi Jawa Tengah. Selanjutnya, dibimbing untuk berkeliling setiap sudut ruangan di BKD Provinsi Jawa Tengah, sembari diberikan penjelasan mengenai penerimaan Pegawai Negeri Sipil dan data secara umum oleh Pegawai BKD Provinsi Jawa Tengah.</p>	 
2.	Tes SKD CPNS	<p>Ikut serta meramaikan penerimaan Pegawai Negeri Sipil tahun 2024 di Jawa Tengah.</p>	

No.	Observasi	Hasil Observasi	Dokumentasi
3.	Tempat parkir CPNS	Pada tempat parkir CPNS diselenggarakan merupakan fasilitas umum. Terdapat penjaga parkir dan membantu ketertiban operasional transportasi dengan nyaman.	
4.	Sarana dan prasarana	Tempat dan akses yang luas, CPNS diselenggarakan di kampus, hotel, atau gedung yang tersedia. Penulis mendapat kesempatan di Universitas Muhammadiyah Semarang.	
5.	Tempat ibadah	Terdapat tempat ibadah yang tidak jauh dari tempat tes CPNS. Panitia mempersilakan calon peserta untuk menunaikan kewajibannya dengan alokasi waktu 30 (tiga puluh) menit sebelum memulai persiapan ujian. Kemudian, terdapat minuman dan	

No.	Observasi	Hasil Observasi	Dokumentasi
		<p>makanan ringan di teras yang memungkinkan meminimalisir bagi peserta yang tidak sempat minum dan sarapan karena perjalanan yang jauh atau mepet waktu. Namun, stoknya kurang diperhatikan sehingga tidak semua peserta menikmatinya.</p>	
6.	<p>Pemeriksaan peserta oleh panitia sebelum masuk ruang ujian</p>	<p>Kondisi di ruang persiapan sebelum ujian sangat ramai namun bisa disiplin karena terdapat beberapa <i>step by step</i> yang dilalui secara sistematis. Terdapat beberapa peserta yang datang mepet waktu hingga terlambat maupun peserta yang kurang perhatian akan peraturan yang telah diumumkan seperti peserta yang tidak membawa kartu peserta CPNS ataupun salah</p>	

No.	Observasi	Hasil Observasi	Dokumentasi
		<p>menggunakan warna jilbab karena kebijakan formasinya semisal pada formasi KPU dan BPS yang mewajibkan menggunakan jilbab putih, dsb.</p>	
7.	Ujian CAT	<p>Setelah melalui berbagai tahap persiapan dan <i>briefing</i> dari panitia. Peserta memasuki ruang ujian secara berurutan dan hanya membawa kartu peserta ujian dan selembar kertas beserta 1 (satu) pensil. Pada komputer atau laptop ujian terdapat kamera yang merekam aktivitas peserta. Sistem CAT meminimalisir kecurangan dalam ujian. Setelah waktu habis, peserta keluar dengan hanya diperbolehkan membawa pensil saja, kertas coretan diwajibkan dibuang pada</p>	

No.	Observasi	Hasil Observasi	Dokumentasi
		tempat sampah yang disediakan panitia sebelum keluar ruangan.	

Sumber: Hasil penelitian yang telah diolah 2024

## 2. Wawancara

Wawancara seringkali dilakukan oleh penegak hukum untuk mengumpulkan atau memperoleh informasi yang relevan dalam penelitian. Dalam konteks penelitian ini, penulis menggunakan wawancara sebagai metode pengumpulan informasi, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam percakapan secara langsung. Proses wawancara ini melibatkan pertukaran informasi dan interaksi yang terjadi melalui dialog tatap muka, terdapat adanya komunikasi dua arah antara pewawancara dan informan. Wawancara dapat dilaksanakan dalam berbagai bentuk, mulai dari wawancara terstruktur hingga yang lebih fleksibel, tergantung pada tujuan dan kebutuhan penelitian. Sebagai prosedur terstruktur, wawancara memungkinkan pewawancara untuk memperoleh informasi dan penjelasan yang diperlukan untuk mencapai tujuan penelitian, dengan cara mengajukan serangkaian pertanyaan yang relevan kepada subjek atau informan. Dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara terhadap *stakeholder* terkait, termasuk masyarakat yang terlibat dalam seleksi CPNS (CPNS) pada tahun 2023, baik yang diterima maupun yang tidak diterima. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pengalaman, persepsi, dan pandangan mereka mengenai proses seleksi, serta untuk memperoleh wawasan yang lebih dalam terkait faktor-faktor yang mempengaruhi hasil seleksi tersebut. Dengan demikian, wawancara menjadi alat

yang sangat efektif dalam mengumpulkan data langsung dari individu yang memiliki pengetahuan atau pengalaman langsung dengan topik yang diteliti, sehingga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap validitas dan kedalaman analisis dalam penelitian ini.

Wawancara dengan *stakeholder* BKD Provinsi Jawa Tengah diperlukan dalam penelitian ini karena lembaga ini memiliki peran sentral dan wewenang dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil di wilayah Provinsi Jawa Tengah. Sebagai instansi yang bertanggung jawab, BKD Provinsi Jawa Tengah memainkan peranan penting dalam mengimplementasikan berbagai peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan Aparatur Sipil Negara, termasuk pada Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 tentang Talent Management Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Peraturan ini memberikan panduan strategis dalam pengelolaan dan pengembangan SDM ASN yang berdampak langsung pada proses rekrutmen dan seleksi Pegawai Negeri Sipil.

Melalui wawancara dengan *stakeholder* BKD Provinsi Jawa Tengah, penelitian ini memperoleh wawasan yang lebih mendalam dan terperinci mengenai berbagai aspek terkait penerimaan Pegawai Negeri Sipil, mulai dari strategi yang diterapkan dalam proses seleksi, tantangan yang dihadapi dalam menjalankan sistem meritokrasi, hingga solusi yang telah diupayakan oleh BKD untuk mengatasi hambatan tersebut. Selain itu, wawancara ini juga memungkinkan untuk menggali dampak yang ditimbulkan oleh implementasi kebijakan terkait, baik bagi CPNS maupun bagi kinerja organisasi pemerintahan dalam hal ini BKD Provinsi Jawa Tengah.

Wawancara dengan masyarakat yang terlibat dalam seleksi CPNS (CPNS) pada tahun 2023, baik yang diterima maupun yang tidak diterima, sangat penting dilakukan untuk memperoleh perspektif yang komprehensif mengenai proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BKD Provinsi Jawa Tengah. Wawancara ini memberikan kesempatan untuk menggali pengalaman dan pandangan langsung dari calon peserta seleksi, yang dapat memberikan pemahaman mendalam tentang dinamika dan tantangan yang mereka hadapi selama proses rekrutmen. Selain itu, wawancara dengan kelompok ini penulis dapat mengeksplorasi bagaimana kebijakan penerimaan CPNS yang telah diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan, hingga saat diterapkan dalam praktik dan dirasakan oleh masyarakat. Melalui wawancara ini, penelitian tidak hanya dapat memahami aspek teknis dan prosedural dalam penerimaan CPNS, tetapi juga mengidentifikasi dampaknya terhadap kesejahteraan masyarakat, baik bagi mereka yang diterima sebagai Pegawai Negeri Sipil maupun bagi mereka yang tidak lolos seleksi. Perspektif yang diperoleh dari masyarakat dapat memberikan gambaran tentang harapan, kekecewaan, serta persepsi mereka terhadap transparansi dan keadilan dalam proses seleksi. Di sisi lain, wawancara ini juga penting untuk memahami sejauh mana penerimaan Pegawai Negeri Sipil di Jawa Tengah dapat berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat, terutama dalam hal penyediaan lapangan pekerjaan yang stabil dan menjanjikan.

### 3. Studi Putaka

Proses pengumpulan, penyimpanan, dan pengarsipan berbagai jenis informasi dan bahan yang relevan. Studi pustaka adalah suatu metode untuk

menemukan informasi dalam bentuk catatan, transkrip, buku, surat kabar, terbitan berkala, notulensi agenda rapat, prosiding, dan lainnya. Hal ini berfungsi sebagai sumber informasi untuk penelitian, studi pustaka terdiri dari proses pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber tertulis. Sumber-sumber tersebut dapat berupa peraturan perundang-undangan ASN, literatur termasuk buku dan arsip, catatan lapangan, wawancara, dan dokumentasi yang diambil selama penelitian berlangsung. Kemudian, dilakukan analisis dokumen yang merupakan komponen kunci dalam penelitian kualitatif yang membantu penulis menggali wawasan dan pemahaman yang mendalam tentang topik yang diteliti. Salah satu aspek utama dalam analisis dokumen adalah menganalisis dokumen hukum terkait sistem meritokrasi penerimaan Pegawai Negeri Sipil dan peraturan perundang-undangan terkait.

### **3.7. Validitas Data**

Pada tesis ini, penulis menggunakan validitas data dengan teknik triangulasi untuk memastikan keakuratan dan kredibilitas informasi yang dikumpulkan. Triangulasi merupakan pendekatan yang diterapkan untuk menilai keandalan data dengan cara membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber atau metodologi yang berbeda. Teknik ini bertujuan untuk memverifikasi keakuratan data yang menjamin validitas, reliabilitas, dan objektivitas dalam ranah penelitian ilmiah. Untuk itu, penulis menjalankan protokol verifikasi data yang ketat mencakup serangkaian metodologi inspeksi guna memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar mencerminkan realitas dan tidak terdistorsi oleh bias atau kesalahan. Validitas data mengacu pada tingkat kesesuaian antara informasi yang

dikumpulkan oleh penulis dan pengalaman yang sebenarnya dari partisipan penelitian. Data dianggap valid apabila sesuai dengan kenyataan yang diamati dan tidak terdapat perbedaan antara laporan penulis dengan pengalaman yang sesungguhnya dari subjek penelitian. Oleh karena itu, untuk memverifikasi keakuratan data, penulis melakukan pemeriksaan ulang dan perbandingan dengan informasi dari berbagai sumber dan perspektif. Dalam penelitian ini, triangulasi digunakan dalam 2 (dua) bentuk, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber melibatkan pemeriksaan silang informasi yang diperoleh dari berbagai sumber yang berbeda, sedangkan triangulasi teknik melibatkan penggunaan berbagai metodologi untuk memastikan konsistensi dan keandalan data (Sugiyono, 2013: 15). Teknik triangulasi yang penulis gunakan dalam tesis ini diantaranya:

1. Triangulasi sumber adalah pendekatan di mana penulis memeriksa keabsahan data dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari beberapa sumber atau informan yang berbeda, tetapi menggunakan teknik pengumpulan data yang sama. Hal ini membantu memastikan bahwa data yang diperoleh tidak hanya berasal dari satu sumber dan memberikan keragaman perspektif yang diperlukan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, penulis melakukan pengambilan data dari berbagai pihak terkait seperti BKD Provinsi Jawa Tengah dan masyarakat yang terlibat dalam seleksi CPNS (CPNS) pada tahun 2023, baik yang diterima maupun yang tidak diterima. Dengan membandingkan pandangan atau data dari sumber-sumber yang berbeda, penulis dapat mengevaluasi apakah ada kesesuaian atau

perbedaan yang akan memberikan gambaran lebih komprehensif dan memastikan data yang dikumpulkan tidak hanya berasal dari satu sudut pandang saja.

2. Triangulasi teknik yang digunakan dalam penelitian ini melibatkan pengujian keabsahan data dengan memvalidasi informasi melalui penggunaan berbagai teknik pengumpulan data yang berbeda. Dalam konteks penelitian ini, 2 (dua) teknik utama yang digunakan penulis adalah observasi dan wawancara. Dengan menggunakan kedua teknik ini, penulis memastikan bahwa data yang diperoleh terverifikasi dengan baik melalui pendekatan yang berbeda. Penelitian ini berupaya menjamin validitas, reliabilitas, dan ketepatan data yang dikumpulkan dengan menggunakan triangulasi. Penulis memastikan bahwa hasil yang diperoleh dapat dipercaya dan konsisten dengan membandingkan data dari sumber dan metodologi yang berbeda. Triangulasi merupakan teknik penting untuk meningkatkan kepercayaan terhadap simpulan yang diambil dari penelitian dan mengkonfirmasi temuan (Sugiyono, 2013: 17).

### **3.8. Analisis Data**

Teknik analisis data dalam penelitian ini merupakan analisis data kualitatif yang bersifat deskriptif. Analisis deskriptif adalah metode untuk menggambarkan subyek dan obyek penelitian (Muhaimin, 2020: 105). Analisis data menurut (Sumardjono, 2014: 21) merupakan proses menyederhanakan data menjadi format yang lebih mudah dipahami. Proses pencarian dan pengumpulan data yang didapat dari wawancara secara cermat dikenal dengan istilah analisis data. Analisis data

kualitatif digunakan penulis dalam penelitian dan hasilnya kemudian disajikan dalam bentuk deskriptif. Analisis data deskriptif dimulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Kategorisasi data yang dikumpulkan dan problematika yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif sebagai pendekatan utama. Analisis kualitatif adalah metode evaluasi normatif yang digunakan untuk menilai dan menginterpretasi data yang berasal dari sumber primer, seperti wawancara dengan narasumber atau informan, serta sumber sekunder, seperti tinjauan pustaka yang relevan dengan topik penelitian. Metode ini bertujuan untuk menggali makna yang lebih dalam dari data yang telah dikumpulkan, dengan cara mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antara berbagai elemen yang ditemukan dalam sumber-sumber tersebut. Proses analisis kualitatif untuk menentukan sejauh mana pendekatan yang diterapkan dalam penelitian mematuhi teori-teori yang telah ada, serta peraturan atau regulasi yang relevan yang mendasari topik yang telah dianalisis. Dengan demikian, analisis kualitatif tidak hanya berfokus pada pengumpulan data, tetapi juga pada evaluasi apakah penerapan teori dan kebijakan yang ada berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Penelitian ini dilakukan penulis dengan mengkaji bahan-bahan hukum sekaligus mengidentifikasi berbagai peraturan yang berkaitan dengan sistem meritokrasi dan penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Analisis mengenai problematika dilakukan dengan cara menganalisis permasalahan yang ada di lapangan. Selanjutnya dikaji dengan dikaitkan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Setelah dianalisis data selesai, maka hasilnya disajikan secara deskriptif,

maka dari hasil tersebut ditarik kesimpulan yang merupakan jawaban atas problematika yang diangkat penulis dalam penelitian ini.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Profil BKD Provinsi Jawa Tengah**

Secara geografis Provinsi Jawa Tengah terletak koordinat  $5^{\circ}40'-8^{\circ}30'$  lintang selatan dan antara  $108^{\circ}30'-111^{\circ}30'$  bujur timur. Provinsi Jawa Tengah juga meliputi Pulau Nusa Kambangan di sebelah selatan (dekat dengan perbatasan Jawa Barat), serta Kepulauan Karimun Jawa di Laut Jawa. Tingkat kemiringan lahan di Jawa Tengah mencakup 38% lahan memiliki kemiringan 0-2%, 31% lahan memiliki kemiringan 2-15%, 19% lahan memiliki kemiringan 15-40%, dan sisanya 12% lahan memiliki kemiringan lebih dari 40%. Ibu kota Jawa Tengah terletak di Kota Semarang, provinsi ini berbatasan dengan Provinsi Jawa Barat di sebelah barat, Samudra Hindia dan Daerah Istimewa Yogyakarta di sebelah selatan, Jawa Timur di sebelah timur, dan laut Jawa di sebelah utara. Luas wilayahnya 32.548 km<sup>2</sup> yang mencakup sekitar 28,94% dari luas pulau Jawa.

Pada tahun 2023 jumlah penduduk yang ada Provinsi Jawa Tengah berjumlah 37.540.962 jiwa (Badan Pusat Statistik, 2024 diakses 23 September 2024). Jumlah pegawai di Jawa Tengah per Maret 2024 sebanyak 47.643 ASN terdiri dari 33.459 Pegawai Negeri Sipil dan 14.184 P3K (PPID Provinsi Jawa Tengah, 2024). Selain itu, sebagian besar dari penduduk Jawa Tengah bermata pencaharian di bidang pertanian, karena sekitar 42,34% terlibat dalam sektor pertanian sebagai sektor utama perekonomian Jawa Tengah. Sedangkan di bidang perdagangan mencakup sekitar 20,91% karena banyak masyarakat terlibat dalam kegiatan perdagangan dari pasar tradisional hingga pasar modern. Pada bidang

industri meliputi 15,71% seperti industri rokok. Bidang lainnya terdapat pada sektor jasa sebanyak 10,98% layanan seperti kesehatan, pendidikan, dan pariwisata.

Sejarah awal pembentukan BKD dikarenakan sebagian pegawai negeri berada di bawah pemerintah Republik Indonesia dan sebagiannya lagi berada di bawah pemerintahan Belanda. Pembentukan BKD berakar dari pembentukan Kantor Urusan Pegawai (KUP) yang didirikan pada 30 Mei 1948 dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 1948 berkedudukan di ibukota pemerintahan Yogyakarta dipimpin oleh seorang kepala yaitu Raden Pandji Soeroso. Pada tahun yang sama pemerintah juga mendirikan perwakilan KUP dibagian timur Indonesia yang berkedudukan di Makasar. Pembentukan KUP sebagai respons terhadap kebutuhan pengelolaan pegawai negeri di Indonesia pasca kemerdekaan. Pada masa itu, Indonesia baru saja meraih kemerdekaannya dan menghadapi tantangan besar dalam membangun sistem pemerintahan yang efektif, termasuk dalam hal pengelolaan sumber daya manusia aparatur negara. KUP bertugas untuk mengurus kedudukan, gaji, dan status pegawai negeri, serta mencatatkan administrasi terkait jabatan dan hak-hak kepegawaian lainnya.

Pada tahun 1950, Kantor Urusan Pegawai (KUP) digabung dengan Djawatan Umum Urusan Pegawai (DUUP) menjadi Badan Administrasi Kepegawaian Negara (BAKN). Perubahan ini dilakukan sebagai upaya untuk memusatkan urusan kepegawaian di Indonesia, mengingat pentingnya pengelolaan sumber daya manusia aparatur negara yang terorganisir dengan baik di tingkat nasional. Dengan penggabungan kedua lembaga tersebut, BAKN bertanggung jawab untuk mengelola administrasi pegawai negeri secara lebih terkoordinasi,

mengatur kedudukan, gaji, serta berbagai hak dan kewajiban pegawai negeri sipil (PNS).

Langkah ini juga mencerminkan kebutuhan pemerintah Indonesia untuk membangun birokrasi yang lebih efisien dan profesional pasca kemerdekaan, terutama dalam menghadapi tantangan pembangunan yang besar. Badan Administrasi Kepegawaian Negara diberi tugas untuk menyusun kebijakan pengelolaan pegawai negeri, termasuk pengaturan soal pengangkatan, pemindahan, serta pemberhentian pegawai negeri. Selain itu, Badan Kepegawaian Negara juga memiliki kewenangan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kinerja aparatur negara.

Seiring berjalannya waktu, perubahan struktural dalam pengelolaan kepegawaian terus berlangsung dan pada tahun 1977, BAKN diubah menjadi BKN yang lebih fokus pada pengelolaan kepegawaian tingkat nasional. Sementara itu, untuk urusan kepegawaian di tingkat daerah dengan diberlakukannya otonomi daerah melalui Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian bahwa untuk kelancaran pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dibentuklah BKD yang memiliki peran penting dalam melaksanakan kebijakan dan program kepegawaian yang sesuai dengan kebutuhan daerah masing-masing. Pembentukan BAKN dan selanjutnya BKN ini merupakan langkah strategis untuk menciptakan sistem administrasi kepegawaian yang lebih profesional, transparan, dan akuntabel di seluruh Indonesia.

Visi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yaitu “*Mewujudkan Jawa Tengah yang Semakin Sejahtera dan Lestari*” dengan Misi diantaranya:

1. Meningkatnya Perekonomian tangguh yang berdaya saing dan berkelanjutan;
2. Meningkatnya kualitas SDM yang berdaya saing, berkarakter dan adaptif;
3. Meningkatnya ketahanan sumber daya alam dan lingkungan hidup; dan
4. Terwujudnya tata kelola pemerintahan yang dinamis.

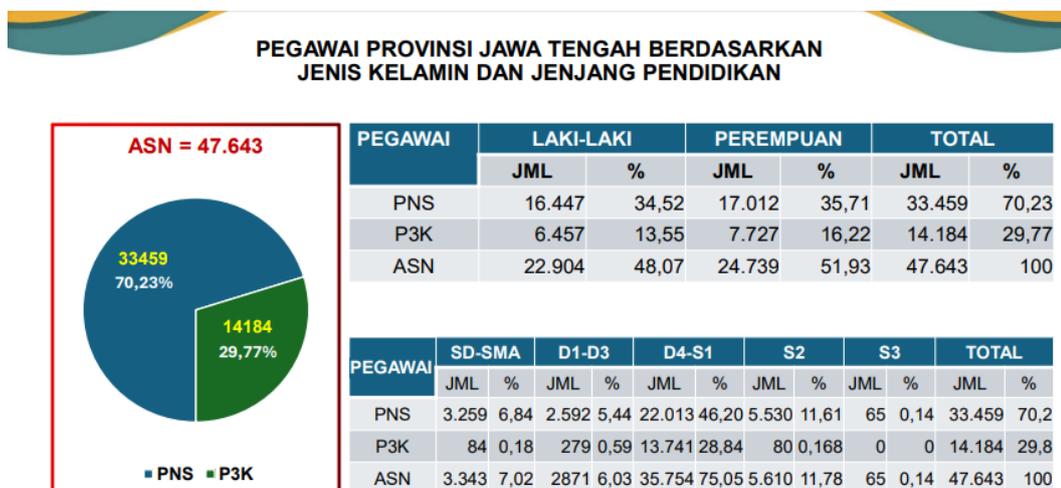
Untuk mendukung pencapaian visi, misi dan program kerja dalam Rancangan Pembangunan Daerah (RPD) Provinsi Jawa Tengah Tahun 2024-2026 melalui upaya perwujudan tujuan dan sasaran BKD Provinsi Jawa Tengah, telah disusun indikator kinerja yang secara langsung menunjukkan kinerja yang akan dicapai oleh BKD Provinsi Jawa Tengah dalam 3 (tiga) tahun mendatang dengan mengoptimalkan semua sumber daya yang ada.

Dalam rangka mendukung upaya pencapaian visi dan misi Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah, BKD Provinsi Jawa Tengah ikut berkontribusi dalam pencapaian pengembangan SDM, mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui pelatihan dan pendidikan untuk mengelola proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas, meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil melalui berbagai program, seperti tunjangan, insentif, dan fasilitas lainnya, serta penempatan pegawai di posisi yang sesuai dengan kebutuhan daerah sehingga meningkatkan kinerja pemerintahan.

Visi, Misi, dan Tujuan Provinsi Jawa Tengah tertuang dalam rencana strategis (Renstra) BKD Provinsi Jawa Tengah tahun 2024-2026. Renstra

merupakan dokumen perencanaan yang berisi arah, tujuan, dan langkah-langkah yang akan diambil oleh suatu organisasi atau lembaga dalam jangka waktu tertentu, pada umumnya jangka 3-5 tahun. Renstra digunakan untuk mengarahkan kegiatan dan sumber daya agar sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Pemerintahan Provinsi Jawa Tengah dalam menjalankan tugas-tugasnya mengenai urusan pemerintahan daerah dibantu oleh 47.643 Aparatur Sipil Negara (ASN). Terdiri dari Pegawai Negeri Sipil sebanyak 33.459 orang dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) sebanyak 14.184 orang. Jika dilihat berdasarkan jenis kelamin, jumlah Pegawai Negeri Sipil yang terdapat di Provinsi Jawa Tengah untuk perempuan terdapat 17.012 orang Pegawai Negeri Sipil dan 16.447 orang Pegawai Negeri Sipil dari laki-laki. Sebagian besar yang tercatat dari ASN dari pemerintahan Provinsi Jawa Tengah yang dirinci menurut tingkat pendidikan itu di dominasi oleh sarjana dan diploma. Adapun untuk gambarannya seperti berikut:



**Gambar 4.1. Sumber BKD Provinsi Jawa Tengah**

BKD Provinsi Jawa Tengah dipimpin oleh Kepala Badan yang membawahi Sekretariat 4 (empat) bidang dan 1 UPT. Jumlah ASN BKD Provinsi Jawa Tengah sebanyak 159 orang, secara rinci disajikan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Negeri Sipil BKD Provinsi Jawa Tengah  
berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin**

Golongan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
I	1	0	1
II	8	6	14
III	62	55	117
IV	13	1	14
<b>Jumlah</b>	<b>84</b>	<b>62</b>	<b>146</b>

Sumber: BKD Provinsi Jawa Tengah tahun 2024

**Tabel 4.2 Jumlah Pegawai Negeri Sipil BKD Provinsi Jawa Tengah  
berdasarkan Pendidikan dan Jenis Kelamin**

Pendidikan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
SD	2	0	2
SMP	0	0	0
SMA	12	0	12

D1	0	0	0
D2	0	0	0
D3	3	9	12
D4	11	5	16
SM. Non Ak	0	0	0
SM. Ak	0	0	0
S1	24	36	60
S2	32	12	44
S3	0	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>84</b>	<b>62</b>	<b>146</b>

Sumber: BKD Provinsi Jawa Tengah

Berdasarkan kualifikasi pendidikan pegawai yang ada pada BKD Provinsi Jawa Tengah, yang berpendidikan S2 sejumlah 44 orang, yang berpendidikan S1 sejumlah 60 orang, yang berpendidikan D4 sejumlah 16 orang, yang berpendidikan SMA sejumlah 12 orang, yang berpendidikan pada tingkat SD sejumlah 2 orang.

**Tabel 4.3 Jumlah Pegawai Negeri Sipil BKD Provinsi Jawa Tengah berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah
< 20-40 Tahun	79
41-55 Tahun	61
>55 Tahun	19
<b>Jumlah</b>	<b>159</b>

Sumber: BKD Provinsi Jawa Tengah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa secara umum SDM yang dimiliki BKD Provinsi Jawa Tengah didominasi oleh laki-laki dengan tingkat pendidikan strata 1 dan 2 serta dalam rentang usia muda <40 tahun memiliki kemampuan yang signifikan untuk menciptakan inovasi dan mempercepat pencapaian target dalam pelaksanaan program dan kegiatan. Hal ini, dapat mengindikasikan bahwa BKD

Provinsi Jawa Tengah dapat mempercepat pencapaian hasil yang diinginkan, artinya program dan kegiatan dapat dilaksanakan lebih cepat dan efektif, sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh masyarakat lebih segera.

#### **4.1.1. Kedudukan dan Fungsi BKD Provinsi Jawa Tengah**

BKD Provinsi Jawa Tengah yang selanjutnya disebut penulis dengan BKD merupakan perangkat daerah yang melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah yaitu keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Pembentukan BKD Provinsi Jawa didasari oleh Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 67 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja BKD Provinsi Jawa Tengah, BKD Provinsi Jawa Tengah merupakan penyelenggara manajemen Pegawai Negeri Sipil dan pengelola kepegawaian daerah yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah dengan tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian.

Sesuai dengan tujuan daerah dalam kebijakan pembangunan daerah tahun 2024-2026, BKD Provinsi Jawa Tengah mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang dinamis dengan meningkatkan pemerintahan yang adaptif yaitu peningkatan ASN profesional dan pemerintahan yang kolaboratif. Sehingga dalam penyusunan Renstra BKD Provinsi Jawa Tengah tahun 2024-2026 difokuskan pada

optimalisasi Manajemen ASN berbasis Sistem Meritokrasi. Dalam menjalankan tugasnya BKD Provinsi Jawa Tengah memiliki Visi dan Misi yaitu:

a. Visi

*“Menjadi pengelola manajemen kepegawaian yang profesional dan unggul”*

b. Misi

1. Perencanaan dan pengembangan pegawai yang objektif dan transparan;
2. Pelaksanaan mutasi kepegawaian yang akurat dan terukur;
3. Peningkatan kualitas pegawai melalui pengukuran kompetensi dan penilaian kinerja;
4. Peningkatan disiplin dan kesejahteraan serta pelaksanaan netralitas pegawai;
5. Pengelolaan sistem informasi kepegawaian yang akurat dan terintegrasi; dan
6. Peningkatan tertib administrasi dan layanan prima kepegawaian.

Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 67 Tahun 2021 tentang Organisasi Dan Tata Kerja BKD Provinsi Jawa Tengah Pasal 2 Ayat (1) dan (2) dalam Peraturan Gubernur Nomor 67 Tahun 2021 menyebutkan bahwa kedudukan BKD ialah badan yang merupakan unsur pelaksana fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang kepegawaian yang menjadi kewenangan daerah. Badan dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

Tugas dan fungsi BKD Provinsi Jawa mempunyai tugas terdapat pada Pasal 3, membantu Gubernur melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan Bidang Kepegawaian yang menjadi kewenangan Daerah dan Tugas Pembantuan

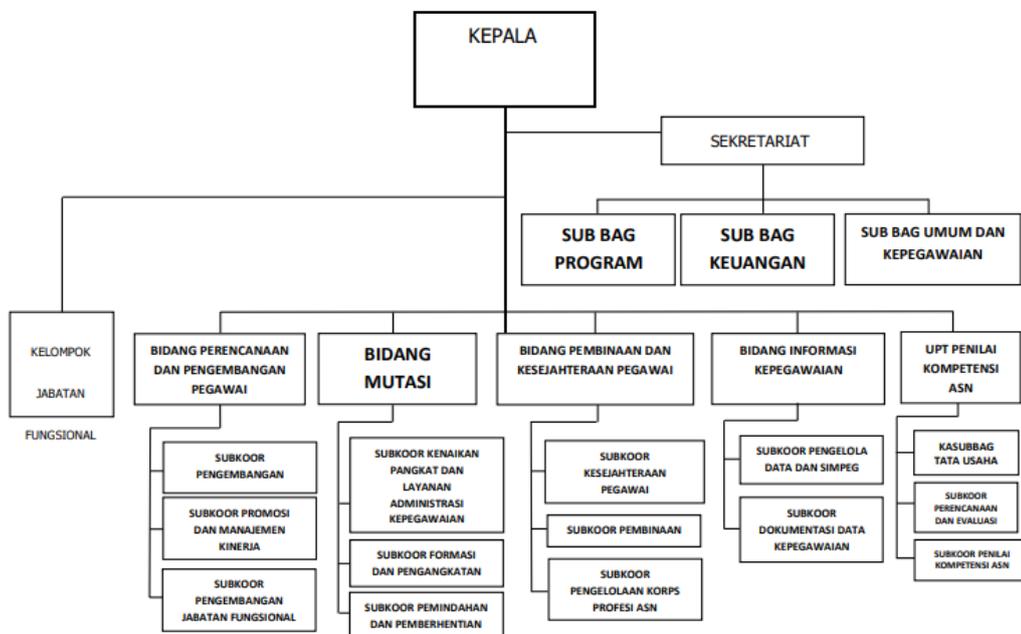
yang ditugaskan kepada Daerah. Sedangkan fungsi dari BKD Provinsi Jawa Tengah tercantum dalam Pasal 4, melaksanakan fungsi diantaranya:

1. Penyusunan kebijakan teknis di Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai, Mutasi, Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, Penilaian Kompetensi dan Informasi Kepegawaian;
2. Pelaksanaan tugas dukungan teknis di Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai, Mutasi, Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, Penilaian Kompetensi, dan Informasi Kepegawaian;
3. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai, Mutasi, Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, Penilaian Kompetensi, dan Informasi Kepegawaian;
4. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan Pemerintahan Daerah di Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai, Mutasi, Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, Penilaian Kompetensi dan Informasi Kepegawaian;
5. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan Pemerintahan Daerah di Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai, Mutasi, Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, Penilaian Kompetensi, dan Informasi Kepegawaian;
6. Pelaksanaan dan pembinaan administrasi kepada seluruh unit kerja di lingkungan Badan; dan

7. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Struktur organisasi BKD Provinsi Jawa Tengah diatur dalam Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 67 Tahun 2021 tentang Organisasi Dan Tata Kerja BKD Provinsi Jawa Tengah yaitu pada bagan sebagai berikut:

**Bagan 4.1 Struktur Organisasi BKD Provinsi Jawa Tengah secara Peraturan Gubernur**



Sumber: Pergub Jawa Tengah Nomor 67 Tahun 2021

Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 67 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja BKD Provinsi Jawa Tengah, susunan organisasi BKD Provinsi Jawa Tengah Pasal 5 menyebutkan terdiri dari:

### 1) Kepala Badan

Tugas dari kepala BKD yaitu menyusun dan melaksanakan kebijakan daerah di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan. Dalam menjalankan

tugasnya seorang kepala badan berwenang untuk menyusun program kerja dan anggaran dari BKD, menyelenggarakan manajemen kepegawaian daerah, melaksanakan monitoring dan evaluasi kegiatan.

Sedangkan untuk fungsi dari kepala BKD sendiri terdiri dari beberapa fungsi yakni: (1) sebagai perumus kebijakan teknis dalam hal pengadaan, pemberhentian, informasi kepegawaian, mutasi, promosi, pembinaan dan pengembangan SDM; (2) melakukan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan administrasi kepegawaian dan memberikan dukungan teknis serta fasilitasi kepada unit-unit di bawah BKD; (3) melaksanakan monitoring terhadap pelaksanaan kebijakan di bidang kepegawaian serta menyusun laporan evaluasi sebagai bagian dari akuntabilitas publik; (4) Kepala BKD bertanggung jawab untuk memimpin dan mengawasi pelaksanaan tugas serta fungsi BKD sesuai dengan peraturan yang berlaku, membantu Gubernur dalam melaksanakan urusan pemerintahan di bidang kepegawaian; dan (5) melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya dalam pengelolaan kepegawaian.

## **2) Sekretariat**

Sekretariat BKD mempunyai tugas melaksanakan penyiapan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Badan. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Sekretariat BKD melaksanakan fungsi:

- a. Penyiapan koordinasi kegiatan di lingkungan Badan;

- b. Penyiapan koordinasi dan penyusunan rencana program dan kegiatan di lingkungan Badan;
- c. Penyiapan pembinaan dan pemberian dukungan administrasi;
- d. Penyiapan koordinasi pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah dan pengelolaan sistem informasi dan dokumentasi;
- e. Penyiapan pengelolaan barang milik/kekayaan daerah dan pelayanan pengadaan barang/jasa di lingkungan Badan;
- f. Penyiapan evaluasi dan pelaporan di lingkungan Badan; dan
- g. Pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan tugas dan fungsinya

Sekretariat BKD terdiri dari Sub bagian Program, Sub bagian Keuangan, dan Sub bagian Umum dan Kepegawaian.

### **3) Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai**

Sub Koordinator Pengembangan Pegawai mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi dan pelaksanaan kebijakan, evaluasi dan pelaporan di Bidang Pengembangan Pegawai, meliputi:

- a. menyiapkan bahan rencana kerja, program dan kegiatan serta anggaran;
- b. menyiapkan bahan penyusunan kebijakan teknis;
- c. menyiapkan bahan pengoordinasian dan pelaksanaan pelaksanaan tugas dan pembinaan teknis;
- d. menyiapkan bahan penyusunan pemetaan talenta;

- e. menyiapkan bahan pengiriman peserta Pelatihan Kepemimpinan, pelatihan dasar, dan pengembangan kompetensi lainnya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- f. menyiapkan bahan pelaksanaan tugas belajar dan izin belajar;
- g. menyiapkan bahan pengoordinasian dan fasilitasi pengadaan pegawai Non ASN sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- h. menyiapkan bahan pelaksanaan ujian kedinasan;
- i. menyiapkan bahan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di lingkungan Badan; dan
- j. melakukan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Koordinator Promosi dan Manajemen Kinerja mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi dan pelaksanaan kebijakan, evaluasi dan pelaporan di Promosi dan Manajemen Kinerja, meliputi:

- a. menyiapkan bahan rencana kerja, program dan kegiatan serta;
- b. menyiapkan bahan penyusunan kebijakan teknis;
- c. menyiapkan bahan pengoordinasian dan pelaksanaan pembinaan teknis;
- d. menyiapkan bahan manajemen kinerja;
- e. menyiapkan bahan pengembangan karir dan pelantikan Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas;
- f. menyiapkan bahan penyusunan konsep pola karir;

- g. menyiapkan bahan persetujuan penunjukan Koordinator dan/atau Sub Koordinator;
- h. menyiapkan bahan koordinasi pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota, Inspektorat, dan Unit Kerja yang menangani kependudukan dan pencatatan sipil Kabupaten/Kota;
- i. menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di lingkungan Badan; dan
- j. melakukan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Koordinator Pengembangan Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi dan pelaksanaan kebijakan, evaluasi dan pelaporan di Bidang Pengembangan Jabatan Fungsional, meliputi:

- a. menyiapkan bahan rencana kerja, program dan kegiatan serta anggaran di Bidang Pengembangan Jabatan Fungsional;
- b. menyiapkan bahan penyusunan kebijakan teknis di Bidang Pengembangan Jabatan Fungsional;
- c. menyiapkan bahan pengordinasian pelaksanaan tugas dan pembinaan teknis di Bidang Pengembangan Jabatan Fungsional;
- d. menyiapkan bahan penetapan keputusan pengembangan karier dan pelantikan dalam Jabatan Fungsional;
- e. menyiapkan bahan pengangkatan dan pemberhentian Kepala Sekolah;

- f. menyiapkan bahan usulan pengangkatan dalam Jabatan Fungsional jenjang Ahli Utama;
- g. menyiapkan bahan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di lingkungan Badan; dan
- h. melakukan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### **4) Bidang Mutasi**

Sub Koordinator Kenaikan Pangkat dan Layanan Administrasi Kepegawaian mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pelaksanaan koordinasi dan kebijakan, monitoring, evaluasi dan pelaporan di Bidang Kenaikan Pangkat dan Layanan Administrasi Kepegawaian, diantaranya:

- a. menyiapkan bahan rencana kerja, program dan kegiatan serta anggaran di Bidang Kenaikan Pangkat dan Layanan Administrasi Kepegawaian;
- b. menyiapkan bahan penyusunan kebijakan teknis di Bidang Kenaikan Pangkat dan Layanan Administrasi Kepegawaian;
- c. menyiapkan bahan pengoordinasian pelaksanaan tugas dan pembinaan teknis di Bidang Kenaikan Pangkat dan Layanan Administrasi Kepegawaian;
- d. menyiapkan bahan usulan kenaikan pangkat;
- e. menyiapkan bahan pemberian cuti;
- f. menyiapkan bahan pengambilan sumpah janji Aparatur Sipil Negara;
- g. menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di lingkungan Badan;

- h. melakukan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Koordinator Formasi dan Pengangkatan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pelaksanaan koordinasi dan kebijakan, monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang Formasi dan Pengangkatan, diantaranya:

- a. menyiapkan bahan rencana kerja, program dan kegiatan serta anggaran;
- b. menyiapkan bahan penyusunan kebijakan;
- c. menyiapkan bahan pengoordinasian pelaksanaan tugas dan pembinaan teknis;
- d. menyiapkan bahan penyusunan data formasi pegawai;
- e. menyiapkan bahan penyusunan daftar susunan pegawai;
- f. menyiapkan bahan pengadaan CPNS Daerah dan P3K;
- g. menyiapkan bahan pengangkatan CPNS Daerah dan Pegawai Negeri Sipil;
- h. menyiapkan bahan pengoordinasian pengadaan dan penempatan Siswa Sekolah Kedinasan;
- i. menyiapkan bahan dan melaksanakan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di lingkungan Badan;
- j. melakukan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Koordinator Pemindahan dan Pemberhentian mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pelaksanaan koordinasi dan

kebijakan, monitoring, evaluasi dan pelaporan di Bidang Pemindahan dan Pemberhentian, diantaranya:

- a. menyiapkan bahan rencana kerja, program dan kegiatan serta anggaran;
- b. menyiapkan bahan penyusunan kebijakan teknis;
- c. menyiapkan bahan pengoordinasian pelaksanaan tugas dan pembinaan teknis;
- d. menyiapkan bahan penetapan pindah dan penetapan keputusan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil sesuai kewenangan Daerah;
- e. menyiapkan bahan penetapan keputusan masa persiapan pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil yang akan pensiun sesuai batas usia pensiun;
- f. menyiapkan bahan penetapan keputusan penempatan dalam Jabatan Pelaksana;
- g. menyiapkan bahan pelaksanaan program layanan pensiun klaim otomatis bagi Pegawai Negeri Sipil purna tugas;
- h. menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di lingkungan Badan;
- i. melakukan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### **5) Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai**

Sub Koordinator Kesejahteraan Pegawai mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pengoordinasian dan pelaksanaan kebijakan, monitoring, evaluasi dan pelaporan di Bidang Kesejahteraan Pegawai, diantaranya:

- a. menyiapkan bahan rencana kerja, program dan kegiatan serta anggaran;
- b. menyiapkan bahan dan mengoordinasikan penyusunan kebijakan teknis;
- c. menyiapkan bahan dan mengoordinasikan pelaksanaan tugas dan pembinaan teknis di Bidang Kesejahteraan Pegawai;
- d. menyiapkan bahan pengelolaan kesejahteraan bagi ASN;
- e. menyiapkan bahan fasilitasi layanan kesehatan fisik dan mental bagi pegawai;
- f. menyiapkan bahan pengelolaan administrasi uji kesehatan bagi Pegawai Negeri Sipil;
- g. menyiapkan bahan pengelolaan Jaminan Kesehatan Kerja ASN;
- h. menyiapkan bahan pengelolaan pemberian penghargaan ASN;
- i. mengoordinasikan administrasi penyelenggaraan Tabungan Perumahan Rakyat;
- j. mengoordinasikan dan/atau memfasilitasi proses Jaminan Kecelakaan Kerja dan Jaminan Kematian bagi ASN;
- k. menyiapkan dan mengoordinasikan bahan rencana kerja, program dan fasilitasi penyediaan rumah dinas bagi Pegawai;
- l. menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di lingkungan Badan;
- m. melakukan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai tugas dan fungsinya.

Sub Koordinator Pembinaan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pengkoordinasian dan pelaksanaan kebijakan, monitoring, evaluasi dan pelaporan di Bidang Pembinaan, diantaranya:

- a. menyiapkan bahan rencana kerja, program dan kegiatan serta anggaran;
- b. menyiapkan bahan penyusunan kebijakan teknis;
- c. menyiapkan bahan dan mengoordinasikan pelaksanaan tugas dan pembinaan teknis;
- d. menyiapkan bahan penyelesaian penegakan pelanggaran disiplin dan kasus kepegawaian;
- e. menyiapkan bahan penyusunan pedoman pelaksanaan bidang kepegawaian;
- f. mengoordinasikan telaah hukum bidang kepegawaian;
- g. menyiapkan bahan dan melaksanakan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di lingkungan Badan; dan
- h. melakukan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Koordinator Pengelolaan Korps Profesi Aparatur Sipil Negara, mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pengkoordinasian dan pelaksanaan kebijakan, monitoring, evaluasi dan pelaporan di Bidang Pengelolaan Korps Profesi ASN, diantaranya:

- a. menyiapkan bahan rencana kerja, program dan kegiatan serta anggaran di Bidang Pengelolaan Korps Profesi ASN;
- b. menyiapkan bahan penyusunan kebijakan teknis di Bidang Pengelolaan Korps Profesi ASN;

- c. menyiapkan bahan dan mengoordinasikan pelaksanaan tugas dan pembinaan teknis di Bidang Pengelolaan Korps Profesi ASN;
- d. menyiapkan bahan pembinaan dan pengembangan profesi ASN;
- e. menyiapkan bahan pembinaan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku bagi ASN;
- f. menyiapkan bahan pemberian rekomendasi kepada majelis kode etik instansi pemerintah terhadap pelanggaran kode etik profesi dan kode perilaku profesi;
- g. menyiapkan bahan dan melaksanakan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di lingkungan Badan;
- h. melakukan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

**6) Bidang Informasi Kepegawaian**

Sub Koordinator Pengelolaan Data dan Sistem Informasi Kepegawaian mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pengoordinasian dan pelaksanaan kebijakan, monitoring, evaluasi dan pelaporan di Bidang Pengelolaan Data dan Sistem Informasi Kepegawaian, diantaranya:

- a. menyiapkan bahan rencana kerja, program dan kegiatan serta anggaran di Bidang Pengelolaan Data dan Sistem Informasi Kepegawaian;
- b. menyiapkan bahan penyusunan kebijakan teknis di Bidang Pengelolaan Data dan Sistem Informasi Kepegawaian;

- c. menyiapkan bahan dan mengoordinasikan pelaksanaan tugas dan pembinaan teknis di Bidang Pengelolaan Data dan Sistem Informasi Kepegawaian;
- d. menyiapkan bahan dan melakukan pengelolaan sistem informasi kepegawaian;
- e. menyiapkan bahan dan melakukan pengelolaan sistem informasi penggajian dan tunjangan kinerja ASN;
- f. menyiapkan bahan dan melakukan pengelolaan presensi Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- g. menyiapkan bahan pengawasan proses pemutakhiran data kepegawaian daerah;
- h. menyiapkan bahan pelaksanaan rekonsiliasi data kepegawaian dengan BKN;
- i. menyiapkan bahan dan melaksanakan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di lingkungan Badan; dan
- j. melakukan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya

Sub Koordinator Dokumentasi Data Kepegawaian mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pengkoordinasian dan pelaksanaan kebijakan, monitoring, evaluasi dan pelaporan di Bidang Dokumentasi Data Kepegawaian, diantaranya:

- a. menyiapkan bahan rencana kerja, program dan kegiatan serta anggaran di Bidang Dokumentasi Data Kepegawaian;

- b. menyiapkan bahan penyusunan kebijakan teknis di Bidang Dokumentasi Data Kepegawaian;
- c. menyiapkan bahan dan mengoordinasikan pelaksanaan tugas dan pembinaan teknis di Bidang Dokumentasi Data Kepegawaian;
- d. menyiapkan bahan dan melakukan pengelolaan dokumen kepegawaian tekstual dan elektronik;
- e. menyiapkan bahan pengawasan proses pengelolaan rekapitulasi data tekstual kepegawaian Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Daerah dan Pemerintah Kabupaten/Kota;
- f. menyiapkan bahan dan melaksanakan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di lingkungan Badan;
- g. melakukan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai tugas dan fungsinya.

#### **7) Unit Pelaksana Teknis Penilaian Kompetensi ASN**

Unit Pelaksana Penilai Kompetensi ASN diatur dalam Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 104 Tahun 2016 merupakan unsur pelaksana tugas teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang tertentu di bidang penilaian kompetensi ASN yang dipimpin oleh Kepala Unit dan berkedudukan dibawah serta bertanggungjawab kepada Kepala Badan, menyelenggarakan fungsi:

Tugas Subbagian Tata Usaha, diantaranya:

- a. menyiapkan kebijakan teknis di bidang ketatausahaan;
- b. menyiapkan pengelolaan ketatausahaan;
- c. menyiapkan koordinasi dan penyusunan program dan kegiatan;

- d. menyiapkan pengelolaan keuangan;
- e. menyiapkan pengelolaan kepegawaian;
- f. menyiapkan pengelolaan rumah tangga dana aset;
- g. menyiapkan kerjasama dan kehumasan;
- h. menyiapkan pengelolaan kearsipan dan dokumentasi;
- i. menyiapkan koordinasi evaluasi dan pelaporan; dan
- j. melakukan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan.

#### **8) Kelompok Jabatan Fungsional**

Kelompok Jabatan Fungsional pada lingkungan Badan diterapkan sesuai dengan kebutuhan dan mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai jabatan fungsional masing-masing sesuai dengan peraturan perundang-undangan, diantaranya:

- a. Jabatan Fungsional Asessor SDM Aparatur;
- b. Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur;
- c. Jabatan Fungsional Pranata Komputer; dan
- d. Jabatan Fungsional Arsiparis.

Berdasarkan uraian struktur organisasi dan pembagian tugas di BKD Provinsi Jawa Tengah berikut melampirkan bagan berisi identitas dari pengisi jabatan dan wewenang sebagai berikut:

## Bagan 4.2 Struktur Organisasi BKD Provinsi Jawa Tengah



### 4.2. Optimalisasi Sistem Meritokrasi Birokrasi berbasis *Good Governance* dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil

Optimalisasi dengan cara memaksimalkan profesionalitas, transparansi, keadilan, partisipasi, dan keterbukaan merupakan upaya penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governance* yang ideal berdasarkan AUPB. Memaksimalkan Profesionalitas dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil adalah kewajiban dalam penguatan birokrasi dan pelayanan publik. Profesionalitas dalam hal ini, dilaksanakan oleh segenap instansi yang mengemban amanah untuk melaksanakan rekrutmen ASN. Untuk memastikan bahwa proses ini berjalan dengan profesional dan menghasilkan SDM yang berkualitas, langkah-langkah strategis perlu diambil bagi pelaksana penerimaan Pegawai Negeri Sipil. *Pertama*, standarisasi proses rekrutmen menjadi fondasi utama dengan menyusun *Standard Operating Procedure* (SOP) yang jelas setiap tahapan, mulai dari pengumuman

hingga penentuan hasil, dapat dilaksanakan dengan konsisten dan transparan. Transparansi ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan calon pelamar dan masyarakat tetapi juga mencegah terjadinya praktik korupsi dan nepotisme.

*Kedua*, penetapan kriteria seleksi yang jelas menjadi langkah krusial. Mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap posisi memungkinkan panitia seleksi melakukan penilaian yang objektif. Implementasi uji kompetensi yang relevan juga memastikan bahwa CPNS memiliki kemampuan yang sesuai dengan tugas yang akan diemban. *Ketiga*, pelatihan bagi panitia seleksi adalah langkah berikutnya dengan menyediakan *workshop* dan pelatihan mengenai prinsip-prinsip rekrutmen yang adil dan tidak diskriminatif akan membekali mereka dengan keterampilan yang diperlukan untuk menilai calon pegawai secara profesional. Hal ini juga termasuk peningkatan kemampuan analisis untuk memahami kelebihan dan kekurangan masing-masing pelamar.

*Keempat*, di era digital penerapan teknologi informasi menjadi sangat penting dengan sistem pendaftaran online, proses administrasi menjadi lebih efisien dan aksesibilitas bagi pelamar pun meningkat. Selain itu, memanfaatkan *big data* untuk analisis hasil rekrutmen membantu dalam mengevaluasi efektivitas proses rekrutmen. *Kelima*, aspek lain yang tidak kalah penting adalah uji psikologi dan kesehatan. Mengadakan tes psikologi dapat membantu menilai kesesuaian karakter CPNS, sementara pemeriksaan kesehatan memastikan bahwa mereka memiliki kondisi fisik yang memadai untuk menjalankan tugas.

*Keenam*, untuk terus meningkatkan kualitas proses, *feedback*, dan evaluasi perlu menjadi bagian integral. Survei kepuasan pelamar dapat memberikan

wawasan berharga untuk perbaikan di masa depan. Selain itu, evaluasi berkala terhadap seluruh proses rekrutmen akan memastikan bahwa semua langkah yang diambil tetap relevan dan efektif. *Ketujuh*, promosi nilai-nilai profesionalisme dalam birokrasi harus menjadi prioritas. Melalui kampanye kesadaran dan menampilkan sosok-sosok Pegawai Negeri Sipil berprestasi, dapat menginspirasi calon pelamar untuk memegang teguh integritas dan tanggung jawab.

Teori birokrasi oleh Max Weber dapat diimplementasikan dengan langkah-langkah di atas, birokrasi dapat dipahami sebagai suatu organisasi kompleks yang terdiri dari banyak SDM yang berperan penting dalam menjalankan fungsi-fungsinya. Di dalam struktur ini, setiap individu memiliki tugas dan tanggung jawab yang melekat dirancang untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Setiap anggota diharapkan untuk melaksanakan perannya dengan profesionalisme, serta berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Lebih jauh lagi, birokrasi juga dilengkapi dengan struktur organisasi yang jelas, yang mencakup pembagian kerja dan hirarki yang terdefinisi dengan baik. Struktur ini memfasilitasi aliran informasi dan pengambilan keputusan, serta membantu dalam menetapkan hubungan antara berbagai unit kerja. Dengan adanya struktur yang jelas, setiap individu dapat memahami posisi mereka dalam organisasi, serta bagaimana kontribusi mereka berinteraksi dengan tugas dan tanggung jawab rekan-rekan lainnya.

Dalam konteks ini, efektivitas dari teori birokrasi tidak hanya bergantung pada kinerja individu, tetapi juga pada kemampuan tim untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi, komunikasi

yang baik, serta kepemimpinan yang inspiratif sangat dibutuhkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Atas pemahaman yang mendalam tentang struktur dan fungsi birokrasi, serta peran setiap individu di dalamnya, organisasi dapat beroperasi dengan lebih lancar dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pada akhirnya, dapat memaksimalkan profesionalitas dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil, menciptakan birokrasi yang kuat dan berorientasi pada pelayanan publik yang lebih baik. Hasil akhirnya adalah SDM yang tidak hanya kompeten, tetapi juga berkomitmen untuk melayani masyarakat dengan sepenuh hati.

Profesionalitas pada peserta CPNS dalam proses penerimaan juga tak kalah penting dengan profesionalitas instansi terkait untuk memastikan bahwa individu yang terpilih tidak hanya memenuhi kualifikasi akademis, tetapi juga memiliki sikap dan perilaku yang mencerminkan integritas serta komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab yang akan diemban. *Pertama*, profesionalitas dimulai dengan persiapan yang matang. Peserta CPNS sudah seharusnya wajib melakukan riset mendalam mengenai instansi yang dilamar, formasi yang sesuai kemampuan dan bidang, memahami visi dan misi, serta mengetahui tantangan yang dihadapi. Dengan demikian, mereka dapat menunjukkan ketertarikan dan komitmen terhadap posisi yang diinginkan, serta mempersiapkan diri untuk menjawab pertanyaan dengan lebih tepat dan relevan saat wawancara.

*Kedua*, peserta juga perlu menunjukkan etika dan sikap yang baik selama proses seleksi. Hal ini termasuk menghormati setiap tahap yang dilalui, baik dalam komunikasi dengan panitia seleksi maupun dengan sesama pelamar. Menunjukkan

rasa hormat dan kesopanan dapat menciptakan kesan positif yang mencerminkan profesionalisme. Selain itu, peserta CPNS diharapkan untuk menjaga integritas selama proses penerimaan. Menghindari praktik-praktik curang, seperti menggunakan calo maupun koneksi untuk mendapatkan keuntungan, merupakan wujud nyata dari sikap profesional yang harus dipegang teguh. Dengan bertindak jujur dan adil, peserta akan membangun reputasi yang baik, tidak hanya untuk diri mereka sendiri tetapi juga untuk institusi yang mereka lamar. *Ketiga*, dalam hal penguasaan kompetensi, profesionalisme juga berarti terus berupaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Peserta CPNS sebaiknya aktif mengikuti pelatihan atau kursus yang relevan, serta memanfaatkan sumber daya yang ada untuk memperdalam pemahaman tentang bidang yang diminati. Hal ini tidak hanya meningkatkan peluang untuk diterima, tetapi juga menyiapkan mereka untuk menghadapi tantangan dalam pekerjaan nantinya.

*Keempat*, kemampuan beradaptasi dan bekerja dalam tim juga merupakan aspek penting dari profesionalisme. Peserta CPNS harus menunjukkan sikap kolaboratif dan fleksibel, siap untuk bekerja sama dengan orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Keterampilan interpersonal yang baik akan sangat membantu dalam membangun hubungan yang produktif di lingkungan kerja. Dengan memperhatikan semua aspek ini, peserta CPNS dapat menunjukkan profesionalisme yang tinggi dalam proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan peluang mereka untuk diterima, tetapi juga menyiapkan mereka untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas, berintegritas, dan mampu memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

Teori birokrasi oleh Max Weber juga secara implementatif menyebutkan birokrasi merupakan jenis organisasi historis yang dirancang secara rasional untuk mengatur pekerjaan banyak individu dalam melaksanakan tanggung jawab administratif yang besar. Dalam pandangannya, birokrasi ideal tidak didasarkan pada kekuasaan paternalistik semata, melainkan pada sistem peraturan yang rasional dan objektif. Hal ini menciptakan struktur yang stabil, di mana keputusan dan tindakan diambil berdasarkan prosedur dan regulasi yang telah ditetapkan, bukan berdasarkan pengaruh individu tertentu. Pada hal ini, menekankan bahwa dalam teori birokrasi, organisasi harus dibentuk secara logis sebagai entitas sosial yang dapat diandalkan, terukur, dapat diprediksi, dan efisien. Penulis menggunakan teori ini untuk memberikan preskripsi yang tepat dari isu hukum dalam penelitian ini, bahwa semua proses harus dilakukan dengan mengikuti pedoman yang jelas dan transparan, sehingga menciptakan keadilan dan kesetaraan di antara semua pihak dalam rekrutmen. Dalam konteks ini, birokrasi memiliki tanggung jawab untuk mematuhi pelaksanaan hukum yang netral, yang mencerminkan kepentingan umum, bukan kepentingan individu atau kelompok tertentu.

Dengan demikian, birokrasi diharapkan dapat berfungsi sebagai alat yang efektif dalam mencapai tujuan administratif dan sosial yang mengutamakan pelayanan publik. Struktur yang rasional dan prosedur yang jelas memungkinkan birokrasi untuk beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat dengan tetap mempertahankan integritas dan akuntabilitas. Selain itu, dengan menekankan pada rasionalitas dan objektivitas, birokrasi dapat meningkatkan kepercayaan

masyarakat terhadap institusi pemerintahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang profesional dan produktif bagi semua anggotanya.

Selanjutnya, optimalisasi dengan cara memaksimalkan transparansi dalam konteks rekrutmen berarti bahwa seluruh proses dan tahapan seleksi dilakukan secara terbuka dan dapat diakses oleh semua pihak yang berkepentingan. Setiap individu yang terlibat dalam proses tersebut, mulai dari pelamar hingga panitia seleksi, memiliki kesempatan untuk memahami dan mengikuti setiap langkah yang diambil. Hal ini menciptakan lingkungan di mana setiap orang dapat mengetahui hasil dari upaya yang telah mereka lakukan, termasuk kriteria penilaian yang digunakan dan alasan di balik setiap keputusan yang diambil. Dengan menerapkan prinsip transparansi, proses rekrutmen tidak hanya menjadi lebih akuntabel, tetapi juga membangun kepercayaan antara pelamar dan institusi. Calon pelamar dapat merasa dihargai dan diakui, karena mereka memiliki akses untuk mengetahui bagaimana hasil seleksi berhubungan dengan kinerja dan kemampuan mereka. Selain itu, transparansi membantu mencegah praktik-praktik tidak etis seperti nepotisme dan diskriminasi, sehingga semua pelamar diperlakukan secara adil dan setara.

Kemudian prinsip transparansi dalam rekrutmen mendorong partisipasi aktif dan umpan balik dari masyarakat. Dengan memberikan informasi yang jelas dan terbuka tentang proses, institusi dapat meningkatkan citra mereka dan menarik calon-calon berkualitas yang ingin berkontribusi. Ini juga memungkinkan adanya diskusi konstruktif mengenai praktik-praktik terbaik dalam rekrutmen, serta perbaikan berkelanjutan dalam sistem yang ada. Secara keseluruhan, transparansi

dalam rekrutmen bukan hanya soal keterbukaan informasi, tetapi juga tentang menciptakan budaya organisasi yang mendukung keadilan, akuntabilitas, dan partisipasi, yang pada akhirnya akan menghasilkan SDM yang lebih baik dan lebih berkualitas untuk melayani masyarakat.

*Pertama*, dalam memaksimalkan transparansi adalah dengan menyediakan informasi yang jelas dan lengkap mengenai seluruh tahapan rekrutmen. BKN dan BKD dapat membuat portal resmi yang menyajikan semua informasi terkait, mulai dari pengumuman lowongan, syarat pendaftaran, hingga jadwal ujian dan hasil seleksi. Dengan adanya akses informasi yang mudah, calon pelamar akan merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk mengikuti proses tersebut. *Kedua*, instansi dapat menerapkan sistem pengawasan independen dalam setiap tahap rekrutmen. Pembentukan tim pengawas yang terdiri dari perwakilan masyarakat, akademisi, dan profesional dapat memastikan bahwa seluruh proses seleksi berlangsung secara adil dan transparan. Melibatkan pihak ketiga ini juga akan memberikan jaminan bahwa tidak ada praktik diskriminasi dan praktik KKN dalam proses penerimaan.

*Ketiga*, penggunaan teknologi informasi juga sangat berperan dalam menciptakan transparansi. Dengan memanfaatkan aplikasi pendaftaran online, instansi dapat memberikan notifikasi real-time kepada pelamar mengenai status aplikasi mereka. Selain itu, sistem ini dapat memfasilitasi pengumuman hasil seleksi secara terbuka, sehingga semua pelamar dapat mengetahui hasil mereka tanpa perlu bertanya langsung kepada panitia. *Keempat*, Umpan balik dari pelamar juga merupakan aspek penting dalam menciptakan transparansi. BKN dan BKD dapat menyediakan saluran bagi pelamar untuk memberikan masukan dan

pengalaman mereka selama proses rekrutmen. Melalui survei kepuasan dan forum diskusi, instansi dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan memastikan bahwa suara calon pegawai didengar. *Kelima*, edukasi mengenai pentingnya transparansi dalam rekrutmen perlu dilakukan. Kampanye kesadaran yang melibatkan berbagai elemen masyarakat dapat menekankan nilai-nilai keadilan dan akuntabilitas dalam proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Dengan demikian, semua pihak, termasuk calon pelamar, panitia, dan masyarakat umum, dapat bersama-sama menciptakan budaya transparansi yang kuat dalam birokrasi.

Adapun dengan langkah-langkah di atas, teori *Good Governance* oleh Sedarmayanti dapat diimplementasikan untuk memaksimalkan optimalisasi transparansi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang tidak hanya akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap proses seleksi, tetapi juga menciptakan lingkungan yang lebih profesional dan akuntabel. Prinsip transparansi harus diterapkan dengan cara menyediakan informasi yang dapat diakses dengan mudah oleh semua pihak yang berkepentingan, sehingga proses pemerintahan, termasuk penerimaan Pegawai Negeri Sipil dapat dipantau secara efektif. Dengan memberikan akses yang jelas dan terbuka, baik kepada pihak swasta maupun masyarakat umum, informasi mengenai tahapan rekrutmen, kriteria seleksi, dan hasil akhirnya menjadi lebih transparan.

Penulis menggunakan teori ini untuk memberikan penerapan prinsip transparansi ini bukan hanya sekadar kewajiban, tetapi juga merupakan langkah strategis untuk meningkatkan kepercayaan publik terhadap proses pemerintahan. Ketika informasi disediakan secara terbuka dan mudah diakses, masyarakat akan

lebih memahami prosedur dan kriteria yang digunakan dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil, sehingga meminimalisir kecurigaan terhadap praktik tidak etis seperti praktik KKN atau diskriminasi. Selain itu, transparansi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil juga memungkinkan adanya umpan balik dari masyarakat dan pelamar, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas proses seleksi itu sendiri. Dengan demikian, tidak hanya proses rekrutmen yang lebih akuntabel, tetapi juga menciptakan lingkungan di mana semua pihak merasa dilibatkan dan dihargai, yang sangat penting untuk membangun birokrasi yang lebih baik dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Kemudian, optimalisasi penerimaan Pegawai Negeri Sipil melalui prinsip keadilan sangat penting untuk memastikan bahwa setiap calon pelamar diberikan kesempatan yang setara dan adil dalam proses seleksi. Untuk mencapai tujuan ini, beberapa langkah strategis perlu diimplementasikan. *Pertama*, merumuskan kriteria seleksi yang jelas, terukur, dan objektif. Hal ini mencakup penentuan kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap posisi, sehingga semua pelamar memahami harapan dan persyaratan yang harus dipenuhi. Dengan demikian, setiap pelamar dinilai berdasarkan kriteria yang sama, mengurangi subjektivitas dalam proses seleksi. *Kedua*, penerapan transparansi dalam setiap tahap proses rekrutmen juga sangat penting. Dengan menyediakan informasi yang jelas mengenai tahapan seleksi, jadwal ujian, dan hasil evaluasi, pelamar dapat memahami bagaimana keputusan dibuat dapat menciptakan rasa keadilan dan mendorong kepercayaan dalam sistem.

*Ketiga*, memberikan pelatihan yang memadai bagi panitia seleksi tentang prinsip-prinsip keadilan dan etika dalam rekrutmen akan membantu mereka dalam menilai pelamar secara adil. Pelatihan ini dapat mencakup penghindaran bias yaitu pengaruh pandangan subjektif, prasangka, atau preferensi pribadi dalam proses pengambilan keputusan dan penilaian, pemahaman tentang diskriminasi, dan teknik penilaian yang objektif sehingga dapat terciptanya sistem meritokrasi. *Keempat*, melaksanakan uji kompetensi yang adil dan relevan sangat penting untuk memastikan bahwa penilaian terhadap pelamar berdasarkan pada kemampuan dan potensi mereka. Menggunakan berbagai metode penilaian, seperti tes tertulis, wawancara, dan simulasi dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kemampuan CPNS hal ini merupakan bukti nyata dari sistem meritokrasi.

*Kelima*, membangun mekanisme pengaduan yang efektif bagi pelamar untuk menyampaikan keluhan atau ketidakpuasan terkait proses rekrutmen akan membantu menjaga keadilan. Selain itu, memberikan umpan balik kepada pelamar tentang kinerja mereka dalam seleksi dapat membantu mereka memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki. *Keenam*, memastikan akses yang setara bagi semua calon pelamar hingga penyandang disabilitas merupakan kunci untuk menciptakan proses yang adil. Hal ini bisa mencakup penyediaan fasilitas yang memadai, pelatihan pra-seleksi, dan dukungan bagi calon yang membutuhkan.

Berdasarkan teori sistem hukum oleh Lawrence Friedman senada dengan langkah-langkah di atas, optimalisasi penerimaan Pegawai Negeri Sipil melalui prinsip keadilan tidak hanya akan meningkatkan kualitas SDM yang dihasilkan,

tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan. Teori sistem hukum menekankan pentingnya penerapan hukum secara adil dan konsisten. Dalam konteks penerimaan Pegawai Negeri Sipil, semua calon pelamar harus dinilai berdasarkan kriteria yang sama, sesuai dengan aturan dan regulasi yang telah ditetapkan. Prinsip keadilan menuntut bahwa tidak ada diskriminasi dalam proses seleksi, dan setiap individu harus memiliki kesempatan yang sama untuk diterima.

Teori sistem hukum juga mengakui pentingnya keadilan sosial, yang mencakup kesempatan yang setara bagi semua individu. Dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil penulis menggunakan teori sistem hukum karena tepat dalam substansi hukum terkait regulasi dan peraturan pengangkatan, struktur hukum yang mencakup institusi yang bertanggung jawab, serta budaya hukum yang mencerminkan sikap masyarakat terhadap proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil.

Bentuk optimalisasi selanjutnya dengan cara memaksimalkan prinsip transparansi. Memaksimalkan prinsip partisipasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil sangat penting untuk memastikan bahwa proses rekrutmen berjalan secara inklusif, transparan, dan akuntabel. Berikut adalah langkah-langkah strategis yang dapat diimplementasikan *pertama*, mengajak masyarakat untuk berpartisipasi dalam merumuskan kriteria dan standar seleksi Pegawai Negeri Sipil. Dapat dilakukan melalui forum diskusi, survei, atau konsultasi publik dengan melibatkan masyarakat, proses rekrutmen akan lebih relevan dengan kebutuhan publik. *Kedua*, menyediakan informasi yang jelas dan mudah diakses mengenai seluruh tahapan proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil termasuk persyaratan, prosedur, dan

jadwal. Hal ini dapat dilakukan melalui website resmi, media sosial, dan publikasi lainnya, sehingga semua calon pelamar memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh informasi.

*Ketiga*, membangun mekanisme untuk menerima umpan balik dari calon pelamar selama dan setelah proses rekrutmen. Seperti mengadakan sesi tanya jawab atau survei kepuasan yang memungkinkan pelamar menyampaikan pendapat dan masukan tentang pengalaman mereka. Hal ini tidak hanya memberikan informasi berharga untuk perbaikan, tetapi juga memberi pelamar rasa memiliki terhadap proses tersebut. *Keempat*, memberikan pelatihan kepada panitia seleksi tentang pentingnya keterlibatan masyarakat dan bagaimana cara mengakomodasi masukan dari berbagai pihak. Pelatihan ini dapat mencakup topik tentang keanekaragaman, inklusi, dan cara mengatasi bias dalam proses seleksi.

*Kelima*, membangun sistem pengaduan yang memungkinkan masyarakat dan pelamar untuk melaporkan ketidakpuasan atau masalah yang dihadapi selama proses rekrutmen. Sistem ini harus mudah diakses dan transparan, serta memberikan jaminan bahwa setiap pengaduan akan ditindaklanjuti dengan serius. *Keenam*, bermitra dengan organisasi masyarakat sipil dan lembaga non-pemerintah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Hal ini, dapat membantu dalam sosialisasi dan pengawasan proses rekrutmen serta memastikan bahwa suara masyarakat terwakili. *Ketujuh*, mengadakan seminar, lokakarya, atau acara sosialisasi yang melibatkan calon pelamar dan masyarakat umum. Kegiatan ini bertujuan untuk memberikan informasi yang jelas tentang proses rekrutmen, serta mendengarkan masukan dari masyarakat terkait

harapan mereka terhadap CPNS. Dengan menerapkan langkah-langkah ini, prinsip partisipasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil dapat dimaksimalkan, menciptakan proses rekrutmen yang lebih adil dan transparan. Selain itu, hal ini akan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah dan meningkatkan legitimasi proses seleksi. Hasil akhirnya adalah birokrasi yang lebih inklusif, responsif, dan berkualitas.

Prinsip partisipasi juga menyangkut dengan teori *Constitutional Rights* yang menekankan hak-hak individu yang dilindungi oleh konstitusi, termasuk hak untuk berpartisipasi dalam proses pemerintahan. Dalam konteks penerimaan Pegawai Negeri Sipil, setiap individu berhak untuk ikut serta dalam proses seleksi yang adil dan terbuka. Partisipasi publik dalam proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil mencerminkan prinsip perlindungan hak-hak publik. Ketika masyarakat terlibat dalam proses rekrutmen, hal ini memastikan bahwa aspirasi dan kepentingan masyarakat diperhatikan, serta memberikan kesempatan yang sama kepada semua pelamar.

Penulis menggunakan teori constitutional rights karena kewajiban negara untuk melindungi dan memenuhi hak-hak konstitusional warga negara, termasuk hak untuk mendapatkan pekerjaan yang layak sebagai Pegawai Negeri Sipil. Keterlibatan masyarakat dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil memerlukan transparansi dan akses informasi yang memadai, sehingga calon pelamar dapat memahami prosedur dan kriteria seleksi yang berlaku. Partisipasi publik dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil meningkatkan akuntabilitas pemerintah. Dengan melibatkan masyarakat, pemerintah harus mempertanggungjawabkan keputusan

dan proses yang diambil, sesuai dengan prinsip-prinsip konstitusi yang mengutamakan keadilan dan transparansi.

Optimalisasi yang terakhir dengan cara memaksimalkan prinsip keterbukaan dengan membuka diri terhadap hak masyarakat untuk mendapatkan informasi yang faktual, jujur, dan tidak diskriminatif mengenai penyelenggaraan penerimaan Pegawai Negeri Sipil dengan tetap memperhatikan ketentuan perundang-undangan. Optimalisasi penerimaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat dilakukan dengan memaksimalkan prinsip keterbukaan, yang mengharuskan instansi pemerintah untuk secara proaktif membuka diri terhadap hak masyarakat dalam mendapatkan informasi yang faktual, jujur, dan tidak diskriminatif mengenai penyelenggaraan proses rekrutmen. Langkah-langkah ini harus dilakukan dengan tetap memperhatikan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, sehingga transparansi tidak hanya terjaga, tetapi juga sejalan dengan prinsip-prinsip hukum yang mengatur pengelolaan informasi publik. *Pertama*, instansi harus merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan keterbukaan informasi yang jelas, memastikan bahwa semua informasi terkait penerimaan Pegawai Negeri Sipil tersedia dan dapat diakses oleh publik. Kebijakan ini harus mencakup jenis informasi yang wajib diumumkan, serta cara penyampaiannya yang mudah dipahami oleh masyarakat.

*Kedua*, membangun saluran komunikasi yang efektif, seperti website resmi dan media sosial, di mana masyarakat dapat mengakses informasi terkini tentang proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Saluran ini juga harus menyediakan fitur interaktif yang memungkinkan publik untuk mengajukan pertanyaan atau

mendapatkan klarifikasi mengenai informasi yang tersedia. *Ketiga*, melaksanakan kegiatan sosialisasi secara rutin untuk menjelaskan tata cara dan prosedur penerimaan Pegawai Negeri Sipil melalui seminar, workshop, atau sesi informasi yang terbuka untuk umum, masyarakat akan memiliki kesempatan untuk memahami proses secara mendalam dan mengajukan pertanyaan langsung kepada pihak penyelenggara.

*Keempat*, mengadakan forum diskusi yang melibatkan masyarakat, calon pelamar, dan perwakilan pemerintah untuk membahas isu-isu terkait proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Forum ini menjadi wadah bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi, masukan, dan kritik konstruktif, serta memastikan bahwa suara mereka didengar dalam setiap tahap rekrutmen. *Kelima*, membangun sistem pengaduan yang responsif dan transparan, di mana masyarakat dapat melaporkan ketidakpuasan atau dugaan praktik diskriminasi selama proses rekrutmen. Proses ini harus memastikan bahwa setiap pengaduan ditangani dengan serius dan direspon dengan cepat, serta memberikan umpan balik yang jelas kepada pelapor.

*Keenam*, menyelenggarakan pelatihan bagi panitia seleksi mengenai pentingnya keterbukaan informasi dan cara menyampaikannya dengan jujur dan tidak diskriminatif. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas panitia dalam mengelola komunikasi dengan publik serta memahami hak-hak calon pelamar. *Ketujuh*, melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap implementasi prinsip keterbukaan dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Hasil evaluasi harus dipublikasikan dan menjadi dasar untuk perbaikan berkelanjutan, sehingga proses rekrutmen dapat terus disesuaikan dengan harapan dan kebutuhan

masyarakat. Dengan menerapkan langkah-langkah tersebut, instansi pemerintah dapat secara efektif membuka diri terhadap hak masyarakat untuk mendapatkan informasi yang faktual, jujur, dan tidak diskriminatif dalam penyelenggaraan penerimaan Pegawai Negeri Sipil, serta memastikan bahwa seluruh proses berjalan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Pada prinsip keterbukaan relevan dengan teori *Good Governance* oleh Sedarmayanti. Teori ini tidak hanya meningkatkan keterbukaan dalam transparansi dan akuntabilitas, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan dan hasil akhir rekrutmen. Secara keseluruhan, prinsip keterbukaan merupakan elemen kunci dalam teori *Good Governance*. Dengan meningkatkan transparansi, akuntabilitas, partisipasi publik, dan kepercayaan masyarakat, pemerintah dapat menciptakan sistem pemerintahan yang lebih efektif dan responsif. Keterbukaan bukan hanya menjadi prinsip yang harus diadopsi, tetapi juga merupakan praktik yang fundamental dalam mewujudkan pemerintahan yang baik dan berkelanjutan.

Meskipun telah ada upaya untuk mengimplementasikan 5 (lima) prinsip dasar dalam proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil, namun hingga saat ini prinsip-prinsip tersebut belum sepenuhnya diterapkan secara optimal. Ketidakefektifan dalam penerapan prinsip-prinsip tersebut dapat menimbulkan sejumlah dampak negatif seperti ketidakpastian hukum, penyalahgunaan kekuasaan, serta diskriminasi yang dapat terjadi di berbagai aspek dalam proses seleksi dan rekrutmen. Hal ini tentunya berpotensi merusak integritas dan kredibilitas sistem rekrutmen Pegawai Negeri Sipil, karena masyarakat merasa hak-

hak mereka tidak dihargai atau diabaikan. Dalam konteks ini, masyarakat yang seharusnya menjadi subjek yang diberdayakan dalam proses ini justru merasa terpinggirkan, dan bahkan mungkin enggan untuk berpartisipasi dalam sistem rekrutmen yang seharusnya bersifat inklusif, transparan, dan adil.

Akibat dari ketidakpastian dan ketidakadilan yang muncul adalah terjadinya erosi kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintahan, yang pada gilirannya dapat mengganggu efektivitas tata kelola pemerintahan. Oleh karena itu, untuk memastikan terciptanya sistem meritokrasi yang adil dan efektif, sangat penting bagi negara untuk menegakkan prinsip-prinsip tersebut secara konsisten dan berkelanjutan. Hanya dengan penegakan yang tegas dan jelas yang didasarkan pada prinsip *Good Governance* seperti profesional, transparansi, keadilan, partisipasi, dan keterbukaan dalam sistem rekrutmen Pegawai Negeri Sipil dapat menjadi lebih kompetitif, berkualitas, dan berkeadilan yang pada akhirnya akan mendukung tercapainya kesejahteraan masyarakat secara komprehensif. Dengan demikian, optimalisasi penerapan prinsip-prinsip tersebut sangat diperlukan untuk membangun dan meningkatkan kepercayaan publik, meningkatkan kualitas dan mencapai tujuan pembangunan nasional yang berkelanjutan.

#### **4.2.1. Faktualitas Penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada BKD Provinsi Jawa Tengah**

Faktualitas berasal dari kata faktual menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (<https://kbbi.web.id/faktual>, diakses 1 Oktober 2024) yang bermakna berdasarkan dari kenyataan atau mengandung kebenaran. Faktualitas dalam hal ini mengacu pada fakta data dan aktual mengenai optimalisasi sistem

meritokrasi birokrasi penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governance* pada BKD Provinsi Jawa Tengah.

### **1. Prinsip Profesionalitas**

Profesionalitas merupakan prinsip pertama yang digunakan penulis untuk optimalisasi sistem meritokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada BKD Provinsi Jawa Tengah untuk kesejahteraan masyarakat. Menurut Soedijarto yang dikutip oleh (Sihombing, 2017: 69) profesionalisme merupakan sekumpulan atribut yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas agar sesuai dengan standar kerja yang diharapkan. Standar kerja ini menjadi tolok ukur kinerja individu atau kelompok dalam menjalankan tugas. Kemudian menurut (Siagian, 2009: 49) menjelaskan bahwa profesionalisme mencakup keandalan dalam pelaksanaan tugas yang menghasilkan kualitas tinggi, tepat waktu, akurat, dan menggunakan prosedur yang mudah dipahami. Sikap profesional akan mendorong individu untuk selalu menjaga dan mempertahankan kualitas pekerjaan, serta berusaha meningkatkan pengetahuan dan kinerja, sehingga dapat mencapai hasil pekerjaan yang optimal secara efektif dan efisien.

Profesionalitas merupakan prinsip yang sangat penting dalam setiap proses rekrutmen, terutama dalam konteks pelayanan publik. Prinsip profesionalitas memprioritaskan keahlian dan kompetensi yang dimiliki oleh individu, yang berlandaskan pada kode etik serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan mengedepankan profesionalitas, setiap kandidat diharapkan dapat menunjukkan kemampuan yang relevan dan pengetahuan yang mendalam mengenai tugas yang akan diemban. Hal ini disampaikan oleh Gunardi selaku

Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Jateng (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00

WIB), sebagai berikut:

“...hal ini juga mencakup penerapan norma-norma etika dalam berperilaku, yang memastikan bahwa setiap tindakan dan keputusan yang diambil dalam proses rekrutmen tidak hanya memenuhi standar kualitas, tetapi juga menjunjung tinggi integritas dan keadilan. Namun, profesionalitas bagi segelintir peserta masih minim adanya. Seperti, saat datang tes SKD maupun SKB peserta diminta membawa kartu ujian yang dicetak A4 namun ada saja ditemui yang lupa membawa, kehilangan, robek dan kucel hal kecil itu pun menunjukkan tidak ada keseriusan dalam profesionalitas. Selanjutnya terdapat juga peserta yang membawa jimat, hal ini mencerminkan tidak ada nilai profesionalitas yaitu memercayakan diri sendiri dapat bertanggungjawab dalam melakukan sesuatu. Sejak dulu hingga pelaksanaan tes di tahun 2024 masih ditemui peserta yang begitu.”

Pertanggungjawaban peserta CPNS masih rendah, terlihat dari banyaknya peserta yang melanggar ketentuan rekrutmen. Prinsip profesionalitas tidak hanya meningkatkan efektivitas kinerja ASN, tetapi juga berkontribusi pada penciptaan birokrasi yang lebih responsif dan bertanggung jawab terhadap masyarakat. Profesionalitas dapat diartikan sebagai karakteristik dari keahlian, keterampilan, kualitas, perilaku dalam melaksanakan tugas, dan lainnya yang seharusnya dimiliki oleh seorang profesional. Profesionalisme mencakup kebutuhan akan keahlian khusus dalam menjalankan tugas, beroperasi dalam konteks organisasi profesi, serta menerima kompensasi yang pantas sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

Profesionalitas dari peserta CPNS juga diukur sebagai kemampuan dalam pertanggungjawaban kelak ketika menjadi bagian abdi negara. Sering kali, prinsip ini terlupakan oleh individu dalam melaksanakan suatu kewajiban. Selain itu, dari

peserta CPNS, dalam melaksanakan perekrutan panitian dan instansi terkait juga harus menjunjung tinggi prinsip profesionalitas. Namun, masih belum optimal juga hal disampaikan oleh Tiara selaku CPNS yang tidak diterima tahun 2023 di Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 16.00 WIB), sebagai berikut:

“...saat saya mengikuti tes CAT, ada beberapa panitia yang tidak melayani peserta yang kesulitan karena error dari komputernya dsb. Kemungkinan, panitia kelelahan karena pelaksanaan tes dilaksanakan berturut-turut dan jumlah panitia juga tidak memadai. Hal ini, membuat profesionalitas dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil belum optimal ya mbak.”

Berdasarkan uraian diatas, dapat dipahami bahwa pertanggung jawaban prinsip profesionalitas masih belum optimal. Dari segi hukum, masih banyak pelanggaran dari ketentuan ASN. Dari segi moral, masih banyak yang krisis integritas dan budaya malu yang masih minim. Adapun dari segi politik, masih banyak yang tidak menggunakan kapasitas dan wewenangnya secara semestinya. Dalam rangka meningkatkan profesionalitas, harus ada kesadaran diri dari individu dan komitmen untuk meningkatkan standar kinerja yang optimal.

## **2. Prinsip Transparansi**

Transparansi merupakan prinsip kedua yang digunakan penulis untuk optimalisasi sistem meritokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada BKD Provinsi Jawa Tengah untuk kesejahteraan masyarakat. Dalam hal ini, transparansi dapat dilihat dari 3 (tiga) aspek, yaitu terdapat kebijakan yang terbuka terhadap pengawasan, tersajinya akses informasi sehingga masyarakat dapat menjangkau setiap kebijakan dari pemerintah dan adanya pemberlakuan prinsip check and balance diantara lembaga eskeskutif dan lembaga legislatif (Sedarmayanti, 2004:

289). Kemudian menurut (Sihombing, 2017: 69) prinsip transparansi menjamin bahwa setiap orang berhak mengakses informasi, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan pemerintahan. Dalam hal ini, mencakup kebijakan yang dibuat, proses pembuatannya, pelaksanaannya, serta hasil yang dicapai.

Pengaturan mengenai transparansi tercantum dalam beberapa peraturan perundang-undangan. *Pertama*, UU Keterbukaan Informasi Publik (KIP) terkhusus dalam Pasal 14 huruf h menyatakan bahwa transparansi berarti keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan serta penyampaian informasi yang materil dan relevan. *Kedua*, UU Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN tercantum prinsip asas transparansi dalam *Good Governance* sejalan dan memiliki tujuan yang sama dengan asas keterbukaan.

Transparansi diartikan sebagai proses penyelenggaraan pemerintah dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil secara transparan dan terbuka sehingga segala informasi mengenai perekrutan ASN dapat diketahui dan diakses oleh seluruh lapisan masyarakat (Eldo et al., 2022: 214-215). Hal ini disampaikan oleh Indro Aris Pujiyanto selaku Kasubag Program di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“...saat ini sudah kita ketahui bahwa sistem *Computer Assisted Test* (CAT) mulai diterapkan oleh BKN sejak tahun 2013 dan telah berkembang menjadi metode seleksi standar dalam rekrutmen CPNS dalam tes SKD maupun SKB.”

Berdasarkan pernyataan di atas, terlihat jelas bahwa salah satu keunggulan utama dari sistem CAT adalah tingkat transparansi hasil ujian yang ditawarkannya. Setelah ujian selesai, nilai peserta dapat langsung diakses oleh publik, sehingga memberikan kejelasan dan akuntabilitas dalam proses seleksi. Transparansi tidak

hanya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap integritas proses rekrutmen, tetapi juga memberikan kesempatan bagi peserta untuk melakukan evaluasi diri dan memahami area yang perlu diperbaiki. Hal ini juga disampaikan oleh Ahmad Atthariq selaku CPNS yang tidak diterima tahun 2023 di Jawa Tengah (Rabu, 9 Oktober 2024, 15.00 WIB), sebagai berikut:

“...dari pandangan individu saya, transparansi dalam penerimaan CPNS sangatlah terbuka. Siapa pun dapat mengakses skor dalam kita menjalani tes hingga nilai final terpampang nyata di live youtube yang kemungkinan akan terus eksis di aplikasi youtube entah sampai kapan saya tidak tahu. Nilai saya yang tidak passing grade terlihat jelas oleh siapa pun itu bukti transparansi dari pemerintah.”

Adanya upaya sistem CAT, potensi kecurangan dapat diminimalkan, dan setiap peserta memiliki kesempatan yang setara untuk menunjukkan kemampuan mereka. Implementasi metode ini mencerminkan komitmen BKN untuk menjalankan proses rekrutmen yang adil, objektif, dan efisien, serta mendukung upaya pemerintah dalam menciptakan birokrasi yang berkualitas.

Transparansi dalam konteks penyelenggaraan pelayanan publik merujuk pada prinsip keterbukaan yang memungkinkan informasi disajikan secara jelas, mudah dipahami, dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan. Hal ini berarti bahwa semua aspek layanan, mulai dari prosedur hingga hasil, harus disampaikan secara terbuka dan tanpa hambatan, sehingga masyarakat dapat dengan mudah memperoleh informasi yang mereka perlukan. Selain itu, informasi yang disediakan harus lengkap dan disusun dengan cara yang mudah dimengerti, agar semua lapisan masyarakat, termasuk yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda, dapat memahami hak dan kewajiban mereka serta prosedur yang

harus diikuti. Hal ini juga disampaikan oleh Tiara selaku CPNS yang tidak diterima tahun 2023 di Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 16.00 WIB), sebagai berikut:

“...dari meningkatnya prinsip transparansi ini, masih ada beberapa yang belum merasakannya, mungkin dari pihak masyarakat. Merasakan transparansi masih kurang dalam mekanisme, meski mekanisme untuk mengajukan pengaduan terkait proses rekrutmen, sering kali calon pelamar tidak mendapatkan informasi yang jelas tentang bagaimana pengaduan mereka ditindaklanjuti. Ini mengurangi rasa percaya mereka terhadap sistem yang ada.”

Berdasarkan wawancara di atas, transparansi tidak hanya meningkatkan akuntabilitas, tetapi juga mendorong partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan pengawasan layanan publik, menciptakan kepercayaan yang lebih besar antara pemerintah dan warga (Ratminto & Winarsih, 2005: 29). Masih terdapat kesenjangan yang signifikan dalam akses informasi mengenai seleksi Pegawai Negeri Sipil terutama bagi individu yang berasal dari latar belakang sosial-ekonomi yang kurang beruntung. Hal ini terjadi karena tidak semua calon peserta memiliki akses yang sama terhadap informasi yang dibutuhkan untuk mempersiapkan diri secara optimal. Penyebaran informasi yang belum merata baik dalam hal jangkauan, format, maupun waktu dapat menyebabkan beberapa kelompok peserta tidak mengetahui prosedur seleksi dengan jelas, tidak memahami syarat-syarat yang harus dipenuhi, atau bahkan tidak mendapatkan informasi tentang tahapan seleksi yang perlu dilalui. Hal ini juga disampaikan oleh Indro Aris Pujiyanto selaku Kasubag Program di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“Sebagai contoh, masyarakat yang tinggal di daerah terpencil atau mereka yang tidak memiliki akses internet yang memadai mungkin tidak

memperoleh informasi seleksi yang dipublikasikan secara online. Begitu pula, calon peserta yang berasal dari keluarga dengan tingkat pendidikan rendah atau yang kurang familiar dengan prosedur administrasi pemerintah bisa merasa kesulitan memahami persyaratan yang kompleks dan teknis. Hal ini tentu berpotensi menciptakan ketidaksetaraan dalam persiapan peserta, di mana mereka yang memiliki akses informasi lebih mudah akan lebih siap dan lebih mampu memenuhi persyaratan seleksi, sementara mereka yang kurang beruntung dalam hal akses informasi akan mengalami kesulitan yang lebih besar.”

Ketidakmerataan ini tidak hanya menghambat kemampuan calon peserta untuk bersaing secara adil, tetapi juga mengurangi peluang bagi individu yang sebenarnya memiliki potensi besar namun terhalang oleh keterbatasan informasi. Oleh karena itu, penting bagi pihak penyelenggara seleksi dalam hal ini BKD Provinsi Jawa Tengah untuk memastikan bahwa informasi tentang seleksi Pegawai Negeri Sipil dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat dengan cara yang lebih inklusif, seperti melalui distribusi informasi secara langsung di daerah-daerah terpencil, penggunaan berbagai platform komunikasi yang dapat diakses oleh masyarakat, serta memberikan penjelasan yang sederhana dan mudah dipahami terkait proses seleksi.

Transparansi informasi merupakan salah satu syarat penting dalam menciptakan *Good Governance*, di mana aksesibilitas dan kejelasan informasi berperan krusial dalam membangun kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah (Syam & Bahfiarti, 2016: 382). Salah satu upaya efektif untuk mewujudkan pelaksanaan prinsip *Good Governance* adalah melalui reformasi birokrasi. Reformasi ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kehandalan sumber daya ASN melalui pengadaan pegawai yang lebih profesional dan

berintegritas. Salah satu strategi yang diterapkan dalam pengadaan Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas adalah melalui seleksi yang ketat, yang dilakukan dengan menggunakan sistem komputerisasi, atau yang dikenal dengan metode *Computer Assisted Test* (CAT) (Sulaiman & Radiansah, 2021: 140). Dengan penerapan metode CAT, proses seleksi menjadi lebih objektif, transparan, dan akuntabel, sehingga dapat meminimalisir potensi kecurangan dan memastikan bahwa hanya kandidat terbaik yang terpilih. Langkah ini tidak hanya mendukung pengembangan birokrasi yang efisien, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan pemerintahan yang bersih dan melayani masyarakat dengan baik.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dipahami bahwa transparansi belum sepenuhnya optimal. Terlihat dari ketidakmerataan akses informasi masih ada kesenjangan dalam akses informasi mengenai seleksi Pegawai Negeri Sipil, terutama bagi individu dari latar belakang sosial yang kurang beruntung. Minimnya penyebaran informasi yang jelas dan merata mengenai prosedur seleksi, syarat-syarat yang diperlukan, serta tahapan-tahapan yang harus dilalui dapat menyebabkan ketidaksetaraan dalam persiapan peserta seleksi. Selain itu, keterbatasan informasi ini juga berpotensi memperlebar kesenjangan antara peserta yang berasal dari kalangan yang lebih mampu baik dari segi ekonomi maupun akses terhadap pendidikan dengan mereka yang berasal dari kalangan kurang beruntung. Peserta yang memiliki akses lebih baik terhadap informasi dan sumber daya cenderung lebih siap dan memiliki peluang lebih besar untuk berhasil dalam seleksi, sementara mereka yang kurang mendapatkan informasi yang jelas dan tepat waktu

akan terhambat dalam mempersiapkan diri, bahkan meskipun mereka memiliki potensi yang sama untuk sukses.

Dengan demikian, ketidakmerataan akses informasi ini bukan hanya memengaruhi proses seleksi secara individual, tetapi juga dapat menciptakan ketidakadilan dalam kesempatan yang diberikan kepada seluruh calon peserta. Oleh karena itu, penting bagi instansi yang menyelenggarakan seleksi Pegawai Negeri Sipil untuk memperhatikan aspek distribusi informasi dengan lebih merata agar setiap calon peserta tanpa memandang daerah yang jauh dari jangkauan dan latar belakang sosial ekonomi mereka dapat memperoleh informasi yang sama dan memiliki kesempatan yang setara untuk bersaing secara adil.

### **3. Prinsip Keadilan**

Keadilan merupakan prinsip ketiga yang digunakan penulis untuk optimalisasi sistem meritokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada BKD Provinsi Jawa Tengah untuk kesejahteraan masyarakat. Keadilan dalam rekrutmen dapat dicapai melalui penerapan prosedur yang transparan dan akuntabel (Friedrich, 2009: 121). Dalam konteks ini, menekankan bahwa keberadaan kebijakan yang adil dan pelaksanaan yang konsisten merupakan faktor kunci dalam menciptakan lingkungan rekrutmen yang tidak hanya efisien, tetapi juga inklusif. Dengan memastikan bahwa setiap tahap dalam proses seleksi dilakukan secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan, risiko praktik diskriminasi dapat diminimalkan.

Keadilan menurut John Rawls dimaknai sebagai *fairness* yang menekankan bahwa manfaat sosial harus dapat diakses tidak hanya oleh mereka yang memiliki bakat atau keunggulan tertentu, tetapi juga oleh mereka yang kurang beruntung,

sehingga mereka memiliki kesempatan untuk meningkatkan prospek hidup masyarakat (Rawls, 1971: 22-25). Konsep keadilan Rawls sangat memusatkan perhatian pada masalah keadilan sosial, yang berkaitan dengan penyaluran hak dan kewajiban secara seimbang dalam masyarakat. Dalam hal ini, Rawls mengidentifikasi rasionalitas, kesamaan, dan kebebasan sebagai indikator penting dalam menilai keadilan sebagai *fairness*. Kesamaan dalam konteks ini berarti adanya kesetaraan kedudukan dan hak sebagai manusia, tanpa memperhitungkan hasil akhir yang dapat diperoleh oleh setiap individu. Ini menunjukkan bahwa setiap orang harus diperlakukan dengan cara yang setara dalam sistem sosial, terlepas dari latar belakang, status ekonomi, atau kemampuan. Dengan demikian, prinsip keadilan Rawls mendorong pembentukan sistem yang tidak hanya menekankan pada keberhasilan individu, tetapi juga pada upaya untuk menciptakan peluang bagi semua anggota masyarakat, sehingga tercipta lingkungan yang inklusif dan adil. Hal ini sangat relevan dalam konteks rekrutmen Pegawai Negeri Sipil, di mana kesempatan yang sama harus diberikan kepada semua calon, termasuk mereka yang berasal dari kelompok yang kurang terwakili.

Prinsip keadilan telah dijamin eksistensi oleh sila ke 5 (lima) dalam Pancasila yang berbunyi “Keadilan bagi seluruh rakyat Indonesia” dan oleh konstitusi pada pembukaan UUD NRI 1945 pada alenia 4 (empat). Keadilan dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil belum sepenuhnya dirasakan. Masih terdapat oknum calo dan joki yang meresahkan. Meskipun, pihak instansi tidak ada kaitannya terhadap oknum yang masih merajarela. Hal ini disampaikan oleh Indro

Aris Pujiyanto selaku Kasubag Program di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“...sebenarnya masih banyaknya oknum-oknum tersebut belum diketahui penyebab pastinya kenapa masih belum diberantas. Entah mereka didekengi oleh pihak internal ataupun faktor lainnya seperti tidak ada tindakan tegas dari regulasi yang sudah menjadi rahasia umum hanya cantik dikertas saja, namun pada penerapannya juga masih minim. Alasan lainnya, segelintir penerima jasa joki juga kemungkinan tertipu atas bujukan yang mengiming-imingi karena saat ini seleksi sudah menggunakan CAT tanpa dipungut biaya.”

Berdasarkan pernyataan di atas, keadilan terkait penerimaan Pegawai Negeri Sipil bagi sebagian orang masih rendah, karena sebagian besar golongan tertentu mendapatkan keuntungan. Keadilan yang diupayakan oleh instansi terkait penerimaan Pegawai Negeri Sipil dalam hal ini BKN merupakan pemerintah pusat yang berwenang memberikan perintah kepada BKD Provinsi Jawa Tengah. KemenPANRB, meminta seluruh peserta seleksi CPNS 2024 untuk tidak terpengaruh oleh calo atau iming-iming joki yang menjanjikan kelulusan. Abdullah Azwar Anas selaku Menteri PANRB dikutip oleh (Fitriani, 2024) menyatakan bahwa *"seluruh tahapan, termasuk Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) yang menggunakan Computer Assisted Test (CAT), tidak dipungut biaya. Tidak ada satu pun orang yang bisa membantu kelulusan dalam tes CPNS, baik untuk tahun ini maupun untuk tes CPNS yang akan datang. Oleh karena itu, jangan percaya kepada siapapun yang menjanjikan kelulusan."*

Berdasarkan uraian di atas, terlihat komitmen pemerintah dalam hal ini Menteri PANRB menegaskan bahwa penentuan kelulusan dalam tes CPNS kini telah terintegrasi dan terkomputerisasi dengan tujuan menutup celah untuk

kecurangan dan praktik joki. Salah satu inovasi yang diterapkan adalah sistem *double face recognition* yang memastikan identitas peserta secara akurat dan mengurangi risiko penyalahgunaan. Dengan langkah-langkah ini, KemenPANRB berkomitmen untuk menciptakan proses rekrutmen yang transparan dan adil, sehingga setiap calon pegawai memiliki kesempatan yang setara berdasarkan kemampuan dan kompetensi mereka, bukan melalui jalur yang tidak sah.

Praktik diskriminasi dan ketidakadilan sosial masih dirasakan sebagian orang. Meskipun proses seleksi Pegawai Negeri Sipil diharapkan mengutamakan prinsip meritokrasi. Kenyataannya diskriminasi berdasarkan latar belakang sosial, ekonomi, etnis, atau bahkan jenis kelamin masih bisa terjadi. Hal ini dapat mengarah pada ketidakadilan dalam penerimaan CPNS. Diskriminasi berdasarkan faktor sosial atau etnis juga bisa mempengaruhi proses seleksi, meskipun tidak selalu tampak secara terang-terangan. Masyarakat yang berasal dari kelompok minoritas, baik itu berdasarkan suku, agama, atau etnis tertentu, kadang merasa adanya perlakuan yang kurang adil atau bias dalam proses seleksi. Hal ini disampaikan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Jateng (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“Mereka mungkin merasa bahwa meskipun memiliki kompetensi yang sama, mereka menghadapi lebih banyak tantangan dan hambatan dibandingkan dengan peserta yang berasal dari kelompok mayoritas. Bahkan, dalam beberapa kasus sistem seleksi yang tidak sepenuhnya transparan bisa memberi ruang bagi adanya praktik ketidakadilan yang merugikan peserta yang sudah memiliki kemampuan tinggi, tetapi tidak mendapat kesempatan yang sama karena faktor-faktor non-kompetitif. Meskipun sistem ujian sudah menggunakan CAT tapi masih ada celah

lain yang transparansinya masih belum optimal dalam proses penerimaan yang perlu dibenahi.”

Diskriminasi berdasarkan jenis kelamin juga tetap menjadi isu yang perlu diperhatikan dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Dikutip dari (Kompas, 2019 diakses 20 Oktober 2024) menyampaikan oleh Ombudsman masih terdapat instansi yang mendiskriminasi gender dalam seleksi CPNS. Meskipun ada upaya untuk menciptakan kesetaraan gender dalam seleksi kenyataannya, masih terdapat anggapan stereotip mengenai kemampuan pria dan wanita dalam beberapa bidang tertentu. Di beberapa sektor, wanita mungkin merasa diperlakukan tidak setara atau menghadapi kesulitan untuk mendapatkan posisi tertentu, meskipun mereka memiliki kualifikasi yang cukup. Dalam beberapa kasus, stereotip tentang peran gender juga dapat memengaruhi penilaian terhadap kemampuan seorang peserta yang pada akhirnya merugikan kesempatan mereka untuk bersaing secara adil.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dipahami bahwa keadilan belum sepenuhnya optimal. Terlihat dari diskriminasi baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung, merusak prinsip keadilan yang seharusnya menjadi dasar dalam setiap proses seleksi Pegawai Negeri Sipil. Hal ini tidak hanya menciptakan ketidaksetaraan dalam kesempatan, tetapi juga dapat menurunkan kualitas pelayanan publik, karena orang-orang yang sebenarnya memiliki potensi dan kemampuan tidak mendapat kesempatan yang setara untuk berkontribusi. Oleh karena itu, penting untuk melakukan reformasi yang lebih mendalam dalam sistem seleksi Pegawai Negeri Sipil dengan memastikan bahwa setiap calon peserta memiliki peluang yang sama, terlepas dari latar belakang sosial, ekonomi, etnis, atau jenis kelamin mereka. Ke depan, seleksi Pegawai Negeri Sipil harus lebih

mengedepankan objektivitas, transparansi, dan keadilan dalam semua aspek, agar setiap individu dapat bersaing secara adil dan setara berdasarkan kemampuan dan kompetensi mereka.

Keadilan dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil dapat lebih optimal apabila diterapkan secara menyeluruh dan sistematis dengan memastikan setiap calon memiliki kesempatan yang setara berdasarkan kompetensi dan kemampuan, bukan latar belakang sosial atau politik. Hal ini akan menciptakan ruang bagi semua warga negara, tanpa terkecuali, untuk berpartisipasi dalam pemerintahan dan memberikan kontribusi terbaiknya, tanpa hambatan diskriminasi atau ketidakadilan. Proses seleksi yang transparan dan adil ini tidak hanya memastikan bahwa hanya mereka yang paling layak yang diterima, tetapi juga membantu membangun birokrasi yang lebih inklusif, profesional, dan representatif, yang mampu mencerminkan keberagaman dan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang adil dan merata tidak hanya meningkatkan kualitas pelayanan publik, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap integritas dan kredibilitas pemerintahan.

#### **4. Prinsip Partisipasi**

Partisipasi merupakan prinsip keempat untuk optimalisasi sistem meritokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada BKD Provinsi Jawa Tengah untuk kesejahteraan masyarakat. Partisipasi berarti bahwa setiap anggota masyarakat menggunakan haknya untuk menyampaikan pendapat, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses pengambilan keputusan di pemerintahan (Sedarmayanti, 2004: 290). Indikator partisipasi mencakup: (i)

adanya pemahaman tentang proses atau metode partisipatif; (ii) pengambilan keputusan yang didasarkan pada kesepakatan bersama; (iii) peningkatan kualitas dan jumlah aspirasi berupa kritik dan saran untuk pembangunan; (iv) tumbuhnya kepedulian masyarakat terhadap setiap langkah pembangunan yang dilakukan pemerintah; dan (v) bertambahnya jumlah masyarakat yang terlibat dalam pembangunan (Sedarmayanti, 2004: 291).

Partisipasi dipahami sebagai keterlibatan semua elemen masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintahan dalam hal ini BKD Provinsi Jawa Tengah sudah sepatutnya memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mendapatkan 3 (tiga) hal yaitu akses, suara, dan kontrol dalam pembangunan serta administrasi masyarakat. Hal ini, terdapat dalam posita yang diajukan oleh Eliadi Hulu dan rekan-rekan dalam Putusan MK No. 15/PUU/2023 menjekaskan mengenai makna suara, akses, dan kontrol. Suara diartikan sebagai hak dan ruang bagi setiap anggota masyarakat untuk mengungkapkan pendapat mereka dalam penyelenggaraan pemerintahan sebagai panduan dalam pembuatan kebijakan. Akses berarti bahwa setiap masyarakat memiliki kesempatan untuk mengakses dan/atau mempengaruhi proses pembuatan kebijakan, termasuk layanan publik. Kontrol mengacu pada hak setiap masyarakat untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya pemerintahan, pengelolaan kebijakan, dan keuangan pemerintah.

Pada hakikatnya, masyarakat seharusnya terlibat aktif dalam urusan pemerintahan karena partisipasi publik merupakan salah satu pilar utama dalam sistem demokrasi yang sehat. Keterlibatan masyarakat tidak hanya memberikan suara bagi kepentingan mereka, tetapi juga memperkuat legitimasi keputusan yang

diambil oleh pemerintah. Ikut andil berpartisipasi, masyarakat dapat menyampaikan aspirasi, memberikan masukan yang konstruktif, dan berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak pada kehidupan mereka sehari-hari. Pada konteks ini, partisipasi masyarakat dalam urusan pemerintah menciptakan hubungan yang lebih baik antara pemerintah dan warga negara, membangun kepercayaan, serta meningkatkan akuntabilitas. Ketika masyarakat merasa bahwa mereka memiliki peran dalam proses pemerintahan, mereka cenderung lebih mendukung kebijakan yang diambil dan berpartisipasi dalam pembangunan sosial dan ekonomi di lingkungan mereka. Oleh karena itu, meningkatkan kesadaran akan pentingnya partisipasi masyarakat dalam urusan pemerintahan adalah langkah krusial untuk menciptakan pemerintahan yang responsif dan inklusif.

Pada kenyataan yang sering ditemui di lapangan sangat berbeda dengan seharusnya, masyarakat cenderung tidak berpartisipasi dengan alasan yang beragam. Masyarakat kurang berpartisipasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain: (a) kurangnya sosialisasi; (b) minimnya kesadaran; (c) aksesibilitas terbatas; (d) kurangnya kepercayaan; (e) kompleksitas proses; (f) keterbatasan waktu dan sumber daya; dan (g) keterbatasan mekanisme partisipasi.

Informasi mengenai proses rekrutmen sering kali tidak disebarluaskan dengan baik atau tidak sampai kepada masyarakat secara utuh dan jelas. Ketidakjelasan dalam penyampaian informasi ini dapat menciptakan kebingungan di kalangan calon pelamar, sehingga mereka mungkin tidak menyadari adanya

kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses rekrutmen. Hal ini disampaikan oleh Indro Aris Pujiyanto selaku Kasubag Program (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“...Informasi tentang proses rekrutmen seringkali tidak disebarluaskan dengan baik atau tidak sampai secara utuh. Jika masyarakat tidak mengetahui adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau tidak memahami bagaimana cara untuk terlibat, maka partisipasi masyarakat akan rendah. Terdapat beberapa alasan salah satunya pihak individu lalai, ditemukan ada beberapa pelamar yang keliru dengan tanggal pendaftaran, salah tanggal tes, hingga salah memilih formasi.”

Berdasarkan wawancara di atas, penulis menyimpulkan hal ini menunjukkan perlunya upaya yang lebih proaktif dalam penyebarluasan informasi, baik melalui saluran komunikasi yang beragam maupun dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami. Jika masyarakat tidak mendapatkan informasi yang komprehensif tentang langkah-langkah yang diperlukan untuk terlibat, kriteria yang ditetapkan, atau mekanisme yang tersedia untuk memberikan masukan, maka kemungkinan besar tingkat partisipasi mereka akan tetap rendah. Lebih berupaya menyediakan informasi yang jelas dan terjangkau, masyarakat akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi, sehingga menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan transparan dalam proses rekrutmen.

Akses informasi yang terbatas, terutama di daerah-daerah terpencil atau bagi kelompok masyarakat dengan keterbatasan literasi digital menjadi salah satu penghalang utama dalam mewujudkan partisipasi masyarakat yang maksimal. Sosialisasi tentang proses seleksi Pegawai Negeri Sipil sering kali hanya tersedia melalui platform digital atau media yang tidak dapat diakses oleh semua kalangan. Hal ini mengurangi kesempatan masyarakat untuk berpartisipasi secara aktif dalam

proses seleksi, baik sebagai peserta yang mendaftar maupun sebagai pengamat yang dapat memberi umpan balik atau kritik konstruktif terhadap proses yang berlangsung. Jika masyarakat tidak memiliki informasi yang jelas dan terbuka, partisipasi mereka dalam seleksi akan sangat terbatas. Hal ini disampaikan oleh Indro Aris Pujiyanto selaku Kasubag Program (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“...Sebagian besar informasi seleksi Pegawai Negeri Sipil seperti jadwal, persyaratan, prosedur pendaftaran, dan tahapan seleksi, sering kali hanya dipublikasikan melalui media daring yang sulit dijangkau oleh masyarakat di daerah yang infrastruktur teknologinya terbatas. Hal ini secara langsung mengurangi kesempatan bagi kelompok-kelompok tertentu untuk mendapatkan informasi yang jelas dan akurat mengenai seleksi Pegawai Negeri Sipil. Tanpa pemahaman yang memadai tentang proses tersebut, banyak calon peserta dari kalangan ini yang tidak dapat mendaftar atau mempersiapkan diri dengan baik, bahkan meskipun mereka memenuhi persyaratan.”

Proses seleksi Pegawai Negeri Sipil sering kali dipusatkan pada kota-kota besar atau wilayah dengan infrastruktur yang memadai. Sementara itu, daerah-daerah yang lebih terpencil atau kurang berkembang sering kali kurang mendapat perhatian dalam hal sosialisasi seleksi Pegawai Negeri Sipil. Kurangnya sosialisasi di daerah-daerah ini mengurangi partisipasi masyarakat secara keseluruhan. Calon peserta yang berasal dari wilayah yang kurang terlayani oleh informasi seleksi, baik melalui pusat informasi fisik maupun platform digital, cenderung tidak memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti seleksi atau bahkan tidak tahu bahwa mereka memenuhi syarat untuk mendaftar. Hal ini juga disampaikan oleh Tiara

selaku CPNS yang tidak diterima tahun 2023 di Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 16.00 WIB), sebagai berikut:

“...Keterbatasan akses terhadap platform digital juga memperburuk keadaan ini, mengingat banyak informasi yang kini disampaikan melalui situs web atau aplikasi online yang memerlukan koneksi internet yang stabil dan keterampilan digital. Dalam hal ini, saya dan kerabat merasakan haln demikian karena berada di pelosok yang jauh dari pusat internet sehingga jaringan internet tidak stabil mbak. Calon peserta yang tidak memiliki akses ke internet atau yang tidak terampil menggunakan perangkat digital menjadi semakin terpinggirkan, sehingga peluang mereka untuk mengetahui adanya seleksi dan memahami prosedur pendaftaran menjadi sangat kecil. Bahkan, meskipun mereka mungkin memenuhi semua syarat yang ditetapkan, mereka sering kali tidak menyadari bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam seleksi tersebut.”

Selain itu, kurangnya sosialisasi juga menyebabkan rendahnya tingkat kesadaran masyarakat mengenai pentingnya seleksi Pegawai Negeri Sipil sebagai kesempatan untuk memperbaiki taraf hidup dan memberikan kontribusi kepada negara. Di daerah-daerah yang kurang mendapat perhatian dalam hal sosialisasi, tidak jarang pula masyarakat yang tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang manfaat mengikuti seleksi Pegawai Negeri Sipil, sehingga mereka tidak termotivasi untuk mendaftar meskipun ada kesempatan terbuka. Tanpa adanya penyuluhan yang jelas dan menyeluruh, potensi bakat dan kemampuan dari masyarakat di wilayah tersebut akan tetap terabaikan, mengurangi kualitas dan keberagaman calon peserta yang dapat mengikuti seleksi.

Akibatnya, calon peserta dari daerah-daerah ini tidak hanya kehilangan kesempatan untuk berkompetisi dalam seleksi, tetapi juga terhambat dalam meraih

peluang yang seharusnya bisa mereka akses. Hal ini menciptakan ketidakadilan dalam sistem seleksi, di mana hanya mereka yang berada di wilayah dengan akses informasi yang lebih baik yang dapat memanfaatkan kesempatan tersebut. Oleh karena itu, untuk menciptakan proses seleksi yang lebih inklusif dan adil, sangat penting bagi pihak penyelenggara untuk memastikan bahwa sosialisasi mengenai seleksi Pegawai Negeri Sipil dilakukan secara menyeluruh dan merata, menjangkau semua daerah, termasuk yang terpencil atau kurang terlayani, agar setiap calon peserta memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi.

Terdapat beberapa alasan lainnya yang ditemui yang membuat prinsip partisipasi belum optimal. Hal ini disampaikan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Jateng (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut: "...contoh kasus nyata yang dapat diambil dari akibat kurangnya partisipasi adalah pada CPNS tahun 2019 Muhammad Baihaqi telah lolos pada tahap SKD dan mendapatkan skor tertinggi pada formasi yang dilamarnya. Saat itu, Baihaqi melamar formasi khusus difabel daksa, sementara dirinya merupakan seorang difabel netra.

Berdasarkan pernyataan di atas, kurangnya tingkat partisipasi terlihat sepele namun tidak teliti dalam memilih formasi dapat merugikan diri sendiri. Maka dari itu, dianggap tidak memenuhi syarat oleh BKD Provinsi Jawa Tengah juga dipengaruhi dari karena kurangnya profesionalitas pelamar. Kesalahan administratif dari pihak pelamar dalam proses seleksi Pegawai Negeri Sipil dapat beragam dan berdampak pada kelayakan mereka untuk diterima. Hal ini disampaikan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD

Provinsi Jawa Tengah Jateng (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“...beberapa contoh kesalahan pelamar yang umum dan kerap terjadi setiap pembukaan CPNS seperti pelamar mungkin salah mengisi data pada formulir pendaftaran, mengabaikan untuk menyertakan dokumen pendukung yang diperlukan, seperti ijazah, transkrip nilai, atau surat pengalaman kerja, dapat mengakibatkan pelamar dianggap tidak memenuhi syarat. Ketidakcocokan antara informasi yang diberikan di formulir pendaftaran dengan data yang terdapat di dokumen resmi (seperti KTP atau ijazah) dapat menimbulkan masalah saat verifikasi. Hal sepele lainnya, pada surat pernyataan dan surat lamaran tanggal yang dicantumkan tanggal sebelum pembukaan yang menimbulkan gugurnya pelamar.”

Banyak individu mungkin tidak menyadari pentingnya partisipasi mereka dalam proses rekrutmen. Tanpa pemahaman yang cukup tentang dampak dan manfaat dari keterlibatan mereka, masyarakat cenderung tidak merasa terdorong untuk berpartisipasi. Proses rekrutmen yang tidak ramah terhadap semua kalangan, terutama bagi penyandang disabilitas atau masyarakat di daerah terpencil, dapat menjadi penghalang bagi partisipasi. Ketidakmampuan untuk mengakses informasi atau fasilitas yang diperlukan dapat mengurangi partisipasi masyarakat. Hal ini disampaikan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Provinsi Jawa Tengah Jateng (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut: “...atas kasus tersebut dapat diambil pelajaran untuk ke depannya agar teliti dalam bertindak, kadang hal sepele tidak terlihat karena kita hanya berfokus pada cara mendapatkan. Namun, sebelum masuk pada tahap cara mendapatkan sudah dipastikan kita memalui proses menuju cara mendapatkan.”

Ketika masyarakat merasa bahwa proses rekrutmen tidak transparan atau memiliki bias, mereka mungkin enggan untuk berpartisipasi. Ketidakpercayaan terhadap integritas sistem dapat membuat individu merasa bahwa suara mereka tidak akan didengar atau dihargai. Proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil yang dianggap rumit atau terlalu teknis juga dapat menghalangi partisipasi. Hal ini disampaikan oleh Tiara selaku CPNS yang tidak diterima tahun 2023 di Jawa Tengah, (Kamis, 16.00 WIB) sebagai berikut:

“Apabila masyarakat merasa bahwa mereka tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan yang cukup untuk terlibat, mereka mungkin memilih untuk tidak berpartisipasi sama sekali. Bagi sebagian masyarakat, keterbatasan waktu dan sumber daya dapat menjadi kendala untuk berpartisipasi. Mereka mungkin memiliki tanggung jawab lain yang lebih mendesak, sehingga tidak dapat meluangkan waktu untuk terlibat dalam proses rekrutmen. Saya juga orang yang merasakan hal serupa, saya tidak begitu tertarik dengan CPNS namun karena keinginan orang tua saya apa boleh buat. Maka dari itu, saya tidak mempersiapkan dengan optimal karena sambil bekerja. Pada saat saya kehabisan e-materai diwaktu yang mepet, membuat saya frustrasi dan sempat kepikiran untuk menggunakan materai tempel.”

Jika tidak ada saluran yang jelas untuk menyampaikan masukan atau memberikan umpan balik, masyarakat mungkin merasa frustrasi dan memilih untuk tidak berpartisipasi. Mekanisme partisipasi yang tidak efektif akan mengurangi minat masyarakat untuk terlibat. Tragedi materai terulang terus menerus saat pembukaan CPNS. Pada sebelum tahun 2022, materai tempel diperbolehkan namun banyak yang berbuat curang dengan menggunakannya berulang kali padahal nomor serinya berbeda yang mengakibatkan gugurnya pelamar. Hal ini disampaikan oleh

Indro Aris Pujiyanto selaku Kasubag Program (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“...pada tahun 2022 pemerintah resmi mewajibkan menggunakan e-materai. Namun, pelamar seringkali tidak mendapatkan stok e-materai. Hal ini, terjadi lagi pada tahun selanjutnya hingga tahun 2024 ini. Untungnya, atas keterdsakan tersebut pemerintah memberikan solusi bagi pelamar CPNS dengan memperbolehkan menggunakan materai tempel dan waktu pendaftaran diperpanjang guna memberikan kesempatan ke masyarakat untuk tetap ikut berpartisipasi.”

Melalui langkah-langkah di atas, diharapkan partisipasi masyarakat dalam rekrutmen Pegawai Negeri Sipil tidak hanya meningkat, tetapi juga dapat membangun kepercayaan antara pemerintah dan warga. Hasilnya, kita akan menciptakan sistem rekrutmen yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan serta aspirasi masyarakat, sehingga dapat menghasilkan ASN yang lebih berkualitas dan sesuai dengan harapan publik yang kembali juga pada kesejahteraan masyarakat. Masyarakat juga seharusnya memiliki peran aktif dalam pengawasan proses seleksi Pegawai Negeri Sipil untuk memastikan bahwa seleksi dilakukan secara transparan dan adil dengan akses setara. Namun, dalam praktiknya, pengawasan masyarakat terhadap proses seleksi seringkali tidak optimal. Masyarakat tidak diberikan kesempatan yang memadai untuk melaporkan dugaan pelanggaran, kecurangan, atau diskriminasi yang mungkin terjadi dalam proses seleksi. Tanpa partisipasi masyarakat dalam pengawasan, maka prinsip transparansi dan keadilan dalam seleksi Pegawai Negeri Sipil menjadi kurang terjamin.

Secara keseluruhan, berdasarkan uraian di atas prinsip partisipasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil belum sepenuhnya diwujudkan dengan baik, karena masih ada kesenjangan dalam akses informasi, ketidaksetaraan dalam

sumber daya, dan kurangnya keterlibatan aktif dari calon peserta dan masyarakat dalam proses seleksi. Oleh karena itu, untuk mencapai prinsip partisipasi yang optimal, diperlukan langkah-langkah konkret untuk memastikan bahwa seluruh calon peserta terlepas dari latar belakang sosial dan ekonomi mereka memiliki kesempatan yang setara untuk berpartisipasi, memberi masukan, dan mendapatkan informasi yang transparan serta memadai mengenai proses seleksi

Untuk mengoptimalkan partisipasi masyarakat dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung keterlibatan aktif dari seluruh lapisan masyarakat, tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, atau geografis. Hal ini dapat dicapai dengan menyediakan akses yang setara, transparansi penuh dalam setiap tahap seleksi, serta meminimalkan hambatan baik dari segi informasi, biaya, maupun jarak. Dengan memastikan bahwa kesempatan yang adil dan terbuka tersedia bagi semua calon, proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil tidak hanya menjadi lebih demokratis, tetapi juga lebih representatif terhadap keberagaman masyarakat. Selain itu, pendekatan ini akan mendorong partisipasi yang lebih luas dari berbagai kelompok, termasuk mereka yang sebelumnya terpinggirkan atau kurang terwakili, sehingga menghasilkan birokrasi yang lebih berkualitas, efektif, dan mencerminkan kebutuhan serta aspirasi masyarakat secara keseluruhan.

## **5. Prinsip Keterbukaan**

Keterbukaan merupakan prinsip kelima yang digunakan penulis untuk menilai optimalisasi sistem meritokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada BKD Provinsi Jawa Tengah untuk kesejahteraan masyarakat. Menurut (Rima,

2011: 95) menyatakan bahwa asas keterbukaan mengacu pada hal-hal yang transparan, jelas, dan mudah dipahami. Keterbukaan ini bertujuan untuk menjelaskan sesuatu agar lebih terang, mudah dimengerti, dan tidak menimbulkan keraguan mengenai kebenarannya. Dalam konteks pengelolaan pemerintahan, diartikan pemerintah siap untuk membagikan informasi yang akurat tentang berbagai aspek terkait proses pemerintahan. Kemudian berdasarkan (Huzaeni, 2021: 215) keterbukaan merupakan prinsip yang menjamin akses publik terhadap informasi yang akurat, transparan, dan tidak diskriminatif mengenai pengelolaan negara, sambil tetap memperhatikan perlindungan hak individu, kelompok, dan informasi yang bersifat rahasia.

Adapun konteks aspek keterbukaan merupakan salah satu asas hukum tata negara yang fundamental dalam menjalankan pemerintahan yang transparan dan akuntabel. Prinsip keterbukaan ini berfungsi untuk menjamin hak masyarakat dalam memperoleh informasi yang benar, jelas, dan akurat mengenai kebijakan dan tindakan pemerintah. Dengan adanya asas keterbukaan, masyarakat diberikan akses yang memadai terhadap informasi yang berkaitan dengan keputusan publik, yang pada gilirannya meningkatkan partisipasi mereka dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini disampaikan oleh Indro Aris Pujiyanto selaku Kasubag Program (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“...siapa pun masyarakat bisa mengakses informasi secara terbuka di web resmi atau sosial media instansi terkait dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil. BKD Jateng juga memiliki akses keterbukaan yang seluas-luasnya dengan memanfaatkan teknologi digital. Saat ini, sosial media hampir dipegang penuh kendali oleh gen Z yang membuat suatu konten

berisikan informasi lebih luwes dan kreatif sesuai perkembangan zaman.”

Berdasarkan dari pernyataan di atas, keterbukaan juga menciptakan ruang dialog antara pemerintah dan masyarakat, di mana masukan dan kritik dari publik dapat diterima dan dipertimbangkan. Melalui penerapan asas keterbukaan, pemerintah tidak hanya memenuhi kewajiban untuk memberikan informasi, tetapi juga membangun kepercayaan dan legitimasi di mata masyarakat. Dalam jangka panjang, hal ini berkontribusi pada terciptanya pemerintahan yang lebih responsif, efektif, dan berorientasi pada kebutuhan serta aspirasi masyarakat. Hal ini juga disampaikan oleh Monica selaku CPNS yang tidak diterima tahun 2023 di Jawa Tengah (Jum’at 11 Oktober 2024, 15.00 WIB), sebagai berikut:

“...waktu itu saya kebingungan dengan prosedur rekrutmen CPNS karena masih pertama kali ikut seleksi nasional ini. Saya merasa terbantu dengan BKD Provinsi Jawa Tengah yang cepat merespon dari berbagai sosial media seperti instagram sangat informatif.”

Berdasarkan pernyataan di atas, instansi penerimaan Pegawai negeri Sipil telah berupaya dalam menjaga integritas keterbukaan. Namun, masih ada beberapa faktor yang menyebabkan keterbukaan belum optimal. Tidak Mengakomodasi Masukan Masyarakat, jika pihak penyelenggara rekrutmen tidak terbuka terhadap masukan atau kritik dari masyarakat terkait kebijakan dan prosedur yang diterapkan, maka ini juga merupakan pelanggaran terhadap asas keterbukaan. Hal ini juga disampaikan oleh Muhammad Nabil selaku CPNS yang diterima tahun 2023 di Jawa Tengah (Jum’at 11 Oktober 2024, 13.00 WIB), sebagai berikut:

”...pada saat saya ingin memberikan masukan dan saran, tapi respon atas pernyataan saya tidak dipublikasikan. Kemungkinan dirahasiakan atau bagaimana saya kurang paham. Seharusnya, dibagikan juga agar

masyarakat luas tahu akan pernyataan dari masyarakat lainnya. Tapi, semoga pihak BKD mengupayakan hal positif dari masukan dan saran masyarakat lainnya.”

Keterlibatan masyarakat dalam proses penyusunan kriteria atau evaluasi hasil seharusnya diakomodasi untuk meningkatkan legitimasi proses. Tidak mengakomodasi masukan masyarakat menjadi salah satu bentuk pelanggaran serius terhadap asas keterbukaan dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Ketika pihak penyelenggara rekrutmen tidak menunjukkan keterbukaan terhadap masukan, saran, atau kritik dari masyarakat terkait kebijakan dan prosedur yang diterapkan, maka proses tersebut kehilangan dimensi partisipatif yang seharusnya menjadi bagian integral dari pemerintahan yang baik. Hal ini juga disampaikan oleh Ahmad Athhariq selaku CPNS yang tidak diterima tahun 2023 di Jawa Tengah (Rabu, 9 Oktober 2024, 15.00 WIB), sebagai berikut:

“...Prinsip transparansi sudah mulai oke mbak. Dari penjelasan saya sebelumnya sudah terlihat upaya dari BKN mbak. Tapi, untuk keterbukaan saya rasa masih kurang ya. Karena masyarakat minim dilibatkan padahal penerimaan CPNS juga untuk kesejahteraan masyarakat.”

Keterlibatan masyarakat dalam proses penyusunan kriteria rekrutmen dan evaluasi hasil bukan hanya penting untuk menciptakan sistem yang lebih inklusif, tetapi juga untuk meningkatkan legitimasi dan akuntabilitas proses tersebut. Dengan mendengarkan dan mempertimbangkan masukan dari berbagai kalangan, penyelenggara dapat memastikan bahwa kebijakan yang diambil mencerminkan kebutuhan dan harapan masyarakat. Selain itu, hal ini dapat mengurangi potensi ketidakpuasan dan konflik, serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap proses rekrutmen. Keterbukaan terhadap masukan masyarakat merupakan cerminan dari

komitmen pemerintah untuk melayani dan memenuhi aspirasi publik, sekaligus menciptakan lingkungan yang lebih demokratis dan responsif.

Keterbukaan juga mencakup sistem akuntabilitas yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan terkait dengan setiap tahapan seleksi. Namun, dalam praktiknya, sering kali tidak ada mekanisme yang jelas bagi calon peserta atau masyarakat untuk mengajukan keberatan atau laporan apabila mereka merasa ada ketidakberesan dalam proses seleksi. Tanpa adanya sistem yang mengutamakan akuntabilitas, penerimaan Pegawai Negeri Sipil menjadi rentan terhadap praktik yang kurang transparan dan adil, yang dapat merugikan calon peserta dan mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap proses seleksi.

Secara keseluruhan, prinsip keterbukaan masyarakat dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil belum tercapai secara maksimal, baik dalam hal akses informasi yang merata, transparansi dalam proses seleksi, maupun partisipasi aktif masyarakat dalam memberikan umpan balik. Untuk memastikan prinsip keterbukaan ini dapat diwujudkan secara optimal, perlu adanya perbaikan dalam cara penyebaran informasi, peningkatan transparansi dalam seluruh tahapan seleksi, serta pemberian ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam proses evaluasi dan pengawasan.

Untuk memastikan prinsip keterbukaan ini dapat diwujudkan secara optimal, perlu dilakukan perbaikan yang menyeluruh dalam berbagai aspek, mulai dari cara penyebaran informasi hingga mekanisme evaluasi dan pengawasan. Hal pertama yang harus dilakukan adalah meningkatkan kualitas dan jangkauan saluran komunikasi, agar informasi terkait penerimaan Pegawai Negeri Sipil dapat tersebar

secara merata ke seluruh lapisan masyarakat, termasuk mereka yang berada di daerah terpencil atau kurang terakses teknologi. Selain itu, transparansi dalam setiap tahapan seleksi mulai dari pendaftaran, ujian, hingga pengumuman hasil harus dijaga dengan ketat, memastikan bahwa seluruh proses dapat dipantau secara terbuka oleh publik, tanpa adanya manipulasi atau ketidakjelasan. Tidak kalah penting, pemberian ruang yang cukup bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam proses evaluasi dan pengawasan seleksi juga harus diakomodasi, baik melalui mekanisme umpan balik, saluran pengaduan, maupun keterlibatan lembaga independen dalam melakukan audit. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan prinsip keterbukaan tidak hanya sekadar formalitas, tetapi benar-benar menjadi bagian integral dari setiap tahap penerimaan Pegawai Negeri Sipil, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan publik dan menciptakan proses seleksi yang lebih adil, objektif, dan akuntabel.

Berdasarkan uraian di atas, sistem meritokrasi birokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan prinsip *Good Governance*, yaitu profesionalitas, transparansi, keadilan, partisipasi, dan keterbukaan menghasilkan kesimpulan secara sederhana, belum optimalnya terlihat dari aspek faktualitas yang menyajikan fakta dan informasi yang sesuai dengan realitas di lapangan. Diperkuat oleh teori efektivitas yang dikemukakan oleh (Soekanto, 2019: 51) yang merupakan kerangka kerja untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas hukum. Hukum dianggap efektif jika dapat mencapai tujuannya dengan ditaati dan dipatuhi oleh masyarakat (aspek yuridis), sesuai dengan nilai-nilai dan kebutuhan masyarakat (aspek sosiologis), serta berhasil mencapai tujuan yang diinginkan (aspek filosofis).

#### **4.2.2. Normatifitas Penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada BKD Provinsi Jawa Tengah**

Normatifitas menurut (Snow, 1962: 31) dalam karyanya *The Two Cultures and the Scientific Revolution* menyebutkan bahwa normatifitas merujuk pada seperangkat standar nilai yang digunakan untuk menilai apakah suatu tindakan atau fenomena bisa diterima dalam masyarakat atau tidak. Normatifitas berfungsi untuk memberikan pedoman tentang apa yang seharusnya dilakukan, bukan hanya tentang apa yang ada atau terjadi. Penulis menyimpulkan normatifitas merupakan serangkaian pedoman atau aturan yang digunakan untuk mengevaluasi kebenaran atau keadilan tindakan atau keputusan dalam kehidupan sosial.

Normatifitas mengacu pada seperangkat aturan, nilai, prinsip, dan standar yang menjadi acuan dalam pengambilan keputusan dan tindakan dalam suatu proses, untuk memastikan bahwa tujuan yang ingin dicapai tercapai dengan cara yang benar dan sah. Dalam konteks optimalisasi, normatifitas tidak hanya berfungsi sebagai pedoman untuk meraih hasil yang maksimal, tetapi juga untuk menjamin bahwa proses yang dilakukan sejalan dengan kaidah etika, hukum, dan pedoman yang berlaku di masyarakat atau dalam suatu organisasi. Dengan demikian, normatifitas berperan penting dalam mengarahkan setiap langkah dalam upaya optimalisasi agar tidak hanya berfokus pada efisiensi dan efektivitas, tetapi juga pada aspek keadilan, transparansi, dan tanggung jawab sosial.

Prinsip ini memastikan bahwa upaya mencapai hasil optimal tidak merugikan pihak tertentu, serta meminimalkan potensi penyalahgunaan atau penyimpangan yang bertentangan dengan norma dan aturan yang telah disepakati

bersama. Dalam penerapannya, normatifitas juga memberikan batasan moral yang harus dihormati, sehingga hasil yang dicapai tidak hanya dapat diterima secara teknis, tetapi juga diterima secara sosial dan hukum. Normatifitas berhubungan dengan aturan interpretasi yang mendasari pemahaman kita terhadap teks, tindakan, dan peraturan dalam budaya atau masyarakat.

Terkait hal tersebut, terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhi normatifitas penerimaan Pegawai Negeri Sipil dengan teori efektivitas hukum oleh Soerjono Soekanto, antara lain:

1. Aturan hukum yang dimaksud isi dan kualitas hukum itu sendiri.
2. Penegak hukum berarti aparat penegak hukum yang profesional dan berintegritas.
3. Sarana dan prasarana dengan dana yang memadai untuk mendukung penegakan hukum.
4. Budaya hukum akan kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam mematuhi hukum dengan nilai-nilai dan budaya masyarakat yang mendukung penegakan hukum.

#### **1. Aturan Hukum**

Indonesia sebagai negara hukum akan selalu berlandaskan pada hukum dalam setiap tindakannya dengan adanya hukum, kepastian hukum, keadilan, dan manfaat bagi masyarakat atas setiap kebijakan yang diambil oleh negara melalui pemerintah dapat terjamin. Hal ini, sejalan dengan salah satu prinsip *Good Governance* yaitu prinsip aturan hukum (*rule of law*). Menurut (Rahardjo, 1979:

35) aturan hukum adalah seperangkat norma yang dibuat dan ditetapkan oleh pihak berwenang yang mengatur tingkah laku manusia dalam masyarakat.

Pengertian aturan hukum tertulis terdapat dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang pembentukan peraturan perundang-undangan (selanjutnya disebut UU Pembentukan Peraturan perundang-undangan). Adapun definisinya berbunyi Peraturan Perundang-undangan merupakan peraturan tertulis yang memuat norma hukum yang mengikat secara umum dan dibentuk atau ditetapkan oleh lembaga negara atau pejabat yang berwenang melalui prosedur yang ditetapkan dalam Peraturan perundang-undangan (Pasal 1 Angka 2).

Penulis menyimpulkan pemaknaan dari aturan hukum merupakan sekumpulan peraturan dan ketentuan yang dirumuskan dan ditegakkan oleh pemerintah atau lembaga untuk mengatur perilaku masyarakat. Aturan hukum mencakup berbagai aspek kehidupan, seperti hukum tata negara, hukum pidana, hukum perdata, hukum lingkungan, hingga prinsip-prinsip keadilan sosial.

#### **a. Aspek Konstitusional**

Secara etimologis kata konstitusi berasal dari bahasa Prancis yakni "*constituer*" yang berarti membentuk atau membuat. Menurut (Marzuki, 2010: 14) maksud dari kata membentuk dari pengertian tersebut ialah pembentukan suatu negara atau menyusun negara. Konstitusi menurut K.C. Wheare dalam (Khalimi & others, 2021: 6) merupakan sistem ketatanegaraan yang terdiri dari serangkaian aturan yang mengatur pemerintahan suatu negara. Sementara itu, konstitusional diartikan sebagai adanya batasan dalam kekuasaan dan jaminan terhadap hak-hak warga negara yang tercantum dalam konstitusi.

Konstitusi Indonesia merupakan konstitusi tertulis yang berbentuk UUD NRI 1945. Pasal 1 Ayat (3) UUD NRI 1945 menyatakan bahwa Indonesia adalah negara hukum, yang berarti seluruh tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara harus berlandaskan hukum yang berlaku. Pancasila berfungsi sebagai sumber hukum utama, di mana nilai, asas, dan norma dalam hukum Indonesia bersumber dari Pancasila sebagai dasar negara.

Aspek Konstitusional yang dimaksud adalah UUD NRI 1945 yang memberikan dasar hukum penting untuk mengatur hak atas pekerjaan bagi semua warga negara Indonesia. UUD NRI 1945 merupakan dasar hukum tertulis yang memiliki kedudukan sebagai hukum tertinggi di Indonesia. Oleh karena itu, pengaturan mengenai hak pekerjaan bagi setiap individu harus sejalan dengan nilai-nilai HAM. Selain itu, Indonesia yang mengadopsi konsep negara hukum yang menjamin perlindungan HAM baik secara individu maupun kolektif, yang telah diatur dalam UUD NRI 1945 BAB XA mengenai HAM. Secara umum, ketentuan terkait hak pekerjaan bagi setiap warga negara terdapat dalam Pasal 28D Ayat (2) dan (3) UUD NRI 1945.

#### **b. Aspek Legislasi**

Secara etimologis kata legislasi berasal dari bahasa Inggris yakni "*legislation*" yang berarti menyusun undang-undang. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (<https://kbbi.web.id/legislasi>, diakses 24 September 2024) legislasi diartikan sebagai pembuatan undang-undang. Menurut Anis Ibrahim dalam (Dianisa & Suprobowati, 2022: 303) legislasi merupakan proses pembuatan hukum yang berfungsi sebagai kerangka untuk menghasilkan hukum

positif. Proses legislasi terdiri dari 5 (lima) langkah yakni perencanaan, penyusunan, pembahasan, pengundangan atau pengesahan, serta penyebarluasan kepada semua pihak.

Aspek legislasi merupakan aspek yang menguraikan mengenai proses peraturan yang dibuat oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) bersama dengan Presiden. Dalam Aspek legislasi mengenai optimalisasi rekrutmen Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governance* mengenai aturan yang mengatur berkaitan dengan penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Berikut penulis akan menyebutkan dan menjabarkan mengenai aspek legislasi rekrutmen Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governance* untuk menjunjung sistem meritokrasi birokrasi:

**1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara perubahan atas Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara**

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (selanjutnya disebut UU ASN) yang menggantikan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan wujud pelaksanaan amanah dari tujuan negara dalam pembukaan UUD NRI 1945 terkait membentuk pemerintah negara Indonesia. Selain itu Undang-undang ini juga sebagai upaya pemerintah dalam membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka pemerintah membutuhkan ASN sebagai mesin penggerak utama dalam birokrasi yang professional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN. Serta

sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa yang didasarkan Pancasila dan UUD NRI 1945.

Berdasarkan ketentuan umum (Pasal 1 Angka 1) yang di maksud dengan Aparatur Sipil Negara yaitu profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan diberikan penghasilan berdasarkan peraturan perundang-undangan (Pasal 1 Angka 2). Selanjutnya, adapun yang mengatur bahwa pegawai ASN dibagi menjadi 2 (dua) yaitu Pegawai Negeri Sipil dan Aparatur Sipil Negara (Pasal 5). Kedudukan ASN sebagai aparatur negara memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, perekat dan pemersatu bangsa (Pasal 8 dan Pasal 10).

Penyelenggaraan dari kebijakan manajemen ASN harus disesuaikan dengan asas-asas yang ada, sehingga dalam implementasinya itu bisa berjalan dengan baik. Menurut Paul Scholten dalam (Rokilah et al., 2021: 181) yang di maksud dengan asas merupakan sebuah pikiran-pikiran dasar yang terdapat di dalam suatu peraturan perundangan-undangan. UU ASN menegaskan bahwa terdapat 13 (tiga belas) asas dalam penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN diantaranya: (a) kepastian hukum; (b) profesionalitas; (c) proporsionalitas; (d) keterpaduan; (e) pendelegasian; (f) netralitas; (g) akuntabilitas; (h) efektivitas dan efisiensi; (i)

keterbukaan; (j) nondiskriminasi; (k) persatuan dan kesatuan; (l) keadilan dan kesetaraan; dan (m) kesejahteraan (Pasal 2).

Terdapat kode etik dan kode perilaku mempunyai tujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN serta kepentingan bangsa dan negara (Pasal 4 Ayat (1)). Berdasarkan *Businnes Dictionary* dalam (Mokhsen et al., 2018: 1) kode etik merupakan pedoman tertulis yang dikeluarkan oleh organisasi atau pegawai serta manajemen dengan tujuan agar mereka dapat bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan standar etika yang ditetapkan oleh organisasi. Sedangkan, kode perilaku merupakan aturan yang mengatur secara jelas perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima, serta dalam penerapannya tidak memerlukan banyak penafsiran. Nilai dasar ASN diuraikan lebih lanjut dalam kode etik dan kode perilaku ASN diantaranya: a) berorientasi pada pelayanan prima demi kepuasan masyarakat; b) akuntabel, yakni terdapat tanggung jawab dari kepercayaan yang telah diberikan; c) kompeten, yakni selalu belajar dalam mengembangkan keterampilan; d) harmonis, yakni memperhatikan dengan peduli dan menghargai keberagaman; e) loyal, yakni berdedikasi dan mengutamakan akan kepentingan bangsa; f) adaptif, yakni selalu inovatif dan menggebu mengadapi perubahan dan g) kolaboratif, yakni menciptakan kerja sama yang bersinergi.

Pada BAB V tentang jabatan ASN bagian kesatu umum menyatakan bahwa jabatan ASN terbagi menjadi 2 (dua) yaitu jabatan manajerial dan jabatan nonmanajerial (Pasal 13). Jabatan manajerial mencakup jabatan pimpinan tinggi utama, jabatan pimpinan tinggi madya, jabatan pimpinan tinggi pratama, jabatan administrator, dan jabatan pengawas (Pasal 14). Sedangkan jabatan non manajerial

terbagi atas jabatan fungsional dan jabatan pelaksana (Pasal 18). Keterlibatan birokrasi yang diatur dalam UU ASN adalah upaya pemerintah untuk menyederhanakan birokrasi, sehingga kerja ASN dapat lebih fleksibel sambil tetap berfokus pada pencapaian organisasi dan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku.

Selanjutnya, Presiden sebagai pemegang kekuasaan pemerintahan adalah pemegang kekuasaan tertinggi dalam kebijakan, pembinaan profesi dan manajemen ASN (Pasal 26). Dalam menyelenggarakan kekuasaannya Presiden akan memberikan delegasi kepada kementerian atau lembaga yang melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di bidang: a) perumusan dan penetapan kebijakan strategis, serta koordinasi, sinkronisasi dan pengendalian kebijakan manajemen ASN; b) perumusan dan penetapan kebijakan teknis dan pembinaan, penyelenggaraan, dan pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN; c) perumusan dan penetapan kebijakan teknis, pembinaan, penyelenggaraan pelayanan, dan pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis manajemen ASN; dan d) mengawasi penerapan sistem merit.

Sistem meritokrasi diartikan sebagai kebijakan dalam manajemen ASN yang berlandaskan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, dilaksanakan secara adil dan wajar tanpa memperhatikan latar belakang individu (Kalesaran, 2021: 73). Sistem meritokrasi dilaksanakan sesuai dengan prinsip meritokrasi, yang berarti pengelolaan SDM didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja, serta integritas dan moralitas. Prinsip ini diterapkan secara adil dan wajar, tanpa

membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, usia, atau kebutuhan khusus.

Pelaksanaan sistem meritokrasi meliputi perencanaan, pengembangan, pola karier, dan kelompok rencana suksesi yang berasal dari manajemen talenta. Pengawasan dalam sistem meritokrasi, seperti yang diatur dalam UU ASN bertujuan untuk memastikan penataan karier ASN dilakukan secara profesional, transparan, akuntabel, dan berfokus pada kinerja.

UU ASN menjadi acuan utama dalam mempercepat transformasi manajemen ASN untuk menciptakan birokrasi Indonesia yang profesional dan berstandar internasional. Saat ini, setiap ASN wajib memiliki *digital mindset* seiring dengan perubahan cara kerja di era baru, di mana pekerjaan birokrasi beralih ke *digital based* dan struktur organisasi bertransformasi dari hierarki menjadi koordinasi. Pokok-pokok pengaturan dalam UU ASN ini mencakup penguatan pengawasan sistem meritokrasi, penetapan kebutuhan PNS dan PPPK, kesejahteraan bagi PNS dan PPPK, serta digitalisasi dalam manajemen ASN.

Optimalisasi mengenai manajemen ASN yang tercantum dalam UU ASN, jika dianalisis menggunakan teori birokrasi dengan indikator (i) penyelenggaraan pemerintahan yang diatur secara hierarkis; (ii) setiap posisi pekerjaan memiliki bidang kompetensi tersendiri; (iii) pemilihan pegawai berdasarkan kualifikasi standar yang objektif; dan (iv) adanya kode etik yang harus dipatuhi serta prosedur yang jelas dan sistematis, maka:

*Pertama*, penyelenggaraan pemerintahan diatur jelas secara hirarkis. Pada UU ASN telah mengatur berkenaan dengan adanya penyelenggaraan pemerintahan

yang hirarkis, hal ini bisa di lihat dari BAB VII tentang kelembagaan yang mengatur bahwa presiden sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam manajemen ASN, memberikan sebagian kewenangannya dalam bentuk pendelegasian kepada kementerian dan lembaga terkait (Pasal 26). Kemudian juga terdapatnya penyederhanaan birokrasi mengatur mengenai pembagian jabatan ASN yang terdiri dari 2 (dua) jabatan, yaitu jabatan manajerial dan jabatan non manajerial (Pasal 13). Hal ini sejalan dengan pendapat Max Weber dalam (Akter, 2021: 377) yang menyatakan bahwa dalam birokrasi terdapat jenjang jabatan yang dijalankan berdasarkan sistem hierarki vertikal yang ketat. Penyederhanaan ini tentunya akan memudahkan setiap jabatan untuk bekerja dengan tepat, cepat, dan mendorong inovasi yang baik. Ini menunjukkan bahwa manajemen ASN diatur secara hierarki, sehingga dengan adanya hierarki tersebut, ASN dapat lebih mudah berinovasi tanpa melalui proses pengambilan keputusan yang panjang.

*Kedua*, setiap posisi pekerjaan memiliki bidang kompetensi masing-masing. Terdapat aturan mengenai pengisian jabatan sesuai kompetensi yang dimiliki dan persyaratan jabatan (Pasal 16) dan mengatur bahwa jabatan manajerial dan nonmanajerial itu memiliki kompetensi dan persyaratann jabatan tersendiri (Pasal 18 Ayat (4)). Selain itu, setiap pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi (Pasal 49 Ayat (1)). Pemerintah juga memberikan penghargaan dan pengakuan bagi Pegawai ASN yang bekerja di Instansi pusat bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara, sedangkan bagi pegawai ASN yang

bekerja di Instansi Daerah bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja daerah (Pasal 50 Ayat (2) dan Ayat (3)).

*Ketiga*, pemilihan pegawai dilakukan berdasarkan kualifikasi standar yang objektif. Dalam UU ASN ini, sistem meritokrasi telah diterapkan dalam pengelolaan manajemen ASN. Penerapan sistem meritokrasi dalam manajemen ASN juga melibatkan pengawasan oleh lembaga terkait dalam hal ini BKD Provinsi Jawa Tengah yang berada di bawah BKN dan Ombudsman untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat berjalan dengan efektif. UU ASN telah mengatur mengenai kode etik yang terkandung di dalam Pasal 4 Ayat (1) dan Ayat (2). Kode etik ini akan berfungsi sebagai pengendalian diri bagi setiap pegawai ASN, agar dapat melaksanakan tugasnya secara profesional dan menjamin kualitas profesi ASN.

Berdasarkan penjelasan indikator dalam teori birokrasi di atas, dapat penulis simpulkan bahwa UU ASN telah memenuhi indikator tersebut. Hal ini terlihat dari terpenuhinya indikator-indikator berikut: 1) penyelenggaraan pemerintahan yang diatur secara hierarki; 2) setiap posisi pekerjaan memiliki bidang kompetensi masing-masing; 3) pemilihan pegawai berdasarkan kualifikasi standar yang objektif; dan 4) terdapat kode etik yang harus ditaati, serta prosedur yang jelas dan sistematis.

## **2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN**

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN (selanjutnya disebut UU Bersih dari KKN)

dibentuk sebagai respons terhadap meningkatnya kebutuhan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pemerintahan di Indonesia.

Pengertian penyelenggara negara tercantum pada Pasal 1 Angka 1 dan Angka 2 yang menyebutkan bahwa pejabat negara yang menjalankan fungsi eksekutif, legislatif, dan yudikatif dan pejabat lain yang fungsi dan tugas pokoknya berkaitan dengan penyelenggaraan negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal ini, penyelenggara negara yang bersih adalah penyelenggara negara yang menaati asas-asas umum penyelenggaraan negara dan bebas dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, serta perbuatan tercela lainnya. Adapun Asas Umum Pemerintahan Negara yang Baik (AUPB) adalah asas yang menjunjung tinggi norma kesusilaan, kepatutan, dan norma hukum, untuk mewujudkan penyelenggara negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (Pasal 1 Angka 6).

Asas Umum Penyelenggara Negara terdapat pada Pasal 3 mencakup: 1) Asas Kepastian Hukum; 2) Asas Tertib Penyelenggaraan Negara; 3) Asas Kepentingan Umum; 4) Asas Keterbukaan; 5) Asas Proporsionalitas; 6) Asas Profesionalitas; dan 7) Asas Akuntabilitas.

UU ini secara tegas melarang tindakan KKN. Pegawai Negeri Sipil sebagai pelaksana kebijakan publik harus mematuhi ketentuan ini untuk menjaga kepercayaan masyarakat. Dengan mendorong Pegawai Negeri Sipil untuk beroperasi secara bersih dan transparan, UU KKN berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan publik yang diterima masyarakat.

Maka dari itu, penulis menyimpulkan bahwa UU KKN menekankan pentingnya integritas, akuntabilitas, dan transparansi dalam menjalankan tugas. Pegawai Negeri Sipil diharapkan untuk menghindari perilaku koruptif dan menyalahgunakan wewenang.

### **3. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik**

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (selanjutnya disebut UU Pelayanan Publik) dibentuk dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dan akuntabilitas pelayanan yang diberikan oleh penyelenggara dalam hal ini pemerintahan kepada masyarakat. Undang-undang ini bertujuan untuk menciptakan batasan yang jelas mengenai hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan semua pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Hal ini penting untuk memastikan adanya kejelasan dalam interaksi antara masyarakat dan menciptakan sistem penyelenggaraan pelayanan publik yang layak, sesuai dengan AUPB.

UU Pelayanan Publik menyebutkan pelayanan publik harus beraskan pada: (a) kepentingan umum; (b) kepastian hukum; (c) kesamaan hak; (d) keprofesionalan; (e) partisipatif; (f) tidak diskriminatif; (g) keterbukaan; (h) akuntabilitas; (i) fasilitas; (h) ketepatan waktu; dan (i) kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan (Pasal 4).

UU Pelayanan Publik juga memberikan hak dan kewajiban masyarakat untuk berhak mendapatkan pelayanan publik, diantaranya: (a) mengetahui kebenaran isi standar pelayanan; (b) mengawasi pelaksanaan standar pelayanan; (c) mendapat tanggapan terhadap pengaduan yang diajukan; (d) mendapat advokasi,

perlindungan, dan/atau pemenuhan pelayanan; (e) memberitahukan kepada pimpinan penyelenggara untuk memperbaiki pelayanan apabila pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan standar pelayanan; (f) memberitahukan kepada pelaksana untuk memperbaiki pelayanan apabila pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan standar pelayanan; (g) mengadukan pelaksana yang melakukan penyimpangan standar pelayanan dan/atau tidak memperbaiki pelayanan kepada penyelenggara dan ombudsman; (h) mengadukan penyelenggara yang melakukan penyimpangan standar pelayanan dan/atau tidak memperbaiki pelayanan kepada pembina penyelenggara dan ombudsman; dan (i) mendapat pelayanan yang berkualitas sesuai dengan Asas dan tujuan pelayanan (Pasal 18).

Berkenaan dalam hal ini, penulis menyimpulkan bahwa UU Pelayanan Publik mengatur hak masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang baik dan kewajiban Pegawai Negeri Sipil untuk memberikan layanan yang cepat, tepat, dan transparan. UU Pelayanan Publik mendorong Pegawai Negeri Sipil untuk terus meningkatkan kompetensi dan profesionalisme dalam memberikan layanan publik, agar dapat memenuhi ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi. Tak hanya itu, UU ini juga mengedepankan pentingnya partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik, di mana Pegawai Negeri Sipil harus terbuka terhadap masukan dan kritik dari masyarakat untuk memperbaiki kualitas layanan.

#### **4. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintah**

Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintah (selanjutnya disebut UU AP) dibentuk dengan tujuan untuk meningkatkan

efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Sebagaimana tercantum pada Pasal 3 menyebutkan tujuan UU AP adalah: a) menciptakan tertib penyelenggaraan Administrasi Pemerintahan; b) menciptakan kepastian hukum; c) mencegah terjadinya penyalahgunaan Wewenang; d) menjamin akuntabilitas Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan; e) memberikan perlindungan hukum kepada warga masyarakat dan aparatur pemerintahan; f) melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan dan menerapkan AUPB; dan g) memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada warga masyarakat.

UU AP bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat, dengan mengedepankan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik. UU AP juga mengatur prinsip-prinsip administrasi pemerintahan yang baik, termasuk kepastian hukum, keadilan, dan keberlanjutan, untuk menciptakan pemerintahan yang efektif dan responsif.

Ketentuan umum UU AP menyebutkan bahwa administrasi pemerintahan merupakan prosedur dalam pengambilan keputusan oleh badan/pejabat yang berwenang (Pasal 1 Angka 1). Adapun wewenang diartikan sebagai hak yang dikuasai oleh badan UU AP, hak yang dikuasai oleh badan/pejabat untuk mengambil keputusan (Pasal 1 Angka 5). Adapun AUPB merupakan prinsip yang digunakan sebagai acuan penggunaan wewenang bagi pejabat pemerintahan dalam mengeluarkan keputusan atau tindakan dalam penyelenggaraan pemerintahan (Pasal 1 Angka 17).

Setiap keputusan yang dikeluarkan oleh pejabat/badan pemerintahan menurut (Akhmaddhian, 2018: 43) harus sesuai dengan AUPB. Setiap keputusan

memerlukan alasan pertimbangan yuridis, sosiologis, dan filosofis dengan penjelasan terperinci termasuk diskresi (Pasal 55). Adapun syarat sahnya keputusan meliputi: ditetapkan oleh pejabat yang berwenang, dibuat sesuai prosedur, dan substansi yang sesuai dengan objek keputusan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan AUPB (Pasal 52). UU AP telah mengatur mengenai AUPB sebagaimana ketentuan Pasal 10 Ayat (1) dan Ayat (2), menyatakan bahwa AUPB meliputi Asas kepastian hukum, kemanfaatan, ketidakberpihakan, kecermatan, tidak menyalahgunakan kewenangan, keterbukaan, kepentingan umum, pelayanan yang baik dan Asas lainnya. UU AP kolerasinya dengan Pegawai Negeri Sipil, diantaranya: a) prinsip administrasi pemerintahan; b) tanggung jawab Pegawai Negeri Sipil; c) hak dan kewajiban; d) pelayanan publik; e) proses pengambilan keputusan; f) partisipasi masyarakat; serta g) peningkatan kapasitas dan kompetensi.

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa UU Administrasi Pemerintah memberikan kerangka hukum yang jelas bagi pengelolaan PNS, menekankan pada integritas, disiplin, serta hubungan hierarkis dalam struktur pemerintahan. Dengan demikian, PNS memiliki peran penting dalam implementasi kebijakan publik dan pelayanan masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan oleh undang-undang tersebut.

#### **5. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik**

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (selanjutnya disebut UU KIP) bertujuan untuk menjamin hak warga negara

dalam mengakses informasi yang dikelola oleh badan publik. Secara keseluruhan UU KIP bertujuan untuk: a. menjamin hak warga negara untuk mengetahui rencana pembuatan kebijakan publik, program kebijakan publik, dan proses pengambilan keputusan publik, serta alasan pengambilan suatu keputusan publik; b. mendorong partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan kebijakan publik; c. meningkatkan peran aktif masyarakat, dalam pengambilan kebijakan publik dan pengelolaan badan publik yang baik; d. mewujudkan penyelenggaraan negara yang baik, yaitu yang transparan, efektif dan efisien, akuntabel serta dapat dipertanggungjawabkan; e. mengetahui alasan kebijakan publik yang mempengaruhi hajat hidup orang banyak; f. mengembangkan ilmu pengetahuan dan mencerdaskan kehidupan bangsa; dan g. meningkatkan pengelolaan dan pelayanan informasi di lingkungan badan publik untuk menghasilkan layanan informasi yang berkualitas.

Setiap orang berhak memperoleh informasi publik sesuai dengan ketentuan UU KIP tercantum pada Pasal 4 Ayat (1), Ayat (2), dan Ayat (3)): a. melihat dan mengetahui informasi publik; b. menghadiri pertemuan publik yang terbuka untuk umum untuk memperoleh informasi publik; c. mendapatkan salinan informasi publik melalui permohonan sesuai dengan undang-undang ini; dan/atau d. menyebarkan informasi publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Setiap pemohon informasi publik berhak mengajukan permintaan informasi publik disertai alasan permintaan tersebut.

Namun, badan publik berhak menolak memberikan informasi yang dikecualikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Badan

publik berhak menolak memberikan informasi publik apabila tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Pasal 6 Ayat (1) dan Ayat (2)).

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa UU KIP merupakan instrumen penting untuk memastikan Pegawai Negeri Sipil melaksanakan tugasnya dengan prinsip keterbukaan, mendukung terciptanya pemerintahan yang lebih baik dan sesuai dengan harapan masyarakat. Dengan menjamin hak warga negara, mendorong partisipasi masyarakat, pengawasan publik, pengembangan informasi dan peningkatan layanan informasi.

### **c. Aspek Regulasi**

Aspek regulatif merupakan pengaturan yang dibuat oleh lembaga eksekutif untuk melaksanakan peraturan yang ditetapkan oleh legislatif, dengan mendapatkan delegasi kewenangan untuk mengatur lebih lanjut ke dalam peraturan pelaksanaan yang lebih rinci (Asshiddiqie, 2006: 39). Lembaga eksekutif berfungsi sebagai pelaksana undang-undang, sehingga bertanggung jawab untuk membuat regulasi guna mendukung pelaksanaan undang-undang dan kewenangan yang didelegasikan dari peraturan yang lebih tinggi kepada peraturan yang lebih rendah, dalam hal ini dari undang-undang ke peraturan pelaksanaan.

Aspek regulasi dalam penelitian ini merujuk pada peraturan yang dibuat oleh lembaga eksekutif untuk melaksanakan peraturan yang ditetapkan oleh lembaga legislatif, berdasarkan kewenangan delegasi. Kewenangan delegasi ini berarti bahwa pembentukan peraturan-peraturan tersebut diperintahkan secara langsung oleh peraturan yang memiliki kedudukan lebih tinggi. Menurut Rosenbloom dalam (Pasla, 2023: 137) regulasi merupakan proses pembuatan aturan

yang melibatkan tiga lembaga negara: eksekutif, legislatif, dan yudikatif, dalam konteks Administrasi Publik. Dalam proses regulasi ini, masing-masing lembaga memiliki peran khusus, yaitu membuat, melaksanakan, dan menegakkan aturan, untuk memastikan kepatuhan dan konsistensi dalam implementasinya.

Regulasi yang mengatur sistem meritokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan prinsip *Good Governance* di Jawa Tengah tercantum dalam Permenpan RB Nomor 27 Tahun 2021 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil. Proses rekrutmen ini dilaksanakan oleh BKD Jawa Tengah, yang bekerja sama dengan dinas-dinas lain dalam pelaksanaannya. Hal ini, disampaikan oleh Gunardi, Kasubag Umum dan Kepegawaian pada BKD Provinsi Jawa Tengah (Senin, 7 Oktober 2024 pukul 09.00 WIB), sebagai berikut:

“Dalam proses pengadaan pegawai di Jawa Tengah itu bukan hanya BKD Provinsi Jawa Tengah saja, tapi terdapat tim inti diantaranya Gubernur Jawa Tengah, Sekretaris Daerah, bagian organisasi, bagian pengawasan, bagian keuangan, inspektorat, badan perencanaan, dan BKD itu sendiri. Nantinya tim ini saling berkoordinasi dalam proses penerimaan ASN agar bisa berjalan dengan optimal.”

Sebelum pelaksanaan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil, akan diadakan rapat untuk menetapkan kebutuhan dan formasi yang akan disediakan oleh instansi di daerah. Dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil, terdapat dua jenis formasi yang disediakan oleh pemerintah, yaitu formasi umum dan formasi khusus. Formasi umum terbuka bagi siapa saja tanpa memerlukan syarat keahlian tertentu, sedangkan formasi khusus diperuntukkan bagi kriteria tertentu seperti lulusan terbaik (*cumlaude*), diaspora, putra dan putri terbaik Papua, serta penyandang disabilitas. Berikut uraian secara rinci sebagai berikut:

**a. Kebutuhan khusus dari lulusan terbaik (*Cumlaude*)**

Pada kebutuhan khusus lulusan terbaik, instansi pusat diharuskan menyediakan kuota minimal 10% dari total kebutuhan pengadaan Pegawai Negeri Sipil. Sementara itu, instansi daerah juga dapat mengalokasikan kuota khusus bagi lulusan terbaik (*cumlaude*) berdasarkan penetapan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil. Proses pemilihan jabatan dan penempatan unit kerja akan ditentukan oleh masing-masing instansi berdasarkan alokasi kebutuhan Pegawai Negeri Sipil yang ditetapkan oleh Menteri, yang dilaksanakan melalui SSCASN BKN. Lowongan tersebut kemudian akan diumumkan oleh masing-masing instansi saat pembukaan CPNS dibuka.

**b. Kebutuhan khusus dari Diaspora**

Kebutuhan khusus ini ditujukan untuk warga negara Indonesia yang sedang berada di luar negeri. Jenis jabatan yang dapat dilamar dalam kategori kebutuhan khusus ini meliputi jabatan peneliti, dosen, dan analisis kebijakan, dengan syarat pendidikan minimal S2, serta jabatan perekayasa yang memerlukan pendidikan minimal S1. Di antara persyaratan tersebut, terdapat ketentuan untuk melampirkan surat rekomendasi dari tempat kerja dengan pengalaman minimal 2 tahun, serta tidak sedang menempuh pendidikan yang dibiayai oleh pemerintah, baik pusat maupun daerah.

**c. Kebutuhan khusus dari Putra Putri Papua dan Papua Barat**

Kebutuhan pada pengadaan ini ditujukan khusus bagi warga masyarakat dari Papua dan Papua Barat. Pelamar untuk kebutuhan khusus ini harus merupakan keturunan asli orang Papua atau memiliki garis keturunan dari ayah atau ibu yang

asli Papua, dengan dilengkapi bukti akta kelahiran dan surat keterangan dari kepala desa setempat.

**d. Kebutuhan khusus Penyandang Disabilitas**

Pada posisi kebutuhan khusus untuk penyandang disabilitas ini hanya diperuntukkan bagi jenis pekerjaan yang bersifat administratif, dilakukan secara rutin, dan tidak memiliki risiko tinggi. Instansi pusat dan daerah diwajibkan untuk mengalokasikan kuota sebesar 2% khusus untuk pelamar penyandang disabilitas dari total formasi yang dibuka.

Berikut, penulis akan menjelaskan aspek regulasi yang berkaitan dengan optimalisasi sistem meritokrasi rekrutmen Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governance*:

**1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil**

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (selanjutnya disebut PP Manajemen Pegawai Negeri Sipil) merupakan landasan penting di bawah UU ASN bagi pengelolaan Pegawai Negeri Sipil yang bertujuan untuk menciptakan aparatur yang profesional, berkualitas, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Penyelenggaraan pengertian dari manajemen Pegawai Negeri Sipil merupakan pengelolaan Pegawai Negeri Sipil untuk menghasilkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN (Pasal 1 Angka 1). Adapun manajemen dari Pegawai Negeri Sipil mencakup: (a) penyusunan dan penetapan kebutuhan; (b)

pengadaan; (c) pangkat dan jabatan; (d) pengembangan karir; (e) pola karir; (f) promosi; (g) mutasi; (h) penilaian kinerja; (i) penggajian dan tunjangan; (j) penghargaan; (k) disiplin; (l) pemberhentian; (m) jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan (n) perlindungan (Pasal 2).

Hal pokok dalam penyusunan dan penetapan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan Pegawai Negeri Sipil dilakukan sesuai dengan siklus anggaran (Pasal 4). Selanjutnya, penyusunan kebutuhan mengharuskan setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan analisis jabatan serta analisis beban kerja (Pasal 5 Ayat (1)). Akibat dari penyusunan tersebut maka dibutuhkan rincian dari kebutuhan Pegawai Negeri Sipil berlandaskan dari hasil analisis jabatan dan hasil analisis beban kerja, peta jabatan unit organisasi yang mendeskripsikan ketersediaan dan jumlah kebutuhan Pegawai Negeri Sipil, dan memperhatikan dari pandangan kondisi geografis daerah, jumlah dari penduduk, dan rasio anggaran belanja pegawai (Pasal 8).

Hasil penyusunan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil jangka 5 (lima) tahunan disampaikan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) Instansi Pemerintah kepada Menteri dan Kepala BKN dengan melampirkan dokumen rencana strategis Instansi Pemerintah untuk penetapan kebutuhan PNS tahun berikutnya disampaikan oleh PPK kepada Menteri dan Kepala BKN paling lambat akhir bulan Maret tahun sebelumnya. Kemudian, apabila terjadi perubahan rencana anggaran pada tahun berikutnya yang mengakibatkan perubahan dalam perencanaan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil, penyampaian rincian penyusunan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil

dilakukan paling lambat akhir bulan April tahun sebelumnya (Pasal 9 Ayat (1), Ayat (2), dan Ayat (3)).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pelaksanaan penyusunan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil diatur secara rinci dalam BKN yang akan disesuaikan dengan kebijakan dan kebutuhan yang berlaku.

## **2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2021 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil**

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Nomor 27 Tahun 2021 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil (selanjutnya disebut Permen PAN & RB tentang pengadaan Pegawai Negeri Sipil) merupakan pedoman kebijakan hukum dalam pelaksanaan pengadaan ASN pada lingkungan instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Permenpan ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan penambahan ASN, khususnya Pegawai Negeri Sipil secara nasional dan berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam mempercepat pencapaian tujuan strategis nasional.

Penyelenggaraan pengadaan ASN memiliki tujuan untuk mendapatkan Pegawai Negeri Sipil yang diantaranya: (a) memiliki karakter pribadi yang baik sebagai penyelenggara layanan publik; (b) dapat berfungsi sebagai perekat NKRI; (c) memiliki tingkat intelegensia yang tinggi untuk pengembangan kapasitas dan kinerja organisasi; dan (d) memiliki keterampilan, keahlian, dan sikap yang sesuai dengan tuntutan jabatan (Pasal 2).

Pengadaan Pegawai Negeri Sipil itu dijalankan berlandaskan atas prinsip diantaranya: a) kompetitif; b) adil; c) objektif; d) transparan; e) bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme; serta f) tidak di pungut biaya (Pasal 3). Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai prinsip-prinsip tersebut:

- 1) Kompetitif yang berarti semua pelamar bersaing secara sehat dan penentuan kelulusan didasarkan pada hasil dari setiap tahap tes dengan nilai ambang batas (*passing grade*) untuk kelulusan.
- 2) Adil yang artinya setiap orang diperlakukan sama tanpa diskriminasi, tanpa memihak kepada siapa pun dan tanpa pilih kasih merupakan ciri khas dari sistem meritokrasi.
- 3) Objektif yang berarti setiap tahap penentuan kelulusan didasarkan pada pemenuhan syarat yang berlaku dan hasil seleksi yang sesuai dengan kenyataan di lapangan.
- 4) Transparan yang berarti semua proses rekrutmen dilakukan secara terbuka, sehingga setiap orang dapat mengetahui hasil dari apa yang telah mereka lakukan.
- 5) Bersih dari praktik KKN (KKN) yang berarti proses rekrutmen dan pengelolaan SDM dalam suatu organisasi, terutama dalam konteks pemerintahan, dilakukan dengan integritas dan keadilan.
- 6) Tanpa biaya yang artinya semua orang dapat berpartisipasi dalam rekrutmen tersebut secara gratis tanpa dikenakan biaya tertentu.

Penetapan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil dibagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu penetapan kebutuhan formasi umum dan penetapan kebutuhan formasi khusus.

Penetapan kebutuhan formasi umum untuk instansi pemerintah dialokasikan kepada setiap warga negara Indonesia yang telah memenuhi syarat sesuai dengan peraturan yang berlaku (Pasal 4 Ayat (1)). Sementara itu, penetapan kebutuhan formasi khusus mencakup 4 (empat) alokasi yang ditetapkan oleh pemerintah pusat maupun daerah, yaitu lulusan terbaik dengan predikat *cumlaude*, diaspora, putra-putri Papua dan Papua Barat, serta penyandang disabilitas (Pasal 4 Ayat (3)). Untuk kebutuhan khusus di tingkat daerah, tidak ada kewajiban alokasi khusus untuk putra-putri dari Provinsi Papua dan Papua Barat hal ini hanya berlaku untuk kebutuhan khusus di tingkat pusat.

### **3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara**

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (selanjutnya disebut Permen PAN & RB tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN) dengan tujuan untuk memperkuat manajemen ASN yang berbasis pada sistem meritokrasi yang merupakan bagian dari upaya untuk menciptakan aparatur yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Pada Permen PAN & RB tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN menafsirkan sistem meritokrasi mengartikan dengan maksud sama dengan peraturan lainnya. Prinsip sistem meritokrasi merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang mengutamakan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil, tanpa

membedakan latar belakang politik, ras, agama, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan (Pasal 2). Dilanjutkan dengan penjelasan mengenai *Road Map* pada penerapan sistem meritokrasi merupakan rencana operasional untuk menerapkan sistem merit yang disusun dan dilaksanakan setiap 5 (lima) tahun berisi rincian pelaksanaan dari satu tahap ke tahap berikutnya, dengan sasaran tahunan yang jelas (Pasal 1 Angka 8).

Adapun dari *Road Map* tersebut menimbulkan adanya indeks sistem meritokrasi yang berarti ukuran yang digunakan sebagai standar penilaian penerapan sistem meritokrasi pada instansi pemerintah. Pada penilaian sistem meritokrasi ini dilakukan secara mandiri untuk mengetahui capaian dari penerapan sistem meritokrasi pada instansi pemerintah (Pasal 1 Angka 10 dan Angka 11).

Ruang lingkup sistem meritokrasi mencakup: a) rekrutmen, seleksi, dan promosi sesuai kompetensi yang terbuka dan adil dengan penyusunan SDM aparatur secara berkelanjutan; b) memperlakkan ASN secara adil dan setara; c) pengelolaan ASN secara efektif dan efisien; d) memberikan remunerasi yang setara atas hasil kinerja; e) memberikan apresiasi atas kinerja yang tinggi; f) memberikan *punishment* atas pelanggaran disiplin; g) menjaga standar tinggi untuk integritas dan kepuhlian guna kepentingan masyarakat; h) menerapkan pengisian jabatan dengan uji kompetensi; i) mengembangkan kompetensi ASN; j) implementasi manajemen kinerja guna tujuan organisasi; k) melindungi ASN dari campur tangan politik; dan l) memberikan perlindungan kepada ASN (Pasal 3).

#### **4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas**

**Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024**

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Nomor 19 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 (selanjutnya disebut Permen PAN & RB tentang Road Map Reformasi Birokrasi) bertujuan mengoptimalkan reformasi birokrasi agar lebih efektif dalam meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat dan mendorong perbaikan kinerja ASN melalui penerapan prinsip *Good Governance* dan sistem meritokrasi. Kemudian dapat mengakomodasi perubahan kondisi dan kebutuhan terkini dalam manajemen ASN, sehingga kebijakan yang ada tetap relevan dan responsif.

Tujuan *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 setelah pendalam kembali adalah menciptakan birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang efektif, berintegritas, dan memberikan pelayanan berkualitas, dengan target capaian indeks reformasi birokrasi sebesar 86,50 pada tahun 2024. Tujuan ini dibagi menjadi 2 (dua) sasaran strategis yakni mewujudkan tata kelola Kementerian yang digital, lincah, kolaboratif, dan akuntabel dan membangun budaya birokrasi yang berakhlak dengan ASN yang profesional.

Adapun reformasi birokrasi (RB) merupakan serangkaian langkah sistematis untuk meningkatkan kualitas, efektivitas, dan efisiensi pemerintahan, sehingga menghasilkan pemerintahan yang bersih, berintegritas, akuntabel, dan mampu memberikan pelayanan publik yang optimal. Keberhasilan RB seharusnya tercermin dari dampaknya terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat, termasuk pengurangan kemiskinan, pertumbuhan ekonomi dan investasi, serta indikator pembangunan nasional lainnya.

**5. Peraturan BKN Nomor 14 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Pengadaan Pegawai Negeri Sipil**

Peraturan BKN Nomor 14 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Pengadaan Pegawai Negeri Sipil (selanjutnya disebut Peraturan BKN tentang Petunjuk Pengadaan Pegawai Negeri Sipil) dengan tujuan sebagai petunjuk dalam proses seleksi dan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil menghasilkan SDM yang berkualitas, kompeten, dan sesuai dengan kebutuhan instansi di lingkungan masing-masing.

Ruang lingkup dari petunjuk teknis pengadaan Pegawai Negeri Sipil mencakup: (a) perencanaan; (b) pengumuman formasi; (c) pelamaran; (d) seleksi dan pengumuman hasil dari seleksi; (e) pengangkatan dan masa percobaan CPNS; (f) pengangkatan Pegawai Negeri Sipil, pelantikan, dan pengambilan sumpah; (g) pengawasan dan pengendalian; (h) pembiayaan; dan (i) evaluasi.

**6. Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 tentang Talent Management Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah**

Peraturan Gubernur Nomor 28 Tahun 2021 Talent Management Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah (selanjutnya disebut Pergub tentang 2021 Talent Management Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah) bertujuan untuk mengatur dan memfasilitasi pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil melalui manajemen talenta yang sistematis. Hal ini penting untuk memastikan bahwa Pegawai Negeri Sipil memiliki jalur karir yang jelas dan terarah, serta dapat mencapai potensi maksimal mereka dalam menjalankan tugas pemerintahan. Dengan adanya manajemen talenta, diharapkan kualitas SDM di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dapat meningkat. Ini dilakukan melalui proses akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan.

Peraturan ini juga bertujuan untuk mendukung regenerasi kepemimpinan dalam organisasi pemerintah. Melalui identifikasi dan pengembangan bakat, pemerintah dapat mempersiapkan calon pemimpin yang berkualitas untuk mengisi posisi strategis di masa depan. Dengan menerapkan sistem manajemen talenta, pengisian jabatan dapat dilakukan secara lebih efisien. Ketika ada posisi kosong, instansi dapat dengan mudah merujuk pada data talenta yang ada untuk menemukan kandidat yang paling sesuai berdasarkan potensi dan kinerja mereka.

Peraturan ini mendorong transparansi dalam proses manajemen talenta, sehingga setiap langkah dalam pengelolaan SDM dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Hal ini penting untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah. Sebelumnya, banyak masalah terkait pengembangan karir

Pegawai Negeri Sipil yang belum terkelola dengan baik. Dengan adanya peraturan ini, diharapkan semua masalah tersebut dapat teratasi melalui pendekatan yang lebih terstruktur dan profesional.

## **2. Penegak Hukum**

Penegakan hukum menurut (Soekanto, 2019: 43) merupakan proses yang mengintegrasikan hubungan antara nilai-nilai yang terdapat dalam kaidah dan sikap tindakan, berfungsi sebagai penjabaran nilai di tahap akhir. Tujuannya adalah untuk menciptakan, mempertahankan, dan memelihara keharmonisan dalam kehidupan sosial di masyarakat. Di Indonesia, penerapan hukum terhadap kejahatan berarti penerapan aturan hukum yang bersifat menghukum untuk memberikan efek jera. Tanpa keamanan, kemajuan pembangunan negara akan terhambat. Oleh karena itu, diperlukan lembaga penegak hukum untuk menegakkan hukum dan menjaga keamanan.

Penegak hukum dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil memiliki peran yang sangat penting untuk memastikan bahwa proses rekrutmen berlangsung sesuai dengan prinsip-prinsip hukum yang berlaku, serta menjaga integritas dan keadilan dalam seleksi calon pegawai. Dalam konteks ini, penegak hukum bertanggung jawab untuk mengawasi setiap tahapan rekrutmen, mulai dari pengumuman lowongan, pelaksanaan ujian, hingga pengumuman hasil seleksi. *Pertama*, penegak hukum perlu memastikan bahwa seluruh prosedur rekrutmen dilaksanakan berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, termasuk UU ASN. Hal ini mencakup penegakan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keadilan, di mana setiap CPNS berhak mendapatkan perlakuan yang sama tanpa adanya diskriminasi.

Dengan adanya pengawasan yang ketat, potensi praktik kecurangan, seperti kolusi, nepotisme, dan suap, dapat diminimalisir.

Selain itu, penegak hukum juga berfungsi sebagai mediator dalam menangani pengaduan atau keluhan yang mungkin timbul selama proses rekrutmen. *Pertama*, calon pelamar yang merasa dirugikan oleh keputusan panitia seleksi berhak untuk mengajukan keberatan, dan penegak hukum harus memastikan bahwa setiap pengaduan ditindaklanjuti dengan serius dan transparan. Proses ini tidak hanya memberikan keadilan bagi calon pelamar, tetapi juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah.

*Kedua*, penegak hukum perlu berperan dalam pendidikan dan sosialisasi mengenai hak dan kewajiban masyarakat terkait penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Masyarakat harus diberikan pemahaman yang jelas tentang prosedur, kriteria, dan hak mereka dalam proses rekrutmen. Dengan meningkatkan kesadaran hukum di kalangan masyarakat, diharapkan partisipasi dan keterlibatan publik dalam proses rekrutmen dapat meningkat, sehingga menciptakan sistem yang lebih demokratis dan responsif. *Ketiga*, penegak hukum juga memiliki tanggung jawab untuk melakukan evaluasi dan audit terhadap proses rekrutmen secara berkala. Dengan melakukan pengawasan yang sistematis, mereka dapat mengidentifikasi potensi masalah atau kekurangan dalam sistem rekrutmen dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan. Hal ini akan membantu memastikan bahwa proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil tidak hanya memenuhi standar hukum, tetapi juga berfungsi dengan efektif dan efisien, menghasilkan ASN yang berkualitas dan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

### 3. Sarana Prasarana

Sarana dan prasarana memiliki peran penting dalam memaksimalkan efektivitas suatu aturan. Dalam konteks ini, menurut (Ali, 2023: 63) sarana fisik berfungsi sebagai elemen pendukung utama. Tanpa adanya sarana prasarana yang memadai, seperti kendaraan dan peralatan komunikasi, penegak hukum akan kesulitan dalam menjalankan tugasnya secara efektif. Fasilitas kerja juga merupakan elemen penting yang mendukung kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Fasilitas yang memadai sesuai kebutuhan karyawan, seperti diungkapkan oleh (Hasibuan, 2008: 25) dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien.

Tanpa sarana atau fasilitas yang memadai, penegakan hukum tidak akan berjalan dengan efisien. Sarana prasarana tersebut mencakup tenaga kerja yang terdidik dan terlatih, struktur organisasi yang efektif, peralatan yang lengkap, serta dana dan kebutuhan lainnya yang mencukupi. Sarana dan prasarana dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil merupakan elemen penting yang mendukung kelancaran dan efektivitas proses rekrutmen. Ketersediaan sarana yang memadai, seperti ruang ujian, perangkat komputer, serta akses internet yang stabil, sangat menentukan kualitas pelaksanaan seleksi, terutama dalam konteks penggunaan sistem *Computer Assisted Test (CAT)*.

*Pertama*, ruang ujian yang dirancang dengan baik harus memenuhi standar kenyamanan dan keamanan. Lingkungan yang tenang dan kondusif akan membantu peserta dalam berkonsentrasi selama ujian, sehingga dapat menunjukkan

kemampuan terbaik mereka. Selain itu, pengaturan ruang yang baik juga berfungsi untuk mencegah potensi kecurangan dan memastikan bahwa setiap peserta mendapatkan perlakuan yang sama. *Kedua*, penggunaan teknologi informasi menjadi aspek krusial dalam penyelenggaraan penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Dengan sistem CAT yang terintegrasi, proses ujian dapat dilaksanakan secara efisien, dengan hasil yang transparan dan langsung dapat diakses oleh publik. Ketersediaan perangkat keras yang handal dan perangkat lunak yang aman adalah prasyarat agar proses seleksi dapat berjalan tanpa hambatan teknis.

*Ketiga*, prasarana pendukung, seperti pusat informasi dan layanan konsultasi bagi calon pelamar, juga harus diperhatikan. Dengan menyediakan fasilitas yang memadai untuk membantu calon peserta memahami prosedur, kriteria, dan persyaratan yang diperlukan, instansi dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dan mengurangi kesalahan administratif yang mungkin terjadi. Selain itu, pelatihan bagi panitia seleksi dan staf pendukung juga merupakan bagian dari sarana prasarana yang tak kalah penting. Dengan memberikan pelatihan yang tepat mengenai prosedur dan teknologi yang digunakan, panitia dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih profesional dan efisien. *Ketiga*, evaluasi dan pemeliharaan berkala terhadap sarana dan prasarana yang digunakan dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua fasilitas tetap dalam kondisi baik dan mampu mendukung kelancaran proses rekrutmen. Dengan demikian, sarana dan prasarana yang optimal akan berkontribusi pada terciptanya proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang adil, transparan, dan berkualitas.

#### **4. Budaya Hukum**

Budaya hukum menurut (Friedman, 1975: 25) menyatakan bahwa budaya hukum mencakup setiap keyakinan, sikap, dan nilai yang memengaruhi dan membentuk bagaimana hukum dipahami, diterapkan, dan dihormati dalam masyarakat. Menurut (Hadikusuma, 2010: 51) menyebutkan budaya hukum adalah respons kolektif dari masyarakat tertentu terhadap fenomena hukum. Respons ini mencerminkan pandangan yang seragam terhadap nilai-nilai dan perilaku hukum. Dengan demikian, budaya hukum mencerminkan pola perilaku individu sebagai bagian dari masyarakat, yang menggambarkan orientasi yang sama terhadap kehidupan hukum yang dijalani oleh masyarakat tersebut.

Penulis menyimpulkan makna dari para ahli di atas, budaya hukum yaitu kebiasaan-kebiasaan, pandangan-pandangan, cara-cara bertindak dan berpikir dalam masyarakat pada umumnya yang dapat mempengaruhi kekuatan-kekuatan sosial menurut arah perkembangan tertentu. Budaya hukum berfungsi untuk mengidentifikasi ciri-ciri dasar sehingga kita dapat memahami proses yang berlangsung secara terus-menerus dan berubah seiring dengan perkembangan, mengingat sifat kontrol sosialnya tidak selalu tetap.

Budaya hukum dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil mencerminkan nilai-nilai, norma, dan praktik yang mengedepankan kepatuhan terhadap hukum serta prinsip-prinsip keadilan dan transparansi dalam proses rekrutmen. Penerapan budaya hukum yang kuat dalam konteks ini berarti bahwa setiap individu yang terlibat, baik panitia seleksi maupun calon pelamar, memahami dan menghormati peraturan perundang-undangan yang mengatur proses rekrutmen.

Budaya hukum berperan penting dalam menciptakan kesadaran akan pentingnya integritas dan etika dalam setiap tahapan seleksi. Panitia seleksi diharapkan untuk tidak hanya berpegang pada prosedur yang ditetapkan, tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai keadilan dan transparansi, sehingga setiap keputusan yang diambil berlandaskan pada prinsip objektivitas dan non-diskriminasi. Dengan adanya budaya hukum yang kuat, diharapkan dapat meminimalisir potensi penyimpangan seperti nepotisme atau kolusi dalam proses rekrutmen.

Selanjutnya, budaya hukum juga mendorong partisipasi aktif dari masyarakat dalam pengawasan penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Ketika masyarakat memiliki pemahaman yang baik mengenai hak dan kewajiban mereka, serta mengetahui jalur yang tepat untuk menyampaikan masukan atau pengaduan, maka proses rekrutmen akan semakin akuntabel. Ini juga memperkuat legitimasi lembaga pemerintahan di mata publik. Pentingnya pendidikan hukum dalam konteks budaya hukum tidak dapat diabaikan. Dengan memberikan sosialisasi dan pelatihan mengenai prinsip-prinsip hukum dan etika kepada panitia seleksi serta calon pelamar, akan tercipta pemahaman yang lebih baik tentang prosedur yang harus diikuti. Hal ini juga mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan kepatuhan terhadap aturan yang ada.

Pada akhirnya, budaya hukum dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil berfungsi sebagai fondasi untuk menciptakan sistem yang berkelanjutan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Ketika budaya hukum diterapkan dengan baik, proses rekrutmen akan lebih efisien, transparan, dan adil, menghasilkan pegawai negeri yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki komitmen untuk

melayani publik dengan penuh integritas. Dengan demikian, budaya hukum yang kuat menjadi kunci untuk membangun birokrasi yang lebih baik dan berorientasi pada pelayanan publik.

Perubahan dalam budaya hukum tidak hanya terjadi di masyarakat modern, tetapi juga di masyarakat sederhana atau pedesaan, meskipun laju perubahannya bervariasi tergantung pada kondisi, waktu, dan tempat. Penegakan hukum merupakan tanggung jawab bersama bagi semua anggota masyarakat oleh karena itu, budaya hukum menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan dalam proses penegakan hukum (Darmika, 2016: 431).

#### **4.3. Konstruksi Sistem Meritokrasi Birokrasi berbasis *Good Governance* dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang Ideal pada BKD Provinsi Jawa Tengah**

Konstruksi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang ideal sesuai AUPB dapat dicapai dengan mengoptimalkan prinsip profesional, transparansi, keadilan, partisipasi, dan keterbukaan. Terkait dengan permasalahan yang telah penulis uraikan pada sub bab sebelumnya, penulis mencoba membuat konstruksi hukum yang ideal dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada BKD Provinsi Jawa Tengah. Menurut (Marbun, 1996:111) menyebutkan bahwa Rekonstruksi merupakan sebuah upaya yang bertujuan untuk mengembalikan sesuatu ke tempat asalnya dengan cara menyusun kembali elemen-elemen atau bahan-bahan yang terlibat, sehingga mencapai bentuk atau kondisi yang serupa dengan keadaan semula.

Konstruksi hukum adalah suatu proses yang sangat penting dalam sistem peradilan yang digunakan untuk menafsirkan dan mengembangkan aturan-aturan hukum yang ada, serta untuk mengisi kekosongan hukum (*leemten*) yang mungkin timbul akibat ketidaksempurnaan atau ketidakjelasan dalam peraturan perundang-undangan. Dalam konteks ini, konstruksi hukum terdiri dari analogi, *rechtsverfijning*, dan *argument a contrario* yang masing-masing memiliki peran penting dalam memperjelas, memperluas, atau menyesuaikan penerapan hukum sesuai dengan kebutuhan zaman. Pada penelitian ini, menurut penulis perlu dilakukan konstruksi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang ideal sesuai AUPB yang berlaku di Indonesia demi terciptanya fungsi hukum yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat guna mencegah ketidakpastian hukum, penyalahgunaan kekuasaan, dan diskriminasi dalam berbagai aspek dalam proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil.

**Tabel 4.4 Konstruksi Ideal Sistem Meritokrasi Birokrasi Berbasis *Good Governance* dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil**

Komponen	Kondisi Eksisting	Konstruksi Ideal yang Baru	Dasar Hukum
Keadilan dalam Seleksi	Proses seleksi terkadang masih dipengaruhi oleh faktor eksternal (seperti kedekatan pribadi, politik, atau lainnya) yang menyebabkan ketidakadilan.	Proses seleksi sepenuhnya berbasis kompetensi tanpa diskriminasi, dengan pendekatan yang lebih transparan dan akuntabel, memberikan kesempatan yang adil bagi semua pihak.	Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 12 Ayat (2) dan Pasal 10 Ayat (2); Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, Pasal 4.
Transparansi proses rekrutmen	Informasi terkait rekrutmen seringkali tidak dipublikasikan dengan jelas, menyebabkan ketidakjelasan dan kecurigaan masyarakat.	Semua tahap seleksi diumumkan secara terbuka, dengan informasi yang mudah diakses oleh publik terkait persyaratan, prosedur, dan hasil seleksi.	Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik, Pasal 4; Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, Pasal 6.

<b>Komponen</b>	<b>Kondisi Eksisting</b>	<b>Konstruksi Ideal yang Baru</b>	<b>Dasar Hukum</b>
Sistem Seleksi Berbasis Kompetensi	Seleksi kadang masih mengutamakan faktor non-kompetensi, seperti koneksi atau latar belakang, yang tidak sesuai dengan posisi yang akan diisi.	Seleksi PNS dilakukan sepenuhnya berdasarkan kompetensi yang relevan dengan tugas dan fungsi yang diemban, seperti keterampilan teknis, manajerial, dan integritas.	Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 12 Ayat (2); Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, Pasal 5.
Akuntabilitas Proses Rekrutmen	Proses seleksi sering kali kurang terawasi, dengan potensi penyalahgunaan kekuasaan atau manipulasi hasil seleksi.	Proses seleksi dilakukan dengan memanfaatkan sistem digital, e-recruitment, dan platform online yang memudahkan pelaksanaan dan pengawasan secara transparan.	Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik, Pasal 2 dan Pasal 10; Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, Pasal 13.
Pengawasan Eksternal	Pengawasan terhadap proses seleksi sering tidak maksimal dan lebih bersifat internal, yang dapat menimbulkan potensi penyalahgunaan kekuasaan.	Pengawasan dilakukan oleh lembaga independen seperti Ombudsman dan Komisi Nasional HAM (Komnas HAM) untuk memastikan integritas dan keadilan proses seleksi.	Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, Pasal 1; Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan, Pasal 1.
Pengembangan Karier Berbasis Kinerja	Setelah diterima, PNS sering kali kurang diberikan kesempatan yang jelas untuk berkembang sesuai kinerja mereka, dengan sistem yang tidak transparan.	PNS yang diterima harus diberikan kesempatan untuk berkembang melalui sistem promosi dan pengembangan karier yang berbasis pada kinerja dan kompetensi yang terbukti	Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 27; Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, Pasal 19.
Penilaian Independen	Seleksi sering melibatkan pihak-pihak yang dapat memiliki kepentingan pribadi atau politis, yang memengaruhi objektivitas hasil seleksi.	Penilaian dilakukan oleh panel yang independen, bebas dari pengaruh politik atau kepentingan pribadi, dengan penekanan pada kompetensi dan integritas.	Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 12 ayat (2); Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, Pasal 9.
Keterpaduan Sistem	Proses seleksi sering kali terpisah atau tidak terintegrasi	Proses seleksi harus terintegrasi dengan sistem manajemen	Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil

Komponen	Kondisi Eksisting	Konstruksi Ideal yang Baru	Dasar Hukum
	dengan kebijakan pengelolaan karier dan kinerja PNS secara keseluruhan.	PNS yang lebih luas, seperti pengembangan karier dan evaluasi kinerja, untuk memastikan efektivitas jangka panjang.	Negara, Pasal 8 dan Pasal 9; Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, Pasal 5.

Sumber: Hasil penelitian yang telah diolah 2024

Prinsip profesional menjamin bahwa proses rekrutmen dilakukan oleh panitia yang memiliki kompetensi dan integritas tinggi, sehingga setiap keputusan diambil berdasarkan standar objektif yang telah ditetapkan. Prinsip profesional berfungsi sebagai jaminan bahwa proses rekrutmen dilaksanakan oleh panitia yang tidak hanya memiliki kompetensi yang memadai, tetapi juga integritas yang tinggi. Dengan demikian, setiap keputusan yang diambil selama proses tersebut didasarkan pada standar objektif yang telah ditetapkan, memastikan bahwa penilaian terhadap CPNS dilakukan secara adil dan sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan. Panitia yang profesional akan mengutamakan prinsip keadilan dan transparansi dalam setiap tahap seleksi, sehingga mampu mengidentifikasi individu-individu yang paling tepat untuk mengisi posisi yang dibutuhkan dalam birokrasi. Dengan adanya kompetensi dan integritas yang kuat dari panitia, diharapkan proses rekrutmen dapat mengurangi bias dan praktik diskriminatif, serta meningkatkan kualitas SDA dalam pelayanan publik.

Prinsip profesional juga dibutuhkan bagi peserta CPNS yang mencakup sikap dan perilaku yang mencerminkan komitmen tinggi terhadap etika, integritas, dan tanggung jawab dalam menjalani setiap tahap proses seleksi. Peserta CPNS yang profesional akan menunjukkan kedisiplinan dalam mempersiapkan diri, memahami kriteria yang ditetapkan, dan mengikuti semua prosedur dengan penuh

perhatian. Selain itu, mereka diharapkan untuk mengedepankan kompetensi dan kemampuan mereka, serta bersikap terbuka terhadap umpan balik dan pembelajaran. Sikap profesional ini juga berarti menghormati sesama peserta, menjaga etika dalam bersaing, dan berkontribusi pada suasana yang positif dan konstruktif. Dengan memegang prinsip profesional, peserta CPNS tidak hanya menunjukkan kesiapan untuk menjadi abdi negara, tetapi juga membantu membangun citra birokrasi yang kredibel dan dapat diandalkan di mata masyarakat.

Selanjutnya, transparansi dalam setiap tahapan contohnya mulai dari pengumuman lowongan hingga pengumuman hasil seleksi merupakan kunci untuk memastikan bahwa informasi yang relevan dapat diakses oleh seluruh masyarakat secara luas dan mudah. Dengan memberikan akses yang jelas dan terbuka terhadap setiap langkah proses rekrutmen, potensi praktik diskriminatif dapat diminimalkan, karena semua calon peserta akan memiliki kesempatan yang sama untuk memahami persyaratan dan prosedur yang berlaku. Hal ini juga berkontribusi pada peningkatan akuntabilitas, karena keputusan yang diambil selama proses seleksi dapat dipantau dan dievaluasi oleh publik. Ketika masyarakat mengetahui secara jelas kriteria dan mekanisme yang digunakan, mereka dapat lebih aktif dalam mengawasi dan memberikan masukan, yang pada gilirannya memperkuat kepercayaan terhadap integritas dan keadilan dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Dengan demikian, transparansi tidak hanya menjadi alat untuk melawan praktik KKN, tetapi juga berfungsi sebagai landasan untuk menciptakan proses rekrutmen yang lebih kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan.

Keadilan merupakan aspek krusial dalam sistem meritokrasi, di mana setiap CPNS harus diperlakukan secara setara tanpa adanya bentuk diskriminasi apapun. Dalam konteks ini, setiap individu berhak mendapatkan kesempatan yang sama untuk bersaing, dengan penilaian yang didasarkan pada kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki, bukan pada faktor-faktor subjektif seperti latar belakang sosial, hubungan pribadi, atau afiliasi politik. Oleh karena itu, proses rekrutmen harus dirancang sedemikian rupa agar transparan dan objektif, memastikan bahwa semua calon dapat menunjukkan potensi dan kemampuan terbaik mereka. Dengan mengedepankan prinsip keadilan, sistem meritokrasi tidak hanya berkontribusi pada pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas, tetapi juga menciptakan lingkungan birokrasi yang lebih inklusif dan adil. Hal ini pada akhirnya akan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan meningkatkan legitimasi institusi publik.

Selain itu, prinsip partisipasi sangat penting dalam proses rekrutmen di mana masyarakat diikutsertakan baik melalui masukan dalam penyusunan kriteria maupun dalam evaluasi hasil seleksi. Dengan melibatkan masyarakat dalam penyusunan kriteria, pemerintah dapat memastikan bahwa kebutuhan dan harapan publik terakomodasi, sehingga kriteria yang ditetapkan benar-benar relevan dan mencerminkan kepentingan masyarakat luas. Selain itu, partisipasi masyarakat dalam evaluasi hasil akan memberikan kesempatan bagi publik untuk memberikan umpan balik, sehingga menciptakan ruang bagi diskusi dan refleksi yang konstruktif. Proses ini tidak hanya memperkuat legitimasi rekrutmen, tetapi juga meningkatkan responsivitas pemerintah terhadap aspirasi dan kekhawatiran

masyarakat. Dengan demikian, partisipasi publik menjadi elemen penting dalam menciptakan sistem yang lebih transparan dan akuntabel, di mana masyarakat merasa memiliki suara dan berperan dalam menentukan arah pengelolaan sumber daya manusia dalam birokrasi.

Keterbukaan dalam menyampaikan informasi dan memberikan akses kepada masyarakat untuk memahami serta mengawasi proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil merupakan langkah krusial dalam membangun kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah dengan memastikan bahwa semua tahapan proses rekrutmen, mulai dari pengumuman lowongan hingga pengumuman hasil, dapat diakses dan dipantau oleh masyarakat, pemerintah tidak hanya meningkatkan transparansi, tetapi juga mendorong partisipasi aktif dari publik. Keterbukaan ini memungkinkan masyarakat untuk melihat secara langsung bagaimana keputusan diambil dan berdasarkan kriteria apa, sehingga menurunkan potensi kesalahpahaman dan skeptisisme terhadap integritas proses tersebut.

Dengan mengintegrasikan semua prinsip, termasuk profesionalisme, keadilan, partisipasi, dan keterbukaan, sistem meritokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil dapat berfungsi secara optimal. Hal ini akan menciptakan birokrasi yang tidak hanya efisien dalam menjalankan fungsinya, tetapi juga responsif terhadap kebutuhan dan harapan masyarakat. Sebuah birokrasi yang demikian tidak hanya menghasilkan pegawai yang berkualitas, tetapi juga membangun citra positif di mata publik, di mana kepercayaan dan partisipasi masyarakat semakin kuat, mendukung terciptanya pemerintahan yang baik dan berkelanjutan.

Konstruksi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang ideal sesuai AUPB di BKD Provinsi Jawa Tengah perlu difokuskan pada optimalisasi strategi yang berlandaskan pada prinsip-prinsip AUPB. Optimalisasi ini bertujuan untuk meminimalisir berbagai masalah yang sering muncul dalam sistem rekrutmen Pegawai Negeri Sipil seperti ketidakpastian hukum, penyalahgunaan kekuasaan, dan diskriminasi, yang dapat merusak kredibilitas dan integritas sistem seleksi. Dengan mengedepankan prinsip transparansi, akuntabilitas, keadilan, dan partisipasi BKD Provinsi Jawa Tengah dapat merancang dan melaksanakan strategi seleksi yang tidak hanya efisien, tetapi juga adil dan dapat dipertanggungjawabkan.

Optimalisasi strategi ini diharapkan dapat mengurangi ketidakpastian hukum yang sering timbul akibat kurangnya kejelasan prosedur dalam seleksi Pegawai Negeri Sipil, serta mengurangi potensi penyalahgunaan kekuasaan dalam proses penentuan hasil seleksi. Selain itu, strategi yang tepat juga dapat memastikan bahwa seleksi Pegawai Negeri Sipil dilakukan berdasarkan kompetensi dan kinerja pegawai, bukan faktor eksternal yang tidak relevan. Dengan demikian, sistem meritokrasi yang diterapkan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah dapat menjaga integritas dan keadilan dalam seluruh proses seleksi.

Selanjutnya, optimalisasi strategi juga bertujuan untuk memastikan bahwa tugas dan fungsi BKD Provinsi Jawa Tengah dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil terlaksana secara efektif dan optimal. Melalui penerapan sistem meritokrasi yang jelas, terukur, dan transparan BKD Provinsi Jawa Tengah dapat menciptakan proses seleksi yang tidak hanya memenuhi kebutuhan administrasi birokrasi, tetapi

juga memberikan kesempatan yang sama bagi setiap individu untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya. Dengan implementasi *Good Governance* yang berlandaskan pada AUPB, akan tercipta birokrasi yang profesional, berintegritas, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Pada akhirnya, optimalisasi strategi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil di BKD Provinsi Jawa Tengah akan menciptakan proses seleksi yang efisien, berkeadilan, dan transparan, yang mendukung terciptanya lingkungan birokrasi yang sehat dan bebas dari KKN. Proses ini juga akan meningkatkan kualitas pelayanan publik secara keseluruhan dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintahan daerah. Hal ini pada gilirannya akan mendukung terwujudnya pemerintahan yang baik di tingkat daerah yang mencerminkan komitmen pemerintah untuk memberikan pelayanan yang lebih baik, adil, dan profesional kepada seluruh masyarakat.

#### **4.3.1. Idealitas Sistem Meritokrasi Birokrasi berbasis *Good Governance* dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada BKD Provinsi Jawa Tengah**

Idealitas berasal dari kata ideal menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (<https://kbbi.web.id/ideal>, 2024 diakses 26 September 2024) yang bermakna sangat sesuai dengan apa yang dicita-citakan, dimimpi-mimpikan, dikehendaki, dan diangan-angankan. Idealitas dalam penelitian ini adalah penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang dicita-citakan atau dikehendaki penulis yang sesuai dengan prinsip AUPB dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

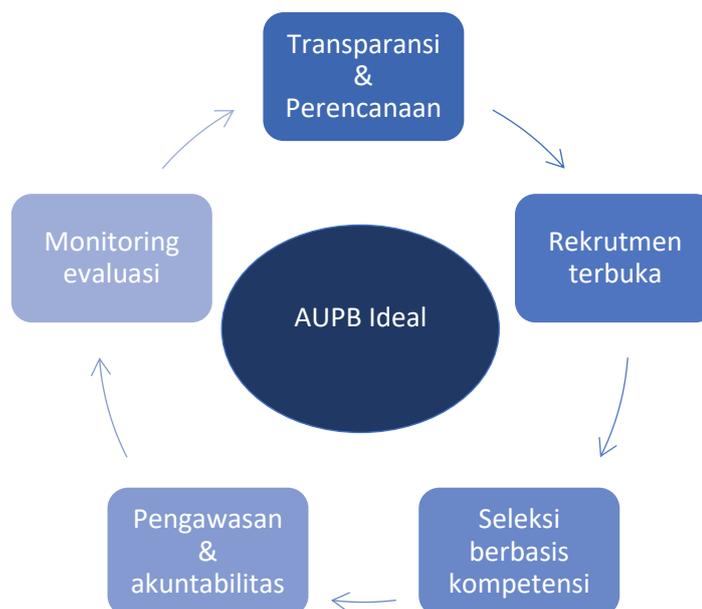
Penyelenggaraan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Jawa Tengah sudah dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku, namun untuk tingkat partisipasi dari masyarakat dalam rekrutmen tersebut masih sangat minim. Bukti konkret mengenai penyelenggaraan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Jawa Tengah menunjukkan bahwa proses tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku, termasuk mengikuti prosedur dan ketentuan yang diatur dalam perundang-undangan. Seperti pengumuman lowongan pekerjaan dilakukan melalui berbagai saluran resmi, seperti situs web pemerintah daerah dan media massa, serta penerapan sistem pendaftaran online yang memudahkan akses bagi calon pelamar. Namun, meskipun struktur dan prosedur rekrutmen telah sesuai tetapi tingkat partisipasi masyarakat dalam proses tersebut masih sangat minim. Hal ini terlihat dari kurangnya keterlibatan publik dalam memberikan masukan selama penyusunan kriteria seleksi, serta rendahnya partisipasi masyarakat dalam forum-forum yang diadakan untuk membahas rekrutmen. Selain itu, tidak adanya mekanisme yang memadai untuk mengumpulkan umpan balik dari masyarakat setelah proses rekrutmen juga menjadi salah satu faktor penyebab minimnya partisipasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun aspek regulasi dan prosedur telah diimplementasikan dengan baik, masih diperlukan langkah-langkah tambahan untuk mendorong partisipasi aktif masyarakat, seperti meningkatkan sosialisasi mengenai pentingnya keterlibatan publik dalam proses rekrutmen dan menciptakan saluran komunikasi yang lebih efektif.

#### **Tabel 4.3.1. Bentuk Idealitas Penerimaan Pegawai Negeri Sipil**

No.	Tahap	Deskripsi	Prinsip <i>Good Governance</i> yang tercermin
1.	Pengumuman	BKD Provinsi Jawa Tengah mengumumkan lowongan PNS melalui media resmi.	Transparansi, keterbukaan informasi publik
2.	Pendaftaran online	Calon peserta mendaftar secara online melalui portal resmi.	Transparansi, efisiensi
3.	Verifikasi dokumen	BKD memverifikasi kelengkapan dan keabsahan dokumen peserta.	Akuntabilitas, keadilan
4.	Seleksi administrasi	Peserta yang lolos verifikasi dokumen masuk tahap seleksi administrasi.	Keadilan, objektivitas
5.	Seleksi kompetensi	Peserta mengikuti tes SKD fokus pada penilaian kemampuan dasar calon pegawai dan SKB menguji keterampilan khusus yang sesuai dengan jabatan yang dilamar.	Meritokrasi, keadilan
6.	Seleksi wawancara	Peserta yang lolos seleksi kompetensi mengikuti wawancara.	Transparansi, partisipasi
7.	Pengumuman hasil seleksi	BKD mengumumkan hasil seleksi secara terbuka.	Transparansi, akuntabilitas
8.	Pemeriksaan kesehatan	Peserta yang lolos seleksi mengikuti pemeriksaan kesehatan.	Keadilan, objektivitas
9.	Penetapan NIP	Peserta yang lulus semua tahap diberikan Nomor Induk Pegawai.	Akuntabilitas
10.	Pelantikan	Pelantikan PNS baru dilakukan oleh pejabat berwenang.	Transparansi, akuntabilitas

Sumber: Hasil penelitian yang telah diolah 2024

Diagram ini menggambarkan secara ideal tahapan-tahapan dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang berlandaskan pada sistem meritokrasi, yang mendukung penerapan prinsip-prinsip AUPB dalam birokrasi. Dalam diagram ini, setiap langkah seleksi dirancang untuk memastikan bahwa CPNS dipilih berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja mereka, tanpa ada pengaruh faktor subjektif atau KKN. Proses ini mencakup prinsip-prinsip seperti profesionalisme, transparansi, keadilan, partisipasi, dan keterbukaan yang semuanya berkontribusi untuk menciptakan birokrasi yang efektif, efisien, dan akuntabel.



**Gambar 4.3.1.1 Diagram Hasil penelitian yang telah diolah 2024**

Transparansi dan perencanaan dalam hal ini perencanaan SDM diwujudkan dalam konteks organisasi berfokus pada langkah-langkah yang sistematis dan terbuka dalam merencanakan dan mengelola SDM agar selaras dengan tujuan organisasi. Misalnya pada penetapan kebutuhan dan spesifikasi jabatan adalah langkah awal dalam perencanaan SDM. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi secara jelas apa yang dibutuhkan oleh organisasi dalam hal jumlah dan jenis tenaga kerja serta kompetensi yang harus dimiliki oleh individu yang akan mengisi posisi tertentu. Proses ini melibatkan analisis pekerjaan, penentuan kuantitas dan kualitas tenaga kerja, serta Penyusunan deskripsi jabatan yang mencakup tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan, seperti tingkat pendidikan, keterampilan teknis, dan soft skills. Menyusun rencana perekrutan berdasarkan analisis kebutuhan organisasi dengan Perencanaan perekrutan adalah langkah lanjutan yang dilakukan setelah kebutuhan tenaga kerja dan spesifikasi jabatan ditetapkan. Dalam

tahap ini, organisasi merencanakan bagaimana cara mengisi posisi yang kosong atau merencanakan pengisian posisi baru yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Langkah-langkah dalam menyusun rencana perekrutan:

- a. Analisis kebutuhan organisasi dengan menilai kekurangan SDM yang ada dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi.
- b. Menentukan sumber perekrutan dengan memilih apakah akan menggunakan perekrutan internal contohnya promosi atau mutasi atau eksternal contohnya iklan lowongan kerja, headhunting, dsb.
- c. Waktu perekrutan dengan menetapkan waktu yang tepat untuk melakukan perekrutan agar prosesnya berjalan lancar dan sesuai kebutuhan organisasi.
- d. Anggaran perekrutan dengan menyusun anggaran yang dibutuhkan untuk menjalankan proses perekrutan, termasuk biaya iklan, seleksi, dan pelatihan jika diperlukan.

Penyusunan kriteria seleksi yang jelas berdasarkan kompetensi, integritas, dan pengalaman adalah bagian krusial dalam perencanaan perekrutan. Di mana kriteria ini akan menjadi dasar dalam memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Komponen utama dalam penyusunan kriteria seleksi:

- a. Kompetensi dengan keterampilan teknis dan pengetahuan yang harus dimiliki oleh kandidat untuk dapat melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik.

- b. Integritas dengan nilai-nilai moral dan etika yang harus dimiliki oleh calon untuk memastikan bahwa mereka dapat bertindak dengan jujur, bertanggung jawab, dan sesuai dengan kebijakan organisasi.
- c. Pengalaman dengan pengalaman kerja yang relevan yang akan mendukung kandidat dalam melaksanakan tugas-tugas jabatan yang dibutuhkan, namun apabila tidak relevan juga bukan masalah krusial karena semuanya didapat berkembang seiring waktu dan kemauan belajar.

Perwujudan dari proses rekrutmen yang terbuka adalah pendekatan yang menekankan pada keterbukaan, keadilan, dan transparansi dalam mencari dan memilih calon karyawan. Tujuannya adalah untuk memberi kesempatan yang setara bagi semua pihak yang memenuhi syarat dan memastikan bahwa proses rekrutmen dilakukan secara objektif dan adil. Publikasi lowongan pekerjaan secara terbuka dan jelas kepada publik adalah salah satu langkah kunci dalam memastikan bahwa proses rekrutmen dilakukan dengan adil dan transparan. Hal ini memastikan bahwa setiap individu yang tertarik dan memenuhi kualifikasi dapat mengetahui adanya peluang kerja dan berpartisipasi dalam proses seleksi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam publikasi lowongan:

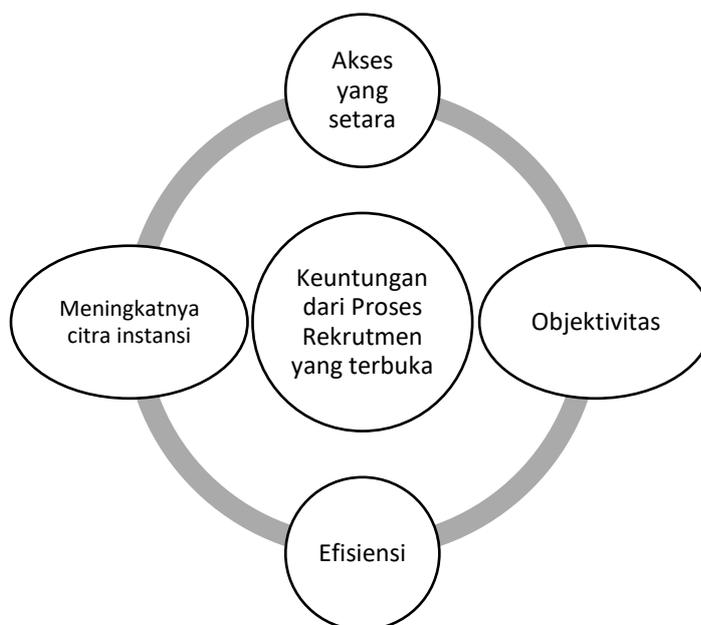
- a. Media yang digunakan dengan Informasi lowongan pekerjaan perlu dipublikasikan di berbagai saluran yang dapat dijangkau oleh audiens yang luas, seperti situs web perusahaan, portal karir, media sosial, dan platform pekerjaan online misalnya *LinkedIn*, *Indeed*, *JobStreet*, dsb.
- b. Informasi yang jelas dan lengkap dengan deskripsi pekerjaan, kualifikasi yang dibutuhkan, persyaratan khusus, serta manfaat atau kompensasi yang

ditawarkan harus dijelaskan dengan jelas. Hal ini mencakup informasi mengenai tugas jabatan, tanggung jawab, kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan yang dibutuhkan, dan tanggal tenggat waktu pengajuan lamaran.

Proses pendaftaran melalui sistem online yang terintegrasi untuk proses rekrutmen dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kemudahan bagi calon pelamar. Platform ini memungkinkan proses yang lebih cepat dan sistematis, serta memastikan bahwa tidak ada bias dalam penilaian aplikasi. Fitur penting dalam platform rekrutmen online yang transparan:

- a. Akses yang adil bagi semua calon pelamar, proses pendaftaran online memungkinkan semua pelamar untuk mengakses informasi dan melamar pekerjaan tanpa adanya hambatan geografis atau fisik, serta tanpa memandang status atau latar belakang.
- b. Pemantauan status aplikasi secara real-time, sistem online memungkinkan pelamar untuk memantau status aplikasi mereka, mulai dari penerimaan lamaran, proses seleksi, hingga pemberitahuan apakah mereka diterima atau tidak. Hal ini meningkatkan transparansi dan memberikan kejelasan kepada pelamar.
- a. Penyaringan otomatis dengan banyak platform rekrutmen online menggunakan algoritma untuk menyaring pelamar berdasarkan kriteria tertentu, seperti kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, dan keterampilan.

- b. Keamanan dan kerahasiaan data dengan platform yang digunakan harus memenuhi standar keamanan data yang tinggi, menjaga kerahasiaan informasi pribadi pelamar dan memastikan bahwa data mereka tidak disalahgunakan.
- c. Transparansi dalam proses rekrutmen, publikasi harus mencakup gambaran umum tentang proses seleksi, seperti tahapan wawancara, tes, atau seleksi lainnya. Dengan begitu, calon pelamar dapat mempersiapkan diri dengan baik.



**Gambar 4.3.1.2 Hasil penelitian yang telah diolah 2024**

Diagram tersebut mengilustrasikan tahapan-tahapan utama dalam memastikan bahwa penerimaan PNS dilakukan dengan sistem meritokrasi yang mendukung prinsip-prinsip AUPB diantaranya profesional, transparansi, keadilan, partisipasi, dan keterbukaan. Dalam hal ini, sistem meritokrasi berarti proses seleksi

yang dilakukan berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja, bukan berdasarkan faktor subjektif atau kedekatan pribadi.

Seleksi yang berbasis kompetensi merupakan perwujudan dari metode rekrutmen dan seleksi yang mengutamakan penilaian terhadap kemampuan, keterampilan, dan potensi calon karyawan yang relevan dengan pekerjaan yang akan dijalani. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa kandidat yang dipilih memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan posisi yang akan diisi, serta mampu berkontribusi secara optimal pada organisasi. Pengujian kompetensi adalah bagian penting dalam proses seleksi yang berbasis kompetensi, di mana calon pelamar diuji untuk menilai sejauh mana mereka menguasai kompetensi yang dibutuhkan untuk posisi yang dilamar. Proses ini dapat dilakukan melalui beberapa metode, seperti tes tertulis, wawancara, dan ujian psikologi. Selanjutnya penilaian berbasis kinerja dan potensi mengacu pada evaluasi terhadap dua aspek utama dari seorang kandidat, yaitu kompetensi teknis dan kemampuan untuk berkembang dalam peran yang lebih besar di masa depan. Kompetensi teknis mencakup keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik. Ini berkaitan langsung dengan spesifikasi pekerjaan dan memerlukan penilaian yang objektif. Penilaian kompetensi teknis dapat dilakukan melalui berbagai metode, termasuk tes keterampilan praktis seperti ujian komputer atau tugas teknis lainnya, demonstrasi langsung, atau portofolio hasil kerja sebelumnya. Contoh untuk posisi programmer, tes teknis bisa mencakup penyelesaian masalah pemrograman atau pengkodean dalam waktu yang ditentukan.

Selanjutnya penilaian kompetensi kepemimpinan penting bagi posisi yang membutuhkan kemampuan untuk memimpin tim atau proyek. Aspek ini menilai bagaimana seorang kandidat dapat menginspirasi, mengelola, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Penilaian ini sering dilakukan melalui wawancara berbasis kompetensi, tes simulasi situasional, atau pengamatan terhadap pengalaman kepemimpinan di masa lalu. Misalnya dalam wawancara, seorang calon diminta untuk menjelaskan bagaimana mereka pernah mengelola konflik dalam tim atau cara mereka memimpin tim yang memiliki tujuan yang sulit dicapai. Integritas merujuk pada kejujuran, etika kerja, dan komitmen kandidat terhadap nilai-nilai perusahaan. Hal ini adalah kualitas yang sangat penting untuk memastikan bahwa seorang karyawan dapat dipercaya dan bertindak sesuai dengan standar etika dan profesionalisme. Penilaian integritas bisa dilakukan melalui wawancara, tes psikologi, serta pengecekan referensi atau latar belakang. Misalnya, organisasi dapat melakukan pengecekan integritas dengan menilai catatan disipliner kandidat atau meminta contoh konkret dari pengalaman kerja mereka yang menunjukkan perilaku etis.

Perwujudan dari pengawasan dan akuntabilitas misalnya dengan pembentukan tim pengawasan internal dan eksternal untuk memastikan independensi seleksi. Pembentukan tim pengawasan yang terdiri dari unsur internal contohnya pejabat dari instansi terkait dan eksternal seperti perwakilan masyarakat, lembaga independen, atau pihak yang berkompeten di luar instansi bertujuan untuk memastikan bahwa seleksi dilakukan secara objektif dan transparan. Tim internal dapat memonitor dan mengawasi pelaksanaan seleksi di dalam organisasi,

sementara tim eksternal berfungsi untuk memberikan perspektif yang lebih luas, serta mengurangi potensi adanya penyalahgunaan wewenang atau konflik kepentingan. Independensi tim pengawasan penting untuk menjaga integritas proses seleksi dan mencegah adanya campur tangan pihak-pihak yang tidak berkompeten.

Begitu pula, membentuk pengaduan publik untuk mencegah adanya praktik KKN. Salah satu cara untuk menjamin akuntabilitas adalah dengan memberikan ruang bagi masyarakat untuk menyampaikan pengaduan terkait adanya dugaan penyimpangan atau praktik KKN dalam seleksi. Pengaduan publik dapat dilakukan melalui kanal-kanal yang sudah disediakan oleh pemerintah atau instansi terkait, seperti hotline, situs web, atau lembaga pengawas seperti Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Sistem pengaduan yang efektif memungkinkan masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam mengawasi proses seleksi dan mendeteksi kemungkinan praktik yang merugikan. Pihak yang berwenang akan menindaklanjuti setiap laporan dengan melakukan penyelidikan atau pemeriksaan secara transparan.

Evaluasi Hasil Seleksi oleh lembaga yang berwenang misalnya (KASN atau Ombudsman). Setelah seleksi dilakukan, hasil seleksi harus dievaluasi oleh lembaga-lembaga yang berwenang dan independen untuk memastikan bahwa proses seleksi telah memenuhi standar objektivitas, transparansi, dan tidak ada unsur KKN. Lembaga seperti Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) atau Ombudsman memiliki kewenangan untuk melakukan audit terhadap proses seleksi dan mengeluarkan rekomendasi apabila ditemukan ketidaksesuaian dengan peraturan yang berlaku. Evaluasi oleh lembaga yang berwenang ini memberikan

jaminan bahwa keputusan akhir dalam seleksi bukan hanya berdasarkan hasil yang obyektif, tetapi juga sesuai dengan prinsip AUPB.

Penjelasan terakhir dari diagram di atas adanya monitoring dan evaluasi pasca-penerimaan merupakan tahap penting untuk memastikan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang baru diterima dapat memberikan kontribusi yang optimal, berperforma baik, serta berkembang dalam kariernya sesuai dengan kebutuhan organisasi dan prinsip meritokrasi. Setelah Pegawai Negeri Sipil diterima, penting untuk melakukan pemantauan kinerja secara terstruktur melalui sistem evaluasi yang dilakukan secara berkala. Evaluasi ini dapat mencakup penilaian terhadap produktivitas, kualitas kerja, kemampuan dalam menyelesaikan tugas, serta keterampilan interpersonal dan kepemimpinan. Pemantauan ini membantu atasan atau instansi terkait untuk mengidentifikasi potensi kekuatan dan kelemahan Pegawai Negeri Sipil tersebut, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Sistem evaluasi berkala ini juga dapat meliputi penilaian kinerja tahunan atau berdasarkan pencapaian target tertentu, dengan tujuan agar Pegawai Negeri Sipil dapat terus meningkatkan performanya dan memenuhi ekspektasi instansi. Contohnya pelatihan berkelanjutan dan pengembangan karir berbasis meritokrasi serta penilaian ulang kinerja berdasarkan hasil kerja nyata dan bukan faktor subjektif.

Menurut penuturan dari Gunardi dan Indro Aris Pujiyanto yang sudah dijelaskan pada sub bab faktualitas sebelumnya bahwa faktor kenapa masih minimnya tingkat partisipasi rekrutmen Pegawai Negeri Sipil yang ada di Jawa Tengah itu di terjadi karena masih rendahnya ketelitian dan kesadaran masyarakat.

Kebanyakan dari masyarakat hanya menyaring informasi sekilas namun tidak memperdalam informasi yang didapatkan. Hal ini bisa disebabkan karena dari masyarakat sendiri yang mengalami keterbatasan keterbatasan waktu dan sumber daya, keterbatasan mekanisme partisipasi, aksesibilitas yang terbatas yang memicu minimnya kesadaran. Pada deskripsi sebelumnya masih dirasa kurang, sebaiknya tidak hanya perlu meningkatkan upaya sosialisasi tentang penerimaan Pegawai Negeri Sipil melalui berbagai saluran informasi, seperti media sosial, website resmi, radio lokal, dan televisi semata. Namun, dibutuhkan penyuluhan melalui kegiatan tatap muka atau seminar di tingkat kecamatan atau desa juga dapat membantu menjangkau masyarakat yang mungkin belum terpapar informasi digital.

Berdasarkan uraian di atas, penyelenggaraan dan manajemen Pegawai Negeri Sipil sudah seharusnya menerapkan model rekrutmen dengan berbasis *Good Governance* (EEO) untuk terciptanya kesejahteraan masyarakat. Model rekrutmen Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governance* dengan sistem meritokrasi yang melihat setiap orang itu sebagai aset berharga dengan potensi dan kemampuan yang beragam, terlepas dari latar belakangnya, kondisi fisik atau karakteristik lainnya. Dengan menerapkan prinsip *Good Governance*, instansi pemerintah dapat membuka pintu kesempatan yang seluas-luasnya kepada masyarakat diseluruh daerah untuk menjadi ASN. Prinsip *Good Governance* harus ada dalam semua tahapan dalam penyelenggaraan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (Qudrat I Elahi, 2009: 117). Berikut gambar Pemerintah Provinsi Jawa Tengah raih 2 (dua) Penghargaan Anugerah Manajemen ASN 2024:



**Gambar 4.3.1.3. Sumber BKN Tahun 2024**

Setiap lembaga atau dinas terkait harus memastikan bahwa semua orang itu memiliki kesempatan yang sama untuk bisa bekerja menjadi seorang ASN. Proses rekrutmen harus dirancang untuk menilai kualifikasi setiap kandidat agar berhasil bekerja dalam klasifikasi pekerjaan yang ditentukan dan tidak boleh didasarkan pada kriteria yang tidak terkait dengan pekerjaan atau diskriminatif secara hukum. Setiap lembaga atau dinas terkait memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap individu diberikan kesempatan yang sama untuk berkarier sebagai ASN. Oleh karena itu, wujudnya pada proses rekrutmen harus dirancang dengan cermat untuk secara objektif menilai kualifikasi dan kompetensi setiap kandidat, sehingga dapat berhasil menjalankan tugas dalam klasifikasi pekerjaan yang telah ditentukan. Dalam hal ini, penting untuk menghindari penggunaan kriteria yang tidak relevan atau diskriminatif secara hukum, seperti jenis kelamin, usia, atau latar belakang sosial. Sebaliknya, penilaian harus didasarkan pada kualifikasi yang benar-benar berkaitan dengan kemampuan dan pengalaman yang diperlukan untuk menjalankan tugas. Dengan demikian, lembaga akan dapat menarik individu-individu terbaik yang mampu memberikan kontribusi positif terhadap pelayanan publik.

Adanya teori *Constitutional Rights* tidak hanya akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan beragam, tetapi juga memastikan bahwa setiap kandidat dinilai secara adil dan berdasarkan meritokrasi, sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Governance* yang mendasari rekrutmen Pegawai Negeri Sipil. Model rekrutmen Pegawai Negeri Sipil yang berbasis pada prinsip-prinsip *Good Governance* memiliki potensi besar untuk mencegah terjadinya diskriminasi dalam dunia kerja, termasuk dalam proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil bagi penyandang disabilitas. Dengan menerapkan kebijakan yang inklusif dan mengedepankan prinsip kesetaraan, proses rekrutmen dapat dirancang sedemikian rupa agar memastikan semua calon, tanpa terkecuali, mendapatkan kesempatan yang sama untuk berkompetisi dan berkontribusi sebagai ASN. Contohnya, dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dengan tidak melihat latar belakang melainkan kemampuan dan kompetensi yang memadai dalam lingkungan pemerintahan dan dalam proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil di BKD Provinsi Jawa Tengah. *Good Governance* mencakup beberapa prinsip penting dalam teori *Constitutional Rights* yang masing-masing memainkan peran penting dalam memastikan perlakuan dan peluang yang setara bagi seluruh pegawai, termasuk para pelamar dari penyandang disabilitas.

Prinsip yang terkandung dalam model rekrutmen berbasis *Good Governance* sendiri sudah dilaksanakan dan dapat digunakan sebagai strategi pemerintah daerah untuk seterusnya, dalam hal ini pemerintah daerah Jawa Tengah dan dinas terkait dalam upaya meningkatkan jumlah partisipasi yang optimal masyarakat pada rekrutmen Pegawai Negeri Sipil seharusnya berbentuk, yaitu:

1. Kesetaraan kesempatan kerja merupakan prinsip fundamental sesuai dengan teori *Constitutional Rights* yang memastikan bahwa setiap individu, tanpa memandang latar belakang, jenis kelamin, atau status sosial, memiliki hak yang sama untuk mengakses berbagai peluang pekerjaan. Dengan menegakkan prinsip ini, wujudnya dapat menciptakan sistem meritokrasi dengan lingkungan yang adil di mana semua orang memiliki kesempatan yang setara untuk berkompetisi dan meraih posisi yang sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan mereka.
2. Akses pekerjaan tanpa diskriminasi adalah suatu keharusan dalam menciptakan dunia kerja yang inklusif. Contohnya, bahwa setiap orang termasuk penyandang disabilitas dan kelompok minoritas lainnya, harus dapat mengajukan lamaran dan mengikuti proses rekrutmen tanpa adanya penghalang yang bersifat diskriminatif. Dengan menghilangkan bias dalam seleksi, kita tidak hanya memenuhi tanggung jawab sosial, tetapi juga memaksimalkan potensi SDM yang tersedia.
3. Peningkatan produktivitas kerja dapat dicapai ketika semua individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang. Misalnya, menciptakan suasana kerja yang inklusif dan adil, pegawai akan lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap tugas mereka. Ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga berimbas positif pada produktivitas keseluruhan organisasi, sehingga mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan dan meningkatkan kualitas layanan publik yang diberikan.

## 1. Strategi Kebijakan dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil

Strategi kebijakan berdasarkan (Mintzberg, 1994: 23) dalam bukunya yang berjudul “*the Rise and Fall of Strategic Planning*” strategi adalah rencana yang ditetapkan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi kebijakan, dalam hal ini mencakup langkah-langkah dan tindakan yang diambil untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam penyelenggaraan publik. Begitu pula, pendapat dari (E Porter, 1998: 17) dalam bukunya yang berjudul “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*” strategi kebijakan dalam konteks ini berarti merumuskan kebijakan yang efektif untuk mencapai keunggulan dalam pelayanan publik.

Strategi kebijakan dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil diantaranya terdapat kebijakan penerapan sistem meritokrasi di dalamnya berpedoman pada UU ASN, Permenpan & RB Nomor 40 Tahun 2018 tentang pedoman sistem merit dalam manajemen ASN, dan peraturan lainnya yang berkaitan. Hal ini disampaikan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian Daerah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“Kebijakan meritokrasi dalam rekrutmen Pegawai Negeri Sipil adalah prinsip yang menekankan bahwa proses seleksi harus didasarkan pada kompetensi, kualifikasi, dan prestasi individu, bukan pada faktor-faktor lain seperti hubungan personal atau latar belakang sosial. Dalam hal ini, berpedoman pada UU ASN dan aturan lainnya yang berhubungan bertujuan untuk memastikan bahwa hanya mereka yang memiliki kemampuan terbaik yang terpilih untuk mengisi posisi di pemerintahan.”

Berdasarkan hal tersebut maka dapat diketahui bahwa adanya pengaturan mengenai penerimaan ASN merupakan strategi yang diterapkan oleh pemerintah untuk kebijakan yang dikelurakan dan digunakan dalam rekrutmen Pegawai Negeri

Sipil di Jawa Tengah. Adapun terkait kebijakan yang dibuat secara khusus oleh pihak BKD Provinsi Jawa Tengah dalam strategi kebijakan dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil itu tidak ada sama sekali kebijakan internal. Hal ini disampaikan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“... Kalau kebijakan internal itu kami tidak ada mbak, karena dari BKD sendiri semua kebijakan itu berpedoman pada Kemenpan, alhasil kami normatif saja yang paling penting syaratnya terpenuhi saja. Dengan demikian, meskipun tidak ada strategi khusus yang diimplementasikan saat ini, BKD tetap berupaya untuk menciptakan proses yang lebih baik di masa depan.”

Berdasarkan hasil wawancara, terungkap bahwa BKD Provinsi Jawa Tengah tidak menerapkan strategi kebijakan khusus dalam penyelenggaraan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil, selain berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Meskipun peraturan tersebut memberikan kerangka kerja yang jelas, BKD mengakui perlunya pendekatan yang lebih inovatif untuk meningkatkan proses rekrutmen. Hal ini mencakup evaluasi berkala terhadap prosedur yang ada dan eksplorasi metode baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi. Meskipun saat ini fokus utama masih pada kepatuhan terhadap regulasi yang ada, BKD berkomitmen untuk terus mencari cara agar proses rekrutmen dapat lebih responsif terhadap dinamika kebutuhan Pegawai Negeri Sipil dan harapan masyarakat.

Selanjutnya, mengenai informasi umum terkait penerimaan Pegawai Negeri Sipil di Jawa Tengah dapat diakses dan dilihat dari website resmi milik BKD. Hal ini, tentunya dapat memudahkan bagi masyarakat khususnya wilayah Jawa Tengah

yang ingin mengikuti seleksi ASN di sekitar Jawa Tengah. Namun, informasi terkait pengumuman rekrutmen ASN di Jawa Tengah saat ini masih disajikan dalam format yang umum dan konvensional, baik melalui media cetak maupun daring. Sayangnya, belum ada format pengumuman yang dirancang khusus untuk penyandang disabilitas, yang seharusnya mencakup kebutuhan spesifik mereka. Selain itu, masih terdapat minimnya fitur aksesibilitas yang penting, seperti teks yang dapat dibaca, juru bahasa isyarat, deskripsi audio, dan teks alternatif. Kurangnya pemanfaatan teknologi asistif juga menjadi kendala yang signifikan, sehingga penyandang disabilitas tidak sepenuhnya mendapatkan informasi yang diperlukan untuk berpartisipasi dalam proses rekrutmen. Oleh karena itu, sangat penting bagi pemerintah untuk mengembangkan dan menerapkan format pengumuman yang lebih inklusif dan aksesibel, agar semua calon pegawai tanpa kecuali, dapat memiliki kesempatan yang sama dalam mengikuti rekrutmen ASN. Dengan demikian, BKD berkomitmen untuk memastikan bahwa setiap CPNS dipilih berdasarkan sistem meritokrasi dan memenuhi standar yang telah ditetapkan, demi terciptanya birokrasi yang profesional dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa secara normatif, strategi kebijakan khusus dalam penyelenggaraan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di BKD Provinsi Jawa Tengah sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan, Permenpan & RB, dan aturan pemerintah lainnya. Namun, idealnya, strategi kebijakan penerimaan Pegawai Negeri Sipil di tingkat pusat bersifat umum dan tidak selalu mencerminkan kebutuhan spesifik di daerah. Oleh karena itu, aturan

yang ada di tingkat daerah seharusnya dapat disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan di lapangan, agar lebih responsif dan relevan.

Penyesuaian ini penting untuk memastikan bahwa proses rekrutmen tidak hanya memenuhi standar nasional, tetapi juga memperhatikan dinamika sosial, ekonomi, dan budaya di masing-masing daerah. Dengan demikian, BKD Provinsi Jawa Tengah perlu mempertimbangkan untuk mengembangkan kebijakan yang lebih adaptif dan kontekstual, sehingga dapat meningkatkan efektivitas rekrutmen dan memenuhi harapan masyarakat terhadap Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas.

Sementara itu strategi kebijakan lainnya yaitu inklusi sosial dalam konteks rekrutmen Pegawai Negeri Sipil berarti memastikan bahwa semua kelompok masyarakat, termasuk penyandang disabilitas, perempuan, dan kelompok minoritas memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam proses seleksi. Hal ini disampaikan oleh Indro Aris Pujiyanto selaku Kasubag Program di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“... Kami telah mengembangkan beberapa kebijakan untuk mendukung inklusi sosial. Pertama, kami menyusun panduan rekrutmen yang mencakup prinsip-prinsip kesetaraan dan nondiskriminasi. Kami juga memastikan bahwa semua pengumuman rekrutmen tersedia dalam format yang aksesibel bagi penyandang disabilitas. Selain itu, kami memberikan pelatihan bagi panitia seleksi mengenai pentingnya keberagaman dan cara untuk mengevaluasi calon secara adil. Kami juga membuka saluran komunikasi bagi peserta untuk memberikan masukan atau melaporkan ketidakadilan yang mungkin mereka alami selama proses seleksi.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut penyelenggaraan penerimaan Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu tantangan terbesar adalah kurangnya pemahaman di masyarakat tentang pentingnya inklusi sosial. Beberapa individu masih memiliki pandangan yang sempit mengenai kemampuan penyandang disabilitas dan kelompok minoritas. Kemudian, penyediaan aksesibilitas dilakukan melalui koordinasi dengan pihak ketiga, mengingat bahwa dalam penyelenggaraan pengadaan tersebut, baik lokasi tempat seleksi maupun fasilitas yang disediakan ditentukan oleh pihak ketiga. Kerjasama ini sangat penting untuk memastikan bahwa semua kebutuhan aksesibilitas dapat terpenuhi dengan baik. Hal ini disampaikan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“... Dengan melibatkan pihak ketiga yang memiliki keahlian dalam menyediakan fasilitas yang inklusif, mereka dapat memastikan bahwa lokasi seleksi dilengkapi dengan fitur-fitur yang ramah bagi penyandang disabilitas, ibu hamil, maupun pasca operasi, seperti akses masuk yang mudah, ruang tunggu yang nyaman, dan alat bantu yang diperlukan. Melalui kolaborasi ini, diharapkan proses seleksi dapat berjalan lebih lancar dan memberikan kesempatan yang setara bagi semua peserta, tanpa terkecuali. Seperti pada tahun 2023 kami bekerja sama dengan UNS selaku penyedia tempat seleksi dan fasilitas lainnya. Tahun 2024 ini UNNES, Unimus, Hotel Matos dsb juga berpartisipasi mbak.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, penulis menemukan bahwa pihak ketiga memiliki peran yang sangat penting dalam menyediakan fasilitas yang diperlukan bagi penyandang disabilitas, ibu hamil, dan individu pasca operasi. Mereka bertanggung jawab untuk memastikan bahwa lokasi seleksi dilengkapi dengan aksesibilitas yang memadai seperti ramp, kursi roda, bantuan panitia

membantu kesulitan jika terjadi dan fasilitas sanitasi yang ramah bagi pengguna. BKD telah berupaya bekerja sama dengan penyedia layanan yang memiliki pengalaman dalam menciptakan lingkungan yang inklusif.

Kemudian, reformasi birokrasi dengan melaksanakan reformasi yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Melalui reformasi birokrasi, sudah seharusnya BKN berupaya menyederhanakan prosedur seleksi, mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk setiap tahapan, serta memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam seluruh proses. Hal ini disampaikan oleh Indro Aris Pujiyanto selaku kasubag Program di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“... Terdapat tantangan terbesar yang kami hadapi adalah resistensi terhadap perubahan dari dalam birokrasi itu sendiri. Beberapa pegawai merasa nyaman dengan cara kerja lama dan enggan untuk beradaptasi dengan proses baru. Selain itu, keterbatasan anggaran juga bisa menjadi penghalang dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi secara menyeluruh dalam rekrutmen ASN.”

Dengan mengadopsi teknologi digital, BKD dapat mempercepat pengolahan data dan mempermudah akses informasi bagi para calon pelamar. Selain itu, pelatihan bagi panitia seleksi dan pegawai terkait juga dilakukan untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam melaksanakan tugas secara profesional dan responsif. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan penerimaan ASN tidak hanya lebih cepat dan efisien, tetapi juga mampu menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas dan siap memenuhi tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks.

BKD Provinsi Jawa Tengah menetapkan tujuan pembangunan bidang kepegawaian untuk 3 (tiga) tahun ke depan berdasarkan (Renstra BKD Provinsi Jawa Tengah, 2024: 33) yang berfokus pada "Mewujudkan Meritokrasi dalam Manajemen ASN." Tujuan ini merupakan wujud dari amanah UU ASN serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, terdapat dua sasaran utama yang telah ditetapkan. *Pertama*, terwujudnya distribusi penempatan ASN dalam jabatan yang akurat dan akuntabel. Hal ini, berarti bahwa setiap pegawai akan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi mereka, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. *Kedua*, terwujudnya layanan kepegawaian yang cepat dan terintegrasi. Sasaran ini mencakup pengembangan sistem pelayanan kepegawaian yang efisien, di mana seluruh proses, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan karir, dapat diakses secara mudah dan cepat oleh semua pegawai.

Dengan pencapaian kedua sasaran tersebut, diharapkan BKD Provinsi Jawa Tengah dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih profesional dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, sekaligus memperkuat integritas dan kepercayaan publik terhadap Pegawai Negeri Sipil. Adapun visi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yaitu "*Mewujudkan Jawa Tengah yang Semakin Sejahtera dan Lestari*" dengan misi meliputi: 1) Meningkatnya perekonomian tangguh yang berdaya saing dan berkelanjutan; 2) Meningkatnya kualitas SDM yang berdaya saing, berkarakter dan adaptif; 3) Meningkatnya ketahanan SDA dan lingkungan hidup; dan 4) Terwujudnya tata kelola pemerintahan yang dinamis.

**Tabel 4.2.1 Tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan**

<b>TUJUAN</b>	<b>SASARAN</b>	<b>STRATEGI</b>	<b>ARAH KEBIJAKAN</b>
Mewujudkan Meritokrasi Dalam Manajemen ASN	5. Terwujudnya Distribusi Penempatan ASN Dalam Jabatan Yang Akurat dan Akuntabe	1. Perencanaan kebutuhan pegawai dengan mempertimbangkan pegawai yang ada dan yang akan pensiun dalam 5 (lima) tahun.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyusunan rencana kebutuhan pegawai untuk jangka 5 (lima) tahun sesuai struktur organisasi, peta jabatan dan analisis jabatan dan beban kerja berdasarkan nama jabatan, kelas jabatan, jumlah dan kebutuhannya dengan penetapan PPK dengan diarahkan kepada jenis jabatan-jabatan tertentu yang bersifat keahlian dan mendukung prioritas pembangunan daerah mendatang.</li> <li>2. Penyediaan data kepegawaian yang diperbaharui secara lengkap dan real time sesuai jabatan, pangkat, unit kerja, kualifikasi dan kompetensi.</li> <li>3. Penyediaan data pegawai yang akan pensiun dalam jangka 5 (lima) tahun sesuai jabatan, pangkat dan unit kerja.</li> <li>4. Penyusunan rencana pemenuhan ASN untuk jangka 5 (lima) tahun, baik dari jalur pengadaan murni maupun dari jalur mutasi eksternal.</li> </ol>
		2. Pengadaan pegawai yang transparan dan kompetitif, baik dari jalur CPNS, PPPK dan juga dari PNS mutasi dari instansi lain.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyusunan rencana pengadaan ASN untuk tahun berjalan beserta payung hukumnya.</li> <li>2. Penerimaan ASN secara terbuka, kompetitif, transparan dan tidak diskriminatif dengan diarahkan kepada jenis jabatan tertentu yang bersifat keahlian dan mendukung</li> </ol>

TUJUAN	SASARAN	STRATEGI	ARAH KEBIJAKAN
			<p>prioritas pembangunan daerah mendatang.</p> <p>3. Penempatan dan pengangkatan ASN sesuai formasi jabatan yang dilamar</p>
		<p>3. Pengembangan karir ASN melalui manajemen talenta, pembentukan talent pool dan rencana suksesi.</p>	<p>1. Penyusunan profil pegawai yang disusun berdasarkan pemetaan talenta/ kompetensi.</p> <p>2. Penyusunan Talent Pool yang disusun berdasarkan pemetaan kompetensi dan hasil penilaian kinerja;</p> <p>3. Penyusunan rencana suksesi yang telah sesuai dengan standar kompetensi teknis jabatan dengan mempertimbangkan pola karir instansi;</p> <p>4. Penyusunan informasi tentang kesenjangan kualifikasi, kompetensi dan kinerja pegawai;</p> <p>5. Penyusunan strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja ASN;</p> <p>6. Peningkatan kompetensi melalui coaching, dan mentoring serta praktik kerja dan pertukaran pegawai;</p> <p>7. Peningkatan kompetensi melalui jalur pendidikan formal.</p>
		<p>4. Promosi dan mutasi secara obyektif, transparan dan akuntabel berdasarkan kesesuaian kualifikasi, kompetensi dan kinerja.</p>	<p>1. Penyusunan dan penetapan kebijakan tentang pola karir ASN;</p> <p>2. Penyediaan kebijakan tentang pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif serta promosi dan mutasi dengan mengacu pada</p>

TUJUAN	SASARAN	STRATEGI	ARAH KEBIJAKAN
			talent pool dan rencana suksesi; 3. Pelaksanaan kebijakan pengisian JPT, Administrator dan Pengawas secara terbuka dan kompetitif.
		5. Manajemen kinerja secara terukur melalui penetapan target, evaluasi kinerja yang obyektif, identifikasi kesenjangan kinerja dan strategi mengatasinya.	1. Penyediaan kontrak kinerja yang terukur dan diturunkan dari Rencana Strategis organisasi; 2. Pengembangan metode penilaian kinerja yang obyektif dan akuntabel; 3. Pelaksanaan penilaian kinerja secara berkala yang disertai dengan dialog kinerja untuk memastikan tercapainya kontrak kinerja; 4. Penyediaan informasi tentang analisis permasalahan kinerja dan penyusunan strategi penyelesaiannya untuk mewujudkan tujuan organisasi; 5. Penggunaan hasil penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan terkait pembinaan dan pengembangan karir.
	6. Terwujudnya Layanan Kepegawaian yang Cepat dan Terintegrasi	1. Perbaiki Penggajian, penghargaan dan penegakan disiplin, kode etik serta kode perilaku ASN.	1. Pemberian tunjangan kinerja berdasarkan hasil kelas jabatan, penilaian kinerja dan aspek objektif lainnya; 2. Pemberian penghargaan yang bersifat finansial dan non finansial kepada ASN yang berprestasi; 3. Pembinaan dan Penegakan disiplin, kode etik dan kode perilaku ASN melalui pembinaan,

TUJUAN	SASARAN	STRATEGI	ARAH KEBIJAKAN
			<p>pengawasan, pengendalian, penanganan kasus dan penjatuhan hukuman disiplin dan/atau pemberhentian terhadap PNS yang melakukan pelanggaran disiplin/kode etik kepegawaian;</p> <p>4. Pengelolaan data pelanggaran disiplin, kode etik dan kode perilaku ASN yang terintegrasi dengan data base kepegawaian lainnya.</p>
		<p>2. Perlindungan dan peningkatan kualitas layanan kepegawaian ASN.</p>	<p>1. Memperluas kebijakan perlindungan pegawai (di luar dari jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, program pensiun yang diselenggarakan secara nasional);</p> <p>2. Penyediaan fasilitas yang memudahkan ASN dalam mendapatkan layanan administrasi kepegawaian.</p>
		<p>3. Penyediaan sistem informasi pendukung untuk peningkatan kualitas layanan kepegawaian</p>	<p>1. Penyempurnaan Sistem Informasi Kepegawaian yang berbasis online yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja, penegakan disiplin dan pembinaan pegawai;</p> <p>2. Penerapan e-performance/e-kinerja yang terintegrasi dengan Sistem Informasi Kepegawaian yang berbasis online;</p> <p>3. Penggunaan e-office yang memudahkan pelayanan administrasi kepegawaian;</p>

TUJUAN	SASARAN	STRATEGI	ARAH KEBIJAKAN
			4. Pembangunan dan penggunaan assessment center dalam pemetaan kompetensi dan pengisian jabatan berbasis teknologi informasi.

Sumber: Renstra BKD Provinsi Jawa Tengah Tahun

2024-2026

Dalam tabel tersebut, dapat dilihat dengan jelas relevansi dan konsistensi antara tujuan daerah Provinsi Jawa Tengah tahun 2024-2026 dengan tujuan, sasaran, strategi, dan arah kebijakan yang ditetapkan oleh BKD Provinsi Jawa Tengah untuk periode yang sama. Diharapkan bahwa dalam 3 (tiga) tahun ke depan, upaya ini dapat mewujudkan meritokrasi dalam manajemen ASN, sehingga menghasilkan *Human Capital* ASN yang berdaya saing tinggi. Selain itu, integrasi layanan kepegawaian dengan pemerintah Kabupaten/Kota diharapkan dapat berjalan dengan baik, menciptakan sistem yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, serta mendukung pengembangan kapasitas pegawai di seluruh wilayah. Dengan pencapaian ini, Provinsi Jawa Tengah akan semakin siap dalam menghadapi tantangan di era globalisasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, penulis menyimpulkan agar strategi kebijakan tersebut optimal diantaranya *pertama*, kebijakan meritokrasi dengan mengembangkan kebijakan yang memastikan proses seleksi berdasarkan kompetensi dan prestasi, bukan faktor lain untuk meningkatkan kualitas Pegawai Negeri Sipil. *Kedua*, penguatan inklusi sosial dengan menerapkan kebijakan yang mendukung keberagaman, termasuk bagi penyandang disabilitas, perempuan, dan kelompok minoritas, dalam proses rekrutmen. *Ketiga*, reformasi birokrasi dengan

melaksanakan reformasi yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik.

## **2. Strategi Anggaran dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil**

Strategi anggaran berdasarkan (Anthony, 1965: 31) dalam karyanya yang berjudul *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* menyebutkan bahwa strategi anggaran merupakan proses merencanakan dan mengendalikan pengeluaran serta penerimaan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini terjadi, agar anggaran berfungsi sebagai alat manajemen untuk memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efisien. Kemudian diperkuat oleh pendapat (Horngren et al., 2002: 24) dalam bukunya yang berjudul *“Introduction to Management Accounting”* strategi anggaran mencakup penyusunan anggaran yang berfokus pada pengendalian biaya dan pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, mencakup perencanaan yang matang untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Sumber daya BKD Provinsi Jawa Tengah dalam (Renja BKD Provinsi Jawa Tengah, 2024: 21-24) mencakup SDM, anggaran, sarana dan prasarana, kelembagaan, serta ketatalaksanaan merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan fungsi di tengah dinamika perubahan lingkungan strategis. Untuk itu, sumber daya ini perlu dikelola dan dimanfaatkan secara optimal agar setiap elemen organisasi dapat berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan pemanfaatan yang efisien, diharapkan visi dan misi organisasi dapat terwujud, dan hasilnya akan berdampak positif bagi peningkatan kualitas pelayanan publik dan pengembangan kapasitas

pegawai. Keberhasilan ini tidak hanya akan memperkuat posisi BKD dalam menghadapi tantangan, tetapi juga akan memberikan kontribusi signifikan bagi kemajuan daerah secara keseluruhan.

Pemerintahan Daerah memiliki tanggung jawab untuk menyelenggarakan urusan dan pembiayaan yang bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja daerah yang relevan. Dalam konteks ini, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mengambil langkah strategis dengan membentuk BKD Provinsi Jawa Tengah untuk mengelola urusan di bidang kepegawaian secara lebih efektif. Hal ini disampaikan oleh Indro Aris Pujiyanto selaku Kasubag Program di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“... Tantangan terbesar yang kami hadapi adalah keterbatasan anggaran dan dinamika kebutuhan pegawai. Seringkali, kebutuhan akan pegawai baru meningkat, sementara anggaran yang tersedia tidak mencukupi. Oleh karena itu, kami harus cermat dalam merencanakan prioritas agar semua kebutuhan dapat terpenuhi tanpa mengorbankan kualitas proses rekrutmen.”

Adapun pembentukan BKD bertujuan untuk memastikan bahwa manajemen SDM dalam pemerintahan daerah dapat berjalan dengan baik, serta mendukung pelaksanaan kebijakan yang berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Dengan BKD, diharapkan pengelolaan ASN dapat dilakukan secara profesional dan transparan, sehingga dapat memenuhi kebutuhan organisasi serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan responsif terhadap dinamika yang ada. Hal ini disampaikan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“... Kami berharap agar ke depannya, strategi anggaran yang kami terapkan dapat lebih adaptif terhadap kebutuhan yang terus berubah. Dengan alokasi anggaran yang lebih fleksibel, kami ingin memastikan proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil dapat dilakukan dengan lebih cepat dan berkualitas. Kami juga berharap agar dukungan dari pemerintah pusat dapat meningkat untuk memastikan bahwa kami memiliki sumber daya yang cukup dalam melaksanakan tugas ini.”

Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan anggaran. Fasilitas yang memadai memang membutuhkan investasi yang signifikan, dan sering kali, anggaran yang dimiliki terbatas. Hal ini disampaikan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“... Dari keterbatasan anggaran mempengaruhi kemampuan kami untuk menyediakan semua fasilitas yang diperlukan. Kami berusaha sebaik mungkin untuk memprioritaskan kebutuhan tetapi terkadang, kondisi anggaran kami menjadi penghalang.”

Anggaran BKD Provinsi Jawa Tengah berdasarkan (LKJIP BKD Provinsi Jawa Tengah, 2024: 12) untuk anggaran tahun 2023 dialokasikan sebesar Rp.47.519.256.000,-. Alokasi ini mencakup berbagai aspek, termasuk sarana dan prasarana yang dimiliki secara keseluruhan mampu mendukung kelancaran tugas dan fungsi BKD, sekaligus meningkatkan kinerja instansi. Untuk menjaga kualitas dan performa sarana serta prasarana yang ada, penting untuk melakukan pemeliharaan rutin setiap tahun. Selain itu, perlu juga dilakukan penambahan atau perbaikan (rehabilitasi) terhadap sarana dan prasarana yang telah mengalami penurunan kualitas atau yang tidak lagi berfungsi secara optimal.

**Tabel 4.2.2 Realisasi Anggaran Tahun 2023**

No	Program/Kegiatan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	% Capaian
1.	Kepegawaian Daerah	16.197.584.000	14.080.819.038	86,93

2.	Penunjang Urusan Daerah	39.286.416.000	32.162.711.854	81,86
<b>Rata-rata Capaian</b>				<b>84,39</b>

Sumber: LKJIP BKD Provinsi Jawa Tengah

Tahun 2023

Realisasi anggaran pada tahun 2023 untuk 2 (dua) program/kegiatan yang telah disebutkan di atas menunjukkan hasil yang hampir memenuhi target anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini mencerminkan bahwa kinerja BKD Provinsi Jawa Tengah dapat dikategorikan sebagai CUKUP. Meskipun belum sepenuhnya mencapai target yang diinginkan, pencapaian ini menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan oleh BKD dalam mengelola anggaran dan melaksanakan program kepegawaian sudah berada pada jalur yang positif. Keberhasilan ini mencerminkan dedikasi dan kerja keras tim dalam menghadapi tantangan yang ada, serta memberikan harapan untuk perbaikan dan peningkatan di masa mendatang. Adanya evaluasi yang tepat dan strategi yang lebih efektif, diharapkan kinerja BKD dapat terus meningkat dan lebih mendekati target yang telah ditetapkan pada tahun berikutnya.

BKD Provinsi Jawa Tengah menerapkan sistem pengawasan yang ketat dengan menetapkan indikator kinerja yang jelas dan terukur untuk setiap kegiatan penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap langkah dalam proses rekrutmen berjalan sesuai dengan rencana dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, BKD juga melakukan evaluasi secara berkala untuk menilai efektivitas penggunaan anggaran yang telah dialokasikan. Hal ini disampaikan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“... Jika terdapat kegiatan yang tidak mencapai target yang diharapkan, kami segera melakukan analisis menyeluruh untuk mengidentifikasi penyebabnya. Dari hasil analisis tersebut, kami akan merumuskan langkah perbaikan yang diperlukan, sehingga kami dapat mengoptimalkan kinerja dan memastikan bahwa anggaran digunakan secara efisien dan tepat sasaran dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan pendekatan ini, kami berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil dan memastikan bahwa hasil yang diperoleh memberikan manfaat maksimal bagi organisasi dan masyarakat.”

Berdasarkan pernyataan di atas, BKD Provinsi Jawa Tengah mengalokasikan anggaran khusus untuk pelatihan dan pengembangan CPNS, yang dirancang untuk memastikan mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Anggaran ini tidak hanya mencakup biaya pelatihan formal, tetapi juga program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, termasuk workshop, seminar, dan pelatihan berbasis proyek. Hal ini disampaikan oleh Indro Aris Pujiyanto selaku Kasubag Program di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“... Kami bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM yang kami rekrut, sehingga mereka tidak hanya siap secara teoritis tetapi juga memiliki kemampuan praktis yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab yang akan diemban. Selain itu, kami juga berupaya untuk memfasilitasi pengembangan soft skills, seperti kemampuan komunikasi, kerja sama tim, dan manajemen waktu, yang sangat penting dalam lingkungan kerja yang dinamis. Dengan investasi ini, kami berharap dapat menciptakan ASN yang kompeten dan siap berkontribusi secara optimal kepada masyarakat dan organisasi.”

Selanjutnya, BKD Provinsi Jawa Tengah juga memberikan dukungan infrastruktur IT yang signifikan dengan mengalokasikan anggaran khusus untuk

pengembangan dan pemeliharaan sistem informasi pendaftaran dan seleksi online. Tujuan utama dari alokasi ini adalah untuk mempermudah dan mempercepat proses pendaftaran bagi calon pelamar, sehingga mereka dapat mengakses dan mengikuti seleksi dengan lebih efisien. Sistem ini dirancang untuk *user-friendly*, sehingga calon pelamar dapat melakukan pendaftaran, mengunggah dokumen, dan mengikuti tahap seleksi secara online tanpa kendala. Hal ini disampaikan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“... Selain itu, kami juga memastikan bahwa sistem informasi tersebut terus diperbarui dan ditingkatkan, mengikuti perkembangan teknologi dan kebutuhan pengguna. Anggaran ini mencakup biaya untuk pemeliharaan rutin, pengembangan fitur baru, dan pelatihan bagi petugas yang mengelola sistem. Dengan dukungan infrastruktur IT yang kuat, kami berkomitmen untuk menciptakan pengalaman yang lebih baik bagi calon pelamar, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Dengan demikian, kami berharap dapat menarik talenta terbaik yang siap berkontribusi bagi pelayanan publik yang berkualitas.”

Anggaran BKD Provinsi Jawa Tengah juga dialokasikan untuk dana khusus dengan memberikan insentif keuangan atau tunjangan bagi Pegawai Negeri Sipil yang menunjukkan prestasi luar biasa dalam tugas dan tanggung jawab mereka. Tujuan dari program insentif ini adalah untuk menghargai kinerja yang unggul, serta mendorong pegawai lainnya untuk berusaha lebih keras dan mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan menawarkan tunjangan yang kompetitif, kami berharap dapat menarik lebih banyak calon berkualitas yang memiliki potensi tinggi untuk bergabung dengan organisasi kami. Hal ini disampaikan oleh Indro Aris

Pujiyanto selaku Kasubag Program di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“... Selain itu, insentif ini dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memotivasi, di mana pegawai merasa dihargai atas kontribusi mereka. Kami juga akan melakukan evaluasi rutin untuk memastikan bahwa sistem insentif ini tetap relevan dan sesuai dengan kebutuhan pegawai serta tujuan organisasi. Dengan pendekatan ini, kami yakin dapat meningkatkan retensi pegawai berbakat dan menciptakan tim yang lebih berkualitas, yang pada gilirannya akan berkontribusi secara positif terhadap pelayanan publik dan pencapaian visi organisasi.”

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat dipastikan bahwa strategi anggaran dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil di BKD Provinsi Jawa Tengah dirancang dengan cermat untuk mendukung keberhasilan proses rekrutmen yang transparan dan efisien. Dengan alokasi anggaran yang tepat, kami tidak hanya fokus pada pengadaan pegawai baru, tetapi juga pada pengembangan sistem pendukung seperti infrastruktur IT, pelatihan, dan insentif keuangan bagi pegawai yang berprestasi.

Maka dari itu, penulis menyimpulkan agar strategi anggaran tersebut sudah optimal diantaranya *pertama*, anggaran pelatihan dan pengembangan dengan menyediakan anggaran khusus untuk pelatihan CPNS agar memiliki keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. *Kedua*, dukungan Infrastruktur IT dengan mengalokasikan anggaran untuk pengembangan dan pemeliharaan sistem informasi pendaftaran dan seleksi online. *Ketiga*, insentif keuangan dengan mengalokasikan dana untuk insentif atau tunjangan bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi.

### **3. Strategi Program dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil**

Strategi program berdasarkan (Porter, 1985: 31) dalam bukunya yang berjudul *“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”* menyatakan bahwa strategi program mencakup aktivitas yang terkoordinasi untuk menciptakan nilai melalui pelaksanaan rencana yang jelas. Dalam konteks ini, strategi program berfokus pada pencapaian keunggulan kompetitif melalui berbagai inisiatif. Kemudian, menurut (Garvin, 1993: 17) dalam karyanya yang berjudul *“Building a Learning Organization”* menjelaskan bahwa strategi program adalah serangkaian inisiatif yang dirancang untuk memecahkan masalah atau memenuhi peluang tertentu. Dalam hal ini, berfokus pada implementasi langkah-langkah yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan strategis.

Proses evaluasi oleh BKD Provinsi Jawa Tengah dilakukan dengan menggunakan indikator keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga kami dapat mengukur efektivitas dan dampak dari setiap program dengan lebih objektif. Jika dalam evaluasi ditemukan program yang kurang efektif, kami tidak ragu untuk melakukan revisi yang diperlukan, baik dalam hal strategi pelaksanaan maupun alokasi sumber daya. Dengan langkah ini, BKD berupaya untuk terus meningkatkan hasil yang dicapai dan memastikan bahwa semua kegiatan yang dilakukan memberikan manfaat maksimal bagi organisasi dan masyarakat. Hal ini disampaikan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“Kami melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala. Setiap program yang dilaksanakan akan dievaluasi berdasarkan indikator

keberhasilan yang telah ditetapkan. Jika ada program yang kurang efektif, kami akan melakukan revisi untuk meningkatkan hasilnya.”

Oleh karena itu dalam rangka memaksimalkan strategi program seharusnya *pertama*, program beasiswa dengan mengimplementasikan program beasiswa untuk pendidikan tinggi yang terkait dengan administrasi publik, sehingga mempersiapkan CPNS sejak dini. *Kedua*, kampanye sosialisasi dengan mengadakan program kampanye yang menyebarkan informasi tentang manfaat berkarir di sektor publik dan proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil melalui media sosial, seminar, dan workshop. *Ketiga*, program magang dan praktik kerja dengan mengembangkan program magang di instansi pemerintah untuk mahasiswa dan lulusan baru, sebagai cara untuk mengenalkan mereka pada dunia Pegawai Negeri Sipil. *Keempat*, pelatihan keterampilan dengan menyediakan program pelatihan keterampilan yang relevan, seperti manajemen publik, kepemimpinan, dan etika pelayanan publik. *Kelima*, program monitoring dan evaluasi dengan membuat program yang fokus pada monitoring dan evaluasi proses rekrutmen untuk mengidentifikasi dan memperbaiki kelemahan dalam sistem. *Keenam*, inisiatif kerjasama dengan Universitas dengan bekerja sama dengan perguruan tinggi untuk menyusun kurikulum yang relevan dan memberikan peluang kerja sama dalam penelitian dan pengembangan. Strategi program merujuk pada rencana tindakan yang terstruktur dan sistematis yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif.

#### **4. Strategi Pengawasan dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil**

Strategi pengawasan merupakan (Golembiewski, 1990) dalam bukunya yang berjudul “*Organization Development: A Jossey-Bass Reader*” memaknai

strategi pengawasan sebagai proses sistematis untuk mengamati, mengevaluasi, dan menilai aktivitas serta hasil dalam suatu organisasi untuk memastikan bahwa tujuan tercapai dengan pengawasan mencakup pemantauan berkelanjutan terhadap kinerja. Dalam hal ini beriringan dengan pendapat (McNabb, 2017) dalam bukunya yang berjudul “*Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management*” menyebutkan strategi pengawasan sebagai pendekatan yang terencana untuk mengawasi dan menilai efektivitas kebijakan dan program dalam organisasi.

Rekrutmen ASN merupakan proses yang penting dalam membangun reformasi birokrasi yang kompeten dan profesional. Namun, pada proses rekrutmennya seringkali masih diwarnai problematika seperti terdapat diskriminasi terhadap golongan tertentu contohnya penyandang disabilitas karena melanggar UU ASN Pasal 2 huruf j. Kejadian yang kontroversial dalam hal ini pernah terjadi di Semarang yang merupakan ibukota Jawa Tengah. Baihaqi dinyatakan tidak lolos dalam seleksi CPNS tahun 2020 meskipun ia memperoleh nilai tertinggi pada tes SKD. Baihaqi dicoret dari seleksi karena dianggap tidak memenuhi syarat. Menurut pengumuman dari Sekda Jawa Tengah sebagai penyelenggara CPNS, Baihaqi tidak lolos karena keliru memilih jenis formasi karena melamar formasi khusus untuk difabel daksa, padahal Baihaqi adalah seorang difabel netra.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut: “Benar adanya pernah terjadi huru-hara dalam rekrutmen ASN, namun telah mendapat jalan keluar yang adil dari putusan Hakim. Maka dari

itu, strategi pengawasan sangat penting dalam penerimaan ASN agar tidak terjadi hal yang tidak diinginkan apalagi merugikan pihak manapun. Dengan adanya feedback dari peserta hingga masyarakat serta pengawasan dari instansi lain, maka penerimaan ASN dapat mengevaluasi kekurangannya agar lebih optimal buat selanjutnya.”

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dengan menyediakan forum atau saluran untuk umpan balik (*feedback*), BKD memberi kesempatan kepada masyarakat dan peserta untuk menyampaikan pendapat, saran, atau kritik tentang proses yang telah dilalui untuk perbaikan berkelanjutan. Umpan balik dari masyarakat dapat digunakan untuk mengevaluasi dan memperbaiki sistem penerimaan di masa mendatang. Jika ada keluhan atau masukan yang berkaitan dengan prosedur atau pelaksanaan, BKD dapat menindaklanjuti dengan langkah-langkah yang diperlukan. Hal ini dikemukakan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“Kami rutin mengumpulkan umpan balik dari peserta. Sebagian besar peserta mengapresiasi transparansi dan keadilan dalam proses seleksi. Namun, kami juga menerima beberapa kritik yang membangun, yang kemudian kami gunakan untuk memperbaiki sistem kami ke depan. Transparansi adalah prioritas utama kami. Kami mempublikasikan semua informasi terkait penerimaan, termasuk kriteria seleksi dan hasil yang diperoleh peserta. Kami juga mengadakan sosialisasi dan forum diskusi untuk menjelaskan proses seleksi kepada masyarakat dan memberikan kesempatan bagi peserta untuk memberikan masukan.”

Berdasarkan pernyataan tersebut, BKD telah secara aktif menerapkan prinsip *Good Governance* dalam proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Hal ini

dilakukan melalui penerapan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik yang memungkinkan setiap tahapan seleksi untuk dipantau dan dievaluasi secara terbuka.

Selanjutnya pernyataan dari Indro Aris Pujiyanto selaku Kasubag Program di BKD Provinsi Jawa Tengah menyampaikan (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut: “... Selain itu, kami menerapkan beberapa strategi pengawasan dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Pertama, kami melakukan audit internal untuk memastikan semua proses seleksi berjalan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Kedua, kami melibatkan pihak ketiga yang independen untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan seleksi. Selain itu, kami juga menggunakan teknologi informasi untuk memantau dan mencatat setiap tahapan seleksi secara real-time.”

Dalam upaya memperkuat strategi pengawasan dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil, Pemerintah Daerah telah mengeluarkan aturan pelaksana yang penting, yaitu Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2014 tentang Penyidik Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Aturan ini tidak hanya memberikan landasan hukum yang jelas, tetapi juga menetapkan prosedur dan mekanisme pengawasan yang harus diikuti oleh BKD Provinsi Jawa Tengah.

Adanya peraturan ini, BKD memiliki acuan yang kuat dalam melaksanakan pengawasan penerimaan Pegawai Negeri Sipil, yang selaras dengan regulasi yang ditetapkan di tingkat pusat. Selain itu, peraturan daerah ini juga menggarisbawahi pentingnya integritas dan profesionalisme dalam proses seleksi, serta memberikan kepercayaan kepada masyarakat bahwa penerimaan Pegawai Negeri Sipil

dilakukan secara transparan dan akuntabel. Melalui langkah ini, Pemerintah Daerah berkomitmen untuk membangun birokrasi yang lebih baik dan responsif terhadap kebutuhan publik.

Maka dari itu, penulis menyimpulkan agar strategi teknologi dan informasi tersebut optimal diantaranya *pertama*, monitoring proses rekrutmen dengan mengimplementasikan sistem pengawasan untuk memastikan proses rekrutmen berjalan sesuai dengan aturan dan prinsip yang ditetapkan. *Kedua*, evaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil untuk mengidentifikasi masalah dan area yang perlu diperbaiki. *Ketiga*, *feedback* dari masyarakat dengan mengumpulkan masukan dari masyarakat mengenai kualitas pelayanan Pegawai Negeri Sipil untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi.

## **5. Strategi Teknologi dan Informasi dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil**

Strategi teknologi dan informasi (Galliers & Leidner, 2014) dalam bukunya yang berjudul “*Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems*” menyebutkan bahwa strategi teknologi dan informasi mencakup bagaimana organisasi merencanakan, mengimplementasikan, dan mengelola teknologi informasi untuk mendukung tujuan strategis. Jadi yang dimaksud dengan strategi teknologi dan informasi adalah rencana dan pendekatan yang diambil oleh suatu organisasi untuk mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan teknologi serta informasi guna mencapai tujuan tertentu seperti kesejahteraan masyarakat.

Munculnya perkembangan strategi teknologi dan informasi disebabkan proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang konvensional sering kali memakan waktu dan sumber daya yang besar. Teknologi memungkinkan otomatisasi dan pengelolaan yang lebih efisien, mempercepat berbagai tahapan. Hal ini disampaikan oleh Indro Aris Pujiyanto selaku Kasubag Program di BKD Provinsi Jawa Tengah (Senin, 7 Oktober, 09.00 WIB), sebagai berikut:

"Teknologi memainkan peran yang sangat penting terutama dalam rekrutmen ASN. Kami menggunakan sistem online untuk pendaftaran, pelaksanaan tes, hingga pengumuman hasil. Karena dengan memanfaatkan teknologi tidak hanya mempercepat proses, tetapi juga membuatnya lebih transparan. Contohnya dalam pelaksanaan tes kami menggunakan CAT (*Computer Assisted Test*) merupakan salah satu metode yang diterapkan dalam seleksi CPNS untuk mengevaluasi kompetensi para calon pegawai. Maka dari itu, dengan memanfaatkan teknologi komputer, hasil tes dapat segera diakses sehingga meningkatkan kecepatan dan ketepatan dalam pengolahan data."

Hal ini juga sama dengan yang disampaikan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Provinsi Jawa Tengah (Senin, 7 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

"Keuntungan utama dari tes CAT adalah efisiensi. Hasil tes dapat langsung diproses dan diumumkan dalam waktu yang singkat yang membuat kepercayaan masyarakat meningkat dan mengapresiasi. Selain itu, dengan sistem komputer kami bisa mengurangi kesalahan manusia dalam penilaian dan pengolahan data. Kami menerapkan berbagai langkah keamanan, termasuk pengawasan ketat selama tes dan penggunaan software yang dapat mendeteksi kecurangan. Selain itu, kami juga melakukan simulasi sebelum hari H untuk memastikan semua sistem berjalan lancar."

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, strategi teknologi dan informasi memberikan manfaat yang dapat diwujudkan secara langsung karena terdapat kemudahan dalam proses hingga terciptanya hasil secara cepat. Banyak masyarakat mengapresiasi bahwa tes CAT menawarkan proses yang lebih cepat dan transparan. Hasil tes yang diumumkan secara langsung dianggap memberikan kejelasan bagi para pelamar.

Selain manfaat yang dirasakan dari teknologi juga ada hal yang belum optimal masih sering ditemui dalam penerapan teknologi dan informasi. Selama pelaksanaan tes, adanya masalah teknis seperti gangguan sistem atau perangkat yang tidak berfungsi dapat mengganggu kelancaran proses. Hal ini disampaikan oleh Diah Ayu selaku CPNS yang diterima tahun 2023 (Rabu, 9 Oktober 2024, 10.00 WIB), sebagai berikut:

“... Saya sempat merasa panik dan khawatir waktu saya akan terbuang. Namun, saya berusaha tetap tenang dan berharap masalahnya cepat teratasi. Panitia segera menginformasikan kepada kami bahwa mereka sedang memperbaiki masalah tersebut. Mereka meminta saya untuk tetap di tempat dan bersabar, saya menghargai bahwa mereka berusaha memberikan penjelasan dengan cepat.”

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, terlihat bahwa meskipun saudari Diah Ayu mengalami masalah teknis selama tes, ia menghargai upaya panitia dalam mengatasi situasi tersebut. Namun, ada harapan untuk peningkatan persiapan dan infrastruktur agar proses tes dapat berjalan lebih lancar di masa mendatang. Hal ini disampaikan oleh Diah Ayu selaku CPNS yang diterima tahun 2023 menyatakan “Saya berharap ada lebih banyak persiapan untuk menghindari masalah teknis di masa depan, seperti perangkat cadangan yang siap digunakan.”

Tak hanya itu, terdapat pengakuan dari peserta lainnya yang merasakan dampak dari belum optimalnya teknologi dan informasi yang dirasakan dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Pada saat tes CAT pada SKD (Seleksi Kemampuan Dasar) ia mengalami masalah teknis, hal ini disampaikan oleh Jursi selaku CPNS yang tidak diterima tahun 2023 (Rabu, 9 Oktober 2024, 11.00 WIB), sebagai berikut:

“...Saya merasa sangat terganggu. Waktu yang hilang membuat saya merasa terburu-buru saat melanjutkan soal-soal. Meski saya berusaha fokus, rasa cemas tetap ada, terlebih pada saat melihat timer di komputer dimenit akhir ketika sisa waktu 5 (lima) menit. Terdapat peringatan berwarna merah pada angka timer yang membuat saya buyar saat mengerjakan sisa soal yang tersisa. Saya berharap bahwa panitia dapat meningkatkan infrastruktur dan teknologi yang digunakan, sehingga masalah teknis tidak terjadi lagi. Saya ingin semua peserta dapat menjalani tes dengan lancar dan adil.”

Setelah adanya masalah teknis yang terjadi, munculah permasalahan lainnya yang dialami oleh peserta akibat dari masalah teknis saat tes CAT berlangsung. Hal ini disampaikan oleh Jursi selaku CPNS yang tidak diterima tahun 2023 menyebutkan “...setelah terjadinya kendala teknis yang saya alami, saya merasa timer membuat saya sangat tertekan. Setiap kali saya melihat waktu yang tersisa, saya jadi cemas dan sulit berkonsentrasi pada soal-soal yang ada. Saya lebih fokus pada waktu daripada pada menjawab dengan baik. Hal ini, memicu terburu-buru dalam mengerjakan, sehingga beberapa jawaban saya mungkin tidak optimal hingga saya kehabisan waktu. Saat menekan tombol selesai, saya langsung tahu nilai tes SKD saya yang terdiri dari TWK, TIU, dan TKP tidak mencapai ambang batas sehingga saya gugur pada tahap ini.”

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, terjadinya kendala teknis mengakibatkan permasalahan lainnya bermunculan. Hal yang dialami oleh saudara Jursi, mengakibatkan tidak optimalnya dalam mengerjakan tes hingga tidak bisa mencapai *passing grade* (nilai ambang batas) kelulusan tes tersebut. Dalam konteks ini, ditanggapi oleh Indro Aris Pujiyanto selaku Kasubag Program pada BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

“Kami sangat memahami bahwa kendala teknis dapat sangat mengganggu pelaksanaan tes. Kami berkomitmen untuk memastikan bahwa semua peserta mendapatkan pengalaman yang baik dan adil selama proses seleksi. Kami telah menyiapkan tim IT yang standby selama pelaksanaan tes. Mereka siap untuk menangani masalah teknis secepat mungkin. Selain itu, kami juga melakukan uji coba sistem secara menyeluruh sebelum hari H. Kami berusaha untuk selalu berkomunikasi dengan peserta jika ada kendala”

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pihak panitia dalam hal ini BKD Provinsi Jawa Tengah telah memberikan informasi yang jelas tentang apa yang sedang terjadi dan langkah-langkah yang kami ambil untuk mengatasi masalah tersebut. Salah satu peraturan yang sering dirujuk adalah Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 27 Tahun 2021 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan tersebut, dijelaskan mengenai kriteria kelulusan, termasuk *passing grade* untuk setiap jenis tes dalam Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) dan Seleksi Kompetensi Bidang (SKB).

Adapun peraturan yang mengatur mengenai pengadaan Pegawai Negeri Sipil, sistem online tidak hanya meningkatkan transparansi, tetapi juga membangun hubungan yang lebih baik antara BKD dan masyarakat, serta menciptakan proses yang lebih akuntabel dan responsif terhadap kebutuhan publik. Hal ini juga

disampaikan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB) menyebutkan bahwa “... Dengan menggunakan sistem online, semua tahapan penerimaan dapat dipantau oleh publik. Kami juga menyediakan forum untuk umpan balik, sehingga masyarakat dapat memberikan pendapat tentang proses yang telah dilalui.”

Mengenai adanya kendala teknis yang dialami sebagian orang, ada juga peserta yang mengalami kendala teknis pada proses lainnya, dalam hal ini bukan saat tes CAT melainkan saat pendaftaran. Hal ini disampaikan oleh Panji Ageng Laksono selaku CPNS yang diterima tahun 2023 (Rabu, 9 Oktober 2024, 12.00 WIB), sebagai berikut:

“... Tahun kemarin khususnya saat seleksi administrasi, server pendaftaran online down tidak bisa diakses. Sehingga, saya harus memantau sampai rela begadang. Hal ini, membuat saya mendaftar membutuhkan waktu yang lebih lama dengan membuang waktu, tenaga, dan pikiran saya hanya sebatas pendaftaran online yang seharusnya lebih mudah. Tak berhenti di situ, saya juga mengalami kesulitan mendapatkan *e-materai* yang mana pemerintah mengharuskan syarat CPNS diantaranya surat lamaran dan surat pernyataan diwajibkan menggunakan *e-materai*. Namun, pada nyatanya ketersediaannya terbatas hingga menimbulkan banyaknya calo atau mafia materai yang menjual dengan harga tak masuk akal.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, hal serupa juga dialami oleh peserta lainnya yang disampaikan langsung oleh Ragil Saputra selaku CPNS yang juga diterima tahun 2023 (Rabu, 9 Oktober 2024, 13.00 WIB), sebagai berikut:

“... Saya dan 7 (tujuh) dari 10 (sepuluh) orang teman-teman seperjuangan CPNS tahun 2023 mengatakan mengalami kendala teknis pada server SSCASN BKN yang down. Setelah saya tanya pada angkatan tahun sebelumnya, ternyata mereka juga mengalami hal demikian. Pihak

BKN selalu berupaya mengoptimalkan dan meminimalisir hal tersebut, namun acap kali masih sering terjadi hingga waktu mepet. Jadi, saya dan teman-teman merasa dikejar deadline karena waktu yang mepet menunggu server pulih.”

Respon atas situasi tersebut pihak BKD tetap berpedoman pada BKN selaku *stakeholder* paling utama dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Hal ini, disampaikan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian (Kamis, 10 Oktober 2024, 09.00 WIB), sebagai berikut:

"Kami menerima laporan bahwa server kami mengalami gangguan yang menyebabkan beberapa peserta tidak dapat mengakses sistem untuk mengikuti tes. Tentunya, menjadi perhatian utama kami. Begitu kami menyadari ada masalah, tim IT kami langsung melakukan pemeriksaan untuk mengidentifikasi penyebab gangguan. Kami juga memutuskan untuk memperpanjang waktu pendaftaran agar semua calon peserta yang terdampak dapat mendaftar."

Dari wawancara ini, terlihat bahwa BKN berupaya untuk menangani situasi yang dihadapi dengan respons yang cepat. Meskipun perpanjangan waktu pendaftaran dapat menimbulkan tantangan terhadap kepatuhan terhadap peraturan, BKN menekankan pentingnya memberikan kesempatan yang adil bagi semua calon pelamar. Dalam hal ini, ditanggapi oleh peserta Ragil Saputra selaku CPNS yang diterima tahun 2023 mengenai perpanjangan waktu pendaftaran (Kamis, 10 Oktober 2024, 12.00 WIB), sebagai berikut:

“... Bagi sebagian orang perpanjangan waktu pendaftaran ini dianggap tidak sesuai dengan peraturan karena mencerminkan nilai tidak konsisten. Namun, bagi sebagian orang lainnya termasuk saya dan teman-teman yang mengalami kendala merasa bersyukur dan mendapat keadilan.”

Berdasarkan dari hasil penelitian tersebut, BKD menyatakan memahami bahwa perpanjangan waktu pendaftaran bisa dianggap bertentangan dengan peraturan yang telah ditetapkan. Hal ini disampaikan oleh Indro Aris Pujiyanto selaku Kasubag Program di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 12.00 WIB) menyebutkan "...Namun, dalam situasi darurat seperti ini, kami merasa perlu untuk memberikan kesempatan tambahan agar semua calon pelamar dapat berpartisipasi. Kami akan melakukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem dan infrastruktur yang kami gunakan. Kami berencana untuk meningkatkan kapasitas server dan melakukan uji coba lebih ketat sebelum pelaksanaan tes di tahun berikutnya."

Akan tetapi dalam pelaksanaannya, teknologi dan informasi yang berkembang masih belum optimal. Meskipun begitu, pihak BKD terus berbenah dan mengevaluasi masukan dan saran dari berbagai arah. Setelah pelaksanaan tes, BKD dapat mengadakan survei untuk mengumpulkan umpan balik dari peserta mengenai pengalaman mereka. Mencakup aspek seperti kemudahan pendaftaran, kejelasan informasi, dan kenyamanan selama tes. Hal ini disampaikan oleh Gunardi selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 12.00 WIB), sebagai berikut:

"BKD bisa mengadakan forum atau diskusi terbuka dengan masyarakat, calon pelamar, dan pemangku kepentingan lainnya untuk mendengarkan pendapat mereka mengenai proses seleksi. Forum ini dapat dilakukan secara daring atau luring. Kemudian, mengumpulkan dan menganalisis data dari berbagai sumber, seperti statistik pelamar yang diterima dan yang tidak, untuk mengidentifikasi pola dan masalah yang mungkin muncul dalam proses seleksi. Hingga mengajak anggota tim yang terlibat langsung dalam pelaksanaan seleksi untuk memberikan masukan

mengenai tantangan dan hambatan yang mereka temui, sehingga BKD dapat melakukan perbaikan.”

Hal ini juga sama dengan yang disampaikan oleh Indro Aris Pujiyanto selaku Kasubag Program di BKD Provinsi Jawa Tengah (Kamis, 10 Oktober 2024, 12.00 WIB) menyatakan “...ditambah dengan memanfaatkan platform media sosial untuk mendengarkan suara masyarakat dan menerima masukan. BKD dapat melakukan *polling* atau mendengarkan keluhan dan saran yang disampaikan secara langsung oleh masyarakat.”

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat dipastikan bahwa strategi teknologi dan informasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil di BKD Provinsi Jawa Tengah secara normatif sudah sesuai, akan tetapi idealnya pihak Pemerintah Daerah Jawa Tengah seharusnya juga mengeluarkan aturan pelaksana dari Perda yang mengatur secara rinci mengenai teknologi dan informasi secara digital dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Padahal dengan adanya aturan pelaksana tersebut menjadi acuan untuk BKD Provinsi Jawa Tengah dalam mengimplementasikan strategi teknologi dan informasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil lebih optimal.

Maka dari itu, penulis menyimpulkan agar strategi teknologi dan informasi tersebut hampir optimal diantaranya *pertama*, sistem pendaftaran online dengan mengembangkan platform online untuk memudahkan pendaftaran dan seleksi CPNS dapat meningkatkan aksesibilitas bagi pelamar. *Kedua*, penggunaan big data dan analitik dengan memanfaatkan analisis data untuk mengidentifikasi dalam penerimaan dan kinerja Pegawai Negeri Sipil, serta kebutuhan yang ada. *Ketiga*, sistem manajemen pelamar dengan mengimplementasikan sistem manajemen

pelamar yang efisien untuk memproses dan menyaring penerimaan Pegawai Negeri Sipil secara otomatis.

Konstruksi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang ideal Sesuai AUPB pada BKD Provinsi Jawa Tengah menurut penulis perlu difokuskan pada optimalisasi strategi yang berlandaskan pada AUPB. Optimalisasi ini bertujuan untuk meminimalisir berbagai potensi masalah yang sering muncul dalam sistem rekrutmen Pegawai Negeri Sipil seperti ketidakpastian hukum, penyalahgunaan kekuasaan, dan diskriminasi yang dapat merusak kredibilitas dan integritas sistem seleksi. Dengan mengedepankan prinsip-prinsip AUPB seperti transparansi, akuntabilitas, keadilan, dan partisipasi, BKD Provinsi Jawa Tengah dapat merancang dan mengimplementasikan strategi rekrutmen yang tidak hanya efisien, tetapi juga berkeadilan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Fokus utama dalam optimalisasi strategi ini adalah untuk memastikan bahwa setiap tahapan dalam proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan secara terbuka dan akuntabel, sehingga dapat mengurangi ketidakpastian hukum yang sering kali timbul akibat kurangnya pemahaman atau ketidakjelasan dalam prosedur seleksi. Selain itu, dengan strategi yang tepat, potensi penyalahgunaan kekuasaan dalam penentuan hasil seleksi dapat diminimalisir. Hal ini penting untuk menjaga integritas proses rekrutmen yang berbasis pada kompetensi dan kinerja pegawai, bukan faktor eksternal yang tidak relevan.

Lebih lanjut, optimalisasi strategi juga bertujuan untuk memastikan bahwa tugas dan fungsi BKD Provinsi Jawa Tengah dalam penerimaan Pegawai Negeri

Sipil dapat terlaksana secara efektif dan optimal. Melalui penerapan sistem meritokrasi yang jelas, terukur, dan transparan, BKD Provinsi Jawa Tengah dapat menciptakan proses seleksi yang tidak hanya memenuhi kebutuhan administrasi birokrasi, tetapi juga memberikan kesempatan yang sama bagi setiap individu untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya. *Good Governance* yang berlandaskan pada AUPB dapat menciptakan birokrasi yang profesional, berintegritas, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, serta menjamin bahwa sistem seleksi Pegawai Negeri Sipil benar-benar mencerminkan kualitas dan kompetensi yang dibutuhkan dalam pelayanan publik.

Dengan demikian, optimalisasi strategi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil di BKD Provinsi Jawa Tengah tidak hanya akan menghasilkan proses yang efisien dan berkeadilan, tetapi juga akan menciptakan lingkungan birokrasi yang sehat, yang mampu mengurangi potensi terjadinya KKN (KKN), serta meningkatkan kualitas pelayanan publik secara keseluruhan. Optimalisasi ini juga berperan penting dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintahan, yang pada akhirnya akan mendukung terwujudnya pemerintahan yang baik di tingkat daerah.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada BAB IV oleh penulis, berdasarkan pada data, kajian teoritis, dan pendalaman analisis mengenai Konstruksi Sistem Meritokrasi Birokrasi berbasis *Good Governance* dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada BKD Provinsi Jawa Tengah, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Optimalisasi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil dengan memaksimalkan profesionalitas, transparansi, keadilan, partisipasi, dan keterbukaan. Pertanggung jawaban prinsip profesionalitas dari segi hukum, segi moral, dan dari segi politik dapat dilaksanakan dengan cara meningkatkan kesadaran diri dari individu dan komitmen untuk meningkatkan standar kinerja yang optimal. Pada prinsip transparansi dengan cara memaksimalkan aspek distribusi informasi dengan lebih merata agar setiap calon peserta dan masyarakat dapat mengakses penerimaan Pegawai Negeri Sipil. Selanjutnya, pada prinsip keadilan dengan cara memaksimalkan kesempatan yang adil bagi semua warga negara untuk berpartisipasi dalam pemerintahan yang menghasilkan birokrasi yang lebih berkualitas dan representatif. Lalu, pada prinsip partisipasi dengan cara memaksimalkan keterlibatan berbagai lapisan masyarakat dalam proses penerimaan Pegawai Negeri Sipil dengan memastikan bahwa kesempatan yang adil dan terbuka tersedia bagi semua.

Kemudian, pada prinsip keterbukaan dengan cara memaksimalkan perbaikan dalam cara penyebaran informasi, peningkatan transparansi dalam seluruh tahapan seleksi, serta pemberian ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam proses evaluasi dan pengawasan.

2. Konstruksi sistem meritokrasi birokrasi berbasis *Good Governance* dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil yang ideal pada BKD Provinsi Jawa Tengah perlu difokuskan pada optimalisasi strategi yang berlandaskan pada AUPB. Optimalisasi ini bertujuan untuk meminimalisir masalah seperti ketidakpastian hukum, penyalahgunaan kekuasaan, dan diskriminasi dalam proses seleksi Pegawai Negeri Sipil. Dengan mengedepankan prinsip-prinsip profesionalitas, transparansi, keadilan, partisipasi, dan keterbukaan BKD Provinsi Jawa Tengah dapat merancang strategi seleksi yang efisien, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan. Optimalisasi strategi bertujuan untuk memastikan setiap tahapan seleksi Pegawai Negeri Sipil dilakukan secara terbuka dan akuntabel, yang akan mengurangi ketidakpastian dan potensi penyalahgunaan kekuasaan. Sistem meritokrasi yang transparan akan menjamin bahwa proses seleksi berbasis kompetensi dan kinerja, bukan faktor eksternal. Selain itu, strategi ini memastikan bahwa tugas dan fungsi BKD Provinsi Jawa Tengah dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil terlaksana dengan efektif dan optimal dapat menciptakan birokrasi yang profesional dan berintegritas. Secara keseluruhan, optimalisasi ini akan menghasilkan sistem rekrutmen yang efisien, berkeadilan, dan dapat mengurangi potensi KKN, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Sehingga penerapan strategi yang berlandaskan AUPB akan mendukung terwujudnya pemerintahan yang baik, meningkatkan kepercayaan masyarakat, dan menciptakan birokrasi yang responsif terhadap kebutuhan publik.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan simpulan di atas, maka saran yang dapat dipertimbangkan dalam rangka meningkatkan optimalisasi sistem meritokrasi birokrasi dari penerimaan Pegawai Negeri Sipil berbasis *Good Governace* pada BKD Provinsi Jawa Tengah maka penulis dapat merekomendasikan, sebagai berikut:

1. Optimalisasi perlu difokuskan dengan memaksimalkan penerapan prinsip AUPB secara konsisten. Memastikan setiap tahapan seleksi Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan prinsip profesionalitas, transparansi, keadilan, partisipasi, dan keterbukaan dengan melibatkan masyarakat dalam proses pengawasan. Kemudian, berfokus pada penilaian berdasarkan kompetensi dengan menyusun kriteria seleksi yang jelas dan berbasis kompetensi dan kinerja, bukan pada faktor eksternal.
2. Konstruksi sistem meritokrasi dalam penerimaan Pegawai Negeri Sipil membutuhkan evaluasi rutin dan penyempurnaan proses seleksi secara berkala untuk menyempurnakan prosedur seleksi agar tetap relevan dan efektif. Dengan mengoptimalkan prinsip AUPB pemerintah dapat memastikan bahwa sistem penerimaan Pegawai Negeri Sipil menjadi lebih adil, transparan, dan berbasis pada kompetensi. Pada akhirnya, sistem

meritokrasi akan menciptakan Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas dan pelayanan publik yang lebih baik pada BKD Provinsi Jawa Tengah.

## DAFTAR PUSTAKA

### **Peraturan Perundang-undangan:**

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara atas  
Perubahan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil  
Negara

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan yang bersih dari  
KKN

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik  
(KIP)

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang  
Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi  
Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2021 tentang Pengadaan Pegawai Negeri  
Sipil

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi  
Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen  
Aparatur Sipil Negara

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi  
Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Peraturan

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2021 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024  
Peraturan BKN Nomor 14 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Pengadaan Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 tentang Talent Management Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

**Buku, Jurnal, dan Sumber lainnya:**

akhmaddhian, S. (2018). Asas-Asas Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Yang Baik Untuk Mewujudkan Good Governance. *Logika: Jurnal Penelitian Universitas Kuningan*, 9(01), 30–38.

Akter, T. & R. I. (2021). An Analysis Of Bureaucratic Theory By Max Research. *American Journal Of Humanities And Social Sciences (Ajhssr)*, 1, 374–381. [Www.Ajhssr.Com](http://www.Ajhssr.Com)

Akter Thamrin, I. R. (2021). An Analysis Of Bureaucratic Theory By Max Weber. *American Journal Of Humanities And Social Sciences Research (Ajhssr) 2021*, 1, 374–381. [Www.Ajhssr.Com](http://www.Ajhssr.Com)

Alexy, R. (2010). *A Theory Of Constitutional Rights*. Oxford University Press.

Ali, H. Z. (2023). *Sosiologi Hukum*. Sinar Grafika.

Anthony, R. N. (1965). *Planning And Control Systems: A Framework For Analysis*. Harvard University Graduate School Of Business.

Asshiddiqie, J. (2006a). *Hukum Acara Pengujian Undang-Undang*.

- Asshiddiqie, J. (2006b). *Pengantar Ilmu Hukum Tata Negara*.
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking Democratic Accountability*. Brookings Institution Press.
- Darmadi, H. (2014). Metode Penelitian Pendidikan Dan Sosial Teori Konsep Dasar Dan Implementasi. *Bandung: Alfabeta*, 190.
- Darmika, I. (2016). Budaya Hukum ( Legal Culture ) Dan Pengaruhnya. *Jurnal Hukum Tô-Râ, Vol. 2 No., 429–435*.  
[Http://Ejournal.Uki.Ac.Id/Index.Php/Tora/Article/View/1114/941](http://Ejournal.Uki.Ac.Id/Index.Php/Tora/Article/View/1114/941)
- Dewey, J. (1986). Experience And Education. *The Educational Forum, 50(3)*, 241–252.
- Dianisa, T. R., & Suprobowati, G. D. (2022). Penerapan Teori Legislasi Dalam Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan Di Indonesia. *Sovereignty, 1(2)*, 298–305.
- Dwiyanto, A. (2008). Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *Jakarta: Gramedia Pustaka Utama*.
- Dwiyanto, A., & Others. (2010). Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali. *Gava Media, Jogjakarta*.
- E Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*.
- Eldo, D. H. A. P., Habibullah, A., Zainudin, A., & Tasirin, T. (2022). Good Village Governance: Analysis Implementation Good Governance In The Village Kupu, Brebes Regency. *2nd International Conference On Social Science, Humanities, Education And Society Development (Icons 2021)*, 212–219.

- Endah, K., & Vestikowati, E. (2021). Birokrasi Pemerintahan Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 7(3), 647–656.
- Fariza, S. (2019). Kedudukan Hak Konstitusional Warga Negara Terkait Gagasan Calon Perseorangan/Independen Di Dalam Pemilihan Umum Presiden Dan Wakil Presiden. *Staatsrecht: Indonesian Constitutional Law Journal*, 3(1), 151–178.
- Fatimah, F. (2021). *Implementasi Prinsip – Prinsip Good Governance Dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah (Bkd) Provinsi Nusa Tenggara Barat*. 1–53.
- Fitriani, A. N. (2024). *Menpanrb: Jangan Percaya Joki Cpns*. <https://www.rri.co.id/nasional/1056296/menpanrb-jangan-percaya-joki-cpns>
- Friedman, L. M. (1975). *The Legal System: A Social Science Perspective*. Russell Sage Foundation.
- Friedman, L. M. (2005). *A History Of American Law*. Simon And Schuster.
- Friedrich, D. G. (2009). Justice In Recruitment: The Role Of Fairness In Selection Processes. *Journal Of Human Resource Management*.
- Fukuyama, F. (2016). Governance: What Do We Know, And How Do We Know It? *Annual Review Of Political Science*, 19(1), 89–105.
- Galliers, R. D., & Leidner, D. E. (2014). *Strategic Information Management: Challenges And Strategies In Managing Information Systems*. Routledge.
- Garvin, D. A. (1993). Building A Learning Organization. *Harvard Business*

*Review*, 71((4)), 78–91.

Golembiewski, R. J. (1990). *Organization Development: A Jossey-Bass Reader*.

Jossey-Bass.

Hadikusuma, H. (2010). *Antropologi Hukum Indonesia*.

Handiyani, K. N. (2023). *Efektivitas Tata Kelola Pelayanan Sdm Berbasis Merit Sistem (Perspektif Perpol Nomor 7 Tahun 2021 Di Unit Regident Satlantas Polres Kotawaringin Barat*.

Hartini, S., Setiajeng, K., & Tedi, S. (2008). *Hukum Kepegawaian Di Indonesia, Sinar Grafika*. Jakarta.

Hasibuan, M. S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Holifah, N., Ikmal, N. M., & Hidayati, L. N. (2023). Patologi Birokrasi Dalam Pembangunan Infrastruktur Desa (Tinjauan Terhadap Fenomena Â€ Çpungli Anggaran Pembangunanâ€). *Prosiding Nasional Fisip Universitas Islam Syekh-Yusuf, 1*, 1–9.

Horngren, C. T., Bhimani, A., Datar, S. M., & Foster, G. (2002). *Management And Cost Accounting*. Financial Times/Prentice Hall Harlow.

Huzaeni, M. R., & Anwar, W. R. (2021). Pelaksanaan Asas Keterbukaan Dalam Pembentukan Peraturan Daerah. *Jurnal Dialektika Hukum*, 3(2), 213–230.

<https://doi.org/10.36859/Jdh.V3i2.754>

Indonesia, K. B. B. (2024a). *Arti Kata Birokrasi*. <https://kbbi.web.id/Birokrasi>

Indonesia, K. B. B. (2024b). *Arti Kata Meritokrasi*.

<https://www.kbbi.web.id/Meritokrasi>

Indonesia, K. B. B. (2024c). *Arti Kata Optimal*. <https://kbbi.web.id/Optimal>

- Indonesia, K. B. B. (2024d). *Arti Kata Pegawai Negeri Sipil*.  
<https://kbbi.web.id/Pegawai+Negeri+Sipil>
- Indonesia, K. B. B. (2024e). *Arti Kata Konstruksi*.  
<https://www.kbbi.web.id/Konstruksi>
- Kalesaran, M. (2021). Penerapan Sistem Merit Menuju Pemerintahan Yang Terpercaya. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 6(1), 71–80.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. (2024a). *Arti Kata Faktual*.  
<https://kbbi.web.id/Faktual>
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. (2024b). *Arti Kata Ideal*.  
<https://kbbi.web.id/Ideal>
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. (2024c). *Arti Kata Legislasi*.  
<https://kbbi.web.id/Legislati>
- Khalimi, K., & Others. (2021). Peran Asas Otonomi Daerah Dalam Perkembangan Kesejahteraan Masyarakat Daerah Melalui Peraturan Daerah (Perda). *Jurnal Hukum Staatsrechts*, 4(2), 1–20.
- Kirp, D. L. (2015). *Improbable Scholars: The Rebirth Of A Great American School System And A Strategy For America's Schools*. Oxford University Press.
- Kreps, D. M. (2019). *Microeconomics For Managers*. Princeton University Press.
- Kus Pratiwi, D., Ariani, D., & Herryansyah, D. (2017). *Pengenalan Hak-Hak Konstitusional Warga Negara Di Sekolah*.
- Lamonisi, N. (2015). Analisis Hukum Terhadap Tata Pemerintahan Yang Baik (Good Governance) Di Indonesia Ditinjau Dari Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999. *Lex Administratum*, 3(8).

- Layard, R. (2011). *Happiness: Lessons From A New Science*. Penguin Uk.
- Lkkip Bkd Jawa Tengah. (2024). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (Lkkip)*.
- Maranjaya, A. K. (2022). Good Governance Sebagai Tolak Ukur Untuk Mengukur Kinerja Pemerintahan. *Jurnal Sosial Teknologi*, 2(11), 929–941.
- Marbun, B. N. (1996). Kamus Politik, Jakarta. *Pustaka Sinar Harapan*.
- Marzuki, M. L. (2010). Konstitusi Dan Konstitusionalisme. *Jurnal Konstitusi*, 7(4), 1–8.
- McNabb, D. E. (2017). *Research Methods In Public Administration And Nonprofit Management*. Routledge.
- Mertokusumo, S. (1919). *Mengenal Hukum: Suatu Pengantar*. -.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise And Fall Of Strategic Planning*. Free Press.
- Mokhsen, N., Dwiputrianti, S., & Juniarto, R. (2018). *Policy Brief Komisi Aparatur Sipil Negara: Pentingnya Kode Etik Dan Kode Perilaku Untuk Membangun Profesionalitas Asn*. 1(1–4).
- Moleong, L. J., & Others. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Pt Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin, M. (2020). *Metode Penelitian Hukum*. Dalam S. Dr. Muhaimin, *Metode Penelitian Hukum, Mataram-Ntb: Mataram*.
- Mustaqiem. (2010). Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil Dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Pns*, 4(2), 28–35.
- Muttaqien, A. I. (2021). *Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kabupaten Cirebon Tesis*. Tesis.
- Pahlevi, R., & Sipayung, T. T. (2014). Analisis Efektifitas Pelaksanaan Rekrutmen

- Dan Seleksi Dalam Memenuhi Kebutuhan Sumber Daya Manusia Pt. Trg Investama Jakarta (Periode Januari 2013-Desember 2013). *Eproceedings Of Management*, 1(3).
- Pasla B.N. (2023). *Pengertian Regulasi Menurut Para Ahli*. *Bnp.Jambiprov.Go.Id*.  
<https://Bnp.Jambiprov.Go.Id/Regulasi-Adalah-Pengertian-Menurut-Ahlinya/#:~:Text=Pengertian>
- Petersen, N. (2020). Alexy And The “German” Model Of Proportionality: Why The Theory Of Constitutional Rights Does Not Provide A Representative Reconstruction Of The Proportionality Test. *German Law Journal*, 21(2), 163–173.
- Pipit Muliyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, T. (2020). Sejarah Bkd. *Journal Geej*, 7(2), 38–56.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Purniawati, P., Kasana, N., & Rodiyah, R. (2020). Good Environmental Governance In Indonesia (Perspective Of Environmental Protection And Management). *The Indonesian Journal Of International Clinical Legal Education*, 2(1), 43–56. <https://doi.org/10.15294/ijicle.v2i1.37328>
- Qudrat-I Elahi, K. (2009). Undp On Good Governance. *International Journal Of Social Economics*, 36(12), 1167–1180.
- Rahardjo, S. (1979). Hukum Dan Perubahan Sosial: Suatu Tinjauan Teoretis Serta Pengalaman-Pengalaman Di Indonesia. (*No Title*).

- Ramadhan, A. (2019). *Ombudsman Sebut Ada Instansi Yang Mendiskriminasi Gender Dalam Seleksi Cpns Artikel Ini Telah Tayang Di Kompas.Com Dengan Judul “Ombudsman Sebut Ada Instansi Yang Mendiskriminasi Gender Dalam Seleksi Cpns.”*  
<https://Nasional.Kompas.Com/Read/2019/11/20/13020051/Ombudsman-Sebut-Ada-Instansi-Yang-Mendiskriminasi-Gender-Dalam-Seleksi-Cpns>
- Ratminto, & Winarsih, A. S. (2005). *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan ‘citizen’s Charter’ dan Standar Pelayanan Minimal*. Pustaka Pelajar.
- Rawls, J. (1971). *Atheory Of Justice*. Cambridge (Mass.).
- Renja Bkd Jawa Tengah. (2024). *Rencana Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2024*. 3511351(24).
- Renstra Bkd Jawa Tengah. (2024). *Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2024-2026*.
- Rima, Y. (2011). *Pendidikan Kewarganegaraan*. Pusat Kurikulum Dan Perbukuan Kementerian Pendidikan Nasional.
- Riyanto, W. (2019). *Pengertian, Muatan, Dan Prosedur Perubahan Konstitusi*. Pusat Pendidikan Pancasila Dan Konstitusi, 1–11.  
[https://Pusdik.Mkri.Id/Materi/Materi\\_205\\_Konstitusi\\_Dan\\_Konstitusionalisme%0a\\_Indonesia.Pdf](https://Pusdik.Mkri.Id/Materi/Materi_205_Konstitusi_Dan_Konstitusionalisme%0a_Indonesia.Pdf)
- Rokilah, R., Sulasno, S., & Others. (2021). *Penerapan Asas Hukum Dalam Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan*. *Ajudikasi: Jurnal Ilmu Hukum*, 5(2), 179–190.

- Rusfiana, Y., & Supriyatna, C. (2021). *Memahami Birokrasi Pemerintahan Dan Perkembangannya*. Alfabeta.
- Sabani, A., Aulia, N., & Others. (2024). Pentingnya Implementasi Sistem Meritokrasi Dalam Instansi Pemerintahan Indonesia. *Aktivisme: Jurnal Ilmu Pendidikan, Politik Dan Sosial Indonesia*, 1(3), 144–152.
- Samosir, H. (2022). Sistem Meritokrasi Dan Penerapannya. *Kompas. Id*.
- Saputra, W., Lubis, M., & Others. (2023). Optimalisasi Penggunaan Media Sosial Pada Pembelajaran Daring Mata Pelajaran Pai Di Smpn 19 Kota Bengkulu. *Ghaisa: Islamic Education Journal*, 4(3).
- Sedarmayanti. (2012). *Good Governane Dan Good Cooperate*. Pt Bumi Aksara.
- Sedarmayanti, G. (2004). Bagian Kedua Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik). *Penerbit Mandar Maju, Bandung*, 2(3), 4.
- Serpa, S., & Ferreira, C. (2019). The Concept Of Bureaucracy By Max Weber. *International Journal Of Social Science Studies*, 7, 12.  
<https://doi.org/10.11114/ijss.V7i2.3979>
- Sertifikasi, P. P. P. Dan. (2022). *Apa Aja Sih Jenis-Jenis Konstruksi, Yang Perlu Kita Ketahui?* <https://p3sm.or.id/list-artikel/apa-aja-sih-jenis-jenis-konstruksi-yang-perlu-kita-ketahui>
- Siagian, S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 1, Cet. 17). *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Siahaan, M., Narang, A. T., Tobing, G. L., Nadapdap, B., Soebagio, A., Widodo, B., Siahaan, U., Simatupang, S., Legowo, P. S., Simatupang, A., & Others.

- (2017). *Kumpulan Karya Ilmiah Dosen Universitas Kristen Indonesia Delapan Windu*. Uki Press.
- Sihombing, A. (2017). Profesionalisme Penegak Hukum Dalam Peraturan Perundang-Undangan Di Indonesia. *Prosiding Fakultas Hukum Uph Medan*.
- Snow, C. P. (1962). *The Two Cultures And The Scientific Revolution*. Cambridge University Press Cambridge.
- Soekanto, S. (2006). Pengantar Penelitian Hukum. (*No Title*).
- Soekanto, S. (2007). *Penelitian Hukum Normatif: Suatu Tinjauan Singkat*.
- Soekanto, S. (2019). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penegakan Hukum*.
- Soimin, S., Kusumadhani, J. A., & Toufiqurrahman, T. (2023). Kesesuaian Asas Umum Pemerintahan Yang Baik Untuk Optimalisasi Pelayanan Publik. *Edulaw: Journal Of Islamic Law And Jurisprudance*, 5(2), 27–35.
- Statistik, B. P. (2024). *Jumlah Penduduk Menurut Kabupaten/Kota Di Jawa Tengah (Jiwa) 2022-2023*. <https://jateng.bps.go.id/id/statistics-table/2/Nzy2izi=/jumlah-penduduk-menurut-kabupaten-kota-di-jawa-tengah.html>
- Stiglitz, J. E. (2017). *Globalization And Its Discontents Revisited: Anti-Globalization In The Era Of Trump*. Ww Norton \& Company.
- Sugiyono, M. (2013). Kualitatif, Dan Kombinasi (Mixed Methods). *Bandung: Alfabeta*.
- Sulaiman, S., & Radiansah, D. (2021). Opini Peserta Terhadap Transparansi Penerimaan Cpn Melalui Metode Computer Assisted Test (Cat). *Eksos*, 17(2), 131–142. <https://doi.org/10.31573/eksos.v17i2.369>

- Sumardjono, M. S. W. (2014). *Metodologi Penelitian Ilmu Hukum*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Supriyono, S., Sholichah, V., & Irawan, A. D. (2022). Urgensi Pemenuhan Hak-Hak Konstitusional Warga Negara Era Pandemi Covid-19 Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Hukum Dan Hak Asasi Manusia*, 1(2), 55–66.
- Suyatno. (2019). Kelemahan Teori Sistem Hukum Menurut Lawrence M.Friedman Dalam Hukum Indonesia. *Ius Facti: Jurnal Berkala Fakultas Hukum Universitas Bung Karno*, 2(1), Hal. 199-200.
- Syam, A., & Bahfiarti, T. (2016). Opini Peserta Terhadap Tingkat Transparansi Seleksi Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Melalui Metode Computer Assisted Test (Cat) Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat. *Jurnal Komunikasi Kareba*, 5(2), 368–386. [www.Lowongancpns.Org](http://www.Lowongancpns.Org)
- Tengah, B. P. J. (2024). *Tentang Sejarah Bkd*. <https://Bkd.Jatengprov.Go.Id/Tentang--Sejarah-Bkd.Html>
- Tengah, P. P. J. (2024). *Jumlah Asn Di Jawa Tengah*. <https://Ppid.Jatengprov.Go.Id/Profil-Pegawai-Pemerintah-Provinsi-Jawa-Tengah/#:~:Text=Total Pegawai Yang Dimiliki Per,33.459 Pns Dan 14.184p3k>.
- Tibaka, L., & Rosdian, R. (2017). The Protection Of Human Rights In Indonesian Constitutional Law After The Amendment Of The 1945 Constitution Of The Republic Of Indonesia. *Fiat Justisia: Jurnal Ilmu Hukum*, 11(3), 266–288.
- Tjandra, W. R., & Sh, M. (2023). *Hüküm Sarana Pemerintahan*. Prenada Media.
- Turnip, B. R. J., & Others. (2021). Implementasi Kebijakan Penyeleksian Cpns

(Calon Pegawai Negeri Sipil) Kota Semarang Tahun 2018/2019. *Journal Of Politic And Government Studies*, 10(3), 301–310.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind In Society: The Development Of Higher Psychological Processes* (Vol. 86). Harvard University Press.

Widjaja, A. W. (2006). *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali.

Young, M. (2017). *The Rise Of The Meritocracy*. Routledge.

## Lampiran 1. Surat Keputusan Penetapan Dosen Pembimbing Tesis



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI

**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**  
**FAKULTAS HUKUM**

Gedung K, Kampus Sekeloa  
 Gunungpati Semarang 50229  
 Telepon (504) 8608300 Ext. 800  
 Laman: <https://unnes.ac.id/>, Surel:  
 fh@mail.unnes.ac.id

**KEPUTUSAN**  
**DEKAN FAKULTAS HUKUM UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**  
**No. B/789/UN37.1.B/TD.06/2024**  
**TENTANG**  
**PENGANGKATAN DOSEN PEMBIMBING TESIS**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**  
**DEKAN FAKULTAS HUKUM UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG,**

**Menimbang :** Bahwa untuk kelancaran pelaksanaan studi bagi para mahasiswa Program Magister pada Fakultas Hukum UNNES dalam penyusunan dan pertanggungjawaban Tesis, maka dipandang perlu untuk menetapkan putusan tentang pengangkatan dosen pembimbing.

**Mengingat :** 1. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Nomor tentang Pembentukan Program Studi S2 Ilmu Hukum di UNNES;  
 2. Keputusan Rektor Universitas Negeri Semarang:  
 a. Nomor 162/O/2004 tentang penyelenggaraan pendidikan di UNNES;  
 b. Nomor 164/O/2004 tentang Pedoman Umum Tugas Akhir, Skripsi, Tesis, dan Disertasi bagi mahasiswa UNNES;  
 c. Nomor 29 Tahun 2016 tentang Panduan Akademik Universitas Negeri Semarang  
 d. Nomor B/295/UN37/HK/2020 tentang Pemberhentian Wakil Rektor Bidang Perencanaan dan Kerjasama dan Pengangkatan Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Semarang Antarwaktu Periode 2019-2023.

**MEMUTUSKAN**

**Menetapkan :** I. Mengangkat saudara-saudara yang namanya tercantum di bawah ini,

a. 1. Nama : **Prof. Dr. Rodiyah, S.Pd., S.H., M.Si.**  
 2. NIP : 197206192000032001  
 3. Jabatan : Profesor

Sebagai **PEMBIMBING I (PERTAMA)**  
 b. 1. Nama : **Dr. Sang Ayu Putu Rahayu, S.H., M.H.**  
 2. NIP : 199002202019032015  
 3. Jabatan : Lektor

Sebagai **PEMBIMBING II (KEDUA)**

Dalam penulisan Tesis, mahasiswa yang bernama:

Nama : **SYIFA NAHDA AZKIYA**  
 NIM : 2308020014  
 Program Studi : Ilmu Hukum, S2

II. Menugasi saudara-saudara tersebut untuk melaksanakan bimbingan penulisan Tesis sesuai Pedoman Penulisan Tesis Mahasiswa Program S2 Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang  
 III. Apabila pada kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam Keputusan ini akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Semarang,  
 Tanggal: 26 Agustus 2024  
 Dekan Fakultas Hukum,



Prof. Dr. Ali Masyhar, S.H., M.H.  
 NIP 197511182003121002

Tindakan disampaikan Yth:

1. Kaprodi S2 Ilmu Hukum
2. Pembimbing yang bersangkutan
3. Mahasiswa yang bersangkutan

UNNES

Diakses via <https://www.unnes.ac.id/> atau melalui aplikasi <https://www.unnes.ac.id/> yang diterbitkan oleh Balai Berita dan Publikasi (BBP), UNNES

## Lampiran 2. Surat Izin Observasi di BKD Provinsi Jawa Tengah



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI  
**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**  
**FAKULTAS HUKUM**

Gedung K, Kampus Sekaran  
 Gunungpati Semarang 50229  
 Telp. Telepon (024) 86008700 Ext.  
 800  
<https://unnes.ac.id/fh>  
[fh@mail.unnes.ac.id](mailto:fh@mail.unnes.ac.id)

Nomor : B/13319/UN37.1.8/KM.07/2024  
 Hal : Surat Izin Observasi

1 Oktober 2024

Yth. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah  
 Jl. Stadion Selatan No.1, Karangkidul, Kec. Semarang Tengah, Kota Semarang, Jawa  
 Tengah 50134

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : SYIFA NAHDA AZKIYA  
 NIM : 2308020014  
 Program studi : Ilmu Hukum, S2  
 Semester : 3  
 Tahun akademik : 2024/2025  
 Topik observasi : Konstruksi Sistem Meritokrasi Birokrasi Berbasis Good  
 Governance Dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil Pada  
 Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Jawa Tengah

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin observasi untuk penelitian awal tesis di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 30 September 2024 s.d 18 Oktober 2024.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.

a.n Dekan FH  
 Wakil Dekan Bidang Akademik dan  
 Kemahasiswaan FH



Dr. Indah Sri Utari, S.H., M.Hum.  
 NIP 196401132003122001

Tembusan :  
 Dekan FH

### Lampiran 3. Surat Izin Penelitian di BKD Provinsi Jawa Tengah



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI  
**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**  
**FAKULTAS HUKUM**

Gedung K, Kampus Sekaran  
 Gunungpati Semarang 50229  
 Telp. Telepon (024) 86008700 Ext.  
 800  
<https://unnes.ac.id/fh>  
[fh@mail.unnes.ac.id](mailto:fh@mail.unnes.ac.id)

Nomor : B/13318/UN37.1.8/KM.07/2024  
 Hal : Surat Izin Penelitian

1 Oktober 2024

Yth. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah  
 Jl. Stadion Selatan No.1, Karangkidul, Kec. Semarang Tengah, Kota Semarang, Jawa  
 Tengah 50134

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : SYIFA NAHDA AZKIYA  
 NIM : 2308020014  
 Program studi : Ilmu Hukum, S2  
 Semester : Gasal (3)  
 Tahun akademik : 2024/2025  
 Judul Penelitian : Konstruksi Sistem Meritokrasi Birokrasi Berbasis Good  
 Governance Dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil Pada  
 Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Jawa Tengah

Kami Mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian di perusahaan  
 atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 1 Oktober 2024 s.d 30 Oktober 2024.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.

a.n Dekan FH  
 Wakil Dekan Bidang Akademik dan  
 Kemahasiswaan FH



Dr. Indah Sri Utari, S.H., M.Hum.  
 NIP 196401132003122001

Tembusan :  
 Dekan FH

## Lampiran 4. Surat Izin Penelitian pada Informan



KEKANTORAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI  
**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**  
FAKULTAS HUKUM

Gedung K, Kampus Sekaran,  
Gunungpati, Semarang 50229  
Telp. Telepon (024) 86008700 Ext.  
800  
<https://unnes.ac.id/fh>  
[fh@mail.unnes.ac.id](mailto:fh@mail.unnes.ac.id)

Nomor : B/13581/UN37.1.8/KM.07/2024  
Hal : Surat Izin Penelitian

3 Oktober 2024

Yth. Peserta CPNS diterima dan tidak diterima  
Sekaran, Gunung Pati, Kota Semarang, Jawa Tengah 50229

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : SYIFA NAHDA AZKIYA  
NIM : 2308020014  
Program studi : Ilmu Hukum, S2  
Semester : Gasal (3)  
Tahun akademik : 2024/2025  
Judul Penelitian : Konstruksi Sistem Meritokrasi Birokrasi Berbasis Good Governance Dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Jawa Tengah

Kami Mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 2 Oktober 2024 s.d 31 Oktober 2024.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.

a.n Dekan FH  
Wakil Dekan Bidang Akademik dan  
Kemahasiswaan FH



Dr. Indah Sri Utari, S.H., M.Hum.  
NIP 196401132003122001

Tembusan :  
Dekan FH

## Lampiran 5. Hasil Ujian Kemiripan Turnitin



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI  
**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**  
 UPT PERPUSTAKAAN

Gedung Rumah Ilmu UNNES,  
 Kampus Sekaran, Gunungpati,  
 Kota Semarang 50229  
 Telp. (024) 86600700 Ext. 070,  
 Laman: <https://unes.ac.id/library>  
 Email: [perpustakaan@mailto:unes.ac.id](mailto:perpustakaan@mailto:unes.ac.id)

### HASIL UJI KEMIRIPAN TURNITIN

UPT Perpustakaan Unnes menerangkan bahwa karya yang berjudul

**KONSTRUKSI SISTEM MERITOKRASI BIROKRASI BERBASIS GOOD GOVERNANCE  
 DALAM PENERIMAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
 (BKD) JAWA TENGAH**

Nama Penulis : Syifa Nahda Azkiya  
 NIM : 2308020014  
 Status : Mahasiswa S2  
 Jurusan/Prodi : Magister Ilmu Hukum  
 Fakultas/Unit Kerja : FH  
 Email : [syifanahdaa@students.unnes.ac.id](mailto:syifanahdaa@students.unnes.ac.id)  
 Nomor HP : 083141753290  
 Skor Hasil Kemiripan : **7%**

Surat ini dikeluarkan untuk digunakan dengan sebagaimana mestinya. Informasi lebih lanjut dapat menghubungi operator sikadu fakultas atau sekretaris jurusan masing-masing.

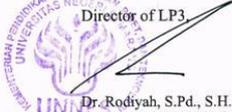
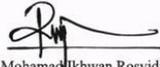
Semarang, 28 November 2024  
 Kepala UPT Perpustakaan



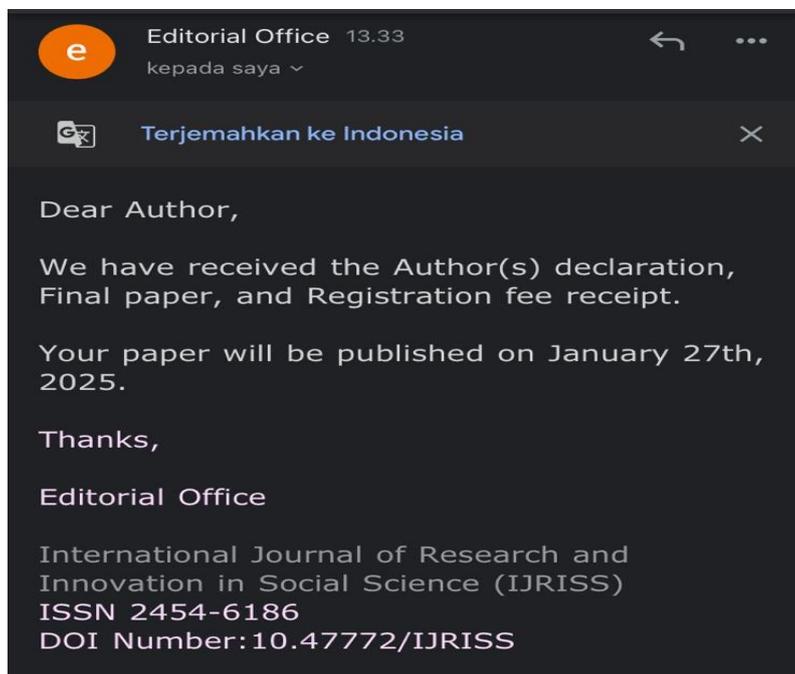
Dr. Sungkowo Edy Mulyono, S.Pd., M.Si.  
 NIP. 196807042005011001

\*hasil turnitin dapat diunduh melalui akun turnitin masing-masing

## Lampiran 6. Sertifikat TOEFL

	<p>KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG <b>LEMBAGA PENGEMBANGAN PENDIDIKAN DAN PROFESI (LP3)</b> PUSAT LAYANAN BAHASA DAN PELATIHAN PENDIDIKAN Gedung Prof. Satmoko Laboratorium Terpadu LPTK Lantai 3, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229 Telepon (024) 8508079 Laman : <a href="http://p2bpp.unnes.ac.id">http://p2bpp.unnes.ac.id</a></p>	2303258						
<b>CERTIFICATE</b>								
NO.: 26061/UN37.3.2.4/TU/2023								
<p>Head of Centers for Language Services and Educational Training of Universitas Negeri Semarang certifies that :</p> <p style="margin-left: 40px;">name : SYIFA NAHDA AZKIYA place &amp; date of birth : BANJARMASIN, 03 NOVEMBER 2002</p> <p>has successfully taken the <b>Test of Proficiency in English Language (ToPEL)</b> conducted on <b>04 July 2023</b> with score <b>450</b>.</p> <p>Upon the test, the person is granted the certificate with all privileges and responsibilities attached to the certificate and the score.</p>								
<p style="text-align: center;">Director of LP3,</p>  <p style="text-align: center;">Dr. Rodiyah, S.Pd., S.H., M.Si. NIP. 19720619200003 2 001</p>	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td>Listening</td><td style="text-align: center;">45</td></tr> <tr><td>Structure</td><td style="text-align: center;">42</td></tr> <tr><td>Reading</td><td style="text-align: center;">48</td></tr> </table>	Listening	45	Structure	42	Reading	48	<p style="text-align: right;">Semarang, 05 July 2023 Head,</p>  <p style="text-align: right;">Mohamad Ikhwani Rosyidi, S.S., M.A. NIP 19801206200912 1 001</p>
Listening	45							
Structure	42							
Reading	48							
<p>* TOEFL® is registered trademark of Educational Testing Services. This test or this program is not approved or endorsed by ETS. * This certificate is valid for 2 years.</p>								

## Lampiran 7. Publish Artikel



**Lampiran 8. Dokumentasi penelitian di BKD Provinsi Jawa Tengah dan wawancara**

