

DESENTRALISASI ASIMETRIK DARI PENGATURAN KEPEGAWAIAN
ASYMMETRIC DECENTRALIZATION OF CIVIL SERVANT LAW

Mela Sari

Fakultas Hukum Universitas Indonesia

Korespondensi Penulis: mela.sari@ui.ac.id

Sari, Mela. *Desentralisasi Asimetrik dari Pengaturan Kepegawaian*. Rewang Rencang : Jurnal Hukum Lex Generalis. Vol.5. No.8 (2024).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaturan kepegawaian terkait efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai negeri sipil dalam birokrasi serta kebijakan rekrutmen dan seleksi pegawai antara pemerintah pusat dan daerah terutama terkait kompetensi dan profesionalisme dari sumber daya manusia dalam penerapan desentralisasi asimetris. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah penelitian hukum yang menggunakan pendekatan kosnep (conceptual approach). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem desentralisasi asimetris dalam pendelegasian wewenang belum sepenuhnya sejalan dengan harapan, permasalahan pemerintah daerah mencakup isu netralitas birokrasi, kualitas pelayanan, rekrutmen calon pegawai, sistem penggajian dan pengembangan karir, serta peran komisi pegawai negeri sipil dalam proses rekrutmen calon pegawai negeri sipil daerah ditemukan banyak bukti adanya subjektivitas sehingga proses seleksi pegawai negeri sipil tidak dapat menghasilkan pegawai negeri sipil yang kompeten. Untuk mengatasinya, perlu dilakukan perubahan strategi dalam pelaksanaan rekrutmen pegawai disertai dengan perubahan mindset dan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas layanan publik.

Kata Kunci: Desentralisasi Asimetris, Kinerja Pegawai Negeri Sipil, Kebijakan Rekrutmen, Pemerintah Indonesia

ABSTRACT

This research aims to understand personnel arrangements related to the efficiency and effectiveness of civil servant performance in the bureaucracy as well as employee recruitment and selection policies between central and regional governments, especially regarding the competency and professionalism of human resources in a decentralized asymmetric government system. The research method used in the research is legal research using a conceptual approach. The results of the research show that the implementation of the asymmetric decentralized system of delegation of authority is not fully in line with expectations, regional government problems include issues of bureaucratic neutrality, service quality, recruitment of prospective employees, salary systems and career development, as well as the role of the civil service commission in the recruitment process for prospective civil servants. In the regions, there was a lot of evidence of subjectivity so that the civil servant selection process could not produce competent civil servants. To overcome this, it is necessary to change strategies in implementing employee recruitment accompanied by changes in mindset and organizational culture that are oriented towards improving the quality of public services.

Keywords: Asymmetric Decentralization, Civil Servant Performance, Recruitment policy, Indonesian Government

A. PENDAHULUAN

Pembagian wewenang yang berasal dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah tidak terlepas dari suatu resiko, dimana dengan kewenangan eksklusif suatu daerah dapat berdampak terhadap situasi dan kondisi politik nasional, sehingga mampu berpotensi memunculkan bentuk diskriminasi dari pemerintah pusat terhadap satu daerah dengan daerah yang lain. Proses tersebut kemudian melahirkan tanggung jawab yang berbeda pada setiap daerah. Hal ini dikarenakan daerah yang diberi kekhususan kewenangan oleh pemerintah pusat dapat melakukan pengelolaan sebesar-besarnya yang sebaik-baiknya menurut kebutuhan suatu daerah itu. Meskipun demikian, apabila diterapkan pola sentralisasi, maka akan berdampak pada “absolutisme pemerintahan pusat” terhadap hak-hak setiap daerah pula.¹ Sedangkan setiap daerah memiliki sumber daya manusia dan sumber daya alam yang berbeda, yang kemudian menjadi tolak ukur dalam pembangunan infrastruktur. Dengan adanya problematika pelaksanaan desentralisasi dan asas sentralisasi sehingga menyebabkan munculnya desentralisasi asimetris. Dalam sejarah kenegaraan, konsep desentralisasi asimetris berkembang dari konsep federasi asimetris yang dikembangkan oleh Charles Tarlton pada 1965.² Desentralisasi asimetris pemberlakuan dari bentuk transfer wewenang secara khusus yang diberikan oleh kepada daerah tertentu dalam suatu negara.

Konsep desentralisasi asimetris bertujuan untuk mengatasi berbagai konflik antar pemerintah pusat dengan pemerintah daerah. Menurut Tillin, terdapat dua jenis federasi asimetris, yaitu asimetris *de facto* dan *de jure*; mengacu pada perbedaan antar daerah dalam hal luas wilayah, potensi ekonomi, budaya, dan bahasa, atau perbedaan otonomi, sistem keterwakilan, atau kewenangan yang timbul dari perbedaan karakteristik. Sementara untuk asimetris kedua, merupakan produk konstitusional yang sengaja dirancang untuk mencapai tujuan tertentu.³

¹ D.H. Maister, *Centralisation of Inventories and the “Square Root Law”*, International Journal of Physical Distribution, Vol.6, No.3 (1976), p.127.

² Mujib Rahmat Khairul Muluk, *Systematic Literature Review on Asymmetric Decentralization*, BISNIS BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi, Vol.28, No.2 (Mei 2021), p.96–105

³ Prasetyo, Andik KD, Jusuf Madubun, Didin Halim, Andi Aco Agus dan Andi Muhammad Rivai, *Asymmetric Decentralization in Different Eras: Indonesia’s Experience*, Asian Academic Summit Proceeding, Vol.1, No.1 (2022): p.37-44.

Dalam perkembangannya, konsep tersebut juga diadopsi oleh negara-negara berbentuk kesatuan namun dengan nama yang berbeda. Desentralisasi asimetris merupakan salah satu bentuk dari desentralisasi yang sering digunakan oleh negara berbentuk negara kesatuan.⁴ Desentralisasi asimetris adalah pemberlakuan transfer kewenangan khusus yang hanya diberikan kepada daerah-daerah tertentu dalam suatu negara dan dianggap sebagai alternatif untuk menyelesaikan permasalahan hubungan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah.⁵

Desentralisasi adalah asas penyelenggaraan pemerintahan yang dipertentangkan dengan sentralisasi.⁶ Jusuf Madubun, Haedar Akib dan Jasruddin menjelaskan: *Asymmetric decentralization is a form of decentralization that was developed from the concept of decentralization itself, to distinguish it from the symmetrical decentralization that has been in force in various countries.*⁷ Melalui penjelasan tersebut dapat diartikan desentralisasi asimetris sebagai solusi atau alternatif dari konsep desentralisasi simetris, kenyataannya desentralisasi asimetris itu belum mampu memberikan solusi kemandirian dan kesejahteraan suatu daerah. Desentralisasi Asimetris yang ada di Indonesia saat ini berlangsung di Aceh, Papua, Papua Barat, dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).⁸ Indonesia adalah merupakan negara yang sangat multikultural dilihat dari suku, budaya dan agama, sehingga perlu dilakukan peninjauan kembali penerapan desentralisasi simetris yang digunakan dalam hubungan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Seiring dengan berjalannya waktu, desentralisasi mengalami banyak mengalami perkembangan. Menurut Ni'matul Huda, sebagaimana dikutip oleh Faiz Rahman,⁹ dan John R. Hollenbeck¹⁰ setidaknya terdapat 3 (tiga) bentuk,

⁴ John R. Hollenbeck dkk., *Asymmetry in Structural Adaptation: The Differential Impact of Centralizing Versus Decentralizing Team Decision-Making Structures*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.114, Issu 1 (Januari 2011), p.64–74.

⁵ Hafiza Khaerina, *Perbandingan Kebijakan Desentralisasi Asimetris Antara Filipina Selatan Dan Indonesia*, *Jurnal Prodi Peperangan Asimetris*, Vol.3, No.2 (Juni 2017), p.39–63.

⁶ Ni'matul Huda, *Desentralisasi Asimetris dalam NKRI Kajian Khusus terhadap Daerah Khusus dan Otonomi Khusus*, Nusa Media, Bandung, 2014.

⁷ Jusuf Madubun, Haedar Akib dan Jasruddin, *The Prototype Model of Asymmetric Decentralization in Providing Public Services to The Island Areas*, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol.8, No.2 (Maret 2017), p.211.

⁸ Nyimas Latifah, Letty Azis, dkk., *Model Desentralisasi Asimetris dalam NKRI*, Penerbit Obor, Jakarta, 2020, p.42.

⁹ Faiz Rahman, *Rasionalitas Desentralisasi Asimetris dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia*, dalam Budy Sugandi & Ali Rif'an (ed.), *Pemerintah dan Pemerintahan Daerah: Refleksi Pada Era Reformasi*, Aura Publishing, Bandar Lampung, 2018, p.46–56.

yaitu pertama, *political asymmetry*. Kebijakan *political asymmetry* ini diberikan untuk alasan non ekonomi dan alasan politik pada sebuah negara yang dimasyarakatnya terdapat unit lokal dengan kapasitas yang berbeda. Sebagai contoh dari *political asymmetry* yang terjadi di Indonesia adalah pengakuan Sultan Yogyakarta dan Adipati menjadi Gubernur dan Wakil Gubernur tanpa melalui pemilihan umum, hak untuk membentuk partai politik lokal di Aceh, dan penegakkan syariat Islam di Aceh.¹¹ Kedua, *administrative asymmetry*. Kebijakan ini dicapai melalui kesepakatan antara pusat dan daerah, dengan mempertimbangkan kapasitas administratif dari kekuasaan lokal. Mengenai bentuk kedua ini,¹² menyebutkan bahwa pendirian lembaga adat yang dipimpin Wali Nanggroe di Aceh, dan pembentukan Dewan Perwakilan Rakyat Papua yang terlibat dalam pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur maupun dalam penyusunan Peraturan Daerah Khusus (Perdasus) merupakan bukti konkret pengimplementasiannya. Ketiga, *fiscal asymmetry*. Pada konsep ini, daerah diberikan kewenangan dalam mengatur pendapatan daerah dan belanja daerah.¹³ Implementasi dari konsep ini terlihat dari adanya Dana Otonomi Khusus dan Dana Alokasi Khusus dari Pemerintah terhadap beberapa daerah otonomi khusus yang sudah diatur dalam peraturan perundang-undangan. Dengan harapan, mampu membantu mengembangkan daerah yang memiliki otonomi khusus.¹⁴ Tujuan akhir desentralisasi asimetrik adalah memastikan sebuah daerah memiliki kapasitas menjalankan elemen-elemen dasar pemerintahan secara baik dalam standar yang ditentukan guna mencapai tingkat kesejahteraan yang baik dan demokratisasi.¹⁵

¹⁰ Hanief Adrian, Rohmad Supriyadi dan Diah Lenggogeni, *Asymmetric Policy Concept for Border Areas Development: Issues and Challenges*, IJPD: The Indonesian Journal of Planning and Development, Vol.2, No.2 (2017), p.51.

¹¹ Jumadi dan Haunan Fachry Rohilie, *Asymmetric Decentralization and Paradigm Shift in the Development of Border Areas of Indonesia*, International Journal of Arts and Social Science, Vol.5, Issue 7 (Juli 2022), p.260.

¹² Jumadi dan Haunan Fachry Rohilie, *Ibid.*

¹³ Adissya Mega Christia dan Budi Ispriyarso, *Desentralisasi Fiskal dan Otonomi Daerah di Indonesia*, Law Reform, Vol.15, No.1 (2019).

¹⁴ Annisa Cahyaningsih dan Ardyanto Fitradhy, *The Impact of Asymmetric Fiscal Decentralization on Education and Health Outcomes: Evidence from Papua Province, Indonesia*, Economics and Sociology, Vol.12, No.2 (2019), p.53.

¹⁵ Anthon Raharusun, *Desentralisasi Asimetrik dalam Perspektif Negara Kesatuan Republik Indonesia*, PT.RajaGrafindo Persada, Depok, p.69.

UUD NRI 1945 mengatur secara garis mengenai konsep otonomi daerah di Indonesia. Secara konstitusional, desentralisasi asimetris dapat diterapkan dengan merujuk pada Pasal 18A UUD NRI 1945 yang menyatakan: (1) Hubungan wewenang antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah provinsi, kabupaten dan kota, atau provinsi dan kabupaten dan kota, diatur dengan undang-undang dengan memperhatikan kekhususan dan keragaman daerah; (2) Hubungan keuangan, pelayanan umum, pemanfaatan sumber daya alam dan sumber daya lainnya antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah diatur dan dilaksanakan secara adil dan selaras berdasarkan undang-undang. Frasa “dengan memperhatikan kekhususan dan keragaman daerah” dalam Pasal 18A ayat (1) UUD NRI 1945, sebenarnya menghendaki adanya pengaturan yang berbeda bagi tiap-tiap daerah yang mempunyai corak khusus dan beragam. Hal ini juga diperkuat dengan Pasal 18B UUD NRI 1945 yang menyatakan: (1) Negara mengakui dan menghormati satuan-satuan pemerintah daerah yang bersifat khusus atau bersifat istimewa yang diatur dengan undang-undang; (2) Negara mengakui dan menghormati kesatuan-kesatuan masyarakat hukum adat beserta hak-hak tradisionalnya sepanjang masih hidup dan sesuai dengan perkembangan masyarakat dan prinsi Negara Kesatuan Republik Indonesia yang diatur dalam undang-undang.¹⁶

Aparatur Sipil Negara saat ini selalu menjadi sorotan publik, terutama terkait kinerja pegawai sipil negara dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam penyelenggaraan pemerintahan. Penyelenggaraan tugas dan fungsi pegawai negeri sipil diharapkan mampu memberikan pelayanan terbaik bagi publik. Panjangnya sistem birokrasi dalam organisasi kepegawaian dianggap menjadi salah satu penyebab utama. Hal ini dirasakan sebagai dampak sistim pemerintahan sentralistik sebelum reformasi atau lebih dikenal dengan istilah zaman orde lama, dengan adanya reformasi dalam penyelenggara negara dan pemerintahan melalui sistim desentralisasi simetris diharapkan mampu mendapatkan perubahan yang signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara dalam penyelenggaraan pemerintah terutama terkait pengaturan kepegawaian terkait efesiensi dan efektifitas kinerja birokrasi pemerintah pusat dan daerah.

¹⁶ Gunawan A Tauda, *Desain Desentralisasi Asimetris dalam Sistem Ketatanegaraan Republik Indonesia*, Administrative Law and Governance Journal, Vol.1, No.4 (2018), p.414.

Sementara, terdapat perbedaan dalam kebijakan rekrutmen dan seleksi pegawai antara pemerintah pusat dan daerah terutama terkait kompetensi dan profesionalisme dari sumber daya manusia. Dengan alasan itu penulis tertarik untuk menuangkannya dalam tulisan dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah desentralisasi asimetri dalam pengaturan kepegawaian mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kinerja birokrasi pemerintah pusat dan daerah?
2. Bagaimanakah dampak perbedaan kebijakan rekrutmen dan seleksi pegawai antara pemerintah pusat dan daerah terhadap kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusianya?

Penelitian dalam artikel ini merupakan penelitian hukum, yaitu serangkaian usaha untuk memperoleh kebenaran koherensi dengan mengidentifikasi relevansi antara peraturan yang berlaku dengan norma yang termaktub, relevansi prinsip hukum terhadap norma peraturan, dan keselerasan atas tindakan hukum terhadap prinsip atau norma hukum.¹⁷ Dalam penelitian hukum ini metode yang digunakan adalah metode pendekatan konseptual dan peraturan perundang-undangan, dengan menggunakan bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder. Bahan hukum primer yang digunakan adalah peraturan perundang-undangan, antara lain: Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD NRI 1945), Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara. Sedangkan bahan hukum sekunder yang digunakan, di antaranya artikel jurnal, buku, dan karya ilmiah hukum yang relevan dengan materi pengaturan kepegawaian, desentralisasi asimetris, desentralisasi, dan lain sebagainya. Bahan hukum tersebut diinventarisir dengan menggunakan metode studi kepustakaan agar mendapatkan preskripsi atas isu hukum yang sedang dibahas. Selanjutnya, dilakukan analisis secara sistematis, logis, teratur, dan dideskripsikan secara keseluruhan, dengan cara menggunakan pola deduktif. Dengan demikian, pola penalaran tersebut dapat disusun secara sistematis hingga mampu tercapainya suatu kesimpulan.

¹⁷ Peter Mahmud Marzuki, *Penelitian Hukum*, Kencana, Jakarta, 2017, p.63.

B. PEMBAHASAN

1. Desentralisasi Asimetris dalam Pengaturan Kepegawaian Terkait Efisiensi Dan Efektivitas Kinerja Birokrasi Pemerintah Pusat Dan Daerah

Pegawai negeri sipil memiliki fungsi utama untuk melaksanakan pengabdian kepada masyarakat juga kepentingan umum dengan perangkat perlengkapan pelaksana tugas yang ada¹⁸ selain daripada fungsi tersebut, pegawai negeri sipil yang merupakan bagian dari aparatur sipil negara juga amat dibutuhkan keberadaannya guna menunjang kelancaran dari adanya tugas administrasi pada suatu pemerintahan dan bertanggung jawab untuk menjalankan tugas serta kewajibannya sebagai penyelenggara pelayanan publik yang ditujukan bagi masyarakat umum dalam bentuk pemberian pelayanan mengenai barang, jasa atau pelayanan administrasi lainnya. Adapun kewajiban dari pegawai negeri sipil sebagai bagian dari aparatur sipil negara adalah melayani kepentingan serta keperluan masyarakat umum secara efektif dan efisien yang berkenaan dengan hak dasar seperti halnya hak untuk mengakses pendidikan, hak untuk mendapatkan fasilitas kesehatan, serta hak memperoleh perizinan.¹⁹

Tugas PNS dalam ruang lingkup hukum publik yaitu untuk membantu melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan yang dikepalai oleh presiden sebagai kepala pemerintahan beserta menjalankan peraturan yang ada di dalam perundang - undangan sehingga setiap peraturan yang ada di dalam perundang – undangan secara otomatis juga ditaati oleh masyarakat,²⁰ pegawai negeri sipil memiliki tugas kedinasan untuk menjalankan sebagai pelaksanaan peraturan perundang-undangan. Pegawai negeri sipil merupakan seorang abdi negara, setia kepada Pancasila sebagai ideologi dan pedoman hidup bangsa Indonesia, taat kepada peraturan, taat kepada negara serta pemerintahan yang berlaku.

¹⁸ Liva Paisa, Ronny Gosal dan Donal Monintja, *Etika Pemerintahan dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara*, Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sam Ratulangi, Vol.3, No.3 (2019), p.2.

¹⁹ Henny Juliani, *Diskresi dalam Rekrutmen Pegawai Non Pegawai Negeri Sipil Setelah Pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja*, Administrative Law & Governance Journal, Vol.2, Issue 2 (2019), p.315.

²⁰ Fatimah, *Implementasi Prinsip – Prinsip Good Governance dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Nusa Tenggara Barat*, Skripsi, Jurusan Urusan Publik Konsentrasi Administrasi Pembangunan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Mataram, Mataram, 2021, p.20.

Paradigma pemerintahan mempengaruhi pengaturan mengenai pegawai negeri sipil, ketika diundangkannya UU No.8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang mana pada saat itu sistem pemerintahan menganut sistem yang otoriter dan sentralistik sehingga sistem kepegawaiannya juga otoriter dan sentralistik. Ketika era reformasi dimulai, sistem pemerintahan Republik Indonesia melaksanakan sistem desentralisasi dan demokratisasi, UU tersebut diubah dengan UU No.43 Tahun 1999, yang mestinya memberikan warna pengelolaan sistem kepegawaian. Pada saat ini, aksentuasi pada desentralisasi semakin menguat ditandai dengan perluasan daerah baik dalam lingkup provinsi maupun kabupaten/kota. Selain itu, pendalaman terhadap Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) juga menjadi pokok perhatian di tengah berbagai peristiwa di dalam negeri yang menuntut untuk dipertahankannya NKRI.

Pola desentralisasi dalam UU No.43 Tahun 1999 sangat tegas dinyatakan. Dalam Penjelasan Umum dinyatakan bahwa “Dengan berlakunya Undang Nomor Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah harus didorong desentralisasi urusan kepegawaian kepada daerah.” kemudian, dalam perkembangan desentralisasi di Indonesia, UU No.22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah digantikan oleh UU No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang semakin memperkuat prinsip desentralisasi dalam pengaturan mengenai pegawai negeri sipil. Dalam Penjelasan Umum khususnya mengenai kepegawaian daerah, disebutkan bahwa: “Dalam sistem kepegawaian secara nasional, pegawai negeri sipil memiliki posisi penting untuk menyelenggarakan pemerintahan dan difungsional sebagai alat pemersatu bangsa. Sejalan dengan kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka ada sebagian kewenangan di bidang kepegawaian untuk diserahkan kepada daerah yang dikelola dalam sistem kepegawaian daerah”. Konsep desentralisasi semakin dipertegas dalam Penjelasan Umum yang menyatakan:

“Sistem manajemen pegawai yang sesuai dengan kondisi pemerintahan saat ini, tidak murni menggunakan *unified system* namun sebagai konsekuensi gabungan antara *unified system* dan *separated system*, artinya ada bagian-bagian kewenangan yang tetap menjadi kewenangan Pemerintah (Pusat), dan ada bagian-bagian kewenangan yang diserahkan kepada (Pemerintah) Daerah untuk selanjutnya dilaksanakan oleh pembina kepegawaian daerah.”

Pilihan konsep desentralisasi dalam pengaturan mengenai pegawai negeri sipil diperkuat oleh UUD Negara RI Tahun 1945. Pasal 18 ayat (5) UUD Negara RI Tahun 1945 jelas dinyatakan bahwa “Pemerintahan daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya, kecuali urusan pemerintahan yang oleh undang-undang ditentukan sebagai urusan Pemerintah Pusat.” Selanjutnya, Pasal 10 Undang Nomor 34 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah menyatakan bahwa urusan Pemerintah Pusat adalah politik luar negeri; pertahanan; keamanan; yustisi; moneter dan fiskal nasional; dan agama. Dari Pasal 10 Undang Nomor 34 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah jelas bahwa urusan kepegawaian bukanlah urusan Pemerintah Pusat. Oleh karena itu seharusnya urusan tersebut menjadi urusan Pemerintah Daerah. Apalagi dalam Pasal 21 disebutkan antara lain bahwa “Dalam menyelenggarakan otonomi, daerah mempunyai hak mengelola aparatur daerah.” Khusus mengenai kepegawaian daerah, dalam Bab V Pasal 129 ayat (1) disebutkan bahwa “Pemerintah melaksanakan pembinaan manajemen pegawai negeri sipil daerah dalam satu kesatuan penyelenggaraan manajemen pegawai negeri sipil secara nasional.” Kemudian dinyatakan bahwa “Manajemen pegawai negeri sipil daerah meliputi penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban, kedudukan hukum, pengembangan kompetensi, dan pengendalian jumlah.” Oleh sebab itu, secara normatif, konsep desentralisasi dalam pengaturan mengenai pegawai negeri sipil sudah tepat.

Di tengah konsep desentralisasi pegawai negeri sipil saat ini, berbagai permasalahan terus muncul. Beberapa permasalahan yang terlihat adalah: pertama, peran kepala daerah yang menguat dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pejabat. Hal ini sejalan dengan ketentuan di dalam Undang Nomor. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah. Dalam Pasal 130 disebutkan: “(1) Pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dari dan dalam jabatan eselon II pada pemerintah daerah provinsi ditetapkan oleh Gubernur. (2) Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dari dan dalam jabatan eselon II pada pemerintah kabupaten/kota ditetapkan oleh Bupati/Walikota setelah berkonsultasi dengan Gubernur.”

Akibat ketentuan di atas mengakibatkan pegawai negeri sipil menjadi tidak netral. Karena karir pegawai negeri sipil cenderung dikooptasi oleh kekuatan-kekuatan politik yang ada di daerah (berada di tangan kepala daerah), maka pegawai negeri sipil berlomba-lomba untuk mendekatkan diri kepada kepala daerah atau calon kepala daerah jika tidak ingin diberhentikan atau dipindahkan tanpa alasan yang jelas. Sebagai contoh 6 (enam) Sekda di Riau dan 6 (enam) Sekda di Jawa Timur telah diberhentikan dari jabatannya tanpa suatu alasan yang jelas.²¹ Untuk itu, pegawai negeri sipil bahkan ada yang menjadi tim sukses dalam kampanye pemilihan kepala daerah, dengan harapan apabila calon kepala daerah yang dikampanyekannya menang, dia dapat menjadi pejabat eselon tertinggi di daerahnya. Bentuk pelanggaran yang terjadi dalam praktek kampanye selama ini tercatat ada 3 (tiga), yaitu²²:

1. Pertama, penyalahgunaan kewenangan yang dimiliki, antara lain menerbitkan aturan yang mewajibkan kampanye kepada bawahan, pengumpulan dana bagi parpol tertentu, pemberian izin usaha disertai tuntutan dukungan kepada parpol/caleg tertentu, penggunaan bantuan pemerintah untuk kampanye, mengubah biaya perjalanan dinas, dan memaksa bawahan membiayai kampanye parpol/caleg dari anggaran negara.
2. Kedua, penggunaan fasilitas negara secara langsung, misalnya penggunaan kendaraan dinas, rumah dinas, serta kantor pemerintah dan kelengkapannya.
3. Ketiga, pemberian dukungan lain, seperti bantuan sumbangan, kampanye terselubung, memasang atribut parpol/caleg di kantor, memakai atribut parpol/caleg, menghadiri kegiatan kampanye dengan menggunakan pakaian dinas dan kelengkapannya, serta pembiaran atas pelanggaran kampanye dengan menggunakan fasilitas negara dan perlakuan tidak adil/diskriminatif atas penggunaan fasilitas negara kepada parpol/caleg.

²¹ Made Suwandi, *Pokok-Pokok Pikiran : Konsepsi Dasar Otonomi Daerah (Dalam Upaya Mewujudkan Pemerintah Daerah yang Demokratis dan Efisien)*, Departemen Dalam Negeri, Jakarta, 2002, p.16.

²² Eko Prasajo, *Netralitas PNS dalam Pemilu*, Kompas, Selasa, 3 Maret 2009.

Peran kepala daerah dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pejabat dalam era desentralisasi juga mengakibatkan fungsi pegawai negeri sipil sebagai perekat bangsa menjadi pudar. Hal tersebut disebabkan karena ego masing-masing kepala daerah yang menonjolkan isu putra daerah. Bahkan, di beberapa daerah relasi antara pemerintah daerah dan masyarakat dicerminkan dengan adanya nepotisme berdasarkan kebangsawanan, sukuisme dan afiliasi politik dalam proses rekrutmen, penempatan, promosi dan mutasi jabatan tertentu. Alhasil, sulit bagi seorang pejabat untuk menjalani mutasi ke berbagai daerah. Pejabat akan mendapatkan kesulitan dalam berkarir pada wilayah provinsi berbeda di Indonesia karena belum tentu kepala daerah di provinsi tersebut menerima. Akibatnya terjadinya ketimpangan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) di tiap daerah. Daerah yang sudah lebih dulu maju biasanya memiliki SDM yang baik pula. Namun, akibat ego kedaerahan tersebut akan mengakibatkan sulitnya terjadi pertukaran kemampuan antar pegawai negeri sipil suatu daerah.

Hal ini mengakibatkan kurangnya kapasitas pegawai negeri sipil pada daerah tertentu, terutama daerah-daerah pemekaran. Peran kepala daerah yang menguat dalam perekrutan pegawai negeri sipil. Sebagaimana dinyatakan dalam: “Penetapan formasi pegawai negeri sipil daerah provinsi/kabupaten/ kota setiap tahun anggaran dilaksanakan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara atas usul Gubernur.” Dampak dari ketentuan tersebut, kepala daerah berpacu untuk menaikkan angka tatanan pegawai negeri sipil di daerahnya tanpa proses analisis jabatan yang tepat. Ada kecenderungan perekrutan pegawai didorong untuk memperbanyak jumlah sehingga semakin banyak pegawai yang bisa dibina untuk mendukung kekuatan golongan politik yang berkuasa.²³ Kondisi tersebut di atas mengakibatkan sulit mendapatkan pegawai negeri sipil yang profesional. Hal ini disebabkan karena seseorang menjadi pegawai negeri sipil bukan karena kemampuan profesionalitasnya. Dengan pegawai negeri sipil yang tidak profesional maka akan sulit untuk mendapatkan pelayanan publik yang baik.

²³ Riris Katharina, *Penguatan Paradigma Desentralisasi dalam Pengaturan Mengenai Pegawai Negeri Sipil*, Jurnal Politika, Vol.2, No.1 (Juni 2011), p.6.

Untuk mengatasi berbagai permasalahan manajemen SDM maka diundangkanlah UU No.20 Tahun 2023 mencabut UU No.5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara untuk menjadikan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang dihormati, dijunjung tinggi, dan dihargai sebagai aset negara, Undang-Undang Aparatur Sipil Negara menempatkan Pegawai ASN yang berorientasi pelayan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif (Pasal 4 ayat (2) UU ASN). Dengan Aparatur Sipil Negara sebagai sebuah profesi, melalui undang-undang tersebut setiap birokrat harus memiliki standar pelayanan profesi, melaksanakan nilai dasar kode etik profesi, dan wajib mengembangkan keahlian profesinya secara periodik. Para ahli administrasi publik berpendapat bahwa untuk menghasilkan pegawai yang profesional, dengan menerapkan sistem merit. Para ahli administrasi publik berpendapat bahwa untuk menghasilkan pegawai yang profesional, penerapan sistem merit.

Sistem merit merujuk pada prinsip bahwa seseorang yang bekerja dalam dinas, penempatannya, promosinya, dan bahkan pemberhentiannya dilakukan atas dasar standar serta ujian objektif terhadap prestasi maupun kemampuannya.²⁴ Sistem merit dalam kebijakan ASN telah ada bahkan sebelum berlakunya UU ASN, dalam pasal 17 ayat (2) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (UU Kepegawaian) menyebutkan bahwa pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan. Namun dalam implementasinya, kebijakan tersebut tidak ditrasformasikan dengan baik dalam tataran manajemen secara terintegrasi, sehingga pengisian jabatan dilakukan justru tidak berbasis merit. Syarat-syarat pengisian jabatan tidak diterapkan secara proporsional. Akibat dari peraturan pelaksanaan Undang-Undang Kepegawaian yang belum menekankan kompetensi dan kinerja dalam manajemen ASN, dalam praktik kita temukan bahwa kepangkatan dan kedekatan politik justru menjadi syarat yang menentukan dalam setiap pengisian jabatan.

²⁴ Bintoro Tjokroamidjojo, *Pengantar Administrasi Pembangunan*, Penerbit LP3ES, Jakarta, 1995, p.25.

2. Perbedaan dalam Kebijakan Rekrutmen dan Seleksi Pegawai Antara Pemerintah Pusat dan Daerah terhadap Kompetensi dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia

Adopsi konsep desentralisasi dalam manajemen kepegawaian di Indonesia dilatarbelakangi oleh sejarah masa lalu dari birokrasi Indonesia, dimana prinsip sentralisasi yang telah dianut selama 32 tahun menyebabkan adanya ketergantungan terhadap pemerintah pusat, dan menumpulkan nuansa lokal dalam pengaturan pegawai daerah. Lahirnya reformasi dalam bidang pemerintahan menciptakan otonomi daerah sebagai salah satu jawaban atas kehidupan demokrasi. Desentralisasi mengupayakan efisiensi pemerintah maupun keharmonisan politik. Elstensif birokrasi dan kontrol terhadapnya hanya dapat dilakukan melalui desentralisasi satuan pemerintahan dimana warga masyarakat dapat berkomunikasi dengan pemerintahnya dan sebagai dampaknya, birokrasi akan lebih tanggap terhadap kebutuhan warganya.

Berdasarkan hasil studi dari *United Nations* (PBB) ada tiga sistem kepegawaian yang diterapkan oleh Pemerintah Daerah secara universal, yaitu²⁵: *Integrated System, Separated System, Unified System*.

1. *Integrated System* atau biasa disebut juga dengan Sistem Pegawai Kesatuan Nasional dan Lokal (*Integrated National dan Local Personnel System*) diartikan sebagai suatu sistem kepegawaian daerah dimana manajemen kepegawaian dari rekrutmen, penempatan, pengembangan, penilaian sampai dengan penggajian dan pensiun ditentukan oleh Pusat. Sistem ini umumnya dipergunakan di negara-negara berkembang, karena ketidakmampuan daerah untuk menggaji pegawai dan pegawai difungsikan juga sebagai alat perekat negara dan bangsa. Transfer pegawai dimungkinkan tidak hanya di antara daerah, tetapi juga daerah dan pusat.
2. *Separated System* atau biasa disebut juga dengan Sistem Pegawai Terpisah (*Separate Personnel System*) diartikan sebagai suatu sistem kepegawaian dimana manajemen kepegawaian dan rekrutmen sampai penggajian dan pensiun dilakukan oleh masing-masing daerah. Pegawainya bahkan tidak dapat ditransfer kepada badan-badan di bawah yuridiksi pemerintah pusat.

²⁵ Made Suwandi, *Op.Cit.*, p.18.

Umumnya sistem ini digunakan di negara-negara maju karena pemerintah daerah mampu memberi gaji/upah kerja bagi pegawainya. Pegawai sebagai alat perekat bangsa bukan merupakan suatu isu, namun profesionalisme pegawai yang lebih ditekankan.

3. *Unified System* atau biasa disebut dengan Sistem Pegawai Kesatuan Pemerintahan Lokal (*Unified Local Government Personnel Systems*) diartikan sebagai suatu sistem kepegawaian dimana manajemen kepegawaian dilakukan oleh suatu lembaga di tingkat nasional yang khusus dibentuk untuk keperluan tersebut.

Dari ketiga tipe sistem pengelolaan pegawai tersebut jika kita bandingkan dengan pengelolaan pegawai jika dilakukan langsung oleh Pemerintah Daerah terdapat kelebihan dan kelemahan dari masing-masing hal ini memperlihatkan bahwa tidak ada satu tipe sistem pun yang paling baik. Setiap tipe pasti memiliki kekurangan dan kelebihan. Penggunaan sistem harus melihat berbagai aspek dalam pemerintahan. Didalam pelaksanaannya, jika menilik kembali pada Penjelasan Umum Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah, tampak jelas Indonesia mengikuti sistem campuran antara *unified system* dan *separated system*, dimana ada komponen wewenang sebagian tetap menjadi wewenang Pemerintah Pusat, dan ada sebagian wewenang yang dilimpahkan pada Pemerintah Daerah yang kemudian dilaksanakan oleh pembina kepegawaian daerah. Prakteknya pilihan sistem campuran *unified system* dan *separated system* tersebut tidak tepat, lalu bagaimana dengan *integrated system*. *Integrated system* menurut PBB lebih tepat diterapkan bagi negara berkembang. Indonesia sebagai negara berkembang, jika merujuk kepada sistem kepegawaian yang diriset oleh PBB, lebih tepat menggunakan sistem *integrated system*. Ditambah lagi Indonesia adalah negara kepulauan yang memang membutuhkan PNS sebagai perekat bangsa.

Adapun dalam memilih pilihan sistem kepegawaian tidak segampang membalik telapak tangan. Ada berbagai kondisi yang harus diperhatikan sebelum memutuskan pilihan sistem kepegawaian yang akan dianut. Pertama, sistem politik, sistem politik Indonesia saat ini telah berubah sejak tahun 1999 yang dicirikan dengan sistem demokrasi multi partai dan juga sistem presidensil.

Sistem demokrasi multi partai membawa akibat pemerintahan koalisi yang dapat menimbulkan instabilitas pemerintahan.²⁶ Untuk menjaga agar pelayanan publik dan pelaksanaan fungsi pemerintahan dan pembangunan dapat berjalan secara berkelanjutan dan stabil, diperlukan pegawai negeri sipil yang profesional dan cukup independen dari struktur politik pemerintahan negara. Oleh karena itu pegawai negeri sipil harus netral dan tidak dapat dipengaruhi, diberhentikan oleh kekuatan partai politik tertentu. Sehingga oleh karena itu, pegawai negeri sipil harus dipisahkan dari fungsi politik.

Pegawai negeri sipil harus menjalankan fungsi administrasi, sebagaimana dikemukakan oleh Wilson. Dalam paradigma dikotomi politik dan administrasi, Wilson menegaskan bahwa pemerintah mempunyai dua fungsi yang berbeda, yaitu fungsi politik dan fungsi administrasi. Fungsi politik ada kaitannya dengan pembuatan kebijakan atau pernyataan apa yang menjadi keinginan negara, sedangkan fungsi administrasi adalah berkenaan dengan pelaksanaan kebijakan tersebut. Dengan demikian kekuasaan membuat kebijakan publik berada pada kekuasaan politik, dan melaksanakan kebijakan politik tadi merupakan kekuasaan administrasi Negara.²⁷ Dalam hal ini, pegawai negeri sipil adalah sebagai administrator yang merupakan pelaksana kebijakan politik.²⁸ Jadi pegawai negeri sipil merupakan suatu jembatan yang menghubungkan antara negara (pemerintah) dengan masyarakatnya.²⁹ Para pegawai negeri sipil dinilai lebih berpihak kepada kekuatan politik yang memerintah sehingga tidak dapat memberikan pelayanan yang profesional dalam arti, tidak diskriminatif dan netral. Terkait dengan netralitas pegawai negeri sipil, maka fungsi pembinaan pegawai negeri sipil yang oleh Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, untuk diberikan kepada kepala daerah dinilai kurang tepat,

²⁶ Sofian Effendi, *RUU Pokok-Pokok Kepegawaian Negara atau RUU tentang Jabatan Sipil Indonesia*, Makalah, Jakarta, 2010, p.3.

²⁷ Woodrow Wilson dalam Joko Widodo, *Good Governance: Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*, Penerbit Insan Cendekia, Surabaya, 2001, p.245.

²⁸ Miftah Thoha, *Birokrasi dan Politik di Indonesia*, Penerbit PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2003, p.45.

²⁹ Miftah Thoha, *Birokrasi dan Politik di Indonesia*, Penerbit PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2003, p.22.

karena kepala daerah ada pada fungsi politik, yang mana seharusnya fungsi pembinaan pegawai negeri sipil harus berada di tangan pejabat karir pegawai negeri sipil tertinggi, yaitu Sekretaris Daerah (Sekda) Provinsi untuk Provinsi dan Sekda Kabupaten/Sekda Kotamadya untuk wilayah Kabupaten/Kotamadya. Oleh karena itu prinsip desentralisasi untuk pembinaan pegawai negeri sipil tetap dapat diberikan kepada daerah, namun dipindahkan dari tangan kepala daerah kepada pejabat karir pegawai negeri sipil tertinggi. Penerapan desentralisasi pembinaan pegawai negeri sipil harus pula mempertimbangkan kondisi geografis Indonesia sebagai negara kepulauan dan juga Indonesia sebagai negara kesatuan. Dalam konteks negara kesatuan, penting untuk mempertimbangkan pembinaan pegawai negeri sipil pada level atas agar dapat menjadi perekat bangsa. Pada saat ini sulit menemukan orang Papua menduduki jabatan Sekda di Pulau Jawa atau sebaliknya orang asli Jawa menduduki jabatan Sekda di Pulau Papua. Hal ini disebabkan karena peran kepala daerah sebagai pembina kepegawaian dan ego kedaerahan. Untuk itu, penting untuk menyerahkan kewenangan pembinaan pegawai negeri sipil pada level tertentu ke Pusat. Sehingga dengan demikian pegawai negeri sipil sebagai fungsi perekat bangsa dapat terlaksana.

Terdapat faktor yang mempengaruhi keberhasilan dari desentralisasi. Faktor-faktor yang dimaksud adalah (1) tingkat komitmen politik dan dukungan administrasi; (2) kondisi tingkah laku, perilaku, dan budaya yang kondusif bagi desentralisasi; (3) Desain dan organisasi yang efektif dari program-program desentralisasi; (4) sumber daya keuangan, manusia, dan fisik yang memadai. Dari keempat faktor tersebut, komitmen politik dan fungsi-fungsi administratif, kemampuan dan keamuan dari birokrat untuk mendukung desentralisasi, serta kapasitas dari pejabat lapangan untuk mengkoordinasi dan memfasilitasi pelaksanaan desentralisasi dapat dikategorikan sebagai faktor utama.³⁰ Menurut Milen³¹, kapasitas ialah kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efisien, efektif, terus menerus.

³⁰ Isnaini Rodiyah, *Pengelolaan Pegawai Daerah di Era Desentralisasi*, Kalamsiasi, Vol.5, No.1 (2012), p.2.

³¹ A. Milen, *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas*, Konsorsium Pembaharuan, Jakarta, 2004, p.12.

Morgan³² mengartikan kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan serta kondisi-kondisi yang memungkinkan bagi setiap individu organisasi, jaringan kerja atau sektor, dan sistem yang lebih luas, untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu.

Persoalan perilaku, komitmen dan budaya kerja sangat erat kaitanya dengan pengelolaan SDM aparatur. Intensitas serta komitmen pejabat yang berwenang dalam hal kebijakan pengelolaan SDM dapat dilihat dalam setiap proses yang meliputi rekrutmen, seleksi, penggajian, pelatihan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, evaluasi, mutasi, dan seterusnya. Efektivitas dalam pengelolaan tersebut membutuhkan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi atau manajemen SDM aparatur. Dalam era desentralisasi, proses pengelolaan SDM menjadi wewenang daerah. Setiap daerah dapat mengambil keputusan dengan cepat untuk mengatasi berbagai masalah kepegawaian.

Salah satu tantangan desentralisasi adalah aktualisasi pengelolaan atas penyerahan wewenang yang diterimanya. Karena tantangan tersebut belum mampu mengubah aktualisasi secara mendasar birokrasi di Indonesia, sehingga dibutuhkan pengelolaan SDM secara efektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara moral kepada masyarakat. Melalui wakil-wakilnya di legislatif, masyarakat memiliki peran untuk mengontrol dan menilai serta memiliki peran untuk mengontrol dan menilai serta memiliki kesempatan untuk berpartisipasi. Dalam konteks desentralisasi, rekrutmen pegawai negeri sipil di daerah membutuhkan transparansi dan akuntabilitas serta melibatkan masyarakat. Berdasarkan hasil survei Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) tahun 2009 dapat diidentifikasi adanya beberapa tahapan dan berbagai permasalahan di daerah dalam mengelola pegawai. Tahapan pengelolaan pegawai dan permasalahan kepegawaian meliputi³³:

³² Haryanto, *Pengembangan Kapasitas Kelembagaan (Institutional Capacity Development) (Teori dan Aplikasi)*, AP21 Nasional, Jakarta, 2014, p.14.

³³ Isnaini Rodiyah, *Pengelolaan Kepegawaian Daerah di Era Desentralisasi*, Ilmu Administrasi Negara FISIP Umsida Kalamasi, Vol.5, No.1 (2012), p.9-11.

- a. Formasi; dalam penentuan formasi pegawai dan jabatan struktural belum menggunakan standar yang jelas dan Baku terdapat adanya perbedaan peraturan yang ada dalam UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang pokok-pokok pemerintahan daerah dengan UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian.
- b. Rekrutmen
 - 1) Pola rekrutmen yang dilaksanakan selama ini berbeda antar daerah yang satu dengan yang lain, sehingga mendapatkan saringan yang berbeda. Pada akhirnya tingkatan kompetensi aparatur yang dimiliki pemerintah daerah cenderung tidak seimbang.
 - 2) Penetapan PP Nomor 48 Tahun 2005 tentang pengangkatan tenaga honorer menjadi PNS di daerah kurang memperhatikan kompetensi pegawai tersebut.
 - 3) Untuk daerah pemekaran, terdapat kesulitan rekrutmen pegawai untuk jabatan eselon tertentu (terutama eselon III dan IV).
- c. Pola pikir
 - 1) Masih banyak penempatan jabatan yang tidak sesuai dengan pengalaman dan latar belakang pendidikan karena masalah kekurangan SDM. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam pedoman karir yang telah disusun.
 - 2) Terkait adanya pengembangan jabatan fungsional di daerah, pegawai di daerah cenderung tidak terdorong untuk mengambil alternatif jabatan tersebut, dikarenakan rumitnya persyaratan kenaikan pangkat/golongan jabatan fungsional yang didasarkan oleh produk/output kerja pegawai.
- d. Promosi dan mutasi
 - 1) Belum semua daerah menerapkan promosi pegawai atas dasar hasil assesment center bekerjasama dengan pihak ketiga guna menjaga obyektifitas hasil, sehingga sistem promosi belum dapat berfungsi sebagai pemacu kinerja pegawai.

- 2) Mutasi pegawai antar daerah/provinsi tidak dapat dilakukan dengan mudah karena harus terdapat persetujuan pemda terkait sehingga menyebabkan ketimpangan kompetensi pegawai karena terkesan adanya “pengkaplingan” pegawai provinsi, ataupun pegawai kabupaten/kota

e. Remunerasi

- 1) Adanya kesenjangan pemberian tunjangan bagi para pejabat eselon antar daerah karena bergantung pada kemampuan daerah masing-masing tidak hanya terbatas pada plafon pemerintah.
- 2) Adanya kebijakan untuk membagi rata remunerasi kepada seluruh aparatur di setiap SKPD sebagai usaha mengurangi ketimpangan besarnya tunjangan tidak sepenuhnya diterima daerah karena pemberian tunjangan tidak berdasarkan kinerja sehingga dimungkinkan dapat menurunkan semangat kerja pegawai.

f. Pengembangan dan disiplin pegawai.

- 1) Penyusunan standar pengembangan pegawai dalam rangka peningkatan kinerja aparatur ternyata menimbulkan permasalahan, yakni banyaknya pegawai yang berlomba-lomba melanjutkan studi S1, S2, bahkan S3, hanya saja sering kali pendidikan yang mereka ambil tidak mendukung tugas pokok dan fungsi (tupoksi)
- 2) Masing terjadi *overlapping* penyelenggaraan diklat antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah.
- 3) Penegakan disiplin melalui apel pagi dan absensi masih belum efektif. Bagi temuan prosen pengelolaan dan persolan kepegawaian tersebut dapat dikembangkan menjadi 6 (enam) permasalahan yang menyangkut pengelolaan aparatur di daerah yaitu :
 - a) Netralitas birokrasi
 - b) Kualitas pelayanan
 - c) Rekrutmen pegawai
 - d) Sistem penggajian
 - e) Pengembangan karir
 - f) Komisi pegawai negeri

Dari keenam pokok tahapan pengelolaan pegawai dan permasalahan kepegawaian tersebut yang sering muncul dalam intervensi politik adalah persoalan birokrasi yang tidak netral terutama dalam penempatan jabatan birokrasi. Selain itu, permasalahan kualitas pelayanan dalam efisiensi pelayanan publik oleh aparatur pemerintah sebagai dampak dari ketidakmampuan dan inkompetensi aparat. Dalam rekrutmen pegawai, kerap ditemukan persoalan buruknya penyelenggaraan rekrutmen pegawai di daerah, yang ditandai dengan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) serta penyimpangan lainnya, selain itu penggajian yang tidak kompetitif dengan penggajian di sektor swasta juga menjadi permasalahan lainnya. Sementara itu karir pegawai negeri saat ini tidak didasarkan atas prestasi kerja dan faktor-faktor subyektif lainnya. Dengan terbentuknya komisi pegawai negeri sipil tidak bertujuan untuk meringankan beban Badan Kepegawaian Nasional (BKN) sehingga fokus pada tugas pokoknya dapat terarah dan strategis meskipun belum terwujud secara maksimal. Secara juridis, pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) telah diatur di dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, tepatnya pada Pasal 16, yakni: (1) Pengadaan PNS adalah kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong. Pada umumnya, formasi yang lowong disebabkan adanya PNS yang berhenti, pensiun, meninggal dunia atau adanya perluasan organisasi dan; (2) Setiap Warga Negara Republik Indonesia (WNI) mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi pegawai negeri sipil setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Rekrutmen CPNS merupakan daya tarik tenaga kerja berstatus WNI untuk dapat mengajukan lamaran kerja sebagai CPNS. Rekrutmen CPNS diatur di dalam Peraturan Menteri Nomor 27 Tahun 2021 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil, yang mengatur Pengadaan PNS dilaksanakan berdasarkan prinsip: kompetitif, adil, objektif, transparan, bersih dari praktik KKN; dan tidak dipungut biaya.

Dengan adanya Otonomi daerah yang dijamin dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah melimpahkan urusan pemerintahan dari Pusat ke Daerah berikut sumber daya aparturnya walaupun urusan pemerintahan daerah di Indonesia tidak mencakup urusan formasi kepegawaian, namun urusan rekrutmen dilimpahkan seluruhnya kepada daerah.

Hal ini tidak lepas dari kerangka otonomi daerah yang berupaya memberdayakan daerah untuk menyelenggarakan tahapan perekrutan calon-calon pegawai negeri sipil daerah. Maka, diperlukan analisis sehingga menjadi dasar penyusunan strategi alternatif mengenai pengelolaan SDM aparatur di era desentralisasi.

Desentralisasi membuka peluang lebar bagi setiap daerah untuk berperan lebih besar termasuk dalam pengelolaan pegawai negeri sipil. Dalam konteks yang demikian semua tantangan desentralisasi hanya dapat diatasi dengan efektif jika semua jajaran dalam birokrasi baik dalam hal mengatasi masalah manajemen internal (*governability*) maupun dalam rangka melayani kebutuhan masyarakat. Karakteristik sektor publik yang berada pada sektor privat dapat ditransformasikan ke dalam sektor publik. Namun demikian dalam hal-hal tertentu terdapat sistem yang dapat ditransformasikan, misalnya sistem rekrutmen calon pegawai. Secara normatif, sistem rekrutmen berdasarkan asas profesionalisme, transparan serta berdasarkan analisis kebutuhan pegawai yang berbasis kompetensi. Sistem dan prosedur rekrutmen calon pegawai negeri sipil perlu dilakukan perubahan. Perubahan dimulai dari proses formasi sebagai perencanaan pegawai negeri sipil. Dengan perencanaan pegawai negeri sipil dapat diidentifikasi kebutuhan aparatur disertai dengan standar kompetensi dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan melalui analisis jabatan. Demikian pula jumlah kebutuhan aparat dapat ditentukan sesuai dengan hasil perhitungan analisis beban kerja. Setelah perencanaan, kegiatan pengelolaan SDM selanjutnya adalah rekrutmen dan seleksi yang dilakukan secara obyektif dan transparan dilanjutkan dengan penempatan pegawai berdasarkan atas kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.

Pola perubahan strategi yang ditawarkan mengenai persoalan pengelolaan aparatur pegawai khususnya dalam hal rekrutmen pegawai yakni:

- a. Menjalin kerja sama dengan pihak perguruan tinggi untuk mengadakan rekrutmen pegawai. Perguruan tinggi tidak hanya berfungsi sebagai pihak pembuat soal dan penilaian, tetapi juga dilibatkan langsung dalam proses keseluruhan dari penjurian pegawai sampai tahap penerimaan pegawai.
- b. Menjalin kerjasama dengan pihak swasta (*agency*) dalam proses rekrutmen.

- c. Membangun manajemen kepegawaian yang terintegritas secara nasional, yakni dengan memberikan kewenangan dan peran yang besar kepada pemerintah daerah untuk menata dan mengelola pegawaian dalam hal rekrutmen, penempatan dan segala keputusan yang berhubungan dengan kepegawaian di daerah dengan melibatkan pihak lain (poin 1 dan 2).
- d. Menghentikan kebijakan yang bisa merugikan bagi para pegawai secara individual atau kelompok dan memberikan kepastian jaminan profesional dalam hal *reward*, *punishment* dan kesempatan berkarir secara obyektif.
- e. Menata struktur kepegawaian yang tumpang tindih pada setiap unit kerja yang ada di daerah. Selain perubahan strategi pengelolaan tersebut, terdapat masalah lain yang harus segera diatasi terutama berkaitan dengan perubahan budaya kerja yang dapat diulas sebagai berikut:
 - 1) Aturan informal yang belum kompatibel dengan aturan formal. Budaya tidak produktif seperti *Primordialisme*, *Patron-Klien*, raja-raja kecil, pangreh praja, dan upeti adalah budaya informal yang melekat (*embededness*) sebagai mindset perilaku pelaku birokrasi sehingga menciptakan biaya yang tinggi. Budaya tersebut seolah-olah tidak akan pernah hilang dan terus diwariskan meskipun sistem pemerintahan berkali-kali berubah, dari sistem kerajaan, sentralisasi sampai dengan era sekarang desentralisasi dalam bingkai NKRI.³⁴
 - 2) Menghilangkan rasionalitas yang terbatas dan perilaku oportunistik yang telah menimbulkan nilai-nilai sikap dan perilaku yang tidak sejalan dengan makna desentralisasi. Diharapkan tidak lagi terjadi penyalahgunaan kekuasaan (*abuse of power*) dalam bentuk misalnya pola monopoli dan akuntabilitas yang buruk oleh segelintir oknum di daerah. Birokrasi di daerah harus dijaukan pula dari budaya yang memungkinkan terjadi kontak personal atau hubungan transaksional antar pelaku desentralisasi, transaksi oportunistik, hubungan ilegal baik yang dilakukan oleh oknum kepala daerah, anggota dewan ataupun lembaga penegak hukum.

³⁴ Prof. Wihana Kirana Jaya, Ph.D, Kuliah Umum “*Indonesia Regional Autonomy Crisis: The Role of the Institutional Approach*”, FEB UGM, 18 Februari 2019.

- 3) Merekonstruksi model mental para pelaku desentralisasi dan otonomi daerah sehingga tidak lagi menunjukkan perilaku birokrasi yang masih ingin dilayani (*pangrehpraja*) dan bukannya ingin melayani masyarakat (*pamongpraja*).
- 4) Perbaiki sikap kepemimpinan dan perannya dalam kelembagaan tiap daerah sehingga tidak ada lagi kelompok yang kalah. Kelompok incumbent yang kalah akan mempertahankan status quo saat memimpin dengan cara melawan (*revenge*). Tarik-menarik kekuatan dari kelompok yang kalah menyebabkan aturan main desentralisasi menjadi tidak jelas sehingga menciptakan biaya transaksi ekonomi. Masalah ini menjadi kian parah karena perilaku *moral hazards* dari sejumlah elit di era desentralisasi. Perilaku sejumlah elit daerah yang oportunis tersebut seringkali menempatkan pegawai secara subyektifitas yang sesuai dengan keahlian dan kompetensi.
- 5) Perubahan cara pandang (*mindset*) pelaku desentralisasi yang dipengaruhi kebiasaan masa lalu secara turun temurun. Dari perubahan strategi yang ditawarkan di atas tentunya membutuhkan komitmen dan kemauan politis pemerintah pusat dan daerah. Semua akan terwujud ketika terdapat legitimasi berupa kebijakan dari pihak yang berwenang. Keterlibatan masyarakat dalam menjalankan fungsinya sebagai control dalam pelaksanaan pemerintah daerah khususnya berkaitan dengan rekrutmen calon PNS akan turut menciptakan terwujudnya transparansi dan akuntabilitas pemerintah.

Lahirnya UU No.20 Tahun 2023 yang mencabut UU No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diharapkan menjadi dasar untuk melakukan percepatan transformasi manajemen aparatur sipil negara untuk mewujudkan birokrasi Indonesia yang profesional dan berkelas dunia. Selain itu, pokok-pokok pengaturan yang terdapat di dalamnya yaitu penguatan pengawasan Sistem Merit, penetapan kebutuhan pegawai negeri sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), kesejahteraan PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), penataan tenaga honorer dan digitalisasi manajemen aparatur sipil negara, termasuk juga transformasi komponen manajemen ASN.

Dengan memperkuat penerapan sistem merit secara terintegrasi, yaitu dengan cara: rekrutmen berbasis merit, menerapkan sistem promosi terbuka yang mengedepankan kompetisi dan kompetensi dalam pengisian jabatan, kemudian membentuk lembaga Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang secara khusus bertugas menegakkan dan mengawal implementasi sistem merit serta menghadirkan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk menciptakan atmosfir baru dalam pemerintahan. Menetapkan *reward and punishment* berbasis kinerja yang lebih tegas serta perlindungan dari intervensi politik. Untuk menghasilkan calon-calon PNS yang baik, maka proses rekrutmen (penyusunan dan penetapan kebutuhan, dan pengadaan) merupakan pengungkit utama. Pada tahap rekrutmen, permasalahan yang muncul adalah belum adanya pola yang baku (terstandar) dalam perekrutan pegawai karena masih adanya ketergantungan dengan keputusan politik.

Selain itu, persyaratan dan proses perekrutan juga tidak mencerminkan kompetensi pegawai yang sebenarnya dibutuhkan. Karena itu ada beberapa perubahan yang diusung UU ASN dalam sistem perekrutan. Jadi secara umum, sistem rekrutmen pegawai negeri sipil yang berjalan selama ini belum dilakukan secara merit sistem yang mengutamakan kompetensi, melainkan sebatas didasarkan pada tingkat dan kualifikasi pendidikan. Dengan UU ASN mengamanatkan penyelenggaraan seleksi pengadaan PNS oleh instansi pemerintah melalui penilaian secara objektif berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan lain yang dibutuhkan oleh jabatan. Apabila diperlukan proses perekrutan dilakukan oleh lembaga profesional yang independen bukan oleh pemerintah (baik pusat maupun daerah). Pemerintah hanya menjadi regulator dan pengawasan, sedangkan pelaksanaan rekrutment dilakukan oleh sebuah lembaga yang anggotanya terdiri dari para profesional, seperti kalangan perguruan tinggi dan profesional swasta lainnya. Jika rekrutmen masih dilakukan pemerintah, dan bukan oleh sebuah lembaga yang independen, apalagi didukung dengan situasi birokrasi yang syarat dengan KKN, maka proses rekrutmen tidak akan menghasilkan calon-calon yang terbaik.

C. PENUTUP

Desentralisasi politik sudah berhasil dilaksanakan berupa pemilihan langsung kepala daerah, desentralisasi administrasi sudah dilaksanakan dengan baik berupa pemberian kewenangan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah namun namun ditemukan praktik KKN dalam rekrutmen pegawai daerah yang berimbas pada rendahnya kualitas pelayanan publik di daerah. Kapasitas pemerintah pusat dan pemerintah daerah secara garis besar masih rendah karena pada pemerintah pusat hanya kapasitas distributif dan kapasitas kerjasama secara horizontal. Secara umum pelaksanaan asimetris desentralisasi belum sepenuhnya sejalan dengan harapan, permasalahan pemerintah daerah mencakup isu netralitas birokrasi, kualitas pelayanan, rekrutmen calon pegawai, sistem penggajian, dan pengembangan karir, serta peran komisi komisi pegawai negeri.

Dalam rekrutmen calon pegawai negeri sipil daerah, ditemukan banyak bukti adanya subyektifitas sehingga proses seleksi pegawai tidak dapat menghasilkan pegawai negeri sipil yang kompeten. Untuk mengatasinya, perlu dilakukan perubahan strategi dalam pelaksanaan rekrutmen pegawai disertai dengan perubahan mindset dan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas layanan publik, selain itu sistem rekrutmen pegawai negeri sipil yang berjalan selama ini belum dilakukan secara merit sistem yang mengutamakan kompetensi, melainkan sebatas didasarkan pada tingkat dan kualifikasi pendidikan. Penyelenggaraan seleksi pengadaan pegawai negeri sipil oleh instansi pemerintah harus melakukan penilaian secara objektif berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan lain yang dibutuhkan oleh jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Haryanto, 2014. *Pengembangan Kapasitas Kelembagaan (Institutional Capacity Development) (Teori dan Aplikasi)*. Jakarta: AP21 Nasional.
- Huda, Ni' Matul. 2014. *Desentralisasi Asimetris dalam NKRI Kajian Khusus terhadap Daerah Khusus dan Otonomi Khusus*. Bandung: Nusa Media.
- Latifah, Nyimas Letty Azis dkk. 2020. *Model Desentralisasi Asimetris dalam NKRI*. Jakarta: Obor.
- Marzuki, Peter Mahmud. 2017. *Penelitian Hukum*. Jakarta: Kencana.
- Milen, A. 2004. *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Rahasun, Anton. 2021. *Desentralisasi Asimetrik dalam Prespektif Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.
- Sugandi, Rudy dan Ali Rif'an (ed.). 2018. *Pemerintah dan Pemerintahan Daerah: Refleksi Pada Era Reformasi*. Bandar Lampung: Aura Publishing.
- Suwandi, Made. 2002. *Pokok-Pokok Pikiran : Konsepsi Dasar Otonomi Daerah (Dalam Upaya Mewujudkan Pemerintah Daerah yang Demokratis dan Efisien)*. Jakarta: Departemen Dalam Negeri.
- Thoha, Miftah. 2003. *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.
- Widodo, Joko. 2001. *Good Governance: Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*, Surabaya: Insan Cendekia.

Publikasi

- Adrian, Hanief, Rohmad Supriyadi dan Diah Lenggogeni, *Asymmetric Policy Concept for Border Areas Development: Issues and Challenges*. IJPD: The Indonesian Journal of Planning and Development. Vol.2. No.2 (2017).
- Christia, Adissya Mega dan Budi Ispriyarto, *Desentralisasi Fiskal dan Otonomi Daerah di Indonesia*. Law Reform. Vol.15. No.1 (2019).
- Cahyaningsih, A., dan Ardyanto Fitriady, *The Impact of Asymmetric Fiscal Decentralization on Education and Health Outcomes: Evidence from Papua Province, Indonesia*. Economics and Sociology. Vol.12. No.2 (2019).
- Hollenbeck J.R., Ellis A.P.J., Humphrey S.E., Garza A.S. dan Ilgen D.R.. *Asymmetry in Structural Adaptation: The Differential Impact of Centralizing Versus Decentralizing Team Decision-Making Structures*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol.114, Issu 1 (Januari 2011).
- Juliani, Henny. *Diskresi dalam Rekrutmen Pegawai Non Pegawai Negeri Sipil Setelah Pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja*. Administrative Law & Governance Journal. Vol.2. Issue 2 (2019).
- Jumadi dan Haunan Fachry Rohilie, *Asymmetric Decentralization and Paradigm Shift in the Development of Borde Areas of Indonesia*, International Journal of Arts and Social Science. Vol.5. Issue 7 (Juli 2022).

- Katharina, Riris. *Penguatan Paradigma Desentralisasi dalam Pengaturan Mengenai Pegawai Negeri Sipil*. Jurnal Politika. Vol.2. No.1 (Juni 2011).
- Khaerina, Hafiza. *Perbandingan Kebijakan Desentralisasi Asimetris Antara Filipina Selatan Dan Indonesia*. Jurnal Prodi Peperangan Asimetris. Vol.3. No.2 (Juni 2017).
- Madubun, Jusuf Haedar Akib dan Jasruddin, *The Prototype Model of Asymmetric Decentralization in Providing Public Services to The Island Areas*. Mediterranean Journal of Social Sciences. Vol.8. No.2 (Maret 2017).
- Maister, D. H. *Centralisation of Inventories and the "Square Root Law"*. International Journal of Physical Distribution. Vol.6. No.3 (1976).
- Muluk, Mujibur Rahman Khairul. *Systematic Literature Review on Asymmetric Decentralization*. BISNIS BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi. Vol.28. No.2 (Mei 2021)
- Paisa, Liva, Ronny Gosal dan Donal Monintja, *Etika Pemerintahan dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara*. Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sam Ratulangi. Vol.3. No.3 (2019).
- Prasetyo, Andik KD, Jusuf Madubun, Didin Halim, Andi Aco Agus dan Andi Muhammad Rivai, *Asymmetric Decentralization in Different Eras: Indonesia's Experience*. Asian Academic Summit Proceeding. Vol.1. No.1 (2022).
- Rodiyah, Isnaini. *Pengelolaan Kepegawaian Daerah di Era Desentralisasi*. Ilmu Administrasi Negara FISIP Umsida Kalamsiasi. Vol.5. No.1 (2012).
- Tauda, Gunawan A. *Desain Desentralisasi Asimetris dalam Sistem Ketatanegaraan Republik Indonesia*. Administrative Law and Governance Journal. Vol.1. No.4 (2018).
- Triwahyuningsih. *The Reviewing Concept of Asymmetric Decentralization in The Special Region of Yogyakarta*. Jurnal Daulat Hukum. Vol.4. No.3 (2021).

Karya Ilmiah

- Effendi, Sofian (2010) *RUU Pokok-Pokok Kepegawaian Negara atau RUU tentang Jabatan Sipil Indonesia*, Makalah, Jakarta, 2010.
- Fatimah. 2021. *Implementasi Prinsip – Prinsip Good Governance dalam Penerimaan Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Nusa Tenggara Barat*, Skripsi, Jurusan Urusan Publik Konsentrasi Administrasi Pembangunan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Mataram, Mataram, 2021.

Media Massa

- Eko Prasjojo. 2009. *Netralitas PNS dalam Pemilu*. Kompas. Selasa 3 Maret 2009.

Website

- Jaya, Wihana Kirana. *Kuliah Umum "Indonesia Regional Autonomy Crisis: The Role of the Institutional Approach"*. 18 Februari 2019. diakses dari <https://maks.feb.ugm.ac.id/2019/02/18/kuliah-umum-indonesia-regional-autonomy-crisis-the-role-of-the-institutional-approach>. diakses pada 10 November 2024.

Sumber Hukum

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 60. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3839.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Pokok-Pokok Kepegawaian. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6897.

Peraturan Menteri Nomor 27 Tahun 2021 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 654.