

Journal of Law Review

<https://jurnal.ppsuniyap.ac.id/index.php/jolr>

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



Tinjauan Yuridis Terhadap Rekomendasi Komisi Aparatur Sipil Negara Dalam Proses Pengembalian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

Andreas Pekey^{1*} Ariyanto² Jayanti Puspitaningrum³ Dewi Padusi Daeng Muri⁴

^(1,2) Program Magister Hukum Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia

^(3,4) Fakultas Hukum Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia

Penulis Korespondensi. Andreas Pekey

E-mail addresses: andreaspekey09@gmail.com

Pernyataan Penulis

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau keuangan yang dapat dianggap sebagai potensi konflik kepentingan.

Abstrak

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas rekomendasi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam proses pengembalian jabatan pimpinan tinggi pratama (PTP) di Indonesia serta mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi implementasinya di tingkat daerah. Hipotesis penelitian ini menyoroti pentingnya penguatan prinsip meritokrasi dan profesionalisme birokrasi melalui kepatuhan terhadap rekomendasi KASN.

Metode Penelitian: desain penelitian yang digunakan adalah penelitian hukum normatif dengan pendekatan perundang-undangan, di mana data dikumpulkan melalui studi kepustakaan terhadap sumber hukum primer, sekunder, dan tersier yang relevan. analisis dilakukan secara kualitatif, dengan menitikberatkan pada interpretasi preskriptif terhadap regulasi dan fenomena empiris di lingkungan asn.

Hasil dan Pembahasan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi rekomendasi KASN berkontribusi positif terhadap peningkatan kualitas tata kelola ASN, namun masih menghadapi kendala berupa resistensi politik, lemahnya sanksi, dan keterbatasan sumber daya institusi. Temuan ini menegaskan perlunya penguatan regulasi, kolaborasi antar-lembaga, serta peningkatan kapasitas pejabat kepegawaian untuk mengoptimalkan peran KASN sebagai pengawas meritokrasi.

Implikasi: Implikasi penelitian ini relevan bagi pembuat kebijakan dan praktisi dalam merumuskan strategi reformasi birokrasi yang lebih efektif dan akuntabel di masa depan.

Kata kunci: Rekomendasi; Komisi Aparatur Sipil Negara; Jabatan Pimpinan Tinggi

Pendahuluan

Dalam perkembangan tata kelola pemerintahan modern, keberadaan aparatur sipil negara (ASN) yang profesional, berintegritas, dan akuntabel merupakan elemen kunci untuk menciptakan

birokrasi yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Hal ini sejalan dengan doktrin negara hukum (*rechtsstaat*) yang menempatkan hukum sebagai dasar utama dalam mengatur relasi antara pemerintah dan warga negara, (Irmajayanti *et al.*, 2021). Lawrence M. Friedman dalam teori sistem hukumnya menegaskan bahwa keberhasilan penegakan hukum sangat bergantung pada keselarasan antara substansi hukum, struktur kelembagaan, dan kultur hukum yang berkembang di masyarakat, (Flambonita *et al.*, 2021). Dalam konteks ASN, ketiganya harus terwujud melalui penegakan prinsip meritokrasi, profesionalisme, dan akuntabilitas demi tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Prinsip meritokrasi, secara normatif, telah menjadi bagian integral dari kerangka hukum nasional, khususnya sejak diundangkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam doktrin administrasi publik, meritokrasi dipandang sebagai upaya menempatkan individu pada jabatan tertentu berdasarkan kompetensi dan integritas, bukan karena kedekatan politik atau hubungan pribadi, (Ulfa *et al.*, 2020). Pemikiran Max Weber tentang birokrasi rasional-legal juga menegaskan pentingnya profesionalisme dan objektivitas dalam setiap pengangkatan pejabat publik (Uddin *et al.*, 2016), agar birokrasi terhindar dari intervensi politik yang dapat merusak akuntabilitas pelayanan publik. Sebagai bentuk konkret pelaksanaan prinsip tersebut, di Indonesia telah dibentuk Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), sebuah lembaga independen yang memiliki mandat strategis untuk mengawasi pelaksanaan meritokrasi dalam pengelolaan jabatan pimpinan tinggi pratama (PTP), (Ramadani *et al.*, 2022). Peran KASN tidak hanya sebagai pengawas eksternal, melainkan juga sebagai pelaku utama dalam menegakkan standar profesionalisme ASN melalui penerbitan rekomendasi yang berbasis evaluasi objektif dan transparan. Dalam doktrin pengawasan eksternal (*external oversight*), KASN diposisikan sebagai bagian dari mekanisme *checks and balances* dalam sistem pemerintahan, yang penting untuk menjaga independensi dan kualitas pengisian jabatan publik, (Sunarto, 2016).

Secara teoretis, implementasi rekomendasi KASN dalam proses pengembalian jabatan PTP sangat erat kaitannya dengan teori pengawasan administrasi (*administrative control theory*) dan teori kepastian hukum (*legal certainty*), (Susanti *et al.*, 2020). Satjipto Rahardjo menekankan bahwa hukum tidak hanya berhenti pada norma tertulis, melainkan harus mampu bertransformasi menjadi alat rekayasa sosial (*law as a tool of social engineering*), (Rahmad & Hafis, 2021). Dalam konteks pengelolaan ASN, rekomendasi KASN diharapkan menjadi instrumen strategis yang mampu mendorong terwujudnya birokrasi yang bersih, profesional, dan responsif terhadap perubahan sosial. Namun, realitas di lapangan sering kali menunjukkan adanya kesenjangan antara norma hukum yang ideal dan implementasi aktualnya. Di berbagai daerah, proses pengisian dan pengembalian jabatan PTP masih sering diwarnai intervensi politik yang mengabaikan prinsip meritokrasi. Fenomena ini menimbulkan masalah mendasar, yaitu efektivitas rekomendasi KASN sebagai instrumen pengawasan yang seharusnya bersifat mengikat dan memiliki implikasi hukum, namun justru kerap diabaikan oleh pejabat pembina kepegawaian, (Dwiputrianti, 2020).

Praktik pengangkatan dan pemberhentian pejabat tinggi pratama yang tidak sejalan dengan rekomendasi KASN umumnya dilandasi oleh kepentingan politik praktis dan kekuatan relasi lokal. Lemahnya implementasi prinsip profesionalisme dalam birokrasi daerah menjadi salah satu akar permasalahan yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kompetensi serta integritas PTP, (Abror & Khuljana, 2022). Namun, dinamika politik seringkali menjadi penghalang utama bagi tercapainya sistem birokrasi yang ideal. Hasil survei Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2022 memperlihatkan adanya korelasi positif antara profesionalisme pejabat PTP dan tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Sementara itu, data KASN pada tahun 2021 menunjukkan sekitar 30% rekomendasi yang mereka keluarkan tidak diindahkan oleh pejabat pembina kepegawaian, umumnya dengan alasan politis, (Tanauma *et al.*, 2022). Fakta ini mempertegas adanya kesenjangan nyata antara norma hukum yang diidealkan dengan realitas implementasi birokrasi di lapangan.

Selain pengaruh politik, faktor internal seperti rendahnya pemahaman dan kesadaran hukum di kalangan pejabat pembina kepegawaian juga menjadi kendala serius dalam optimalisasi

pelaksanaan rekomendasi KASN. Tidak sedikit pejabat yang memandang rekomendasi tersebut sekadar sebagai saran atau *advisori*, bukan perintah yang bersifat mengikat. Fenomena ini didukung oleh hasil penelitian Katharina dan Barus yang menyarankan perlunya peningkatan kapasitas hukum serta etika birokrasi di lingkungan pemerintah daerah agar pemahaman terhadap regulasi semakin optimal, (Silo, 2017). Tantangan berikutnya yang tidak kalah penting adalah keterbatasan sumber daya KASN, baik dari sisi anggaran maupun jumlah personel. Keterbatasan ini berdampak langsung pada efektivitas pengawasan dan tindak lanjut implementasi rekomendasi di berbagai daerah. Sebagaimana dikemukakan Harahap, efektivitas KASN sebagai lembaga pengawas sangat tergantung pada dukungan regulasi yang kuat serta kolaborasi lintas sektor, khususnya dengan lembaga penegak hukum dan partisipasi masyarakat sipil.

Beberapa penelitian menyatakan bahwa Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 belum sepenuhnya memberikan landasan hukum yang kokoh untuk menegakkan sanksi bagi pejabat yang mengabaikan rekomendasi KASN, sehingga menciptakan ketidakpastian hukum (*legal uncertainty*) dan berpotensi merusak integritas sistem manajemen ASN. Tidak hanya itu, stagnasi dalam upaya reformasi birokrasi juga dipengaruhi oleh lemahnya penegakan prinsip meritokrasi dan akuntabilitas. Studi Wulandari dan Adianto menegaskan pentingnya penguatan sistem merit melalui penegakan rekomendasi KASN agar birokrasi benar-benar berorientasi pada pelayanan publik dan pembangunan daerah yang berkelanjutan, (Nur Khobiburrohma *et al.*, 2020). Perbedaan antara regulasi yang ada dan praktik empiris juga diperparah oleh lemahnya mekanisme evaluasi pelaksanaan rekomendasi KASN. Selama ini, evaluasi lebih banyak dilakukan secara internal tanpa keterlibatan masyarakat sipil atau lembaga independen, sehingga tidak optimal dalam mengidentifikasi kelemahan serta peluang perbaikan dalam sistem pengisian jabatan PTP. Nazaruddin dan Abubakar menggarisbawahi pentingnya pendekatan kolaboratif dan partisipatif untuk mengurangi potensi praktik nepotisme dan korupsi di sektor birokrasi. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan sejumlah isu hukum utama dalam penelitian ini, yaitu: Efektivitas rekomendasi KASN dalam menjaga prinsip meritokrasi dan profesionalisme birokrasi; Implikasi hukum atas pengabaian rekomendasi KASN oleh pejabat pembina kepegawaian; Tantangan regulasi dan implementasi pengawasan eksternal KASN; serta Strategi penguatan kapasitas dan kolaborasi antarlembaga dalam mendukung reformasi birokrasi berkelanjutan.

Penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan fundamental: sejauh mana efektivitas yuridis dan empiris rekomendasi KASN dalam mendorong pengisian jabatan PTP yang profesional serta bebas dari intervensi politik di Indonesia?. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor penghambat dan menawarkan solusi strategis berbasis teori hukum dan praktik tata kelola pemerintahan modern. Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis komprehensif, baik aspek yuridis maupun implementatif, mengenai rekomendasi KASN dalam proses pengembalian jabatan PTP. Pendekatan yang digunakan memadukan perspektif normatif dan empiris, sekaligus mempertimbangkan dinamika regulasi, politik, serta sosial di Indonesia. Dengan demikian, temuan penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam penguatan sistem manajemen ASN dan mempercepat terwujudnya reformasi birokrasi yang lebih responsif terhadap tuntutan masyarakat serta perkembangan tata pemerintahan modern.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian hukum normatif dengan pendekatan perundang-undangan (*statute approach*) untuk menganalisis secara mendalam aspek yuridis rekomendasi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam proses pengembalian jabatan pimpinan tinggi pratama di Indonesia. Desain penelitian ini dipilih karena sesuai untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai efektivitas dan implikasi hukum atas pelaksanaan rekomendasi KASN, yang secara substansial berkaitan erat dengan regulasi dan norma-norma yang berlaku. Subjek penelitian meliputi berbagai produk hukum, seperti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, peraturan pelaksanaannya, serta putusan dan dokumen-dokumen resmi yang relevan. Teknik

pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan dengan mengkaji bahan hukum primer (undang-undang, peraturan pemerintah, dan keputusan KASN), bahan hukum sekunder (literatur, jurnal, dan hasil penelitian terdahulu), serta bahan hukum tersier (kamus hukum dan ensiklopedia). Prosedur penelitian disusun secara sistematis, dimulai dari identifikasi permasalahan, penelusuran sumber hukum, pengelompokan data, hingga analisis yuridis terhadap peraturan perundang-undangan terkait. Seluruh data dianalisis secara kualitatif untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang hubungan antara norma hukum dan fenomena empiris di lapangan, sehingga dapat memberikan penjelasan dan solusi yang relevan terhadap isu hukum yang diangkat dalam penelitian ini. Teknik analisis yang digunakan menekankan interpretasi preskriptif terhadap norma hukum, dengan tujuan untuk merumuskan argumentasi hukum yang aplikatif dan menjawab batasan serta tujuan penelitian secara ilmiah.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Dalam konteks pembaharuan tata kelola pemerintahan di Indonesia, keberadaan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) merupakan salah satu instrumen penting dalam menjaga prinsip meritokrasi, profesionalisme, dan integritas ASN, khususnya dalam pengisian serta pengembalian jabatan pimpinan tinggi pratama (PTP). Secara konseptual, keberadaan KASN didasarkan pada kebutuhan untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip negara hukum (*rechtstaat*), sebagaimana tercermin dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Teori sistem hukum yang dikemukakan Lawrence M. Friedman, dengan tiga pilarnya: substansi, struktur, dan kultur hukum (Megayanti *et al.*, 2020), memberikan kerangka pemahaman bahwa keberhasilan pengelolaan ASN sangat bergantung pada harmonisasi regulasi, efektivitas institusi, dan perilaku para aktor birokrasi.

Kehadiran KASN sebagai lembaga independen tidak hanya merefleksikan kebutuhan untuk melakukan pengawasan eksternal terhadap praktik birokrasi, tetapi juga bertujuan untuk mendorong penegakan hukum administrasi negara secara konsisten dan berkeadilan. Penelitian ini menemukan bahwa fungsi utama KASN dalam memberikan rekomendasi pada pengembalian jabatan PTP telah menjadi instrumen penting untuk mendorong proses pengisian jabatan yang objektif, berbasis kualifikasi, dan bebas dari intervensi politik, (Susanti *et al.*, 2020). Hal ini selaras dengan pemikiran Max Weber mengenai birokrasi modern, di mana jabatan publik harus didasarkan pada kompetensi, bukan hubungan pribadi atau kepentingan politik, (Nur Khobiburrohma *et al.*, 2020). Namun, dalam tataran empiris, implementasi rekomendasi KASN masih sering dihadapkan pada resistensi dan kendala yang bersifat struktural maupun kultural. Temuan penelitian menunjukkan bahwa tidak semua pejabat pembina kepegawaian mematuhi rekomendasi KASN secara optimal, terutama di daerah-daerah yang tingkat intervensi politiknya tinggi. Fenomena ini mencerminkan masih kuatnya patronase politik dalam birokrasi daerah, sehingga prinsip meritokrasi sering kali terabaikan. Hasil analisis menunjukkan bahwa hanya sekitar 70% rekomendasi KASN yang benar-benar diimplementasikan, sedangkan sisanya diabaikan atau dipertimbangkan secara politis, (Purwanto *et al.*, 2018).

Konstruksi hukum terhadap peran dan rekomendasi KASN menempatkan lembaga ini sebagai pengawas eksternal dengan mandat tegas berdasarkan undang-undang. Namun, kelemahan regulasi, terutama dalam hal mekanisme sanksi bagi pejabat yang mengabaikan rekomendasi, menimbulkan ketidakpastian hukum dan berpotensi mereduksi kewibawaan KASN. Dengan menggunakan teori kepastian hukum (*legal certainty*) dari Gustav Radbruch, penegakan rekomendasi KASN seharusnya dapat memberikan perlindungan hukum tidak hanya bagi ASN, tetapi juga bagi masyarakat dalam memperoleh pelayanan publik yang berkualitas dan bebas dari praktik KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme).

Dalam perspektif kebijakan publik, rekomendasi KASN dapat dianalisis melalui teori kebijakan sebagai alat pengendalian (*policy as control*), (Thabrani *et al.*, 2022). Dalam konteks ini,

rekomendasi KASN harus berfungsi sebagai instrumen pengendalian administratif yang efektif, guna memastikan bahwa pengangkatan atau pengembalian jabatan PTP dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*. Studi yang dilakukan oleh Wulandari dan Adianto mengonfirmasi bahwa kepercayaan publik terhadap proses pengisian jabatan ASN meningkat ketika KASN mampu menjalankan fungsi pengawasannya secara profesional dan transparan, (Nur Khobiburrohma *et al.*, 2020). Lebih lanjut, penelitian ini mengungkap bahwa pelaksanaan rekomendasi KASN sangat bergantung pada kapasitas institusi dan dukungan sumber daya yang memadai, baik di tingkat pusat maupun daerah. Kurangnya pemahaman, minimnya pelatihan, dan terbatasnya akses terhadap regulasi menjadi hambatan internal yang kerap mengurangi efektivitas implementasi. Selain itu, aspek pengawasan dan evaluasi secara periodik masih kurang dioptimalkan, sehingga peluang terjadinya praktik-praktik deviasi hukum tetap terbuka, (Utiarahman *et al.*, 2017).

Oleh karena itu, diperlukan penguatan regulasi yang memberikan kewenangan lebih besar kepada KASN, termasuk wewenang untuk memberikan sanksi yang tegas terhadap pelanggaran. Peningkatan kolaborasi antara KASN, lembaga penegak hukum, dan partisipasi masyarakat sipil sangat penting dalam membangun mekanisme pengawasan yang partisipatif dan efektif. Rekomendasi lainnya adalah pentingnya pelaksanaan pelatihan dan sosialisasi berkelanjutan kepada pejabat pembina kepegawaian di seluruh daerah, agar prinsip meritokrasi dapat tertanam dan diimplementasikan secara konsisten. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa meskipun secara normatif rekomendasi KASN telah memiliki dasar hukum yang kuat dan bertujuan untuk memperkuat prinsip meritokrasi dalam birokrasi, tantangan di tingkat implementasi masih cukup besar, khususnya terkait dengan pengaruh politik, kelemahan regulasi, dan keterbatasan sumber daya. Upaya perbaikan harus diarahkan pada penguatan instrumen hukum, peningkatan kapasitas kelembagaan, dan optimalisasi pengawasan lintas sektor agar tujuan reformasi birokrasi yang diamanatkan undang-undang dapat tercapai secara optimal di seluruh wilayah hukum Indonesia.

Diskusi

Diskusi mengenai efektivitas rekomendasi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam proses pengembalian jabatan pimpinan tinggi pratama (PTP) di Indonesia didasarkan pada hasil analisis data yang telah diolah secara kualitatif. Data ini memperlihatkan bahwa rekomendasi KASN umumnya didasarkan pada evaluasi terhadap kompetensi, integritas, serta rekam jejak pejabat yang diusulkan untuk kembali menduduki jabatan strategis di lingkungan birokrasi. Pengolahan data memperlihatkan bahwa lebih dari 70% rekomendasi KASN menghasilkan pengembalian jabatan yang berkontribusi pada peningkatan profesionalisme ASN, sebagaimana terlihat pada peningkatan kinerja instansi dan kepuasan masyarakat di wilayah yang mengikuti rekomendasi tersebut, (Puspasari *et al.*, 2022). Keberhasilan implementasi rekomendasi KASN yang tercermin pada peningkatan indeks kepuasan publik dapat dijelaskan melalui konsep meritokrasi yang menjadi pijakan utama dalam sistem pengangkatan pejabat publik di Indonesia. Prinsip meritokrasi menuntut bahwa setiap jabatan diisi oleh individu yang memiliki kapabilitas dan integritas, sehingga kualitas birokrasi meningkat secara signifikan. Temuan data juga memperlihatkan bahwa di daerah yang tidak menjalankan rekomendasi KASN secara optimal, sering terjadi penurunan kualitas pelayanan publik, serta munculnya gejala patronase politik yang melemahkan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, (Mattayang *et al.*, 2020).

Analisis data juga menunjukkan adanya resistensi yang cukup kuat terhadap pelaksanaan rekomendasi KASN, khususnya dari pejabat pembina kepegawaian di lingkungan pemerintahan daerah. Resistensi ini dapat diidentifikasi melalui sejumlah kasus di mana rekomendasi KASN diabaikan atau dipertimbangkan secara politis, bukan pada pertimbangan kompetensi. Kondisi ini merupakan refleksi nyata adanya ketidakselarasan antara norma hukum dan praktik birokrasi yang masih dipengaruhi oleh budaya patronase dan keterikatan kepentingan politik lokal. Data memperlihatkan bahwa kelemahan utama implementasi rekomendasi KASN bukan terletak pada substansi hukumnya, melainkan pada lemahnya mekanisme sanksi dan pengawasan yang belum

berjalan secara efektif. Tabel pengolahan data hasil monitoring KASN, misalnya, menunjukkan bahwa dari 100 kasus pengembalian jabatan, hanya 65 yang benar-benar diimplementasikan sesuai rekomendasi. Sisanya mengalami penundaan atau bahkan pengabaian total, dengan alasan politis atau keterbatasan anggaran daerah. Kondisi ini menjadi faktor penting mengapa kualitas reformasi birokrasi sering kali berjalan stagnan, (Winoto & Handayani, 2022). Salah satu temuan menarik adalah bahwa efektivitas KASN dalam mendorong implementasi rekomendasi sangat bergantung pada sinergi antara lembaga pengawas, pemerintah daerah, dan masyarakat sipil. Di daerah yang tingkat partisipasi masyarakat dan pengawasan publiknya tinggi, rekomendasi KASN cenderung lebih dihormati dan diimplementasikan secara konsisten. Fenomena ini memperkuat hipotesis bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh kekuatan regulasi, tetapi juga oleh kultur organisasi dan partisipasi publik dalam mengawasi proses pengangkatan pejabat.

Deskripsi pengolahan data juga menunjukkan bahwa salah satu alasan utama pengabaian rekomendasi KASN adalah kurangnya pemahaman hukum dan rendahnya kapasitas pejabat pembina kepegawaian. Data hasil wawancara dan survei yang dilakukan pada beberapa pejabat daerah menunjukkan bahwa sebagian besar dari mereka menganggap rekomendasi KASN bersifat tidak mengikat, sehingga tidak menjadi prioritas dalam pengambilan keputusan, (Riwukore *et al.*, 2022). Padahal, secara yuridis, rekomendasi tersebut memiliki konsekuensi administratif bahkan dapat berimplikasi pada akuntabilitas jabatan. Keterbatasan sumber daya di lingkungan KASN juga menjadi faktor penghambat pelaksanaan rekomendasi. Analisis internal KASN mencatat bahwa jumlah personel dan anggaran pengawasan masih sangat terbatas dibandingkan dengan luasnya wilayah dan banyaknya kasus yang harus ditangani. Data ini sejalan dengan temuan empiris yang memperlihatkan bahwa semakin besar beban pengawasan, semakin rendah tingkat implementasi rekomendasi yang bersifat preskriptif, (Tadesse Demeke, 2021). Selain aspek internal, faktor eksternal berupa intervensi politik tetap menjadi variabel dominan dalam penentuan pengembalian jabatan PTP. Dalam beberapa kasus yang dianalisis, ditemukan pola bahwa keputusan pejabat pembina kepegawaian lebih sering dipengaruhi oleh loyalitas politik daripada pertimbangan kompetensi dan integritas ASN. Hal ini terbukti dari hasil analisis data terhadap sejumlah kasus di beberapa daerah, di mana pejabat yang direkomendasikan oleh KASN justru tidak dikembalikan ke jabatan semula karena adanya tekanan atau kepentingan politik tertentu, (Gakur & Hufron, 2022).

Berdasarkan data yang diolah, terlihat bahwa daerah-daerah yang memiliki komitmen kuat terhadap prinsip meritokrasi dan menjalankan rekomendasi KASN, umumnya berhasil meningkatkan kualitas tata kelola ASN dan mendorong terciptanya inovasi dalam pelayanan publik. Sebaliknya, di daerah yang cenderung mengabaikan rekomendasi KASN, muncul berbagai permasalahan administratif, seperti rendahnya kinerja birokrasi, meningkatnya sengketa kepegawaian, hingga turunya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah. Sintesis hasil analisis juga memperkuat temuan bahwa reformasi birokrasi di Indonesia tidak dapat berjalan optimal tanpa penguatan mekanisme pengawasan eksternal dan pemberian sanksi yang tegas bagi pelanggar rekomendasi KASN. Mekanisme pengawasan dan evaluasi harus dilengkapi dengan dukungan regulasi yang jelas, agar pelaksanaan rekomendasi KASN tidak hanya bersifat formalitas, tetapi benar-benar berdampak terhadap kualitas tata kelola pemerintahan.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa adanya perubahan positif dalam lingkungan birokrasi terjadi apabila seluruh pihak, baik KASN, pejabat pembina kepegawaian, maupun masyarakat, memiliki komitmen bersama dalam menjalankan prinsip meritokrasi dan akuntabilitas. Dalam beberapa tabel hasil survei, terlihat adanya korelasi positif antara tingkat implementasi rekomendasi KASN dengan peningkatan indeks kepuasan masyarakat dan kinerja aparatur pemerintahan daerah. Secara teoritis, temuan penelitian ini sejalan dengan teori sistem hukum Lawrence M. Friedman, yang menyatakan bahwa efektivitas hukum sangat bergantung pada interaksi antara substansi hukum, struktur institusional, dan kultur masyarakat, (Flambonita *et al.*, 2021). Ketika salah satu unsur lemah, seperti struktur pengawasan yang belum efektif, maka penerapan hukum juga akan mengalami hambatan, meskipun norma hukumnya sudah jelas dan lengkap. Meskipun secara

normatif rekomendasi KASN memiliki kekuatan hukum yang jelas, pengolahan data mengindikasikan bahwa ketidakpastian hukum masih sering terjadi akibat ambiguitas regulasi dalam hal sanksi dan tindak lanjut rekomendasi. Hal ini sejalan dengan pendekatan kepastian hukum Gustav Radbruch, bahwa hukum harus mampu memberikan perlindungan dan kepastian kepada semua pihak (Silva, 2021), termasuk dalam tata kelola ASN.

Dari sudut pandang kebijakan publik, hasil analisis juga menunjukkan bahwa efektivitas rekomendasi KASN dapat dioptimalkan melalui strategi kolaboratif antara KASN dan lembaga penegak hukum, serta penguatan kapasitas pejabat pembina kepegawaian melalui pelatihan dan sosialisasi reguler. Data hasil pelatihan di beberapa daerah menunjukkan peningkatan pemahaman pejabat terhadap peran dan fungsi KASN setelah adanya pelatihan, yang pada gilirannya berimplikasi pada meningkatnya tingkat implementasi rekomendasi. Pengolahan data juga menemukan bahwa partisipasi masyarakat sangat efektif dalam mendorong transparansi dan akuntabilitas pengisian jabatan PTP. Pelibatan masyarakat dalam proses monitoring dan evaluasi memberikan tekanan moral dan sosial kepada pejabat pembina kepegawaian agar lebih taat pada rekomendasi KASN. Dalam beberapa kasus, adanya laporan masyarakat menjadi pemicu utama dilaksanakannya rekomendasi KASN secara lebih objektif. Hasil analisis mengindikasikan perlunya revisi regulasi agar KASN memperoleh kewenangan yang lebih kuat dalam memberikan sanksi terhadap pejabat yang tidak melaksanakan rekomendasi. Tanpa penguatan regulasi dan dukungan anggaran, efektivitas KASN sebagai pengawas meritokrasi dalam birokrasi Indonesia akan terus menghadapi tantangan, yang pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan reformasi birokrasi secara nasional.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa rekomendasi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam proses pengembalian jabatan pimpinan tinggi pratama (PTP) memiliki peranan sentral dalam menjaga prinsip meritokrasi dan profesionalisme birokrasi di Indonesia. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas implementasi rekomendasi KASN sangat dipengaruhi oleh tingkat kepatuhan pejabat pembina kepegawaian, kekuatan regulasi, serta partisipasi masyarakat dalam proses pengawasan. Meski secara normatif KASN telah memiliki dasar hukum yang kuat, kenyataan di lapangan memperlihatkan masih adanya resistensi, intervensi politik, dan lemahnya mekanisme sanksi yang berdampak pada kurang optimalnya penguatan tata kelola ASN di tingkat daerah.

Nilai penting dari penelitian ini terletak pada kontribusi teoretis dan praktisnya terhadap pengembangan ilmu administrasi negara dan kebijakan publik, khususnya dalam aspek pengawasan eksternal ASN di Indonesia. Studi ini menegaskan bahwa kolaborasi antara KASN, pemerintah daerah, dan masyarakat sipil sangat penting untuk memastikan pengisian jabatan pimpinan tinggi dilakukan secara objektif dan transparan. Selain memperkaya literatur tentang tata kelola ASN, penelitian ini juga menawarkan perspektif baru mengenai pentingnya penguatan regulasi dan mekanisme pengawasan, serta menyoroti kebutuhan peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam mendukung terwujudnya reformasi birokrasi yang akuntabel dan bebas dari intervensi politik.

Meskipun penelitian ini telah memberikan gambaran komprehensif mengenai efektivitas rekomendasi KASN, terdapat beberapa batasan yang harus diakui. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan pendekatan hukum normatif sehingga analisis empiris secara kuantitatif terhadap implementasi di seluruh daerah Indonesia masih terbatas. Kedua, keterbatasan akses data primer dan kendala sumber daya menjadi tantangan tersendiri dalam melakukan monitoring menyeluruh atas implementasi kebijakan. Untuk agenda penelitian di masa mendatang, disarankan dilakukan studi lebih lanjut dengan pendekatan multidisipliner, melibatkan data kuantitatif dan kualitatif, serta memperluas cakupan analisis terhadap berbagai bentuk pengawasan eksternal birokrasi guna memperkuat efektivitas dan akuntabilitas tata kelola ASN di Indonesia.

Referensi

- Abror, F., & Khuljana, D. (2022). Upaya Merealisasikan *Good governance* melalui Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 55-59. <https://doi.org/10.24036/jmiap.v4i1.381>
- Dwiputrianti, S. (2020). Public Accountability through Merit Values on Civil Service Management in Central Java Province. *Iapa Proceedings Conference*, 275. <https://doi.org/10.30589/proceedings.2020.410>
- Flambonita, S., Novianti, V., Febriansyah, A., & Ernarningsih, W. (2021). The Paradigm of Pluralism In Indonesia: Communal VS Legal State. *Technium Social Sciences Journal*, 15, 259-265. <https://doi.org/10.47577/tssj.v15i1.2245>
- Gakur, N., & Hufron, H. (2022). Parameter Penyalahgunaan Kewenangan Yang Merugikan Keuangan Negara Dalam Tindak Pidana Korupsi. *Bureaucracy Journal : Indonesia Journal of Law and Social-Political Governance*, 2(3), 1108-1126. <https://doi.org/10.53363/bureau.v2i3.84>
- Irmajayanti, M. Z., Sudaryanto, T., & Antikowati, A. (2021). Maladministration in the Public Service: Should Government Officials be Responsible for their Decisions? *Journal of Contemporary Sociological Issues*, 1(1), 71. <https://doi.org/10.19184/csi.v1i1.21507>
- Mattayang, B., Syam, H., & Akib, H. (2020). The Impact of Bureaucracy Politicization in the Public Services Process in Indonesia. *Proceedings of the 3rd International Conference on Education, Science, and Technology (ICEST 2019)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201027.021>
- Megayanti, S., Irawan, C., & Kontesa, E. (2020). The Arrangement Of Modern Retail Industry In The Perspective Of Positive Law In Indonesia. *Bengkoelen Justice : Jurnal Ilmu Hukum*, 9(2), 162-171. https://doi.org/10.33369/j_bengkoelenjust.v9i2.9977
- Nur Khobiburrohman, E., Septiana Margareta, P., & Habbie Hasbullah, M. (2020). Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan *Good governance*. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 3(2), 139-148. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v3i2.900>
- Purwanto, E. A., Pramusinto, A., & Indiahono, D. (2018). Politics-Administration In The Dynamic Relations Of Elected Officials And Bureaucracy In The Recruitment Of Local Career Officials In Indonesia. *Proceedings of the 2018 Annual Conference of Asian Association for Public Administration: "Reinventing Public Administration in a Globalized World: A Non-Western Perspective"* (AAPA 2018). <https://doi.org/10.2991/aapa-18.2018.41>
- Puspasari, A., Suripto, S., & Hidayat, T. M. (2022). A Reward System Model for High-Performing State Civil Apparatus in Indonesia. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.11022>
- Rahmad, N., & Hafis, W. (2021). Hukum Progresif Dan Relevansinya Pada Penalaran Hukum Di Indonesia. *El-Ahli : Jurnal Hukum Keluarga Islam*, 1(2), 34-50. <https://doi.org/10.56874/el-ahli.v1i2.133>
- Ramadani, F., Rauf, R., Prayuda, R., Prihatin, P. S., & Yuza, A. F. (2022). The Strengthening of Capacity Election Supervisory Body in Regional Head Election of Kuantan Singingi Regency. *Journal of Social and Political Sciences*, 5(4). <https://doi.org/10.31014/aior.1991.05.04.382>
- Riwukore, J. R., Marnisah, L., & Habaora, F. (2022). Employee Performance Analysis Based on the Effect of Discipline, Motivation, and Organizational Commitment at the Regional Secretariat of the Kupang City Government. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 12(1), 76. <https://doi.org/10.30588/jmp.v12i1.1009>
- Silo, A. (2017). The Practices of Local Government in The Border Areas: The Perspective of Contextual Bureaucratic Approach. *Proceedings of the Unhas International Conference on Social and Political Science (UICoSP 2017)*. <https://doi.org/10.2991/uicosp-17.2017.7>
- Silva, C. K. da. (2021). Uma Investigação A Partir Do Pensamento De Gustav Radbruch: A Proposta De Superação Da "Injustiça Extrema" Através Da Necessidade De (Re)Construção Conceitual Do Direito. *Revista Brasileira de Filosofia Do Direito*, 7(1), 257-276. <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-012X/2021.v7i1.7924>
- Sunarto, S. (2016). Prinsip Checks And Balances Dalam Sistem Ketatanegaraan Indonesia. *MASALAH-MASALAH HUKUM*, 45(2), 157. <https://doi.org/10.14710/mmh.45.2.2016.157-163>
- Susanti, D., Satmaidi, E., & Ardilafiza, A. (2020). The Status Of State Civil Apparatus Commission In State System Of Indonesia. *Bengkoelen Justice : Jurnal Ilmu Hukum*, 10(2), 141-149. https://doi.org/10.33369/j_bengkoelenjust.v10i2.13793
- Tadesse Demeke, T. (2021). Determinants of Successful Implementation of Audit Report Recommendations: The Case Office of the Federal Auditor General in Northern Branch. *Advances in Applied Sciences*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.11648/j.aas.20210601.11>

- Tanauma, J. F., Tewal, B., & Sendow, G. (2022). Profesionalisme Kerja Pegawai dalam Pelayanan Publik dan Pelaksanaan Administrasi di Kantor Kelurahan Tanjung Batu. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 820. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.40789>
- Thabrani, A. B., Hakim, H., & Darmanto, D. (2022). Implementasi Kebijakan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) : Mewujudkan Tertib Administrasi Pertanahan Kabupaten Majene Provinsi Sulawesi Barat. *JIAPI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Pemerintahan Indonesia*, 3(1), 18–33. <https://doi.org/10.33830/jiapi.v3i1.88>
- Uddin, B. S., Rahmat, ., Jufri, M., & Patarai, M. I. (2016). Bureaucracy Reforms of Public Service: Case Study of Governance Structuring of Passport Issuance System at Class I Makassar Immigration Office. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n5p185>
- Ulfa, K., Rahmanto, F., & Suswanta, S. (2020). Merit System Policy In Implementing Position Movements In The Simeulue District Government Of Aceh Province. *DIA Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 18(2), 93–112. <https://doi.org/10.30996/dia.v18i2.4307>
- Utiahman, I., Kalangi, L., & Manossoh, H. (2017). Analisis Kendala Implementasi Pedoman Kendali Mutu Audit Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Bone Bolango. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "GOODWILL,"* 8(1). <https://doi.org/10.35800/jjs.v8i1.16035>
- Winoto, S., & Handayani, M. T. (2022). Penguatan reformasi birokrasi di pemerintah Provinsi Jawa Timur dalam perspektif policy leadership. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 7(1), 37–52. <https://doi.org/10.26905/pjiap.v7i1.7312>