

REVITALISASI PARTISIPASI PUBLIK PADA SELEKSI JABATAN PIMPINAN TINGGI (JPT) DALAM SISTEM KEPEGAWAIAN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI INDONESIA

(Revitalization Of Public Participation in The Selection Of Senior Executive Service (JPT) in The State Civil Services (ASN) System in Indonesia)

AI Sentot Sudarwanto

Fakultas Hukum Universitas Sebelas Maret

Jl. Ir. Sutami Nomor 36A, Jebres Surakarta

Email: alsentotsudarwanto@staff.uns.ac.id

Naskah diterima: 26 Juni 2022; revisi: 13 Juli 2022; disetujui: 24 Agustus 2022

Abstrak

Publik memiliki peran penting pada seleksi jabatan pimpinan tinggi (JPT) dalam sistem kepegawaian aparatur sipil negara (ASN). Seleksi JPT yang akuntabel, transparan, dan profesional merupakan wujud konkret penerapan *good governance*. Namun, banyaknya pejabat ASN yang terjerat kasus hukum dan kepala daerah yang terjerat kasus jual beli jabatan menjadi indikasi minimnya partisipasi publik pada seleksi JPT. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab 2 (dua) rumusan masalah, yaitu: (1) Apakah partisipasi publik pada seleksi JPT saat ini sudah optimal? (2) Bagaimana seharusnya konsep revitalisasi partisipasi publik pada seleksi JPT dalam sistem kepegawaian ASN di Indonesia? Jenis penelitian ini adalah penelitian hukum dengan pendekatan *statute approach* dan *conceptual approach*. Bahan hukum yang digunakan adalah bahan hukum primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan studi kepustakaan dan observasi dokumen. Analisis yang digunakan adalah analisis yuridis kualitatif. Hasil penelitian menyebutkan bahwa berdasarkan lima spektrum utama partisipasi publik, yaitu: *inform, consult, involve, collaborate, dan empower*, partisipasi masyarakat pada seleksi JPT saat ini belum optimal. Beberapa upaya revitalisasi partisipasi publik yang dapat dilakukan, yaitu: (1) mewajibkan uji publik bagi calon pejabat pimpinan tinggi pada seleksi JPT; (2) membangun komunikasi positif antara publik dengan panitia seleksi melalui media; dan (3) membangun sistem pengawasan yang terintegrasi antara publik, Komisi ASN, dan Lembaga Ombudsman.

kata kunci: *partisipasi publik, seleksi jabatan, aparatur sipil negara*

Abstract

*The community has an important role in the selection of senior executive service (JPT) in the state civil services (ASN) employment system. In addition to being related to public services, the selection of an accountable, transparent, and professional JPT is a concrete manifestation of the implementation of good governance. However, the large number of ASN officials involved in legal cases and the large number of regional heads involved in the sale and purchase of positions are an indication of the lack of public participation in the JPT selection. This study aims to answer 2 (two) problem formulations, namely: (1) Is public participation in the current JPT selection optimal? (2) What should be the concept of revitalizing public participation in JPT selection in the ASN staffing system in Indonesia? This type of research is legal research with a statute approach and a conceptual approach. The legal materials used are primary and secondary legal materials. Data collection techniques were carried out by literature study and document observation. The analysis used is a qualitative juridical analysis. The results of the study stated that based on five main spectrums of public participation, namely: *inform, consult, involve, collaborate, and empower*, community participation in JPT selection is currently not optimal. Several efforts to revitalize public participation can be carried out, namely: (1) requiring public examinations for candidates for high leadership officials in the JPT selection; (2) build positive communication between the public and the selection committee through the media; and (3) build an integrated monitoring system between the public, the ASN Commission, and the Ombudsman institutions.*

keywords: *participation, selection of positions, civil servant*

A. Pendahuluan

Dalam penyelenggaraan pemerintahan, dan pembangunan negara kesatuan republik Indonesia (NKRI), Aparatur sipil negara (ASN)¹ memiliki peran yang sangat penting. Selain melayani kepentingan publik dalam merealisasikan penyelenggaraan tugas pemerintahan, ASN juga memiliki tugas untuk melaksanakan pembangunan nasional sesuai dengan tugas, pokok, dan fungsinya. Oleh karenanya, manajemen ASN harus dipimpin oleh Pejabat profesional yang memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.²

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, ASN yang menduduki jabatan di instansi harus memiliki standar kompetensi jabatan³ yang meliputi: kompetensi teknis⁴, kompetensi manajerial⁵, dan kompetensi sosial kultural.⁶ Ketiga kompetensi tersebut diperlukan karena

posisi jabatan pimpinan tinggi merupakan satu bagian dalam manajemen ASN yang berdampak strategis bagi organisasi birokrasi, maupun pemerintahan.

Di Indonesia, proses seleksi jabatan pimpinan tinggi ASN dilakukan berdasarkan sistem merit. Dalam Undang-Undang ASN, mendefinisikan sistem merit sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.⁷

Menurut Berman et al, sistem merit didefinisikan sebagai proses rekrutmen, promosi, penghargaan, dan hukuman yang adil, dan teratur berdasarkan kualifikasi, kinerja, dan seleksi kompetitif, yang dinilai para ahli. Dalam sistem merit, rekrutmen pegawai diindikasikan dengan menekankan kecakapan dan kualifikasi teknis berbasis kompetensi melalui adanya ujian atau

¹ Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Lihat Pasal 1 butir 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Undang-Undang ASN).

² Lihat Pasal 1 butir 5 Undang-Undang ASN.

³ Standar Kompetensi ASN adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan. Lihat Pasal 1 butir 1 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (Permenpan Standar Kompetensi ASN).

⁴ Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Lihat Pasal 1 butir 7 Permenpan Standar Kompetensi ASN.

⁵ Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Lihat Pasal 1 butir 8 Permenpan Standar Kompetensi ASN.

⁶ Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan. Lihat Pasal 1 butir 9 Permenpan Standar Kompetensi ASN.

⁷ Lihat Pasal 1 butir 22 Undang-Undang ASN.

tes tertulis bagi calon pegawai.⁸ Menurut Woodard, dalam manajemen publik, sistem merit berperan sebagai *value* atau prinsip yang berkonotasi *fairness, equity, dan reward* dalam jabatan publik (*public employment*) berasaskan prestasi bukan atas dasar prinsip politik atau diskriminasi ataupun tindakan favoritisme lainnya.⁹

Sistem Merit manajemen ASN merupakan pendekatan yang menekankan pada pengelolaan ASN dengan mendasarkan kesesuaian antara keahlian pegawai dengan kualifikasi jabatannya. Sistem merit sebagai prinsip fundamental wajib dilakukan dalam praktik penyelenggaraan manajemen ASN.¹⁰ Sistem merit diperlukan untuk mengatasi berbagai problematika dalam manajemen ASN, diantaranya mengenai praktik *spoil system*¹¹ dan inkompetensi dalam sistem rekrutmen dan seleksi pegawai.¹²

Dalam praktik, terdapat banyak kasus kepala dinas atau pejabat yang terjerat kasus hukum. Data KPK sejak tahun 2004 hingga Juni 2021 menunjukkan, 1.291 Pejabat terjerat korupsi dengan mayoritas kasus suap.¹³ Kasus terbaru adalah suap perijinan apartemen

yang diduga dilakukan oleh dua kepala dinas Kota Yogyakarta yakni Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Kawasan Pemukiman Perumahan Rakyat (PUPKPR) Kota Yogyakarta, Hari Satya Wacana dan Kepala Dinas Perizinan Kota Yogyakarta, Nur Widhi. Dua Kepala Dinas tersebut turut ditangkap Komisi Pemberantasan Korupsi bersama mantan Wali Kota Yogyakarta Haryadi Suyuti pada Kamis, 2 Juni 2022.¹⁴

Kondisi tersebut menjadi indikasi sekaligus pertanyaan publik, bagaimana mekanisme seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dalam sistem kepegawaian ASN di Indonesia. Idealnya, kualifikasi, kompetensi, dan kinerja ASN yang akan menduduki pos jabatan dapat diidentifikasi di awal agar pejabat ASN yang terpilih dapat menjalankan tugasnya secara profesional dan jauh dari kasus hukum.

Dalam praktik kasus jual beli jabatan juga kerap terjadi. Kasus yang cukup menyita perhatian publik adalah kasus jual beli jabatan yang melibatkan Wali Kota Bekasi nonaktif, Rahmat Effendi alias Pepen. Tim penyidik Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) mendalami dugaan patokan standar

⁸ Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2010). Human resource management in public service: Paradoxes, Processes, and problems. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

⁹ Woodard, Collen A. 2000. Merit in Principle, Merit in Practice: An Investigation into Merit-Based Human Resources Management through the Lens of Title 5-exempt Organizations, PhD. Disertasion. Virginia Polytechnic Institute and State University, hal 20.

¹⁰ Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara (BKN), Dikotomi Sistem Merit Dan Politisasi Birokrasi Dalam Pengangkatan Jabatan ASN, Civil Aparatur Policy Brief Nomor: 019-Mei 2018, hal 1-4.

¹¹ Merit sistem biasanya disandingkan dengan spoil sistem atau sering disebut sebagai patronage system, dimana dalam penerapan manajemen SDM-nya lebih mengutamakan pertimbangan subyektif seperti pengangkatan jabatan berdasarkan koneksi politik atau kekeluargaan. Elly Fatimah dan Erna Irawati, Manajemen Aparatur Sipil Negara, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta-LAN-2017, hal 22.

¹² Ibid. Lihat juga Edy Topo Ashari, Strategi Pemberdayaan PNS Dalam Rangka Reformasi Birokrasi, Puslatbang KDOD Lembaga Administrasi Negara, 2014, hal 4.

¹³ Jawa Pos, Sudah 1.291 Pejabat Terjerat Korupsi, Paling Banyak Kasus Suap, <https://www.jawapos.com/nasional/06/10/2021/sudah-1-291-pejabat-terjerat-korupsi-paling-banyak-kasus-suap/> (diakses 22 Juni 2022).

¹⁴ Tempo, Selain Haryadi Suyuti, KPK Juga Tangkap Dua Kepala Dinas Kota Yogyakarta, <https://nasional.tempo.co/read/1597852/selain-haryadi-suyuti-kpk-juga-tangkap-dua-kepala-dinas-kota-yogyakarta> (22 Juni 2022).

pemberian sejumlah uang suap yang melibatkan Pepen, terkait dengan promosi jabatan. Modusnya, Pepen menetapkan patokan standar pemberian sejumlah uang untuk memberikan rekomendasi terkait promosi menduduki jabatan tertentu di Pemkot Bekasi.¹⁵

Kasus jual beli jabatan yang terjadi di Bekasi bukan yang pertama kali terjadi. Sejak tahun 2021, KPK telah membongkar sejumlah kasus kejahatan ini. Umumnya pimpinan daerah menjadi pelaku utama. Pola yang terjadi, wali kota atau bupati meminta mahar untuk menunjuk orang-orang tertentu menempati sebuah jabatan. Kasus Bupati Nganjuk, Novi Rahman Hidayat ditetapkan menjadi tersangka setelah terjaring operasi tangkap tangan (OTT) KPK, 9 Mei 2021. Novi menjadi tersangka atas kasus korupsi penerimaan hadiah atau janji terkait pengurusan promosi atau jabatan di Pemkab Nganjuk.¹⁶ Selain itu, juga kasus yang sama terjadi di beberapa daerah terkait jual beli jabatan.

Dalam konteks pelayanan publik, masyarakat memiliki peran penting khususnya dalam memberikan masukan atas penyelenggaraan pelayanan publik yang ada. Menurut International Association for Public Participation, terdapat lima spektrum utama dalam partisipasi publik, yaitu: *inform*, *consult*, *involve*, *collaborate*, dan *empower*.¹⁷ Dalam konteks seleksi JPT, Kelima spektrum

tersebut dapat menjadi indikator partisipasi masyarakat. Selain itu juga menjadi cermin refleksi untuk melihat sejauh mana dalam seleksi JPT telah melibatkan masyarakat dalam pelaksanaannya.

Berkaitan dengan latar belakang di atas, penelitian ini berusaha untuk menganalisis partisipasi publik dalam seleksi JPT dengan menggunakan indikator partisipasi publik, yaitu: *inform*, *consult*, *involve*, *collaborate*, dan *empower*. Penelitian ini juga akan mengkonstruksikan konsep revitalisasi publik dalam seleksi JPT untuk menghasilkan mekanisme seleksi JPT yang akuntabel, transparan, dan professional sebagai upaya penerapan *good governance*.

Berdasarkan di atas, rumusan permasalahan dalam artikel ini dapat dirumuskan yaitu; Apakah partisipasi publik pada seleksi JPT saat ini sudah optimal?; dan Bagaimana seharusnya konsep revitalisasi partisipasi publik pada seleksi JPT dalam sistem kepegawaian ASN di Indonesia?

B. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian hukum yang menggunakan pendekatan undang-undang (*statute approach*) dan pendekatan konseptual (*conceptual approach*). Pendekatan undang-undang dilakukan dengan menelaah semua peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan masalah

¹⁵ CNN Indonesia, KPK Dalami Patokan Suap Dalam Jual Beli Jabatan di Kasus Walkot Bekasi, <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20220212002237-12-758276/kpk-dalami-patokan-suap-dalam-jual-beli-jabatan-di-kasus-walkot-bekasi> (diakses pada 22 Juni 2022).

¹⁶ Kompas, Berbagai Kasus Jual Beli Jabatan yang Ditangani KPK: Dari Nganjuk sampai Bekasi, <https://nasional.kompas.com/read/2022/01/07/14225001/berbagai-kasus-jual-beli-jabatan-yang-ditangani-kpk-dari-nganjuk-sampai?page=all> (diakses pada 22 Juni 2022)

¹⁷ International Association for Public Participation (IAP2), IAP2 Spectrum of Public Participation, <https://www.iap2.org/page/pillars#:~:text=IAP2%20Spectrum%20of%20Public%20Participation,in%20many%20public%20participation%20plans>. (diakses pada 22 Juni 2022)

hukum yang dikaji.¹⁸ Penelitian ini akan mengkaji berbagai peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan ASN dan seleksi JPT dalam sistem kepegawaian ASN serta berbagai peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai hukum kepegawaian.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan konseptual. Pendekatan konseptual dilakukan manakala peneliti tidak beranjak dari aturan hukum yang ada. Hal itu dilakukan karena memang belum atau tidak ada aturan hukum untuk masalah yang dihadapi. Oleh karena itu, peneliti harus membangun suatu konsep untuk dijadikan acuan di dalam penelitiannya.¹⁹ Berdasarkan hasil temuan yang ada akan dikonsepsikan revitalisasi partisipasi publik dalam seleksi JPT yang belum ada dalam peraturan perundang-undangan. Konsep tersebut didapatkan berdasarkan hasil analisis data berupa bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder dengan menggunakan pendekatan penelitian yang digunakan.

Jenis data yang digunakan adalah bahan hukum yang terdiri dari bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder. Bahan hukum utama yang digunakan adalah Undang-Undang ASN dan berbagai peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai hukum administrasi negara. Bahan hukum sekunder

yang digunakan adalah jurnal hukum, hasil penelitian, makalah dan buku-buku yang membahas tentang aspek hukum administrasi negara khususnya mengenai kepegawaian. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan studi *literature* dan observasi dokumen. Analisis yang digunakan adalah analisis yuridis kualitatif, yaitu analisis berdasarkan interpretasi hukum, penalaran hukum, dan argumentasi hukum.²⁰

C. Pembahasan

1. Kondisi Existing Partisipasi Publik pada Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang ASN menjadi dasar "ingin sejuk" bagi setiap PNS yang ingin menduduki jabatan di instansi pemerintahan. Pasal 108 Undang-Undang ASN memberi penegasan bahwa pengisian jabatan pimpinan tinggi utama dan madya pada kementerian, kesekretariatan lembaga negara, lembaga nonstruktural, dan Instansi Daerah dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.²¹ Artinya, setiap PNS mempunyai kesempatan dan peluang yang sama untuk

¹⁸ Peter Mahmud Marzuki, *Penelitian Hukum* (Cetakan Ke-14) (Jakarta: Prenada Media Group: Divisi Kencana, 2019), hlm. 136-177.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Dona Budi Kharisma, *Membangun Kerangka Pengaturan Startup Di Indonesia*. *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional*, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 431-445, dec. 2021. ISSN 2580-2364. doi: <http://dx.doi.org/10.33331/rechtsvinding.v10i3.766>

²¹ Lihat Pasal 108 Undang-Undang ASN. Pengisian jabatan pimpinan tinggi utama dan madya dilakukan pada tingkat nasional dan pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional atau antar kabupaten/kota dalam 1 (satu) provinsi. Ketentuan teknis mengenai pengisian jabatan diatur lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP Manajemen Pegawai Negeri Sipil) dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

menduduki jabatan tertentu asalkan memiliki kompetensi dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh Undang-Undang.

Hal ini tentunya sejalan dengan Program Percepatan Reformasi Birokrasi salah satu diantaranya adalah Program Sistem Promosi PNS secara terbuka. Pelaksanaan sistem promosi secara terbuka yang dilakukan melalui pengisian jabatan yang lowong secara kompetitif dengan didasarkan pada sistem merit. Dengan sistem merit tersebut, maka pelaksanaan promosi jabatan didasarkan pada kebijakan dan Manajemen ASN yang dilakukan sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.²²

Dalam konteks partisipasi publik, peran serta masyarakat dalam seleksi JPT, yaitu:

a) Panitia seleksi;

Salah satu bagian dalam tahap pertama proses seleksi JPT adalah pembentukan panitia seleksi. Panitia seleksi untuk JPT Madya dan JPT Pratama dibentuk oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan panitia seleksi untuk JPT Utama JPT Madya tertentu dibentuk oleh Presiden dengan berkoordinasi dengan Komisi ASN(KASN).²³

Panitia seleksi terdiri dari tiga unsur, yaitu: (1) pejabat pimpinan tinggi terkait dari lingkungan Instansi Pemerintah yang bersangkutan; (2) pejabat pimpinan tinggi dari Instansi Pemerintah lain yang terkait dengan bidang tugas Jabatan yang lowong kebutuhan kompetensi teknis tertentu; dan (3) akademisi, pakar, atau profesional yang mempunyai keahlian terkait jabatan yang akan diisi.²⁴

Unsur akademisi, pakar, atau profesional dari panitia seleksi JPT adalah perwujudan dari unsur partisipasi publik atau masyarakat. Namun, untuk menjadi panitia seleksi, unsur akademisi, pakar, atau profesional harus memenuhi beberapa persyaratan, diantaranya: (1) memiliki pengetahuan dan/atau pengalaman sesuai dengan jenis, bidang tugas, dan kompetensi Jabatan yang lowong; (2) memiliki pengetahuan umum mengenai penilaian kompetensi; (3) tidak menjadi anggota/pengurus partai politik yang dibuktikan dengan surat pernyataan bermaterai 6000; (4) tidak berpotensi menimbulkan konflik kepentingan; (5) memiliki integritas, netral, independen dan menghindarkan diri dari konflik kepentingan dengan pernyataan pakta integritas; dan (6) menaati kode etik sebagai Panitia Seleksi yang ditetapkan oleh KASN.

Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah.

²² Lihat dalam Bab Pendahuluan Sub Bab Latar Belakang Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah.

²³ Komisi ASN yang selanjutnya disingkat KASN adalah lembaga Nonstruktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik yang berwenang mengawasi setiap tahap proses pengisian jabatan pimpinan tinggi. Lihat Pasal 1 butir 19 Undang-Undang ASN.

²⁴ Lihat Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Tugas dari panitia seleksi, yaitu: (1) menyusun dan menetapkan jadwal dan tahapan pengisian; (2) menentukan metode seleksi dan menyusun materi seleksi; (3) menentukan sistem yang digunakan pada setiap tahapan pengisian; (4) menentukan kriteria penilaian seleksi administrasi dan seleksi kompetensi; (5) mengumumkan lowongan JPT dan persyaratan pelamaran; (6) melakukan seleksi administrasi dan kompetensi; dan (7) menyusun dan menyampaikan laporan hasil seleksi kepada PPK.

b) Penelusuran rekam jejak;

Penelusuran rekam jejak adalah salah satu tahapan seleksi yang harus dilalui oleh calon PPT. Tahapan ini dilalui setelah tahapan pelamaran selesai dilakukan. Penelusuran (rekam jejak) dapat dilakukan melalui evaluasi terhadap profil pelamar untuk melihat kesesuaian jabatan yang dilamar dan potensi dalam melaksanakan tugas jabatan yang meliputi: (1) jabatan yang pernah dan sedang diduduki; (2) latar belakang pendidikan formal; (3) pendidikan dan pelatihan kepemimpinan dan teknis/fungsional yang pernah diikuti; (4) prestasi yang menonjol selama melaksanakan tugas; dan (5) integritas yang dimiliki.

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah, penelusuran rekam jejak harus dilakukan secara tertutup, obyektif dan dilakukan oleh orang yang memiliki kemampuan dan pengetahuan teknis intelejen.

Dalam praktik, tahapan penelusuran rekam jejak dilakukan dengan melakukan

penelusuran rekam jejak ke tempat asal kerja termasuk kepada atasan, rekan sejawat, dan bawahan dan lingkungan tempat tinggal termasuk kepada masyarakat dan tetangga sekitar.

Peran dan partisipasi masyarakat dalam tahapan ini dilakukan dengan memberikan pendapat, masukan, jawaban, dan klarifikasi atas pertanyaan yang diajukan oleh petugas yang melakukan penelusuran rekam jejak di lingkungan sekitar calon PPT.

c) Berpartisipasi dalam uji publik; dan

Dalam Bab II tentang Tata Cara Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Sub B Bagian Pelaksanaan Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah menyebutkan bahwa dalam rangkaian penelusuran rekam jejak calon PPT, jika diperlukan, panitia seleksi dapat melakukan uji publik bagi jabatan yang dipandang strategis.

Beleid tersebut mensiratkan bahwa uji publik tidak menjadi kewajiban atau bukanlah suatu keharusan dalam pelaksanaan seleksi JPT. Uji publik hanya diadakan apabila dipandang perlu bagi jabatan yang dipandang strategis oleh panitia seleksi. Dalam *beleid* tersebut memang tidak mendefinisikan apa yang dimaksud dengan uji publik. Namun, uji publik adalah sarana sekaligus model partisipasi masyarakat dalam seleksi JPT. Uji publik juga dapat menjadi media membangun komitmen secara bersama-sama antara masyarakat dengan para calon PPT.

Dalam praktik, tidak semua Kementerian, Lembaga Negara, dan Pemerintah Daerah

mengadakan uji publik ketika melakukan proses seleksi JPT. Uji publik pernah dilakukan oleh Kejaksaan Agung (Kejagung) ketika melaksanakan seleksi jabatan Kepala Kejaksaan Tinggi (Kajati). Kejagung bekerja sama dengan lembaga terkait sebagai tim penilai, seperti Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan dapat disaksikan secara langsung secara daring melalui kanal YouTube Kejaksaan RI.²⁵

Guru Besar Hukum Universitas Parahyangan (Unpar) Asep Warlan Yusuf mengatakan, kebijakan lelang jabatan dan pelaksanaan uji publik yang dilaksanakan oleh Kejaksaan Agung dalam rangka transparansi di internal korps Adhyaksa yang bertujuan merekrut calon Kejaksaan Tinggi di daerah. Karena melibatkan publik untuk menilai sosok yang akan menempati jabatan strategis dan sesuai dengan harapan atau kebutuhan organisasi. Dengan adanya uji publik itu adalah komitmen yang baik, agar mereka betul-betul dapat mendapatkan penilaian objektif dari publik.²⁶

d) Tim penilai kompetensi (asesor).

Dalam Bab II tentang Tata Cara Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Sub A Bagian Persiapan Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah menyebutkan bahwa panitia seleksi dalam melaksanakan seleksi dapat dibantu oleh Tim penilai kompetensi

(asesor) yang independen, bersertifikat dan memiliki pengalaman di bidangnya. Assesmen center harus memiliki sertifikasi dan lolos standardisasi dari Badan Kepegawaian Negara untuk melakukan assesmen.

Assesmen center akan melakukan serangkaian tes untuk penilaian uji kompetensi kepada calon PPT. Uji penilaian kompetensi meliputi uji kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural sesuai standar kompetensi Jabatan yang ditetapkan.

Dalam praktik, assesmen center adalah pusat studi dari Perguruan Tinggi Negeri yang terdiri dari para akademisi dan pakar profesional walaupun bukan masyarakat dalam arti sesungguhnya. Namun, akademisi adalah perwakilan dari sebagian masyarakat. Assesmen center tidak hanya membantu secara teknis pelaksanaan seleksi JPT tetapi juga mendiskusikan kembali/memantapkan standar kompetensi jabatan yang lowong bersama Pejabat yang Berwenang dan panitia seleksi. Standar kompetensi manajerial disusun dan ditetapkan oleh masing-masing instansi sesuai kebutuhan jabatan dan dapat dibantu oleh asesor.

2. Belum Optimalnya Partisipasi Publik pada Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Aparatur Sipil Negara

International Association for Public Participation memberikan 5 (lima) spektrum yang dapat menjadi indikator partisipasi publik / masyarakat dalam pembangunan. Sebagaimana tampak pada tabel 1 di bawah

²⁵ Jawa Pos, Pakar Apresiasi Transparansi Pelaksanaan Uji Publik Calon Kejati, <https://www.jawapos.com/nasional/politik/11/11/2020/pakar-apresiasi-transparansi-pelaksanaan-uji-publik-calon-kejati/> (diakses pada 23 Juni 2022).

²⁶ Ibid.

ini, kelima indikator tersebut yaitu: *inform*, *consult*, *involve*, *collaborate*, dan *empower*.²⁷

Spektrum *inform* mempunyai arti bahwa Pemerintah memberikan informasi yang seimbang dan objektif kepada masyarakat untuk membantu mereka memahami masalah, alternatif, peluang dan/atau solusi. Dalam indikator ini adanya jaminan bahwa Pemerintah akan menginformasikan segala sesuatu terkait penyelenggaraan pemerintahan agar masyarakat atau publik dapat berpartisipasi.

Spektrum *consult* mempunyai tujuan untuk mendapatkan umpan balik publik tentang analisis, alternatif dan/atau keputusan. Pemerintah akan terus memberi masyarakat informasi, mendengarkan dan mengakui kekhawatiran dan aspirasi, dan memberikan umpan balik tentang bagaimana masukan publik mempengaruhi keputusan.

Spektrum *involve* mempunyai arti bahwa Pemerintah bekerja secara langsung dengan publik selama proses untuk memastikan

bahwa keprihatinan dan aspirasi publik dipahami dan dipertimbangkan secara konsisten. Adanya jaminan kepada publik bahwa aspirasi masyarakat tercermin secara langsung dalam alternatif yang dikembangkan dan memberikan umpan balik tentang bagaimana masukan publik memengaruhi keputusan.

Spektrum *collaborate* mempunyai arti bahwa Pemerintah untuk bermitra dengan masyarakat atau publik dalam setiap aspek keputusan termasuk pengembangan alternatif dan identifikasi solusi yang disukai. Indikator dari dipenuhinya spektrum ini adalah diakomodirnya saran dan inovasi publik dalam pengambilan keputusan pemerintah.

Spektrum *empower* mempunyai arti bahwa dalam setiap pengambilan keputusan, Pemerintah menempatkan pengambilan keputusan akhir di tangan publik. Indikator dari dipenuhinya spektrum ini adalah Pemerintah menerapkan apa yang publik atau masyarakat putuskan.

Tabel 1 Indikator Partisipasi Publik²⁸

Goal	Inform	Consult	Involve	Collaborate	Empower
Public Participation Goal	To provide the public with balanced and objective information to assist them in understanding the problem, alternatives, opportunities and/or solutions.	To obtain public feedback on analysis, alternatives and/or decisions.	To work directly with the public throughout the process to ensure that public concerns and aspirations are consistently understood and considered.	To partner with the public in each aspect of the decision including the development of alternatives and the identification of the preferred solution.	To place final decision making in the hands of the public.

²⁷ International Association for Public Participation (IAP2), IAP2 Spectrum of Public Participation, <https://www.iap2.org/page/pillars#:~:text=IAP2%20Spectrum%20of%20Public%20Participation,in%20many%20public%20participation%20plans>. (diakses pada 22 Juni 2022)

²⁸ *ibid*

Promise To The Public	We will keep you informed.	We will keep you informed, listen to and acknowledge concerns and aspirations, and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will work with you to ensure that your concerns and aspirations are directly reflected in the alternatives developed and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will look to you for advice and innovation in formulating solutions and incorporate your advice and recommendations into the decisions to the maximum extent possible.	We will implement what you decide.
-----------------------	----------------------------	--	---	---	------------------------------------

Dalam konteks seleksi JPT, partisipasi publik belum optimal. Kondisi itu dapat diuji

dalam indikator spektrum partisipasi publik pada tabel 2 sebagai berikut:

Indikator / Spektrum	Partisipasi Publik Seleksi JPT	Keterangan
Inform	Di Permenpan Nomor 15 Tahun 2019 menyebutkan bahwa lowongan jabatan Pimpinan Tinggi wajib diumumkan secara terbuka melalui media cetak nasional dan/ atau media elektronik (termasuk media online/ internet) dan dapat ditambah pengumuman dalam bentuk surat edaran melalui papan pengumuman.	Indikator inform terpenuhi karena publik mendapatkan informasi adanya seleksi JPT.
Consult	Di Permenpan Nomor 15 Tahun 2019 terdapat mekanisme penelusuran rekam jejak calon PPT di lingkungan dan lingkungan sosial atau tempat tinggal untuk mendapatkan masukan publik .	Indikator consult tidak terpenuhi karena tidak ada mekanisme bagi masyarakat untuk mengetahui atau menindaklanjuti informasi atau masukan dan aspirasi terkait calon PPT.
Involve	Di Permenpan Nomor 15 Tahun 2019 menyebutkan bahwa jika diperlukan, panitia seleksi dapat melakukan uji publik bagi jabatan yang dipandang strategis.	Indikator involve tidak terpenuhi karena istilah "dapat" dan "jika diperlukan" bukanlah suatu keharusan bagi panitia seleksi untuk melakukan uji publik bagi calon PPT.
Collaborate	Di Permenpan Nomor 15 Tahun 2019 perwakilan dari unsur masyarakat dapat berkolaborasi untuk menjadi panitia seleksi dan assosor dalam proses JPT.	Indikator collaborate terpenuhi walaupun tidak sempurna karena pengambilan keputusan tetap berada di pejabat yang berwenang dan atau pejabat pembina kepegawaian.

<p>Empower</p>	<p>Di Permenpan Nomor 15 Tahun 2019 menyebutkan bahwa Panitia Seleksi menyampaikan hasil penilaian jabatan tinggi utama dan madya dan memilih sebanyak 3 (tiga) calon untuk disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (Menteri/Pimpinan Lembaga/Gubernur) setelah itu Pejabat Pembina Kepegawaian (Menteri/Pimpinan Lembaga/Gubernur) mengusulkan 3 (tiga) nama calon yang telah dipilih Panitia Seleksi kepada Presiden. Untuk jabatan tinggi pratama, panitia seleksi menyampaikan hasil penilaian jabatan tinggi pratama dan memilih sebanyak 3 (tiga) calon untuk disampaikan kepada Pejabat yang berwenang setelah itu Pejabat yang berwenang mengusulkan 3 (tiga) nama calon yang telah dipilih Panitia Seleksi kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (Menteri/Pimpinan Lembaga/Gubernur/Bupati/Walikota).</p>	<p>Indikator empower tidak terpenuhi, karena keputusan mutlak atas hasil seleksi JPT menjadi kewenangan Presiden untuk jabatan tinggi utama dan madya dan Menteri /Pimpinan Lembaga /Gubernur/ Bupati/ Walikota) untuk jabatan Pratama. Selain itu, tidak adanya peran pengawasan yang diberikan kepada publik dalam penyelenggaraan seleksi JPT.</p>
----------------	--	---

3. Revitalisasi Partisipasi Publik pada Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Aparatur Sipil Negara

Revitalisasi publik dalam konteks ini adalah proses menggiatkan kembali peran publik sehingga lebih efektif dan berdaya guna.²⁹ Revitalisasi peran publik dalam proses seleksi JPT ASN, dimaksudkan agar seleksi JPT lebih akuntabel, transparan, professional, dan tidak terjadi pengabaian terhadap rekomendasi publik, sehingga peran publik tidak dianggap percuma. Tujuan akhir dari revitalisasi partisipasi publik adalah lahirnya PPT yang memiliki kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Revitalisasi publik tersebut antara lain:

a) mewajibkan uji publik bagi calon pejabat pimpinan tinggi pada seleksi JPT;

Patut disayangkan, Undang-Undang ASN tidak dan belum mengatur terkait uji publik. Bahkan, regulasi teknis terkait seleksi JPT tidak mengatur secara tegas terkait uji publik. Permenpan Nomor 15 Tahun 2019 dalam lampirannya menyebutkan bahwa uji publik bukanlah suatu keharusan dan digunakan jika diperlukan saja oleh panitia seleksi. Pengaturan ini tentu saja bertentangan dengan spektrum partisipasi publik di mana keterlibatan (*involve*) masyarakat menjadi indikator utama partisipasi publik masyarakat.

Di satu sisi, uji publik adalah mekanisme partisipasi publik untuk menilai secara objektif sekaligus memberikan masukan dan aspirasi

²⁹ Mei Sutanto, Revitalisasi Peran Publik Dalam Pengangkatan Calon Hakim Agung, Jurnal Peradilan Indonesia Teropong, Vol 6 Juli Desember 2017, hal 1-15.

terkait calon PPT. Uji publik adalah mekanisme transparansi dalam sistem kepegawaian untuk merekrut calon PPT yang memiliki kompetensi dan bukan karena kedekatan politik maupun kekeluargaan. Dengan adanya partisipasi publik diharapkan calon PPT yang terpilih dan menempati jabatan sesuai dengan harapan atau kebutuhan organisasi.

b) membangun komunikasi positif antara publik dengan panitia seleksi melalui media; dan

Maraknya kasus jual beli jabatan di lingkungan ASN dan persepsi masyarakat mengenai spoil sistem (pengangkatan jabatan berdasarkan koneksi politik atau kekeluargaan)³⁰ sudah menjadi *image* buruk publik terhadap proses seleksi JPT. Di satu sisi, reputasi suatu lembaga memegang peran penting dalam upaya mendapatkan kepercayaan publik.³¹ Oleh karenanya, panitia seleksi, Komisi ASN, dan lembaga terkait perlu memiliki kapasitas untuk menjalankan fungsi kehumasan yang bertujuan untuk bisa memulihkan keadaan dan membangun kembali citra baik melalui langkah-langkah yang tepat dan terencana.

Selain itu, aspirasi dan masukan masyarakat terkait calon PPT harus dijumpai dengan sistem komunikasi yang positif antara publik dengan panitia seleksi dan lembaga yang berwenang untuk melakukan pengawasan terkait proses seleksi JPT. Isu mengenai masukan publik yang tidak difollow up menjadi indikasi perlunya sistem komunikasi yang positif diantara para pihak.

Beberapa langkah yang perlu dilakukan oleh panitia seleksi untuk menciptakan komunikasi positif, diantaranya:

- 1) membuat panduan partisipasi publik bagi masyarakat dan media;
- 2) menciptakan sistem komunikasi bagi publik yang terintegrasi dengan aparat penegak hukum dan lembaga pengawas proses seleksi JPT; dan
- 3) menunjuk juru bicara dan melakukan pertemuan kepada publik dalam setiap proses seleksi JPT.

c) membangun sistem pengawasan yang terintegrasi antara publik, Komisi ASN, dan Lembaga Ombudsman.

Sistem pengawasan yang terintegrasi diperlukan agar masukan dan aspirasi publik dapat segera ditindaklanjuti. Selain bertujuan untuk menciptakan sistem seleksi yang akuntabel dan transparan, memperkuat sistem pengawasan dapat mencegah spoil sistem dan praktik jual beli jabatan. Tujuan jangka panjang dengan memperkuat sistem pengawasan adalah untuk menghasilkan PPT yang memang memiliki kompetensi dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pengawasan seleksi JPT membutuhkan kolaborasi dan sinergi antara publik dengan panitia seleksi, Komisi ASN, dan Ombudsman. Komisi ASN sesuai dengan Undang-Undang ASN mempunyai kewenangan dalam mengawasi setiap tahapan proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi mulai dari pembentukan panitia seleksi instansi, pengumuman lowongan, pelaksanaan seleksi,

³⁰ Jimly Asshiddiqie, *Liberalisasi Sistem Pengisian Pejabat Publik*, dalam Feri Amsari (ed), *Pengisian Jabatan Hakim Agung dan Hakim Konstitusi*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2016, hlm.13).

³¹ Muhammad Rizaldi dan Sri B. Praptadina, *Menakar Partisipasi Publik dalam Mengawasi Kinerja Aparat Penegak Hukum Pada Persidangan Pidana*, *Jurnal Peradilan Indonesia Teropong*, Vol 6 Juli Desember 2017, hal 65-66.

pengusulan nama calon, penetapan, dan pelantikan Pejabat Pimpinan Tinggi.³² Hasil pengawasan tersebut disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dan Pejabat yang Berwenang untuk wajib ditindaklanjuti.³³

Selain Komisi ASN, lembaga negara yang memiliki kewenangan pengawasan dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah Ombudsman. Ombudsman adalah lembaga negara yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan Badan Hukum Milik Negara serta badan swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah.³⁴

Pengawasan terintegrasi dapat mendeteksi lebih dini potensi maladministrasi, jual beli jabatan, sistem spoil, dan penyalahgunaan kewenangan yang dilakukan oleh pejabat yang berwenang. Keterlibatan publik dalam melakukan pemantauan dan pengawasan dapat segera ditindaklanjuti oleh Komisi ASN dan ombudsman. Sebaliknya, masyarakat dapat memantau tindak lanjut terkait laporan yang disampaikan.

D. Penutup

- a) Partisipasi masyarakat pada seleksi JPT saat ini belum optimal. Berdasarkan lima spektrum utama partisipasi publik, yaitu: *inform*, *consult*, *involve*, *collaborate*, dan *empower*. Indikator *involve* dan *empower* tidak terpenuhi. Hal ini disebabkan karena dalam Permenpan RB Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah tidak mewajibkan uji publik terhadap calon PPT dalam proses seleksi PPT.
- b) Beberapa upaya revitalisasi partisipasi publik yang seharusnya dilakukan, yaitu: (1) mewajibkan uji publik bagi calon pejabat pimpinan tinggi pada seleksi JPT; (2) membangun komunikasi positif antara publik dengan panitia seleksi melalui media; dan (3) membangun sistem pengawasan yang terintegrasi antara publik, Komisi ASN, dan Lembaga Ombudsman.

Terkait pembahasan pembahasan diatas, penulis memberikan saran sebagai berikut:

- a) Pemerintah c.q Dewan Perwakilan Rakyat c.q Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi perlu merevisi Undang-Undang ASN

³² Lihat Pasal 32 ayat (1) butir a Undang-Undang ASN. Selain mengawasi proses seleksi JPT, Komisi ASN juga memiliki kewenangan yang lain, yaitu: mengawasi dan mengevaluasi penerapan asas, nilai dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN; meminta informasi dari pegawai ASN dan masyarakat mengenai laporan pelanggaran norma dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN; memeriksa dokumen terkait pelanggaran norma dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN; dan meminta klarifikasi dan/atau dokumen yang diperlukan dari Instansi Pemerintah untuk pemeriksaan laporan atas pelanggaran norma dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN.

³³ Lihat Pasal 32 ayat (3) Undang-Undang ASN.

³⁴ Lihat Pasal 1 butir 1 Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia (Undang-Undang Ombudsman).

dan peraturan pelaksanaannya agar mengakomodir kewajiban uji publik bagi calon PPT dalam proses seleksi JPT di Indonesia.

- b) Pemerintah c.q Komisi ASN c.q Ombudsman perlu meningkatkan komunikasi dan membangun sistem pengawasan yang terintegrasi dengan masyarakat atau publik dalam proses seleksi JPT. Hal ini bertujuan agar tercipta komunikasi yang positif dan tindak lanjut yang jelas atas masukan dan aspirasi publik mengenai calon PPT yang mengikuti proses seleksi PPT ASN.

Daftar Pustaka

Buku

- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R, Human resource management in public service: Paradoxes, Processes, and problems. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2010).
- Elly Fatimah dan Erna Irawati, Manajemen Aparatur Sipil Negara, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2017).
- Jimly Asshiddiqie, Liberalisasi Sistem Pengisian Pejabat Publik, dalam Feri Amsari (ed), Pengisian Jabatan Hakim Agung dan Hakim Konstitusi, (Jakarta: Raja Grafindo, 2016).
- Peter Mahmud Marzuki, Penelitian Hukum (Cetakan Ke-14), (Jakarta: Prenada Media Group: Divisi Kencana, 2019).

Makalah/Artikel/Prosiding/Hasil Penelitian

- Dona Budi Kharisma, Membangun Kerangka Pengaturan Startup Di Indonesia. *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional*, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 431-445, dec. 2021. ISSN 2580-2364. doi: <http://dx.doi.org/10.33331/rechtsvinding.v10i3.766>
- Edy Topo Ashari, Strategi Pemberdayaan PNS Dalam Rangka Reformasi Birokrasi, Puslatbang KDOD Lembaga Administrasi Negara, 2014.
- Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara (BKN), Dikotomi Sistem Merit Dan Politisasi Birokrasi Dalam Pengangkatan Jabatan ASN, Civil Aparatus Policy Brief Nomor: 019-Mei 2018.

Mei Sutanto, Revitalisasi Peran Publik Dalam Pengangkatan Calon Hakim Agung, *Jurnal Peradilan Indonesia Teropong*, Vol 6 Juli Desember 2017.

Muhammad Rizaldi dan Sri B. Praptadina, Menakar Partisipasi Publik dalam Mengawasi Kinerja Aparat Penegak Hukum Pada Persidangan Pidana, *Jurnal Peradilan Indonesia Teropong*, Vol 6 Juli Desember 2017.

Woodard, Collen A. 2000. Merit in Principle, Merit in Practice: An Investigation into Merit-Based Human Resources Management through the Lens of Title 5-exempt Organizations, PhD. Disertasion. Virginia Polytechnic Institute and State University.

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Internet

- CNN Indonesia, KPK Dalami Patokan Suap Dalam Jual Beli Jabatan di Kasus Walkot Bekasi, <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20220212002237-12-758276/kpk-dalami-patokan-suap-dalam-jual-beli-jabatan-di-kasus-walkot-bekasi> (diakses pada 22 Juni 2022).
- International Association for Public Participation (IAP2), IAP2 Spectrum of Public Participation, <https://www.iap2.org/page/pillars#:~:text=IAP2%20Spectrum%20of%20Public%20Participation,in%20many%20public%20participation%20plans.> (diakses pada 22 Juni 2022)

Jawa Pos, Sudah 1.291 Pejabat Terjerat Korupsi, Paling Banyak Kasus Suap, <https://www.jawapos.com/nasional/06/10/2021/sudah-1-291-pejabat-terjerat-korupsi-paling-banyak-kasus-suap/> (diakses 22 Juni 2022).

JawaPos, Pakar Apresiasi Transparansi Pelaksanaan Uji Publik Calon Kejati, <https://www.jawapos.com/nasional/politik/11/11/2020/pakar-apresiasi-transparansi-pelaksanaan-uji-publik-calon-kejati/> (diakses pada 23 Juni 2022).

Kompas, Berbagai Kasus Jual Beli Jabatan yang Ditangani KPK: Dari Nganjuk sampai Bekasi, <https://nasional.kompas.com/read/2022/01/07/14225001/berbagai-kasus-jual-beli-jabatan-yang-ditangani-kpk-dari-nganjuk-sampai?page=all> (diakses pada 22 Juni 2022)

Tempo, Selain Haryadi Suyuti, KPK Juga Tangkap Dua Kepala Dinas Kota Yogyakarta, <https://nasional.tempo.co/read/1597852/selain-haryadi-suyuti-kpk-juga-tangkap-dua-kepala-dinas-kota-yogyakarta> (22 Juni 2022).